



PROFISSIONAL DO TURISMO PROCURA TRABALHO:
OS NÓS DA REDE DE RELACIONAMENTOS E A INSERÇÃO SOCIAL
– UM ESTUDO DE CASO –

Maria Martha Maciel Alencastro de Souza

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Rio de Janeiro
Abril de 2014

PROFISSIONAL DO TURISMO PROCURA TRABALHO:
OS NÓS DA REDE DE RELACIONAMENTOS E A INSERÇÃO SOCIAL
– UM ESTUDO DE CASO –

Maria Martha Maciel Alencastro de Souza

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Robertho dos Santos Bartholo Junior, D.Sc.

Prof. Fabio Zamberlan, D.Sc.

Prof. Maurício Delamaro, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
ABRIL DE 2014

Alencastro de Souza, Maria Martha Maciel

Profissional do Turismo Procura Emprego: Os Nós da Rede de Relacionamentos e inserção social – um estudo de caso/Maria Martha Maciel Alencastro de Souza. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2014.

VIII, 161 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2014.

Referências Bibliográficas: p. 139-143.

1. Redes de relacionamento profissional e pessoal. 2. Turismo. 3. Qualificação para o trabalho 4. Educação 5. Inserção social I. Bartholo Junior, Roberto dos Santos. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

É impossível saber tanto a posição quanto o caminho de um objeto, simultaneamente. Se fosse possível, aí poderíamos prever o futuro inequivocamente.

(Princípio da Incerteza de Heisenberg)

Foi longo o caminho até aqui e pontilhado de incertezas. Tal como na teoria alemã, quanto mais eu me aproximava de um ponto, mais ele me escapava e se colocava além, e distante, e mais eu tinha que caminhar para alcançá-lo. Nunca perfeito. Nunca satisfeita. Nunca acabado.

Custei a compreender que era a minha própria presença que alterava esses pontos. Eu e minha energia. Eu e o espaço que ocupo. Eu e minhas ações. Custei!

Por fim compreendi e, só então, pude (me) dar o distanciamento necessário ao existir das coisas por si. Independentes do meu querer. Independentes do meu poder. Independentes do meu fazer.

Então descansei e aceitei que não é possível prever todos os resultados. O futuro, safado, se esconde e se disfarça de “destino”. Para mim e para os outros. Para nós e para o mundo em que vivemos.

E assim será daqui pra frente.

Só posso tentar. O conseguir está lá longe, esperando eu me aproximar, pra então mudar de lugar e – rindo de mim – me ver retomar vezes sem fim o caminho. Até o dia da única certeza.

Nós = problemas, complicações, dificuldades

Nós = atamentos, enlaces, vínculos

Nós = eu + alguém, eu + você

Sou feliz por ter vivido o “NÓS” em todas as suas acepções. “Gracias a la vida que me ha dado tanto” ; tanto de tudo isso: de dificuldades para dar graça às conquistas, de tantos vínculos fraternos e amistosos que criei e cultivei ao longo de meus anos, mas, sobretudo, de tantos alguéns a quem posso me somar para ser um nós melhor do que sou eu.

Dedico este trabalho a cada VOCÊ que compõe comigo os laços da minha rede. VOCÊ-NÓ: nó-passado, nó-presente, nó-de-casa, nó-da-escola, nó-do- trabalho, nó-do LTDS, nó-que-desatou, nó-eventual. Se faltasse um VOCÊ que fosse, ficaria um buraco imenso! Irreparável! Rede rasgada! Cada um é, a seu modo, um nó-do-meu-coração.

Obrigada por me permitir atar a você, na sua esfera de atuação, e assim tecer a teia completa da minha vida.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

PROFISSIONAL DO TURISMO PROCURA TRABALHO:
OS NÓS DA REDE DE RELACIONAMENTOS E INSERÇÃO SOCIAL
– UM ESTUDO DE CASO –

Maria Martha Maciel Alencastro de Souza

Abril/2014

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho analisa a inserção profissional no turismo pela utilização de redes de relacionamento pessoal e profissional usadas como ferramentas tecnológicas para produzir inteligência coletiva e encurtar distâncias entre recém-formados e postos de trabalho, avaliando o quanto resultam eficazes para o rápido aproveitamento da mão de obra qualificada nesse setor. Observei, numa Pesquisa-Ação, a integração social e profissional de guias de turismo atuantes nos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*, para responder à questão: *A formação induzida de redes de relacionamentos, a partir de atividades experimentais ligadas à prática do guiamento, imediatiza a entrada do recém-formado no mercado de trabalho formal do turismo?* Três aspectos pautaram a observação: a formação dos profissionais, o planejamento das oportunidades e a comunicação que ensejaria a formação das redes. Dos autores que fizeram convergir minhas atuações como professora e pesquisadora, destaco Larissa Lomnitz, pelo papel central das redes sociais em estudos urbanos e a construção de laços de confiança, solidariedade e reciprocidade úteis às inserções social e profissional; Marcon e Moinet, pelo trabalho com redes enquanto estratégias para orientação de projetos e ativação de ligações entre atores pelo bem comum; e Alves e Santos, por estudarem a estratégia-rede como instrumento investigativo nas pesquisas de cunho social, mapeando multirrelações entre os nós e privilegiando a qualidade das informações circulantes nas redes. O cotejo dos dados coletados com a observação em campo e a avaliação da ação pelo diálogo entre atores propiciaram a reflexão sobre a potencialidade das redes sociais no mundo do empreendedorismo no turismo.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

TOURISM SPECIALIST SEARCHES FOR JOBS:
THE NETWORKING OF RELATIONSHIPS BARRIERS AND SOCIAL INTEGRATION
– A CASE STUDY –

Maria Martha Maciel Alencastro de Souza

April/ 2014

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Program: Production Engineering

This paper analyzes employability in tourism by using networks of personal and professional relationship used as technological tools designed to produce collective knowledge and also to shorten the gap between newly-graduates and jobs. This paper aims either evaluating to what extent those tools result effective for the immediate admittance of this skilled labor force within the tourism sector. I have noticed, in an Action Research, social and professional integration of active tour guides in *Palácios do Rio* and *Freetur* projects to respond to the guiding question: *Does the encouragement of the formation of a network of relationships , stem from experimental activities linked to the practice of guiding, hasten the entry of the newly-formed tour guides in the formal labor market in tourism?* Three aspects guided observation: staff training, planning and communication opportunities that would cause the formation of networks. Among the authors who did converge my performances as a teacher and researcher, I emphasize Larissa Lomnitz, because of the central role of social network in urban studies and in building ties of trust, solidarity and reciprocity as useful guides to social and professional insertion of the newly formed; Marcon and Moinet, for his work with the networks as strategies for project guidance and activation of links between actors for the common good, and Alves and Santos by studying the strategy-network as an investigative tool in research social, mapping the multiple relationships between network barriers, focusing on the quality of information disseminated within the networks. The collected data and the comparison between the field observation and evaluation of the action through dialogue among actors hold up reflection on the potential of social networking in the world of entrepreneurship in tourism.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO – “Se der, me encaixa?” – A proposta, em linhas gerais..	1
Capítulo 1 - O plano: da leitura do cenário às expectativas de contribuição	5
1.1 Motivação da Pesquisa – cenário.....	7
1.2 Tema da Pesquisa – contextualização.....	9
1.2.1 Uma janela de oportunidades	10
1.2.2 A qualificação profissional criativa frente aos desafios da superexposição do turismo.....	11
Capítulo 2 – Pesquisa bibliográfica e documental: subsídios teóricos em diálogo com a ação	14
2.1 Primeiros autores: revisão de ideias desinstaladoras	15
2.1.1 Pinceladas de conceitos para nortear a proposta de ação.....	16
2.1.2 Como se aplica o que se leu?.....	30
Capítulo 3 - A realidade da qual partimos: o problema e a hipótese	34
3.1 Recorte do assunto e o embrião da proposta para enfrentamento do problema.....	36
3.2 Uma proposta de observação participante	40
3.3 As situações observadas	41
3.3.1 O Projeto Palácios do Rio – inovação em concepção e metodologia	42
3.3.1.1 – Fases do projeto Palácios do Rio	43
3.3.2 O projeto Freetur – simplicidade e objetividade funcionais	47
3.3.2.1 – Fases do projeto Freetur	49
Capítulo 4 – Os passos da estrada: o desenho da pesquisa e o método de trabalho	51
4.1 Objetivos.....	51
4.2 Relevância da pesquisa acadêmica	52
4.3 O desenho da pesquisa sob a perspectiva da Pesquisa Qualitativa.....	54
4.3.1 O passo a passo da observação	57
Capítulo 5 – Mão na massa: leitura da realidade e interpretação da ação	62
5.1 A perspectiva dialogal em prática	62
5.1.1 Observação participante da ação em prática	64
5.2 Os dados coletados – apresentação e interpretação.....	66
Capítulo 6 – Redes de relacionamento pessoal e profissional – gênese, valor e atividade	90
6.1 Gênese.....	92
6.2 Valor	98
6.2.1 Limites do instrumento	100
6.3 Atividade	102
6.3.1 Campos de ação da rede:.....	107
Capítulo 7 – Soluções? Ainda não: novas considerações e discussões....	109
7.1 O que a experiência em campo permitiu ou não permitiu comprovar	111
7.2 O que o saber produzido ao longo do estudo permite afirmar	118
7.3 O viés multidisciplinar como facilitador da abordagem.....	122
7.4 Retorno à questão inicial: o percurso da reflexão.....	125
Capítulo 8 – Encaminhamentos	132
Referências Bibliográficas	139
ANEXOS	144
APÊNDICES	157

APRESENTAÇÃO – “Se der, me encaixa?” – A proposta, em linhas gerais

“Se der, me encaixa?” bem serviria de título a esta dissertação, já que foi a frase que mais ouvi desde que meu objeto de estudos veio a público e os alunos que preparo para atuarem como Guias de Turismo, num colégio da Rede Estadual de Ensino do Rio de Janeiro, ficaram sabendo que minhas ações para a pesquisa poderiam, de alguma forma, ajudá-los a unir seus sonhos aos meus objetivos.

Por trás do pomposo tema acadêmico do planejamento de redes no turismo para administração da produção de oportunidades e possibilidades de interferência nas dinâmicas sociais, jaz uma ideia simples: alguém deseja uma colocação no mercado de trabalho, mas não conhece os caminhos que levarão às vagas existentes. Então, se eu trazer esse alguém pra uma rede de relações que não é a dele – secundária, portanto –, estarei dando a essa pessoa a oportunidade de se colocar em posições que lhe podem vir a ser bastante mais promissoras, em termos de carreira profissional.

Embora os centros de capacitação técnica devam estar, por premissa, voltados à excelência da formação de seus aprendizes, hoje, o dinamismo do mercado exige que, além de qualificado, o sujeito constitua uma rica rede de relações que num primeiro momento o insira no ambiente profissional, e depois lhe permita galgar melhores posições. Ou seja, uma pessoa qualificada não irá, necessariamente, alçar a um cargo no mercado, se não houver, por parte dela – ou da instituição formadora, em última instância – preocupação ativa e permanente no estabelecimento de contato com diferentes redes profissionais que permitirão sua inserção no mercado de trabalho. O X da questão está na conformação inicial de redes de relacionamento profissional diversas e dinâmicas, com muitos e variados pontos de contato e vínculos sociais. No caso dos estudantes do curso de guias de turismo, limitados em seus contextos sociais e com formação profissional fortemente direcionada para a capacitação técnica (capital humano), é imprescindível que se fortaleçam suas bases de relacionamento social profissional. Para tanto, é preciso ampliar os contatos profissionais que se desenvolveram intramuros do colégio (capital de coesão) para situações que os coloquem no mundo dinâmico do turismo, extramuros, ampliando suas redes de relações (capital ponte). É preciso criar lugares de contato entre e, às vezes, para as pessoas, como

forma de atalhar um caminho que pode ser penoso, e infrutífero para muitos, na busca de uma oportunidade para começar.

Foi essa a premissa da qual partimos para estabelecer os dois projetos nos quais se apoia este estudo, ressaltando que as situações de campo não foram criadas para esse fim. Os projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*, descritos no capítulo 3, foram uma iniciativa de trazer os alunos para redes de relacionamento profissional das professoras proponentes dos projetos e, assim, tentar alavancá-los e oportunizar sua estreia como guias de turismo, função para a qual foram formados. Esses projetos serviram como campo de observação para a minha pesquisa, que teve como foco de análise a inserção profissional no turismo pela utilização de redes de relacionamento pessoal e profissional, testando a eficácia de se providenciarem redes coletivas de relacionamentos para terceiros – os guias recém-formados – para ajudá-los numa tarefa usualmente particular.

A narrativa do documento segue o curso de meus próprios esforços, estudos e descobertas de investigação ao longo do desenvolvimento dos projetos citados e, por isso, rompe com estruturas habituais. Por exemplo, os projetos levados a campo são, via de regra, prototipagens de soluções pensadas depois de algum tipo de observação que traz à luz um problema. No caso específico desta pesquisa, ocorreu quase o inverso: a ideia da observação participativa surgiu diante da rica possibilidade oferecida pelo primeiro dos projetos que já seria implementado para atender a outra questão.

Além disso, ocorreu que, paralelamente à implementação dos projetos, ingressei no LTDS e o meu contato pessoal com as redes oriundas desse espaço e os consequentes ganhos de informação circulante acabaram por me suscitar novas possibilidades de leitura dos cenários; coisa que, quando da concepção dos projetos e seus respectivos instrumentos de avaliação, não havia sido cogitada. Mais ainda, novos dados bastante relevantes à resposta da questão de pesquisa surgiram, assistematicamente, como desdobramentos da ação, depois de concluídas as fases de execução dos projetos, enquanto eu cuidava de interpretar os dados coletados a partir deles. Então, uma segunda fase se impôs na pesquisa de observação: a teoria das redes foi aprofundada e diferentes reflexões foram necessárias para dar conta de discutir a fecundidade da experiência alcançada pelos atores nos campos, e de tantas variáveis imprevistas. Tentei, dessa forma, expressar um pouco da riqueza do meu amadurecimento profissional ao longo do processo da minha pesquisa de mestrado.

No capítulo 1, *O plano: da leitura do cenário às expectativas de contribuição*, apresento aspectos da minha prática no campo da educação e sua convergência com minha participação nos projetos de extensão *Palácios do Rio* e *Freetur*, desenvolvidos junto ao Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS), do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia da COPPE-UFRJ. Foram as mesmas motivações como formadora de profissionais de turismo – as quais já haviam influído na construção dos projetos que tiveram origem na necessidade de ajudar os alunos a encurtarem a distância entre a escola e o mercado de trabalho – que também alimentaram todo o processo de pesquisa de mestrado.

O Capítulo 2, *Pesquisa bibliográfica e documental: Subsídios teóricos em diálogo com ação*, enseja, então, o arcabouço teórico que ao longo de todo o processo me apoiou no desenvolvimento de análises e reflexões que estão sintetizadas neste documento. Para maior compreensão e qualidade dos estudos, busquei autores que viessem subsidiar minhas reflexões e análise frente à realidade observada, numa perspectiva que conjugasse as redes sociais com o mercado. O diálogo multidisciplinar com esses pensadores me habilitou a visões e interpretações caleidoscópicas das mesmas situações-objeto. No capítulo, as teorias estão compartimentadas segundo os temas que respaldam a formação profissional para o turismo, a importância de ações para inserção social e conformação de redes de relacionamento.

A realidade da qual partimos: o problema e a hipótese estão discriminados no Capítulo 3, onde apresento o campo de observação para a minha pesquisa: ambos os projetos de extensão desenvolvidos junto ao LTDS.

Muitos dos dados levantados pela equipe presentes no relatório técnico entregue ao financiador FAPERJ são apresentados e analisados desde uma perspectiva de análise acadêmica, no Capítulo 4, *Passos da estrada: o desenho da pesquisa e o método de trabalho*, cujo suporte teórico para descrever a metodologia utilizada na pesquisa contou com importantes aportes bibliográficos dos pensamentos e metodologias participativas propostos, principalmente, pelo professor Michel Thiollent. Eles me respaldaram para o desenvolvimento de uma proposta de pesquisa-ação de cunho qualitativo. Neste capítulo apresento, ainda, os objetivos, a relevância e o desenho da pesquisa.

O Capítulo 5, *Mão na massa: leitura da realidade e interpretação da ação*, é um dos mais longos porque compila e analisa os dados levantados nas diferentes etapas da observação no que se refere ao foco da minha pesquisa acadêmica: a posição e mobilidade dos guias observados nas variadas oportunidades de conexão às novas redes oferecidas ao longo do desenvolvimento das ações nos campos. Os dados recolhidos por meio de diferentes instrumentos são aqui apresentados e imediatamente discutidos, para que não se perca o mesmo dinamismo sistemático com que os fui ordenando e tratando ao longo dos estudos.

O Capítulo 6: *Redes de relacionamento pessoal e profissional – gênese, valor e atividade* aprofunda a discussão da estratégia-rede não como fenômeno social, mas como um instrumento de análise da interface entre o mundo social e o mundo do mercado, aplicado ao turismo. Para isso, apresento os autores Alves e Santos (2001) e Marcon e Moinet (2010), especialmente, porque se sobressaíram em seus aportes e contribuições dentro dessa perspectiva no tema, e diálogo com eles a partir de elementos tomados da realidade observada na pesquisa.

Ressalto que este capítulo inaugura a segunda fase da pesquisa, porque se fez necessário suplementar o referencial teórico já trabalhado, no período de escrituras do relatório da pesquisa, diante de importantes dados relacionados aos projetos, mas não colhidos sistematicamente ao mesmo tempo que os demais analisados no capítulo anterior. É nesta etapa da dissertação que a teoria social das redes aparece mais aprofundada como suporte interpretativo das situações que se mostraram como desdobramentos daquelas observadas no período de vigência dos projetos. Justifica-se, por isso, o nome do capítulo seguinte.

Apresento, no Capítulo 7, *Soluções? Ainda não: novas considerações e discussões*, os ensinamentos alcançados a partir da experiência de observação e considero alguns saberes particularmente importantes de serem desenvolvidos pelos recém-formados para que mais facilmente alcancem seu objetivo de rápida inserção no mercado de trabalho formal. Também neste capítulo retomo a questão inicial e os caminhos percorridos pelo pensamento ao longo do tempo de duração da pesquisa, para só então concluir a dissertação, no Capítulo 8, mostrando em que medida o uso da estratégia-rede funcionou, evidenciando, a título de futuros estudos, situações inerentes às condições de campo, ora estimuladoras, ora

refreadoras de nossas intenções planejadas, derivando daí a riqueza do contato direto e dialógico com a realidade.

Capítulo 1 - O plano: da leitura do cenário às expectativas de contribuição

“CONJUGAR A REALIDADE E A POSSIBILIDADE É A GRANDE ARTE DA INVENÇÃO”
(José Antônio Marina)

“A NOÇÃO DE REDE INDUZ TAMBÉM A NOÇÃO DE PROJETO COMUM, EM TORNO DO QUAL SE AGRUPAM ATORES QUE TRABALHAM JUNTOS PARA FORMAR UM SISTEMA, UM DISPOSITIVO INTELIGENTE”
(Marcon e Moinet)

Meu envolvimento com as questões do turismo diz respeito a 20 anos de docência na área, dos quais quatro como coordenadora do Curso Técnico em Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior¹(CEAPJ). Vivencio a formação profissional em turismo e seus desdobramentos no mercado de trabalho, e é isso que me movimenta para estudos teóricos mais profundos e discussões com meus pares.

Em estudo acadêmico anterior, monografia de MBA em turismo, intitulada “**Formação de Recursos Humanos para a Atividade Turística: Formação acadêmica – reconsiderações, implicações e proposições**” (Alencastro de Souza,2008), tive oportunidade de iniciar esta reflexão, fazendo um levantamento do cenário acadêmico relativo ao ensino de turismo no Brasil: a construção de matrizes curriculares de nível superior e a capacitação do docente à frente dos estudantes de turismo. Agora, esta pesquisa retoma e destaca alguns aspectos ali discutidos como a importância de se articularem os processos educativos, discutir empreendedorismo e sustentabilidade transversalmente aos temas técnicos nos currículos, e, de forma mais aprofundada e reflexiva, poderá subsidiar a análise da realidade estudada, focar “o outro lado da moeda” – o discente. Este é, ao mesmo tempo, ponto de convergência das diferentes demandas com as habilidades nele desenvolvidas para o exercício laboral, e embrião do futuro profissional: íntimo dos saberes socioculturais de seu tempo e lugar,

¹O Colégio Estadual Antônio Prado Júnior é pioneiro no ensino de turismo na cidade do Rio de Janeiro. Além de capacitar para a função de Guia de Turismo, o Curso de Turismo do CEAPJ oferece, ainda, os módulos Agência de Viagens e Hotelaria. O Curso Técnico existe desde 1973, e é, além de modelo para os demais cursos da Rede Estadual na área, a única instituição pública carioca chancelada pelo Ministério do Turismo para a certificação profissional de Guias de Turismo Nacional-Regional Rio de Janeiro. É um patrimônio da Educação Pública na cidade. O referido Curso, ao longo dos últimos anos, vem gradativamente aumentando o interesse e o foco da formação nas questões que envolvem o empreendedorismo, a sustentabilidade e a preservação do patrimônio cultural e natural, incentivando os alunos a refletirem acerca das implicações sociológicas do fluxo turístico nos lugares e locais considerados atrativos.

treinado no manejo de práticas sustentáveis e, portanto, passível de ser absorvido pelo novo mercado do turismo.

Esses temas devem permear a discussão da formação de redes profissionais, uma vez que são determinantes na modelagem dos indivíduos que as compõem, fazendo deles elos mais fortes ou mais fracos, em função do que tiverem a oferecer à rede e do quanto estiverem aptos a fazer por si mesmos.

De modo complementar à minha prática no campo da educação, meus próprios estudos acadêmicos como aluna do mestrado no Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS/COPPE/UFRJ) me fizeram confrontar teorias várias que fomentaram reflexões, aguçaram minhas curiosidades e dúvidas e aparecem diluídas neste texto, embasando os caminhos que optei por percorrer para conduzir a pesquisa proposta. Este é o caso, por exemplo, da teoria das Redes, da Economia da Experiência, da Administração da Produção e, mais fortemente, das Inovações Sociais, matéria-prima das discussões encaminhadas no LTDS.

Destaco aqui o ponto nevrálgico que este estudo, pautado em observação participante, toca na filosofia do trabalho desenvolvido no LTDS: importa mais que somente pensar formas de inserção no mercado que se pense o tipo de profissional que pode ser estimulado no Curso de Turismo. Privilegiando-se uma visão de conjunto, solidária, dialogando e fazendo o qualificando dialogar em confiança com o meio em que desenvolverá suas funções, é possível ensinar cada recém-formado a tecer redes fortes, que permaneçam não só como vínculo profissional, mas também pessoal. Essas redes poderão, de modo contingente, ter outros usos, em outros meios, ligando variadas personagens que lhes atribuirão valores igualmente diversos. É isso, em última instância, que garante a inserção sustentável e mais permanente na sociedade produtiva CRISES (2010). Dessa forma, se casam os objetivos da Educação, do Trabalho e do Turismo, promovendo a aquisição de saberes que contribuam para “efetiva mudança da sociedade circundante”, conforme lemos nas orientações do Programa Nacional de Turismo do Ministério do Turismo que planeja o período 2013/2016, do Ministério do Turismo.

Não se trata apenas de teorizar sobre princípios, mas sim de aprender a incorporar os saberes, práticas e inovações, aplicando métodos e procedimentos da Engenharia de

Produção, por exemplo, ao desenvolvimento de políticas de atenção ao profissional, ao visitante, ao visitado, e ao ambiente que os envolve a todos.

1.1 *Motivação da Pesquisa – cenário*

Por muito tempo alguns professores do curso de formação profissional em Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior (CEAPJ) acreditávamos que nossa missão e área de influência estava apenas circunscrita ao ensino. Como formadores nos interessava saber que perfil profissional se adequava às demandas mais atuais do mercado turístico crescente no Rio de Janeiro e, também, qual deveria ser nossa conduta pedagógica para acompanhá-los com eficácia. Entendendo assim, mantivemo-nos atualizados, tanto em termos acadêmico-conceituais para enriquecer nosso arcabouço pedagógico, como também em conexão com as dinâmicas e oportunidades do mercado específico para o qual formávamos.

E na primeira década dos anos 2000 isso funcionou. Os alunos, na sua maioria, saíam de nossos bancos diretamente para um assento numa agência de viagens ou outro tipo de empresa do ramo turístico porque eram reconhecidos pela bagagem teórica e prática.

Contudo, por diversas razões, a dinâmica do mercado rapidamente se alterou, e começamos a perceber que somente a boa formação já não era suficiente e, tampouco, garantia de inserção no mercado. Um questionamento surgiu, inevitável: Por que, apesar de bem-formados, esses novos profissionais não eram mais rapidamente absorvidos?

Perguntamos, aqui e ali, aos empregadores potenciais, qual perfil de egresso do curso atenderia às suas necessidades, e que falhas de formação eles observavam nos egressos de cursos técnicos em geral, para enriquecer nossas práticas pedagógicas e assim oferecer, em consonância com as demandas emergentes apontadas, um profissional diferenciado, mais bem-preparado para assumir funções no turismo. Aqui, é importante desenhar o perfil desses alunos, a começar pelas amplitudes de idades variando dos 18 aos 70 anos – embora tenhamos tido casos de mais idosos –, passando pela variação cultural e social, do Ensino Médio ao pós-graduado, do jovem economicamente dependente ao arrimo de família. A opção comum pelo CEAPJ se deve à qualidade e prestígio de um curso de formação profissional técnica de caráter pós-médio (ou subsequencial), em uma escola pública. Para a maioria, essa escolha vem justamente no sentido de conciliar seus poucos recursos para uma

qualificação para o trabalho, menor tempo investido e qualidade de formação. Por isso, a rápida inserção no *trade*² aparece como fator relevante no dia a dia da manutenção das famílias dos estudantes. Corroborando esta percepção, Santos (2010) nos fala na permeabilidade das questões sociais imiscuídas no tema trabalho. Para ele,

a inserção profissional extravasa as simples barreiras de um problema social de extensão mais ou menos disseminada e habitual nas nações onde o desemprego transpõe os marcos de razoabilidade societal (Maurice, Sellier e Silvestre; 1982), para se qualificar como um pleito perene de matriz socio-económica. (p.4-5).

Assim também nós percebíamos a situação que envolvia os matriculados no curso técnico em turismo do CEAPJ.

Depois de uma década e aproximadamente 1100 alunos formados no modelo subsequencial³, demos-nos conta da necessidade de nos debruçarmos sobre o questionamento que sempre retornava insistente: Por que, apesar de bem-formados, esses novos profissionais não eram mais rapidamente absorvidos?

Se o Curso de Turismo do CEAPJ tinha segurança no currículo e na formação desenvolvida, a constatação da baixa empregabilidade imediata nos levava a buscar alguma solução que extrapolasse os muros do colégio, que fosse além da capacitação em âmbito escolar. Concluimos que o mercado exigia uma agilidade de relações que as incipientes redes de relações profissionais dos alunos não tinham. Elas, por sua conformação, não alcançavam a penetração necessária à situação de colocação profissional. Assim, seria preciso aumentar as possibilidades de aceitação em empregos como guias recém-formados e, para isso, mediar-lhes novas oportunidades, ampliando suas redes de relações profissionais. O ponto de partida seria “emprestar-lhes” as nossas próprias redes, expondo-os aos nossos ambientes e “amarrando-os” a laços previamente atados por nós. Metaforicamente comparando,

² Segundo definição oficial da EMBRATUR: *trade* turístico é o conjunto de equipamentos da superestrutura constituintes do produto turístico; são organizações governamentais e privadas atuantes no setor de turismo como, por exemplo, os meios de hospedagem, agências de viagem, equipamentos de alimentos e bebidas, centros de convenções, Feiras de negócios etc. Aqui, *trade* turístico estará abarcando toda a série desses e de outros atores sociais que influenciam profundamente a dinâmica turística da cidade.

³ As novas deliberações da LDB 9394/96 transformaram o antigo segundo grau técnico em curso de formação técnica em nível pós-médio, cujo formato é modular. Desde o segundo semestre do ano de 2000 até novembro de 2013, o curso formou 1018 alunos, aos quais forneceu um total de 1783 certificados (guias de turismo, agentes de viagem e auxiliares de assistente de gerência de empreendimentos de hospitalidade).

“enxertando-os a mudas já pegadas”, para que tivessem as condições necessárias para florescer. Era o que acreditávamos estar fazendo.

A esse mesmo tempo, ingressei no mestrado, no Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS/COPPE/UFRJ), em cujo ambiente encontrei as relações adequadas aos meus propósitos como pesquisadora e como docente: por um lado, pude dar vazão a questões que eu apenas intuía, a partir do diálogo com novas abordagens, como a do Turismo de Base Comunitária (TBC) ou a Roteirização Dialogal, desenvolvidas no âmbito do LTDS; por outro, levei para meus planejamentos de aula um olhar de lapidação sobre os conteúdos programáticos, de modo a (re)significá-los no processo de formação de meus alunos.

Este capítulo delinea os passos iniciais do trabalho, desde a observação do cenário, da perspectiva da escola, passando pelos temas transversais à discussão – turismo, educação, trabalho e inserção social – e chega ao ponto de definição do que fazer, objetivamente, para testar o que supúnhamos que seria uma solução: a formação de redes de relacionamento pessoal e profissional secundárias – na medida em que aqui se considera que cada indivíduo, precipuamente, constrói e alimenta suas próprias redes, ainda que, como nas situações observadas, estas tenham de vir a se apoiar nas redes de outrem, e dali, fazendo de parte delas as suas, darem início a novas e sucessivas redes . Este assunto merecerá um capítulo à parte (capítulo 6).

1.2 Tema da Pesquisa – contextualização

Qualquer um que viva diretamente o dia a dia do turismo brasileiro é testemunha e, ao mesmo tempo, ator de um dos momentos mais estimulantes já experimentados pelo setor que vai se consolidando como um dos mais dinâmicos da nossa economia. O calendário turístico de curto prazo também é bastante promissor, com eventos dentre os mais representativos dos esportes e da cultura mundiais, tais como as recentes Copa das Confederações e Jornada Mundial da Juventude, ambos em 2013, mais a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e as Olimpíadas e Paralimpíadas, em 2016. Segundo estudo da Ernest & Young de 2011 (Lucas, in IBEF, 2012), o impacto direto desses eventos na economia brasileira gira na ordem de R\$80 bilhões no PIB e gerará a criação de mais de 4 milhões de empregos temporários, sendo o turismo e a hospitalidade alguns dos setores mais

beneficiados. “(...) o Brasil terá a oportunidade de mostrar que não é só o país do futebol, mas também o país das oportunidades” (Lucas, in IBEF, 2012, p.44). Temos de aproveitar o momento para capitalizar essa força que vai afetar, sobretudo, a região Sudeste, onde estará concentrada a maior parte dos 330 mil empregos permanentes, no período da Copa, e dos mais de 14 bilhões de dólares dos investimentos para a realização das Olimpíadas.

1.2.1 Uma janela de oportunidades

Recentes estudos vêm dando notícias de um Brasil que “ainda se beneficia de uma condição demográfica favorável para o crescimento. (...) É o que os demógrafos chamam de bônus demográfico. Em 2000, para cada pessoa com 65 anos ou mais, havia 12 em idade ativa (entre 15 e 64 anos)” (O Estadão 02/09/2013 – coluna Notícia). Contudo, a mesma matéria adverte para o fato de que a chamada janela aberta de oportunidades começará a se fechar em 2023, com a estabilização de nossa evolução demográfica, provocando desafios para o enfrentamento de um novo padrão de vida Brasil, o que “exigirá uma produção mais eficiente, pois haverá menos gente trabalhando para sustentar um número maior de dependentes – o que requer o aumento da produtividade do trabalho, por meio de educação e treinamento de mão de obra.” (idem – grifo meu)

Em seu livro intitulado “E Agora, vai?” (2012), André Torreia já dissertava sobre o Brasil dos próximos dez anos, apontando como fundamental a ação de elaboração de cenários futuros, a partir da avaliação das tendências que se nos apresentam, e que consagrarão os “avanços de uma cultura em transformação” e de uma economia fundada num mercado “em ascensão vertical”, impulsionado pelo crescimento da classe média e, portanto, promotor da aceleração do consumo e de um maior franqueamento à cultura e à informação. Segundo o autor, “o que deu certo no Brasil de dez, vinte anos atrás não funcionará daqui para frente. Somos um novo país, com novos hábitos, costumes e – pasme – uma autoestima elevadíssima.” (p.24) Torreia (2012) defende um planejamento fundado no que chama de “drivers de crescimento, de restrição e de caráter”:

Os drivers de crescimento são os fatores que serão positivos para o Brasil. Como exemplo, temos o bônus do esporte (Copa do Mundo e Olimpíadas), o bônus do petróleo e gás (pré-sal), o bônus das *commodities* (...). Os de restrição são tudo aquilo que vai impactar o Brasil negativamente. Ou seja, os apagões de mão de obra e da infraestrutura, a situação ainda precária da educação (...). Já os drivers de caráter são aqueles fatos e tendências que transformarão o Brasil nos próximos dez anos – quer queiramos ou não (...) (p.138-9).

Fica então evidente a necessidade premente de uma postura diferenciada, disruptiva diante desse novo mercado, de modo a bem aproveitar as oportunidades advindas dessa onda de inovação e, com especial interesse, desse bônus esportivo que nos alcançará de forma descentralizada.

1.2.2 A qualificação profissional criativa frente aos desafios da superexposição do turismo

O turismo é tradicionalmente classificado como atividade econômica pertencente ao terceiro setor da economia. No entanto, esse entendimento, que polariza os setores industrial e de serviços, já não se sustenta a partir da evolução dos processos econômicos contemporâneos que abalaram essas definições. Com isso, as ofertas ganharam complexidade, entregando produtos complementados de serviços e vice-versa. A tendência é que o cliente se relacione cada vez mais com as máquinas, de modo massificado e padronizado; os serviços podem ser prestados sem a até então imprescindível relação presencial com o cliente (Tomazoni, 2007).

Para que as boas perspectivas não sejam frustradas ou para que os frutos vislumbrados não se percam, no caso do turismo cabe ao *trade* – seus especialistas, empresários e demais atores –, aos gestores, nas esferas pública e privada – e aos legisladores estarem atentos aos caminhos apontados por vetores de toda ordem. É preciso que cuidem das ameaças que se interpõem à progressão de ações bem-planejadas, dispostos para as certamente muitas correções de rumo que se façam necessárias ao combate da mentalidade rançosa de que o turista vem ao Brasil para consumir o exótico, os espetáculos que lhe parecem esquisitos quando dissociados de seus valores culturais. Afinal, “essa história de colocar um grupo de assistas no cais do porto para receber os turistas com o rebolado característico, convenhamos, é muito pouco. Isso os índios já faziam, desde a chegada dos navios de Cabral, em 1500...” (Niskier, 2006).

A grande proposta – em tamanho, complexidade e valor – parece consistir em apresentar nossos costumes com consciência de sua singularidade e representatividade de nossa terra e nossa gente, qualificando o cidadão comum para que passe de mero expositor informal a legítimo intérprete da cultura brasileira.

Está na mídia, nos discursos políticos e no entendimento do povo que o Brasil pretende se reafirmar como polo de atração turística à altura das suas indiscutíveis potencialidades no

competitivo cenário turístico global; é imperioso, portanto, aprender com as lições – de êxito e fracasso –, na perspectiva da chamada sociedade do conhecimento, a ser, efetivamente, aquilo a que se propõe. Muitos aspectos merecem ser reavaliados no sentido de ratificar importantes valores representados e vivenciados pelo turismo nacional.

As políticas e ações afirmativas no âmbito atual do desenvolvimento da atividade no país provocam novas dinâmicas na relação entre atores, produtores e consumidores nas atividades ligadas ao turismo. Intencionam uma convergência das potencialidades com as oportunidades, o diálogo entre os interesses de todas as partes, de modo que as diferenças culturais em contato se somem, que os arranjos produtivos locais sejam favorecidos e as atividades cooperem rumo a uma desejada sustentabilidade. Num cenário ideal, fica enfatizada a importância do novo trabalhador do turismo, o guia em particular, como dialogador ou mediador das relações interpessoais dos diferentes grupos, e como influenciador dos posicionamentos favoráveis em relação à cultura local e à valorização do patrimônio apresentado. Por seu turno, esses profissionais, que podem ser intermediados ou não por agências de turismo, empresas ou instituições com potencial para contratá-los futuramente, precisam desenvolver estratégias particulares de ação que lhes garantam evidência diferencial na luta por um espaço no mercado.

Já em 2003, em seu livro *O Pós-Turismo*, Molina, um dos principais autores do turismo internacional, observava as mudanças iminentes demandadas pelo setor. Ele desenhou esse novo perfil profissional a partir do conceito do “modelo de competência”. Suas palavras, transcritas a seguir, vêm ao encontro do que venho explanando até aqui:

[...] o turismo requer um novo perfil na força de trabalho, uma nova geração de trabalhadores. No setor turístico, a maioria dos empregos - de todos os níveis - formou-se no cotidiano de trabalho e, portanto, carece de recursos teóricos e de uma cultura de gestão adequada, em face da clara necessidade de ampliar conhecimentos por meio de novos padrões de educação, em que a sala de aula seja um cenário a mais, não sendo sequer o mais significativo. (...) a profissão adquire legitimidade social por envolver saberes exclusivos.(p.77)

O Plano Nacional de Turismo (PNT) construiu, para o período 2007/2010, o objetivo de desenvolver o turismo interno; para tanto, estabeleceu vetores que deveriam apontar para alguns aspectos em especial, como, por exemplo, a qualificação profissional – um dos componentes das rubricas de infraestrutura turística. Agora, o PNT 2013/2016 reitera princípios e reorienta a condução das ações que visam à responsabilidade social; ressalta a

importância da construção de ferramentas que solucionem as atuais e crescentes demandas de produtos e serviços especializados, bem como a implementação de políticas públicas que promovam uma efetiva transformação da sociedade circundante. Ressalto aqui que, nos nossos tempos atuais, as possibilidades de trocas se multiplicam em função do leque de renovados modos relacionais que se apoiam nas atuais tecnologias comunicativas. Deriva daí a relevância das discussões sobre redes, a partir da segunda metade do século XX, por tantos autores. Há que se considerar essa realidade na formulação de qualquer cenário futuro que se destine à elaboração de políticas e projetos de base social no Brasil e no mundo.

Não só a economia e o mercado brasileiros, mas nossa cultura e nossa identidade experimentarão os efeitos dessas ações e, em última instância, elas acabarão por determinar a maneira como seremos vistos pelo mundo no futuro próximo. Isso implica investir em tecnologias para o desenvolvimento social. Ainda que de forma tangente, o PNMT 2013/2016 trata de alguns dos princípios da economia criativa, que requer planejamento, pesquisa, capacitação dos recursos humanos e os meios tecnológicos, condições que precisam estar sincronizadas com o conhecimento. Este, por sua vez, deve expressar as necessidades e saberes da sociedade, conforme nos alerta Menezes (IBEF,2012). A autora diz que “a criatividade é o meio que pode gerar oportunidades e conquistas para todos os envolvidos na cadeia produtiva [do turismo] (...)” (p.40), nos casos estudados, especificamente, guias recém-formados, professores do curso técnico, comunidades visitadas, visitantes e o *trade*. Mais uma vez, as instituições lançam foco sobre a potencialidade que frutificará em oportunidades profissionais.

Onde estariam essas oportunidades? Como encontrá-las e aproveitá-las? Criá-las? Em que bases?

No capítulo 6, surgirá a reflexão acerca das redes de relacionamento pessoal e profissional, principalmente como ferramenta tecnológicasocial/estratégia empregada para equacionar o problema espaço *versus* tempo *versus* personagens/mão de obra qualificada, no atual cenário do turismo do Rio de Janeiro.

Capítulo 2 – Pesquisa bibliográfica e documental: subsídios teóricos em diálogo com a ação

“O REAL NÃO NOS BASTA. ELE NOS SUSTENTA, ELE NOS IMPULSIONA, NOS LIMITA, NOS DÁ ASAS – MAS NÃO NOS BASTA.”
(José Antônio Marina)

“O SISTEMA DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS REVELA O INTERESSE EM SER O PRIMEIRO A AGIR E NÃO O MELHOR (LÓGICA DE COMPROMETIMENTO) E DE OCUPAR O ESPAÇO ESTRATÉGICO (LÓGICA DE CONTROLE)”
(Marcon e Moinet)

O aprofundamento teórico em metodologia de pesquisa qualitativa, em redes como instrumento de verificação e aferição de estratégias e sobre os temas gestão do conhecimento, políticas públicas para o turismo, modos de inserção social e outros relevantes à proposta foi decisivo tanto no meu embasamento, em particular, como no de todo o grupo envolvido na pesquisa para parametrizar a observação mais objetiva dos alunos nos seus postos de estágio no turismo.

Analisando o produto do levantamento bibliográfico realizado (Apêndice 1), conclui-se que não existem trabalhos publicados no Brasil, nos últimos dez anos, que tenham abordado diretamente o tema proposto sobre a criação intencional de redes com visas a atalhar a entrada no mercado de trabalho por recém-formados – nosso caso específico, no turismo; a literatura existente o tangencia e, de certa forma, sugere que algo nesse sentido precisa ser investigado, a partir dos assuntos outros analisados nas obras citadas.

Em seu estudo sobre a relação entre a formação profissional e a inserção no mercado de trabalho, Santos (2010) recorre a Granovetter (1995) para nos lembrar que

na óptica económica, têm sido desenvolvidos inúmeros estudos e consagradas diversas investigações com o mote da ‘mobilidade laboral’. Na sociologia, por seu turno, têm sido cinzeladas incontáveis análises com o estigma da ‘mobilidade social’. Contudo, pouca atenção tem sido consagrada ao “como” é que os indivíduos tomam conhecimento de um emprego e “de que forma” o obtêm ou não (p.3).

Santos destaca o fato de que muita coisa que tem sido publicada foca na problemática da dimensão social dos “processos de inserção fracassados (e.g. desemprego crescente dos licenciados, aumento dos desempregados de muito longa duração) (p.5)”, mas deixa escapar o que seria essencial: o como se conduz e é ordenada a inserção profissional. Tais trabalhos se ocupam mais dos instrumentos que dos processos.

No que se refere à atualidade das publicações relativas aos temas Turismo, Educação e Trabalho – relacionados entre si e com foco na mobilidade social e econômica do indivíduo –, percebe-se que o assunto tem merecido maior atenção nos últimos 10 anos, mas é ainda pouco explorado, o que, se por um lado dificulta a pesquisa mais objetiva, por outro é, por si, motivo de investimento em uma nova produção.

Já as publicações sobre redes para gerenciamento corporativo são inúmeras e algumas delas trazem em seu cerne, basicamente, os aspectos econômicos, em detrimento do social. É importante destacar, também, que a abordagem, tanto dos principais autores quanto dos pesquisadores que produziram trabalhos dentro do tema, diz respeito à utilização das redes construídas estritamente como instrumento de pesquisa e avaliação da dinâmica natural de redes estabelecidas de modo convencional. Essa perspectiva se afasta, em parte, daquela que vem sendo considerando nesta pesquisa, porque aqui se observam as redes em construção planejada e administrada, ou seja, a iniciativa foi exterior ao interessado, pensada por outro alguém para que ele empreendesse e, justamente por isso, necessitando de que o planejador estivesse atento aos rumos das ações e às reorientações necessárias ao bom êxito do planejado. Nessa ótica específica, nenhuma referência foi localizada até o momento de encerramento da revisão bibliográfica para a dissertação, em agosto de 2013. É esse o assunto tratado no item a seguir.

2.1 Primeiros autores: revisão de ideias desinstaladoras

Em cada leitura realizada para as diferentes disciplinas do mestrado, meus olhos sempre buscavam respostas para a questão que me inquietava, num primeiro nível como educadora, depois como profissional do turismo, e não menos como cidadã: como ajudar os recém-formados a vencerem a distância entre escola e mercado de trabalho?

Na minha trajetória de estudante fui acompanhada por filósofos, romancistas, ensaístas, cientistas e até poetas. Cada um deles me soprava ideias e alimentava com suas palavras meus planos, enquanto iam fomentando minhas reflexões, de modo que fui tecendo estratégias e planejando ações que sempre convergiam no mesmo ponto de interesse. Eles me possibilitaram, em alguns momentos, o distanciamento crítico necessário para a observação; noutros, o envolvimento consciente nos projetos em andamento à ocasião, com o fito de estabelecer e testar o valor das supostas redes. Vêm deles algumas das ideias –

teorias, abordagens teórico-conceituais ou modelos – explicitadas de forma entretecida a seguir⁴.

A revisão da bibliografia tomada neste estudo está aqui apresentada de modo compartmentado para que se possam acompanhar os ângulos da observação tal como ela aconteceu a campo. Os três enfoques da análise procuraram lançar um olhar abrangente sobre a situação observada, de modo a poder, ao mesmo tempo, qualificar nossa proposta de inserção planejada de profissionais no mercado de trabalho por meio de redes de relacionamento, e compreender os achados relativos às variáveis influentes na inserção profissional. Assim sendo, considerem-se as seguintes teorias: a) REDES DE RELACIONAMENTOS; b) INSERÇÃO SOCIAL PELO TRABALHO; c) FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

2.1.1 Pinceladas de conceitos para nortear a proposta de ação

a) Redes de relacionamentos

É consenso que o principal valor de um empreendimento turístico será estabelecido principalmente pela qualidade dos serviços prestados. Em última análise, pela qualidade das relações ajustadas – entre visitantes, visitados, prestadores de serviços e lugar. Quando no início do Século XX o filósofo e pedagogo Martin Buber se dedicou a pensar antropologicamente os relacionamentos, desenvolveu sua teoria tomando o ângulo do “Eu” e observando suas relações como princípio e eixo. Para Buber (2001), as relações humanas construídas de forma dual (Eu-Tu) resultam, em sua expressão ideal, em inteireza, pessoalidade, reconhecimento da existência e reciprocidade. Encontrei aí o primeiro indício de que as redes eram uma boa hipótese para fazer chegar os alunos aos postos de trabalho: de dois em dois, tecendo vínculos e fortalecendo relações, e assim sucessivamente, ponto a ponto, cada elemento configurando um nó numa teia que pode, aos poucos, ir construindo um caminho particular que se apoia no coletivo, concretizando trajetórias que, embora partam do mesmo ponto, do mesmo nó, tomam direções diferentes, a partir das relações que cada indivíduo estabelece por seu turno.

⁴É importante que se considere aqui a simples intenção de descrever e examinar enquadramentos possíveis: algumas teorias sociológicas e econômicas, quer tradicionais quer mais recentes, sobre o indivíduo, seu universo social e sua relação com o trabalho, para que o leitor possa se situar em relação ao pensamento que acompanhou as observações participantes em campo descritas neste estudo.

Considero aqui que paralelamente ao Eu indivíduo caminha o Eu cidadão – seu estar no mundo com todas as implicações advindas dessa dinâmica – e tomo emprestado o termo marketing social, segundo o concebe Kotler (1994), autor de referência em temas voltados às relações públicas, para trabalhar com a ideia de que a preparação do sujeito para o trabalho no turismo contemporâneo objetiva promover a pessoa, sua imagem, os serviços que presta, e estreitar o relacionamento dialogal com os seus diversos públicos, em dado lugar. Deve ainda compreender ações que envolvem a adequação do exercício laboral com a cultura local pouco prestigiada e por vezes até ignorada, estimulando a mudança nos comportamentos individuais e coletivos, para além dos aspectos econômicos. Ora, isso é como dizer que a equação indivíduo mais trabalho sobre contexto social deve ser balanceada, de modo que todos os termos sejam beneficiados. Por exemplo, no turismo, não é uma boa solução cuidar apenas dos aspectos técnicos da formação do trabalhador, em detrimento das questões socioambientais, apenas para que se lhe garanta o emprego. Essas relações unilaterais têm vida útil muito curta e são frágeis o bastante para comprometer o futuro profissional do recém-formado; sem contar que isso acaba por perpetrar a mentalidade da exploração inócua da cultura de um lugar, comprometendo as possibilidades de sustentabilidade e empoderamento local (Dias, 2006).

Romantismos à parte, é evidente que o homem, a despeito das muitas formas possíveis de relação com o trabalho, intenta, antes de mais nada, seu sustento a partir do que faz. A Nova Sociologia Econômica, que emergiu a partir dos anos 1970 do século XX em substituição à visão integrada de Sociologia e Economia, preconizada pela Sociologia Econômica Clássica, propõe uma análise focada no ser humano e suas relações com o meio do chamado “núcleo da ciência econômica”, o mercado – entendendo-o como uma “estrutura social” (Swedberg, 1994, p.255) –, mais do que simplesmente na recompensa pelo dinheiro. Especialmente Mark Granovetter (1973, 1982, 1991), um dos teóricos pioneiros dessa nova vertente, empenha-se em identificar as formas de inserção social das ações econômicas e a influência dessas relações sociais nos resultados econômicos. Para ele, o mercado é uma estrutura, visto que é um construto de redes interpessoais.

Analisando o papel das instituições na Sociologia Econômica Clássica, Raud-Mattedi (2005) também trouxe luz às minhas reflexões, reforçando o valor das redes sociais, relações entre indivíduos ditos fracos – no que tange aos lugares de maior prestígio no mercado – que se

fortalecem, ou mesmo entre estes e outros mais fortes, sempre oportunizando novas situações de inserção e/ou promoção social. Portanto,

afirmar que ‘a ação econômica é socialmente situada’ significa que os indivíduos não agem de maneira autônoma, mas que suas ações estão imbricadas em sistemas concretos, contínuos, de relações sociais, ou seja, em redes sociais (...) (Raud-Mattedi,2005).

Esse conceito de economia situada remete especialmente a um autor, Hassan Zaoual (2006), difusor da observação atenta das variáveis que delineiam as novas demandas turísticas derivadas do intercâmbio intercultural global e do reconhecimento, por parte dos “consumidores” de cultura, do valor daquilo que é genuíno num “verdadeiro sítio”. Para esses, o que fica de uma experiência de turismo é a relação com a natureza, a gente, a cultura de um lugar, e, por fim, a memória carregada e transposta a outros sítios, em outros momentos. Portanto, aos olhos do filósofo marroquino, estes novos tempos não comportam mais a grande escala, o lucro no centro das ações humanas, a qualidade relativa. Por certo também não terá mais lugar aí o profissional (de)formado para “vender” um produto turístico ao visitante, sem a preocupação de lhe proporcionar uma experiência fecunda e perene, e responsável em relação ao seu entorno.

Sobre esse aspecto das relações entre as novas economias de base local e a perspectiva dos indivíduos de alcançarem a felicidade, apartados de uma ciência econômica e de um mimetismo cultural que os condena à exclusão imposta por paradigmas hegemônicos, pretensiosos e falidos, as ideias de Zaoual têm particular relevância para os estudos na área do turismo, porque implicam reflexão quanto às questões de planejamento, desenvolvimento territorial e construções e discursos das políticas públicas do setor. Partindo das bases locais, as práticas reorientadas permitirão que os atores trabalhadores, em geral oriundos de grupos socialmente desprivilegiados e de baixo poder aquisitivo, encontrem novas possibilidades de formas e adaptações do turismo – mais voltadas ao humano do que ao capital – e conseqüente inserção social. Vê-se, então, a consolidação possível de um novo paradigma: o turismo comunitário. Embora hoje no Brasil o entendimento governamental de Turismo de Base Comunitária (TBC) corresponda a uma linha de financiamento de órgãos oficiais, o termo já adquiriu significação diversificada. Aqui, quando lidamos com o que respeita a formação profissional do novo trabalhador para o turismo, nos interessa particularmente os marcos conceituais recorrentes nas experiências referendadas pelo próprio Ministério do Turismo. Por exemplo, a busca pela valorização das potencialidades dos territórios com foco

nos valores patrimoniais tangíveis e intangíveis; a preservação ambiental e cultural; o desenvolvimento econômico-social da comunidade receptora, com justa distribuição dos benefícios gerados pelas ações ligadas ao turismo.

Somando as ideias arroladas até este ponto da reflexão, a referida estrutura sistematizada filosoficamente por Buber (2001) revela a ação de se relacionar, na perspectiva do Eu e do Tu, e nos fornece pistas para compreendermos melhor a condição humana, princípio fundamental para os profissionais que farão da convivência, do relacionamento, a sua atividade principal, tal como ocorre nos postos de trabalho ligados à atividade turística, eminentemente caracterizados pela prestação de serviços. Carreando ainda mais valor a isso, as novas teorias socioeconômicas capitaneadas por Granovetter (1973,1982,1991) vêm humanizar as inevitáveis relações monetarizadas, o que mais uma vez sugere um novo profissional, mais comprometido com o modo de fazer seu trabalho e desempenhar seu papel na sociedade em que se insere. O maior dos méritos de Granovetter foi o descolamento das relações sociais do mercado anônimo, como se lê nos neoclássicos. Em seus trabalhos, ele acaba por desenvolver uma ferramenta genuinamente sociológica de análise dos fenômenos econômicos; para ele, a rede servirá para mediação social. Está aí evidente o ponto de contato entre a teoria e a atividade prática proposta para tentar interferir na dinâmica social das vidas dos alunos-guias observados na pesquisa.

Refletindo sobre as micro e macro relações na sociologia, esse autor foca na potencialidade dos laços, sobretudo quando observa a forma como as pessoas conseguem seus empregos: uma combinação inter-relacional entre tempo de dedicação, intensidade emocional, intimidade (confiança) entre os envolvidos e a reciprocidade dos serviços. Dentro dessa lógica, os laços ditos fortes ligam indivíduos com interesses comuns que passam algum tempo juntos. Assim, uma informação ou influência de um desses indivíduos pode fluir direta (laços fortes) ou indiretamente (laços fracos) para algum outro contato dele ou do segundo elemento, tecendo uma rede de relações orientada por interesses. E o potencial de difusão de uma informação ou influência numa rede será tanto maior quanto mais forem os pontos de contato entre vários pontos (laços fracos). Isso se dá porque, em geral, os laços fortes tendem a replicar as mesmas informações ou exercerem o mesmo tipo de influência direta, mais de uma vez, sempre da mesma forma e em grupos mais fechados. Ao passo que as pessoas com quem mantemos laços apenas fracos (indiretos, ou, no popular, “o amigo do amigo”) certamente frequentam outras redes, e, por isso mesmo, podem contribuir, ao

alimentarem as relações sociais com informações diferentes daquelas de nosso meio. Os laços fracos tendem, ainda, a ligar (-se) membros de redes menores, mais difusas.

Granovetter (1973), em seu trabalho “O poder dos laços fracos”, evidencia que os laços assim considerados desempenham um papel crucial de coesão social, uma vez que são eles os que, efetivamente, oportunizam a integração de um indivíduo a uma nova rede de relações em dada comunidade. O autor coloca a importância dos vínculos fracos desde uma perspectiva de possibilidades futuras e criativas: nem todos podem ser fortes, mas os fracos, um dia, podem circunstancialmente fortalecer vínculos em outras redes, porque ensejam a novidade.

As ideias de Larissa Lomnitz (2009) também aditam as desse autor, na medida em que a teoria dela se assenta e avança no sentido da construção de laços de confiança, solidariedade e reciprocidade; laços esses que tornarão possível converter os vínculos fracos dos guias recém-formados em fortes, de modo a impulsioná-los no mercado de trabalho. Observe-se que isso apenas se dará segundo o comportamento mais desenvolvido e proativo de alguns que, por isso mesmo, têm maiores condições de lograrem êxito. Na perspectiva da autora, os referidos valores (confiança, solidariedade e reciprocidade) são, hoje, eixos pouco considerados do ponto de vista da progressão econômica, motivações desmonetizadas, desconsiderados pelo mercado produtivo, mas que, dentro da proposta observada no presente estudo, de considerar aspectos anteriores e posteriores à formação do indivíduo – ou intra e extramuros da escola – são bastante pertinentes.

Essa autora, que foi pioneira na percepção do papel central das redes sociais em estudos urbanos, na década de 1970, estuda a organização e o gerenciamento das redes, tal como nos interessou na observação das nossas situações-objeto. Os valores que ela apregoa foram percebidos, no âmbito da qualificação para o trabalho, inicialmente, como essenciais à formação do profissional que atende às novas demandas apontadas, capaz de produzir monetariamente sem, contudo, “canibalizar” o mercado em que se insere; ao contrário, assim motivado, esse novo profissional chega ao *trade* turístico com soluções mais criativas e mais adequadas do ponto de vista das dinâmicas sociais.

Ampliando esse sentido, Putnam (2000) nos apresenta a relação entre os chamados “capital de coesão” (ou vinculante) e “capital ponte”. Seu argumento consiste em que o indivíduo

precisa ser educado para desenvolver suas competências particulares para conhecer as características das redes e as instituições que constroem – ou interferem na construção – de suas relações sociais, uma vez que definem a coesão social, a qual irá definir de maneira mais ou menos equitativa a distribuição de poder e recursos nas sociedades. Em outras palavras, é a experiência educacional que vai, em diferentes medidas, formar competências e dispor os indivíduos para a cooperação, a associatividade e a confiança – tal como já havia antecipado Lomnitz, anteriormente citada.

Putnam indica dois componentes que integram o capital social: o capital de coesão (vinculante) e o capital ponte. O primeiro diz respeito às relações dentro dos grupos próximos e mais homogêneos como as famílias, os clubes e, até mesmo a máfia, como citado pelo autor. O termo coesão, aplicado para *bonding*, em inglês, ratifica a ideia de um tipo de poder que cresce pelo agrupamento. Já o capital ponte se manifesta na relações amplas e diversas entre diferentes grupos e enseja a condição de abertura para novas redes. Profissionalmente tem um impacto fundamental para a renovação de temas e o alcance de novas possibilidades geradas por pessoas ou grupos até então distantes das relações pessoais.

No caso do curso técnico em turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior, o ambiente formado por muitos, empenhados no mesmo objetivo comum de formação em guias de turismo, estimula o fortalecimento do capital de coesão (vinculante) e espera-se que, ao final do curso, os alunos tenham alcançado suficientes confiança, comunicação, amizade e interesses convergentes que os ajudem a enfrentar, na profissão, o mercado e seus desafios, dali por diante.

Como atuação escolar intramuros, tem validade limitada porque reforça uma rede social relativamente homogênea e composta principalmente por pessoas que, embora tenham idades diferentes, apresentam uma similaridade no perfil socioeconômico, com menor acesso a pessoas socialmente influentes, reforçando um comportamento de certa timidez empreendedora. Importante para o momento da autoafirmação pessoal frente à carreira que escolheram, porém insuficiente para garantir a inserção dos alunos em outras redes, de maior dinamismo profissional. Nesse sentido, emerge o capital de ponte, fundamental para impulsionar a formação individual e o capital de coesão a outros níveis mais dinâmicos. Como capital de ponte, amplia possibilidades de novos e diferentes contatos que introduzem os profissionais em outros ambientes e os alavancam a novas possibilidades. Já não mais um

contato limitado aos colegas do Curso de Turismo e seus professores (capital de coesão), senão que um avanço a novos canais ampliadores de condições de possibilidades. Então, a proposta de redes de empreendedorismo a que nos propusemos na elaboração dos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur* vem justamente para, ainda que de forma tímida, colocar esses alunos em outra dimensão do capital social, complementando os recursos profissionais adquiridos intramuros (capital de coesão), com novos relacionamentos junto a pessoas, grupos e projetos (comunidade do Morro Conceição, as professoras planejadoras, os profissionais que trabalharam no morro, artistas e demais interessados). Atualmente, um e outro capital atuam juntos e se fortalecem num processo dinâmico.

Assim, estaremos contribuindo para o desenvolvimento da confiança também entre grupos e trabalhando as habilidades para mediar conflitos. Tudo isso desembocará em capacidades de cooperação de ordem coesiva (Schwartzman e Cox, 2010) e, portanto, no momento em que os novos profissionais tiverem de se relacionar em rede autonomamente com outros entes diferentes, colaborará para minimizar os desafios de construir capitais ponte.

Interessam esses conceitos no presente estudo porque as funções no turismo demandam relações assim coesivas, associativas, de confiança, tolerantes e colaborativas. E, também, chamou minha atenção do ponto de vista da educadora, o papel preponderante dos currículos escolares na sua formação cidadã plena – técnica, cultural e destacadamente social – para o enfrentamento das dificuldades da inserção no mercado de trabalho e do necessário esforço individual na alimentação contínua dos valores que reforçam os laços internos e externos entre os diversos grupos sociais dos profissionais, sobretudo os recém-formados. Cox, Lira e Gazmuri em seu texto “Currículos escolares e suas orientações sobre História, Sociedade e Política: significados para a coesão social na América Latina”, em Schwartzman e Cox (2010), assim resumem as ideias do autor que fazem parte de minha reflexão acerca da situação prática que vivencio no dia a dia do trabalho no magistério:

Os efeitos da educação sobre a coesão social se observam em muitos níveis. Estão aninhados em estruturas, contextos e relações sociais que obrigam a uma análise que estenda para além da noção linear dos aspectos formativos efetivos que afetam positivamente o capital e conhecimentos, valores e atitudes das pessoas – que, por sua vez, produzem disposições para o envolvimento social e cívico, afetando positivamente a coesão societal. Esta dependerá não só do que cada indivíduo carrega como capital humano, mas também da comparação deste com os níveis educacionais de seu grupo, das configurações institucionais que estruturam uma ordem e, muito decisivamente, dos sistemas de representações e

crenças que fundamentam ou não sua adesão. (...) a educação exerce impacto fundamental por duas vias fundamentais: indiretamente, pela *distribuição de competências* (...); e diretamente, por meio da *formação de tais competências* na nova geração e sua socialização em valores, visões da sociedade e identidades (p.235, 236).

Pela diversidade e qualidade de oportunidades, de envolvimento e dos contatos, os trabalhadores em turismo têm condições especiais de adquirir conhecimentos, aumentando, assim, o capital humano (Tomazoni,2007).

b) Inserção social pelo trabalho

Em 2006, Steve Fleetwood inaugurou a perspectiva socioeconômica crítico-realista dos mercados de trabalho, sob a qual é possível que se investigue esse mercado a partir de duas vertentes: o *mainstream labour market* (MLM), generalizado, de concepção neoclássica que apenas leva em conta estruturas de base econômica, e, por seu oposto, o mercado de matriz socioeconômica, assistemático, assujeitado às nuances das estruturas sociais, conforme também compreende Granovetter (1991). Nesta perspectiva, Fleetwood considera as abordagens institucionalistas, marxistas, regulacionistas, econômico-sociais, segmentacionistas e outras que trazem em seu bojo a sociologia do emprego e do trabalho, a legislação laboral e a geografia urbana. Assim, ele trabalha em negativo a sistemática socioeconômica dos mercados e a metateoria crítico-realista, a partir da qual ele esboça uma proposta de enfrentamento ao conceito hegemônico do MLM.

Ainda segundo Fleetwood, os mercados de trabalho são – ou espelham – estruturas sociais. Portanto, as relações interpessoais e entre pessoas (agentes) e as estruturas sociais em que se inserem é que devem dar origem ao construto que embasa uma teoria. Desse modo, tem-se a delimitação do campo de estudo e, só assim, legitimam-se as políticas públicas (ou empresariais, conforme a situação). Essa teoria serve aos interesses deste estudo dissertativo, na medida em que estamos tentando conjugar a realidade com a necessidade de nossos alunos-guias. Ao mesmo tempo que se trata de uma questão de empoderamento social para prosseguimento de carreira, não se pode perder de vista que as dificuldades que enfrentam têm origem, também, no tecido socioambiental de onde eles se originam.

Raud-Mattedi (2005), já citada, é a autora que conjuga os conceitos sociais e econômicos dos demais autores citados até este ponto do capítulo, imputando às redes de relações a importância de guardar os valores particulares de um grupo, adequando, por meio do diálogo contínuo, quaisquer ações propostas para o lugar, inclusive as de cunho econômico.

Outra dimensão da questão que envolve o indivíduo e seu trabalho, para além dos aspectos pecuniários, diz respeito ao modo como ele se relaciona com aquilo que faz. Como a produção de serviços não resulta em bem material e durável, o trabalho envolvido nessa produção se apresenta como trabalho imaterial – ou seja, aquele que produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação (Hardt e Negri, 2005). Compreendendo dessa forma, torna-se fundamental aos planejadores e gestores de oportunidades de trabalho “acrescentar aos pressupostos básicos do comportamento do ator econômico as ‘motivações não econômicas’” (Swedberg e Granovetter, 1992, p.6), para colaborar positivamente nas dinâmicas sociais. Em termos de formação profissional, equivale a dizer que é necessário que os futuros profissionais aprendam na escola a traçar metas e trilhar caminhos que os conduzam ao mundo do trabalho, visando tanto ao capital material, quanto ao social, imaterial, atribuindo a esses dois estratos o mesmo grau de importância.

Do ponto de vista da administração da produção e métodos, é sabido que a qualificação e a capacitação dos recursos humanos se apresentam como estratégias que promovem a competitividade da atividade – aqui considerando aquelas relativas ao turismo – e ajudam a explorar novos desenvolvimentos (Slack, 2009). Essas ações levam a inovações, na gestão e processos, passíveis de aproveitamento e ampliação em outros sítios. Contudo, é imperioso que os modelos de trabalho fortaleçam efetivamente as economias locais. É importante não perder de vista que novas metodologias de intervenção emprestadas do *design* e da engenharia de produção podem ser aplicadas em forma de redes, uma vez que são, por sua natureza artesanal, diferentes daquelas da produção industrial. Mais uma vez citando Zaoual (2006), é importante que projetos nesse sentido não se tornem “(...) ‘projéteis’, atirados nos sítios acerca dos quais não se dispõe de visões de dentro, por causa de se ter sempre suposto que os atores locais são ‘idiotas’ e que precisam aprender a agir segundo uma racionalidade decretada superior e científica” (p.25).

São as inovações sociais, porque dizem respeito às relações pessoais e à criação de novos modos relacionais, que modificam essas interações, na medida em que dão respostas e satisfazem necessidades da vida das pessoas, ensejando “transformar um marco de ação ou propor novas orientações culturais” (CRISES - Center for Research on Social Innovations, 2010). Nas palavras de outro pensador: “As inovações sociais em geral referem-se a novas estratégias, conceitos e métodos para atender necessidades sociais dos mais diversos tipos” (Bartholo *apud* Manzini, 2008 - prefácio), respondendo, por isso mesmo, de forma diferenciada, aos mais variados contextos em que o profissional de turismo vai atuar. Novamente se reconhece implícito o conceito de turismo de base comunitária, aquele tipo de atividade em que são privilegiados

(...) o sentido de pertencimento do ser humano, a capacidade dos membros de comunidades participarem dos processos de tomada de decisão por meio de seu empoderamento político, a importância do exercício do diálogo para o estabelecimento de relações humanas que condicionem contextos sociais mais justos e equivalentes e questões que dizem respeito à liberdade de agir e de imaginar do ser humano (Bartholo *et al.*, 2011, p.8).

Quando em 1987 David Cooperrider e Suresh Srivastava constataram que os planejamentos deveriam se apoiar nos elementos que os grupos/organizações consideram positivos, naquilo que fazem de melhor, deram início à filosofia da Investigação Apreciativa (IA) – uma ferramenta para o desenvolvimento comunitário e organizacional. Segundo esse enfoque, essa seria uma atitude que contribuiria fortemente para o incentivo e o fortalecimento do protagonismo social, posto que privilegia o lado positivo de todas as coisas, e isso ajuda a impulsionar a vida (Botelho, 2008).

Esse ângulo de observação se fortalece na análise dos Projetos *Palácios do Rio e Freetur*, observados neste estudo, à medida que busca soluções a partir das virtudes, dos momentos e processos históricos exitosos dos grupos, bem como de suas potencialidades. Em resumo, a IA valoriza mais os acertos que os erros; fortalece os capitais sociais, propiciando o aumento da confiança, da cooperação e da sinergia no interior das redes relacionais, justamente como queríamos fazer ver a nossos guias recém-formados: eles eram capazes; apenas precisavam de “um empurrãozinho”.

Neste trabalho, consideram-se os cinco princípios metodológicos básicos que sustentam a concepção e a aplicação da Investigação Apreciativa: o construcionismo, a simultaneidade, o poético, o antecipatório e o positivo (Cooperrider e Suresh, 1987 *apud* Botelho, 2008).

Dois desses princípios interessam particularmente a este estudo, por embasarem a análise que se pode fazer do contexto encontrado nos sítios observados: o Construcionismo e o Poético. O primeiro, por tratar da aprendizagem de maneira lúdica, exploratória, gradual e interativa com o meio social e físico, de modo que o sujeito seja agente de seu aprendizado. Nessa dinâmica, os conhecimentos gerados em diálogo – “(...) elementos da idiossincrasia do grupo, como as histórias, as crenças, os princípios e valores que modelam e dão forma ao que é considerado verdadeiro e válido para o grupo e que em grande parte determina a [sua] visão de mundo (...) (Botelho, 2008, p.111)” – são essenciais para que se alcancem mudanças sociais. O segundo, por ser determinante na capacitação do indivíduo para fazer uma leitura crítica da realidade. Citando Morin, Botelho explica que o Poético é inerente à própria vida e se expressa, de forma contingente, na comunhão das pessoas, conferindo intensidade afetiva ao cotidiano. Portanto, esses princípios da IA vêm ao encontro daquilo que se previu como atividade para solucionar o problema que se apresentou no âmbito do Curso de Turismo do CEAPJ e se fez presente na escolha do método qualitativo proposto para a observação, uma vez que ludicidade, diálogo e criticidade foram conceitos que permearam o fazer – dos guias em ação e das professoras planejadoras – nos sítios observados, no intento de produzir conhecimentos efetivos capazes de legarem algo mais que simplesmente informação.

Citando Elliot, Graeml, Abramoway e Villasante, Botelho (2008) caracteriza a IA, mostrando que esta é uma prática que toma por base a atitude protagonista, porque contribui para a elevação da auto-estima e induz a pró-atividade, na medida em que coloca “os sujeitos coletivos em processo”. No entendimento da autora, a IA recupera o foco na importância dos indivíduos como agentes de transformação social e de sua própria história. Assim sendo, se assenta nas histórias cidadãs que refletem as melhores práticas, desafiando-os a irem mais além: acreditar, construir e reconstruir, “com consciência crítica e criatividade, múltiplas contribuições em diferentes situações (...) (p.109)”. Criatividade, inovação, visão ampliada e compartilhada são alguns dos vetores apontados pela IA que foram observados nas situações propostas como valores para que os alunos-guias alcançassem seu intento de imediatizar sua entrada no mercado de trabalho.

Essa diferença de postura frente ao mundo fortalece a percepção coletiva compartilhada quanto aos êxitos (...), sua capacidade de resiliência, adaptação e inovação, impulsionando a participação e a construção de um futuro melhor (Elliot, 1999, *apud* Botelho, 2008, p.109).

Dessa ótica, podemos entender que a capacidade de realização e inovação já existem dentro de toda realidade, aguardando que alguém transforme o presente latente em ação futura. Assim, as próximas ações pensadas pelo grupo de atores, por partirem da vivência e experiência reais do passado experimentado, projetarão cenários mais viáveis. Contudo, as ideias coletivas somente se consolidarão se o grupo as assumir e avançar na etapa de fazer acontecer. A IA enseja a formação de redes de relacionamento vantajosas – tal como desejávamos para nossos alunos –, valorizando a interação permanente entre indivíduos e grupos de uma comunidade. Ao valorizar os capitais sociais individuais, a IA faz com que cada um se sinta responsável pelo sucesso do grupo, aumentando a espiral virtuosa das mudanças positivas (Neumann y Neumann, 2004, *apud* Botelho, 2008). Assim, o desenvolvimento comunitário é conduzido pelas próprias pessoas. Era o que desejamos que os recém-formados tenham aprendido com a oportunidade que lhes conferimos.

c) Formação profissional

Trazendo o tema educação, no tocante à qualificação para o trabalho, Tomazoni (2007) contribui com este estudo opondo os modelos de qualificação ao modelo de competência. Em “Educação Profissional em Turismo – cria-se mercado pela formação?”, o autor circunstancia os métodos de ensino-aprendizagem a partir das dimensões econômica, sociológica e ético-política nas sociedades ocidentais e discute em que medida as “tendências profissionais das competências do modelo flexível ou toyotista estão presentes no turismo” (p.7) interferem na adaptação ao modelo capitalista. Para ele, a mobilidade no trabalho autônomo, assim como observamos que ocorre com os guias de turismo no mercado de trabalho carioca, está diretamente relacionado à diversidade de segmentos do setor turístico.

Vindo ao encontro do que já consideramos como premissa para organizar nossa prática pedagógica no Curso de Turismo do CEAPJ, Tomazoni valoriza a educação geral, entendendo que ela é determinante no desempenho técnico-profissional no turismo, respondendo aos novos paradigmas econômico-sociais que se apresentam, e qualificando indivíduos que sejam capazes de alcançar a empregabilidade a que almejam. Sobretudo,

Passa a ser requerido o desenvolvimento das competências de comunicação e de conhecimentos científicos e socioculturais, próprias da educação básica: atributos de raciocínio e expressão lógicos; de comunicação oral, escrita, simbólica,

interpessoal e grupal; de autonomia, iniciativa, criatividade, cooperação, solução de problemas e tomada de decisões. (Tomazoni, 2007, p.212).

Tomazoni nos ensina que a comunicação é uma competência a ser desenvolvida dentro e fora da rede e que, lembrando o que preconiza o Ministério da Educação (MEC), o setor do turismo se compõe de atividades em cujo centro se encontram pessoas que consomem produtos e serviços intermediados também por pessoas. Adverte, ainda, que os conceitos de competência e empregabilidade estão intimamente ligados.

Para Oliveira (1998 *apud* Tomazoni,2007), é o tanto de investimento em “educação/formação, saúde e mobilidade” que fará a diferença na qualidade de seu capital humano individual. Para o autor, quando tratamos a qualificação desde a perspectiva marxiana, ela se coloca, de certa forma, de maneira inversa às teorias sobre o capital humano, e, portanto, mais importante que o acúmulo de informações é o “saber-fazer associado à experiência profissional” que só se adquire na vivência laboral. Oliveira apresenta sua teoria da segmentação⁵, dentro da qual se dá a relação direta entre os sistemas de ensino/formação e produtivo. Nesse contexto, a empresa – aqui também entendida como empreendimento, projeto – é o agente responsável pela transformação da mão de obra e pelas qualificações específicas. Para Tomazoni (2007),

A teoria da segmentação poderia se aplicar ao turismo mais do que a outros setores, pois cada segmento - hotelaria, gastronomia, transportes, lazer cultural, compras -, forma um conjunto de cadeias de mobilidade. Os trabalhadores em turismo, pela diversidade de oportunidades, de envolvimento e de contatos, teriam condições especiais de adquirir conhecimentos, aumentando o capital humano (pp.2 e 3).

Um dos postulados de Tomazoni que mais fundamentam a opção pela proposição de intervenção da escola no processo formativo dos seus educandos diz respeito a lhes proporcionar experiências a partir do conhecimento; “especialmente para as pessoas que procuram uma oportunidade de trabalho pela primeira vez e que podem, com isto, galgar posições mais compensadoras no futuro” (Tomazoni,2007,p.11). Com essas palavras,

⁵ A teoria da segmentação divide o mercado de trabalho em dois segmentos: o primário e o secundário. No segmento primário, os trabalhadores são mais bem pagos, têm estabilidade, perspectiva de carreira, segurança, boa remuneração e regulamentação. No secundário, é o oposto: os empregos são instáveis, inseguros, precários e sem direitos trabalhistas. Pelas características como sazonalidade e heterogeneidade da demanda e variedade de ofertas, muitos dos tipos de trabalho gerados pelo turismo se inserem no segmento secundário, pois são instáveis, precários e inseguros (Tomazoni, 2007 – adaptado).

Tomazoni corrobora nossa ação. Outras posições adotadas pelo autor que também ratificam afirmações que já foram feitas ao longo deste relato de pesquisa é aquela que coloca a atividade turística como alternativa importante para a inclusão social de pessoas pelo trabalho, uma vez que, por exemplo, tanto nos Estados Unidos quanto na União Europeia o setor de serviços – no qual se encaixam as atividades ligadas ao turismo – é responsável absoluto pela empregabilidade. Esse setor se expande e consolida como setor econômico “de expressivas cifras financeiras e de significativo aproveitamento de capacidades e recursos humanos (...)” (p.5). O mesmo fenômeno se observa no Brasil nas últimas décadas (PNMT, 2007/2010 e 2013/2016). Por outro lado, Tomazoni trata de uma questão que nos afeta diretamente na problemática encontrada no Curso de Turismo, que é a diminuição progressiva da diminuição da oferta de empregos formais, estáveis, capazes de garantir a contratação e permanência de profissionais recém-formados nessa área.

O profissional que o mercado demanda necessita aglutinar saberes diversos, além do técnico, para administrar produtos e serviços, incomparavelmente ao que se exigia dele há pouco mais de uma década; é aquele capaz de autogerir-se, coordenando e administrando tempo, produção, investimentos, parcerias, marketing e sua própria reciclagem. O professor Arnaldo Niskier nos fala em conversão e reconversão profissional (2011,pp.80 e 81). O “candidato a trabalhador” precisa trabalhar com teorias de auto-organização, estruturas dissipativas e do caos, entre outras, conforme preconiza Dencker (2002,p.25), para que possa lidar com a natureza multicultural e até circunstancialmente contraditória das sociedades do presente.

Competências como o domínio de idiomas e de informática, e habilidades de relacionamento interpessoal, de expressão clara e objetiva e de lidar com situações-problema, atuando sempre em grupo, são valores que, somados, resultarão no exercício eficaz de qualquer função; separados, na perda de oportunidades de trabalho. O desejável é que o profissional especialista em determinada área, por meio de rápidos processos de adaptação, esteja capacitado para atuar em outra área afim ou não com a sua de formação, atendendo, assim, às novas relações de trabalho oriundas de uma nova ordem empresarial e organizacional do mercado de trabalho.

A questão do acúmulo de saber por pessoa é qualitativa, passa por uma seleção de necessidade e conveniência, ficando o quantitativo armazenado, codificado e classificado com as bibliotecas e, sobretudo, com os computadores. (...)

Há, sim, que educar o intelecto de cada indivíduo para, competentemente, ensiná-lo a apossar-se de saber capaz de ampará-lo na luta pela vida e de estimulá-lo na progressividade do seu sucesso. É essa seletividade intelectual que vai caracterizar tanto a educação quanto o homem educado do século XXI para ajudá-lo a navegar no mar de mudanças, que o cercará pela vida toda, e aparelhá-lo para a intensa competitividade a que está sujeito daqui para frente. (Niskier e Nathanael, 2006, p.223).

A inserção das futuras gerações no mercado de trabalho depende de políticas que dêem conta de uma capacitação em escala de indivíduos produtivos; são milhares de estudantes que, anualmente, saem das escolas de formação para o turismo com habilidades e competências muito aquém do necessário para pleitear as vagas – não raro ociosas - do mercado, além de desconhecerem o mundo corporativo.

Uma qualificação profissional equivocada ou incipiente traz desequilíbrios ao atual mercado turístico e “condena” um concluinte a peregrinar sem ser absorvido por ele. O novo mercado globalizado demanda profissionais qualificados – desde os níveis mais baixos do operariado até os mais altos executivos. Em suma, a descontextualização do conhecimento, nos moldes do paradigma mecanicista⁶, é uma espécie de nervo exposto das atuais propostas pedagógicas nas escolas de turismo. Daí resulta um reducionismo da realidade e a conseqüente fragmentação da ideia do trabalho científico e intelectual. Fica patente a necessidade de um realinhamento curricular, no sentido de se alcançar a educação para o trabalho de forma integral e integrada.

Os argumentos apresentados até aqui indicam que os indivíduos, empreendendo unidos, em relações interacionistas e sinérgicas, podem o que jamais ousariam poder isoladamente. No capítulo 6 aparecerão os conceitos de redes e seu emprego ora como ferramenta de construção ora de análise das relações constituídas em prol de um projeto comum.

2.1.2 Como se aplica o que se leu?

⁶ A concepção mecanicista substituiu a visão orgânica dominante até o séc XVI. Essa visão nos trouxe ao século XX um estreitamento dos valores humanos por entender o “homem enquanto uma pequena engrenagem de uma máquina” (D’Ambrósio, 1997, p.52 – *apud* Dencker, 2002, p.23).

As discussões que se levantam a partir das proposições encaminhadas por esses autores reforçaram meu interesse quanto à importância do investimento nas pesquisas em educação profissional, com especial interesse naquelas que contemplem os cursos de nível médio, ou cursos técnicos, porque a maioria das funções no turismo são desse nível e os estudos específicos que atendam à formação de mão de obra na área são incipientes, sobretudo em se tratando de preparar os indivíduos para construir laços e tecer redes de relacionamento pessoal e profissional que serão, como se observa, por exemplo, em Granovetter (1973,1982), sua forma de ingresso formal mais significativa e, no decorrer do tempo de serviço, sua mais promissora forma de manutenção e eventual reinserção no mercado.

Em suma, para otimizar o momento que vive o turismo no Brasil, em especial no cenário carioca, é necessário que cada interessado cuide para que as oportunidades e o proveito das partes esteja em equilíbrio dinâmico, reforçando as relações institucionais e de convivência no dia a dia dos serviços prestados pelos diferentes atores organizados em redes relacionais no turismo. Por meio de novas ferramentas que venham ao encontro das demandas cada vez mais especializadas, trabalhando com foco nas relações vinculantes e capacitando os profissionais da área para atuarem numa economia mais socialmente situada é que se alcançará “transformar um marco de ação ou propor novas orientações culturais” (CRISES - Center for Research on Social Innovations, 2010) que transformem positivamente o mercado de trabalho do turismo. São os investimentos econômicos somados à educação que frutificarão muitas e melhores perspectivas, no Brasil e noutros sítios igualmente em franco desenvolvimento. Nesse sentido, Lomnitz (2009) relembra que

Adams generalizou o conceito de marginalidade para incluir certos grupos marginalizados das fontes de poder (...). Desta maneira, podemos englobar na definição de marginalidade importantes segmentos da população ‘excedente’ que existem nos países subdesenvolvidos e nos países industrializados, tanto capitalistas quanto no extinto ‘socialismo real’ (p.15).

Nos anos 1970 o termo ‘marginalizado’ foi substituído por ‘setor informal’ para enfatizar a articulação do setor com a economia informal e seu papel estrutural e permanente na economia(...) (p.20).

Essa mudança de rótulos não apaga a ideia hegemônica intrínseca a eles de que, uma vez fora da situação dita formal, onde a regra é seguir na mão dos ditames da produção e negociação institucionalizadas, o trabalho informal tem um “valor paralelo”, menor, como se fosse proibido, nocivo mesmo à sociedade que alguém criasse soluções informais não institucionalizadas. Independente do caráter de vinculação do indivíduo com o sistema

econômico que o abriga, é espúrio pensar que se deva guardar uma posição permanente desse indivíduo na escala social em que se insere (Zaoual, 2008).

É o citado foco nas relações vinculantes de toda ordem – tradicionais ou inovadoras – que gerará verdadeiramente uma economia mais socialmente situada (CRISES,2010 e Zaoual, 2008). Nela os profissionais do turismo estarão qualificados para atuarem de forma inovadora, agregando valor ao trabalho na área, ao mesmo tempo que garantem, por extensão, sua inserção social. Em última instância, esse moto-contínuo poderá garantir a já citada “efetiva transformação da sociedade circundante”.

A referida criação de valor na perspectiva do trabalho imaterial se dá pela socialização do trabalho, sendo seus principais instrumentos o cérebro e as capacidades de mobilização subjetiva dos trabalhadores (Hardt e Negri,2005). É a partir dessa idéia que os autores defendem a tese de que, se o trabalho imaterial está no cerne da nova ordem capitalista, e se esse tipo de trabalho necessita das capacidades de mobilização, de criação e de inovação, é no próprio trabalho imaterial que se encontram as possibilidades políticas de resistência, de libertação e de autonomia, em relação à imperiosa globalização. A proposta de abertura para participação das comunidades locais em projetos turísticos está vinculada também ao desejo de inovação no modo de desenvolver o turismo apontado em conceitos como os da economia da experiência que enfatizam o encantamento, a emoção, atingindo diretamente a sensibilidade dos turistas:

(...) para que os turistas se sintam satisfeitos, não basta simplesmente que se sintam satisfeitos. É preciso marcar suas almas com experiências inesquecíveis, isto é, com produtos e serviços que, de alguma forma, alterem suas vidas, e permaneçam eternamente em suas memórias como sementes de inspiração (MTur, 2010).

Ora, políticas públicas para a formação para o turismo, ou melhor, políticas públicas para a Educação, em geral, que desconsiderem essa reflexão e recomendação tácitas serão infrutíferas e jamais cumprirão a missão de formar o cidadão em sua plenitude: para o fazer e para o ser.

O trabalho imaterial tende a assumir a forma social de redes baseada na comunicação, na colaboração e nas relações afetivas e só pode ser realizado em conjunto, cada vez mais inventando novas redes interdependentes de cooperação através das quais se vai produzir. O

empenho para o desenvolvimento dessas habilidades, à luz da economia da experiência, deve constar do planejamento dos cursos de qualificação para o trabalho, precocemente, sob pena de se ter que continuar a providenciar mais tarde, para o profissional recém-formado ou deslocado do mercado, meios compensatórios que artificialmente o levem a lugares que ele deveria ser capaz de conquistar por si. O empreendedorismo é matéria que se aprende na escola.

Capítulo 3 - A realidade da qual partimos: o problema e a hipótese

“AS COISAS SÃO ASSIM? – ESTA NÃO É APERGUNTA QUE INTERESSA.
AS COISAS DEVERIAM SER ASSIM? – É ISTO O QUE IMPORTA”
(José Antônio Marina)

O INTERESSE PELA NOÇÃO DE REDE TRADUZ UMA MUDANÇA NO
MODO DE OBSERVAR A REALIDADE
(Marcon e Moinet)

O Projeto *Palácios do Rio*, o Projeto *Freetur*, seus desenvolvimentos e seus desdobramentos são oriundos de uma prática docente que colocou um grupo de professoras do CEAPJ (neste texto, nós, representados pelas formas na primeira pessoa do plural) diante de várias circunstâncias que nos instigaram e conduziram à reflexão sobre o cenário em que nos inserimos nós e os alunos que vimos formando. Nossa forma de atuação e as possíveis intervenções que objetivam a colocação de nossa clientela no mercado de trabalho estão calcadas nas considerações a seguir:

- Nossos alunos são predominantemente da classe média baixa, o que dificulta a formação de redes de relacionamento relevantes para o exercício da profissão de guia de turismo, tendo em vista que a parcela da população que despense gastos com atividades ligadas ao turismo se encontra em outra faixa socioeconômica.
- Ao descortinarmos o potencial do aluno, é possível instrumentalizá-lo para se tornar agente das mudanças em sua própria trajetória, assim como para atuar incentivando mudanças em seu grupo social de origem, promovendo a equidade. (Carreira,2004)
- Uma das formas possíveis de mudar a sociedade é pelo viés do turismo (Urry,2002; Molina,2003; Zaoual,2006), uma vez que essa atividade está diretamente relacionada com aspectos econômicos e culturais, e considerando a gama imensa de oportunidades que se apresentam neste momento histórico – particularmente na cidade do Rio de Janeiro –, diante do chamado “bônus do esporte” (Torreta,2012).
- São considerados princípios essenciais a serem desenvolvidos no qualificando: o empreendedorismo, a sustentabilidade e a preservação do patrimônio cultural e natural (Queiroz,2008; Alencastro de Souza,2008), por meio de práticas pedagógicas que incentivem os alunos dos cursos técnicos a refletirem acerca das implicações sociológicas do fluxo turístico nos lugares e locais considerados

atrativos e de como isso se reflete neles mesmos enquanto profissionais e cidadãos.

- Temos compromisso educativo com a gestão prática dos currículos pedagógicos da escola, reconsiderando sistematicamente seus desenhos, em função da aplicabilidade dos conteúdos e do surgimento de novas demandas no dia a dia em campo do profissional formado por nós.
- Percebemos como nova demanda para a instituição escola o empenho na inserção social do indivíduo pelo trabalho, preparando-o de modo específico para exercer funções qualificadas, mas também ampla, para o exercício da cidadania.
- Somos sempre instigados a avaliar e reorientar a condução e a interpretação da visita turística em ambientes específicos, como no caso dos Projetos *Palácios do Rio e Freetur* utilizados como base de observação deste estudo.
- Este trabalho tem preocupação com o aproveitamento e ampliação em outras situações de experimentação de prática orientada (aplicação em escala), que busquem forjar novas oportunidades de ação diferenciada e criativa nos guiamentos, para formar um profissional em vantagem em relação ao mercado.

Tendo em vista a natureza do objeto de estudo e a metodologia de pesquisa-ação adotada na condução do processo, diagnóstico e prognóstico se imbricaram, em certos momentos, de modo que os dados produzidos na ação pudessem retroalimentar a própria ação, e assim por diante – em espirais cíclicas⁷. Acompanhando a teorização de Tripp (2005) quanto às formas como as pessoas podem participar num projeto, precisávamos de um reconhecimento inicial das situações, em cada um dos projetos, para chegarmos a uma ampla visão dos contextos da pesquisa e das práticas dos envolvidos. Num esquema de “colaboração”, as pessoas são coparticipantes (copesquisadores e coatores) em um projeto. Era isso que buscávamos alcançar. A antecedência das inquietações que originaram a pesquisa, como já demonstrado, auxiliou no recolhimento de dados que vieram realimentar diferentes momentos da pesquisa, desde a definição da proposta até a análise final dos dados. Assim, os registros em áudio, vídeo e fotografias, e as anotações e entrevistas informais serviram de marcos iniciais às análises de conclusão da pesquisa.

⁷A “espiral cíclica” envolve três fases: 1. planejamento, que envolve reconhecimento da situação; 2. tomada de decisão; e 3. encontro de fatos (*factfinding*) sobre os resultados da ação. Esse *factfinding* deve ser incorporado como fato novo na fase seguinte de retomada do planejamento e assim sucessivamente (Lewin, Kurt, 1946, *apud*, 2005).

A pesquisa foi realizada com a expectativa de colher dados que permitissem ratificar essas considerações.

3.1 Recorte do assunto e o embrião da proposta para enfrentamento do problema

É importante assinalar que nos momentos iniciais de concepção e implementação dos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*, essa rede secundária era tratada por mim como uma rede artificial, pela simples razão de não ter sido construída nos moldes teóricos tradicionais pelos próprios indivíduos em suas trajetórias particulares. Contudo, à medida que a experiência ia sendo conduzida e o fazer laboral ia se processando na prática, fui considerando que o que havia, de fato, era um desdobramento de possibilidades de construção de uma rede que já existia, a minha rede de relacionamentos profissional, à qual os recém-formados eram convidados – inclusive na condição eles mesmos de elos – a partilhar. Foi então que decidi alterar o termo inicial de artificial para secundária. O termo não deve, contudo, ser entendido como de menor importância, senão que, como apontado, de caráter potencializador.

Esta proposta de pesquisa acadêmica se pautou na observação participante de um grupo de guias de turismo recém-formados, egressos do Curso de Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior, especificamente em atuação nos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur* (descritos adiante, no item 3.3), sua capacitação e prática sob supervisão. Ambos os projetos foram conduzidos na cidade Rio de Janeiro, sob coordenação executiva da Prof^a MDs Marisa Egrijas, em novembro de 2011 e julho de 2012, respectivamente, para uma amostra de 40 alunos guias recém-formados pelo Curso Técnico em Turismo do CEAPJ, demandantes de auxílio para colocação no mercado de trabalho, tendo em vista as dificuldades individuais para alcançá-lo por meios próprios.

Àquela altura, o objetivo foi levantar subsídios para avaliar a eficácia da estratégia de planejamento e gerenciamento de redes, como proposto nos referidos projetos, refletindo sobre a proximidade ou distância entre os saberes formais, o exercício laboral e a questão das relações interpessoais e do trabalhador com o sistema social que o acolhe. Como pressupostos, a crença de que as oportunidades em que o aluno está em realidade testando o saber formal, acadêmico, em situação de estágio, suscitam aos professores a avaliação de

suas práticas; e o entendimento de que o turismo planejado na perspectiva reducionista da economia cria desequilíbrios na sociedade e sua cultura.

Considerando a teoria de Booth *et al.* (2003), a problematização que motiva a ação e define o problema de uma pesquisa ocorre em dois níveis ao mesmo tempo distintos e complementares: o problema prático e o problema de pesquisa – aqui dando origem à hipótese –, respectivamente, na busca de uma resposta de pesquisa consistente. No que tange à criação de oportunidades para o trabalho no turismo, a presente pesquisa seguiu o seguinte raciocínio:

Nossos tempos são organizados em torno das atividades laborais, e muitos dos valores e princípios que pautam nossa sociedade se baseiam na relação das pessoas com seu trabalho. Ora, quando se observa fragilidade na inserção de alguns grupos sociais, mais focadamente neste estudo aquela relativa ao enfrentamento de dificuldades para iniciar o exercício laboral no turismo – por exemplo, o baixo número de postos de trabalho oferecidos espontaneamente –, é possível admitir que alguns deles se encontram em iminente risco de exclusão por não ter acesso a uma atividade produtiva que lhes possibilite a inserção sustentável (Arendt,2003), valor que, no contexto aqui apresentado, muito provavelmente resida na riqueza das relações em redes, de forma dinâmica e renovadora, fundadas na diversidade social que retroalimenta sistematicamente as diferentes redes que se vão tecendo, reconfigurando, dispersando e rearranjando ao longo da vida.

Portanto, analisando os novos contextos oriundos da reorganização socioeconômica do Brasil nos anos mais recentes e as projeções para o futuro próximo, torna-se imprescindível restituir e personificar o valor do trabalho como relação vinculante entre o indivíduo e a sociedade, sob pena de se processarem ações técnicas com vistas à capacitação do trabalhador dissociadas da construção da cidadania. “(...) uma cidadania que não se limita ao formalismo da lei, mas que se coloca como desafio cotidiano de criação e recriação contínua do direito, que busca fazer da equidade algo vivo e real no dia a dia (...)” (Carreira,2004, p.6).

Paralelamente – talvez não seja errado dizer subjacente – a isso, encontramos a questão da Educação como instrumento de apetrechamento do indivíduo para construir(-se) a cidadania.

Cito o filósofo, educador e sociólogo Bernardo Toro, em entrevista concedida ao jornal O Estado de São Paulo (03/11/2010): “Transformar o sistema educacional em um projeto de nação, e a inteligência em um bem coletivo para promover o desenvolvimento do País [Brasil] e da região [América Latina]”. Toro se referia ao desafio que a então recém-eleita presidenta Dilma Rousseff teria de enfrentar para levar o Brasil a se consolidar na liderança da América Latina, trabalhando em prol da Educação com vistas à erradicação da pobreza. Ele sublinhou a importância de se focar na preservação e transmissão do conhecimento e reconheceu na falta de uma política educacional preocupada com a dignidade humana, comum a todo o continente, um inimigo a ser combatido ferozmente:

Na América Latina, temos uma história da educação que começou como uma atenção social, na época das colônias. Depois, a educação se transformou em um serviço. Faz pouco tempo que (...) começou a ser um direito. Outros (...) não veem a educação como um serviço ou um ministério, mas como parte de um projeto fundamental do país que querem construir. Em nossos países, a educação e o Ministério da Educação estão separados de um projeto de nação. (...) a educação, por si mesma, não produz mudança. Mas nenhuma mudança é possível sem educação.

Muitas questões envolvendo o binômio formação profissional *versus* mercado de trabalho emergem de uma ampla contextualização histórica e socioeconômica, quando se comparam os modelos de qualificação e de competência (Molina,2003). Muito controversa é a delimitação do papel da educação profissional e da educação escolar na formação de mercados de trabalho, visto que esta parece estar mais relacionada ao modelo de qualificação, e aquela, ao modelo de competência. Ao mesmo tempo, a transição da economia do sistema taylorista-fordista para o modelo de produção flexível impôs uma profunda ressignificação dos métodos de ensino-aprendizagem. Essa ideia aparece desenvolvida em Tomazoni (2007):

Sob o enfoque da qualificação, o profissional do turismo possui as dimensões econômica, sociológica e ético-política. As exigências das tendências profissionais das competências do modelo flexível ou toyotista estão presentes no turismo: atributos psicológicos para adaptação às mudanças do capitalismo e mobilidade no trabalho autônomo, em razão da diversidade de segmentos do setor e da heterogeneidade da demanda (p.209).

Mais adiante, na mesma obra, o autor ainda acrescenta:

Enfatiza-se a necessidade da valorização da educação geral, na medida em que ela é condição essencial para todo desempenho técnico-profissional frente aos

novos paradigmas económico-sociais. Passa a ser requerido o desenvolvimento das competências de comunicação e de conhecimentos científicos e socioculturais, próprias da educação básica: atributos de raciocínio e expressão lógicos; de comunicação oral, escrita, simbólica, interpessoal e grupal; de autonomia, iniciativa, criatividade, cooperação, solução de problemas e tomada de decisões.

As qualificações profissionais devem corresponder a ocupações existentes no mercado de trabalho e requerem que a habilitação, como processo educacional de formação atualizado, seja capaz de gerar a desejada laboralidade ou empregabilidade dos egressos (Tomazoni,2007, pp.211 e 212).

No cenário apresentado, o problema prático que se observa na realidade palpável do turismo no Rio de Janeiro é a diversidade dos fatores implicados nessas atividades e mercados, que estabelecem a pertinência de uma conduta ao mesmo tempo interdisciplinar e intercultural das práticas sociais, que são, além disso, também de interesse econômico, já que são essas práticas que garantem, em última análise, a equidade desejada. Apenas considerando essa premissa se torna possível colocar em evidência os “motores simbólicos” de Zaoual (2008), e o sentido que motivam, em essência, o surgimento das novas figuras do turismo contemporâneo. São essas as que, ao que parece, terão lugar numa nova economia com base na experiência e que, portanto, exige postura diferenciada, não padrão, por parte do profissional.

Se olharmos de perto, trata-se do desejo de um diálogo de sentidos entre os visitantes e os visitados, que procura abrir um caminho através dos escombros que o turismo de massa uniformizador deixa para trás (...). Resumindo, a economia padrão do turismo impede o diálogo das culturas e o reduz, no máximo, a um folclore (Zaoual,2008 p.4).

Acontece que, por razões diversas, observa-se no cotidiano do setor uma dificuldade real dos recém-formados de conseguir uma oportunidade de trabalho por meios próprios, a menos que se veja inserido numa rede de relacionamentos prévia, da qual seus pares os alcem a postos de trabalho ou lhes facultem prestar serviços. Essa afirmação se torna possível quando cotejamos os postulados de autores como Cross *et al.* (2001), que destacam a importância da presença de certos atores na configuração da teia, porque podem impactar significativamente a natureza, estrutura e ganhos da rede, com Lomnitz (2009), a qual trata do assunto pontuando que:

Uma rede social é um campo de relações entre indivíduos que pode ser definido por uma variável predeterminada e se referir a qualquer aspecto de uma relação. (...) que se usa para facilitar a descrição de um conjunto de relações complexas

em um espaço social dado. Cada pessoa é o centro de uma rede de solidariedade e, ao mesmo tempo, é parte de outras redes (pp.18 e 19).

Em Burt (2000) é apresentada uma perspectiva teórica que vem ao encontro das ideias dos anteriores, sob a qual as redes são estruturas sociais abertas nas quais as vantagens derivam da habilidade dos atores da rede em se posicionarem estrategicamente em pontes. Assim sendo, é uma consideração legítima que as redes se fortalecerão à medida que os indivíduos aprenderem como reunir e criar oportunidades. E ainda, num estágio posterior, como replicá-las em situações diversas e como proceder à manutenção dessa rede de relacionamentos pessoal e profissional iniciada, tecendo-a e retecendo-a sucessivamente.

Na realidade da qual partimos, os profissionais recém-formados se revelavam ineptos para, de modo autônomo, buscar formar laços que lhes conferissem vantagens, que os integrassem ao mercado de trabalho do turismo; e na mesma medida eram incapazes de perceber quais eram as variáveis que descreveriam a complexidade de suas relações nas redes das quais fazem parte direta ou indiretamente, porque isso nunca foi matéria de estudo nas matrizes curriculares dos cursos de qualificação para o trabalho. Observa-se uma falha importante no processo de educação para o trabalho, a qual não relaciona escola e vida, saber e cidadania.

Em resumo: os guias profissionais não sabiam – e ainda não sabem – como encontrar e se habilitar a uma vaga de emprego.

3.2 Uma proposta de observação participante

Esse problema prático motivou a pergunta orientadora da pesquisa que pretendeu avançar sobre o tema: A indução da formação de uma rede de relacionamentos, a partir de atividades experimentais ligadas à prática do guiamento, imediatiza a entrada do guia recém-formado no mercado de trabalho formal do turismo?

Baseado no trabalho de Flick (2009), optou-se pela realização de estudos de caso por meio da observação participante dos alunos-guias em algumas situações de estágio – guiamento/interpretação patrimonial no Morro da Conceição e na Praça VX de Novembro e arredores-RJ, respectivamente, com levantamento de dados junto ao público atendido, e moradores, no caso específico do Projeto *Palácios do Rio*.

A opção pela observação participante foi mais intuitiva que técnica, a princípio. Depois, os estudos e práticas desenvolvidos no LTDS apontaram a mesma direção. Minha busca pessoal pelo aprofundamento nas questões ligadas ao desenvolvimento social foi não só intensificada como encontrou maior validade na possibilidade de realizar, no plano concreto, projetos vivificados por mim e por outros. A ideia de participar da transformação das condições dos recém-formados, em vez de apenas assistir ou relatar com distanciamento o observado foi muito instigante e compensadora. Pretendeu-se uma observação mais objetiva dos alunos nos seus postos de estágio – em paralelo com as leituras que ora parametrizam os saberes formais.

Como está descrito nos textos dos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*, adiante, as professoras organizadoras (nós) fomos responsáveis por toda a infraestrutura que cerca a realização dos eventos em que seus alunos-guias atuam – desde a seleção dos espaços até o acompanhamento dos profissionais em atuação durante o período de duração das atividades, passando pela preparação individual e o provimento de material de trabalho – que se caracterizam como função de produção dos projetos. Além disso, a organização atua, também, nas operações da função marketing (Slack *et al.*, 2002), como forma de assegurar que se cumpra um dos objetivos: dar visibilidade ao recém-formado, de modo a auxiliá-lo na formação da própria rede de relacionamentos e de trabalho, com vistas à sua mais imediata inserção no mercado que escolheu para atuar, já que

a função de produção (ou simplesmente função produção) na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e/ou serviço (Slack *et. al*, 2002, p.32).

Analogamente, a empresa particular de cada aluno-guia recém-formado demandará que o sujeito invista no seu marketing pessoal, o que inclui buscar posições de maior destaque nas redes as quais escolha ou seja levado a compor.

3.3 As situações observadas

Considerando, então, as questões imbricadas no problema, ambos os projetos tiveram a mesma gênese e objetivo, mas os formatos obedeceram a circunstâncias diferentes: o primeiro deles, o Projeto *Palácios do Rio*, de 2010/11, teve desenho e infraestrutura mais originais e complexos, enquanto o projeto do *Freetur* assumiu modelo amplamente

utilizado na Europa, customizado para a realidade e o orçamento da educação pública na cidade do Rio de Janeiro de 2012.

Nas duas situações, as observadoras estavam na condição de planejadoras e treinadoras, e os observados eram os recém-formados egressos de curso técnico de formação para o turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior (CEAPJ).

3.3.1 O Projeto *Palácios do Rio* – inovação em concepção e metodologia

O projeto *Palácios do Rio*, financiado pelo Edital Prioridade Rio 2010, da FAPERJ, foi proposto na intenção de atender a demandas percebidas no setor do turismo, tais como a abertura de espaços públicos à visitação planejada e sustentável, a divulgação dos bens patrimoniais da cidade, a ampliação do acervo cultural e da oferta de atrativos turísticos para a população e a possibilidade de inclusão social e profissional de guias de turismo recém-formados pelo Curso de Turismo do Colégio Estadual Antônio Pardo Júnior (CEAPJ) – RJ no mundo do trabalho, promovendo a formação de suas redes de relacionamento profissional.

Após a aprovação do projeto pela FAPERJ⁸, o campo foi delimitado e os objetivos tomaram a forma adequada ao que estava sendo proposto. Um piloto do projeto aconteceu no conjunto da Conceição – Palácio e Fortaleza – no Morro da Conceição, zona portuária da cidade, por sua importância como um dos dois morros remanescentes do período mais remoto da história da cidade. O Palácio Episcopal, de propriedade do Exército, passou a ser nosso objeto de trabalho. Oportunidade ímpar, uma vez que o cenário em questão faz parte de arrojadas reformas urbanísticas previstas para nossa cidade, em face dos eventos esportivos e culturais que o Rio vai abrigar até 2016.

Estávamos, então, diante da possibilidade concreta de testar nossa hipótese inicial – sempre conscientes de que não existem hipóteses preconcebidas; elas são construídas após a observação, indutivamente, do fenômeno, procurando-se as relações causais que o

⁸FAPERJ_boletim_interna.phtml (1).htm - Rio_Pesquisa_18_2012_Page_07.jpg

expliquem (Godoy,1995,p.57). A pergunta era: “A indução da ampliação de uma rede social de relacionamento profissional a partir de atividades ligadas à prática do guiamento imediatiza a entrada do guia recém-formado no mercado de trabalho formal?”.

Reconhecendo que a profissão de guia de turismo depende de atuação isolada e autônoma, e está sujeita a grande exposição pessoal, e observando que alguns egressos demonstram ter dificuldades para se inserirem no mercado, o LTDS propôs uma metodologia inovadora que agregasse valor às partes interessadas. O que se buscou, portanto, foi investir na construção de relações significativas com a população local, ouvindo-a, acolhendo suas propostas, incorporando suas sugestões ao planejamento dos roteiros. É o diálogo que possibilita a humanização dos procedimentos técnicos, à medida que leva em conta as impressões dos interessados e com elas replaneja de modo flexível esses procedimentos.

Essa metodologia teve base nos conceitos da pesquisa-ação, principalmente segundo Thiollent (2007, 2009) e, uma vez ampliada e trazida para a realidade que encontramos em campo, originou o que mais tarde veio desembocar na inovadora metodologia da Roteirização Dialogal, ora em desenvolvimento no Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social da COPPE/UFRJ.

Interessa destacar, nesta dissertação, um dos aspectos dessa metodologia de trabalho: a confecção de material de divulgação, convites oferecidos aos guias para que pudessem, eles próprios, arrolar e convidar pessoas ou instituições que lhes parecessem promissoras na formação de suas redes de relacionamento profissional, enfocando especialmente os segmentos do turismo de sua preferência (pedagógico, histórico, de terceira idade, etc.). Na interpretação dos dados coletados (capítulo 5), este material servirá de ponto de análise da conduta dos recém-formados no campo, no que se refere à efetividade deste procedimento para contribuir para a formação das suas redes de relacionamento profissional.

3.3.1.1 – Fases do projeto *Palácios do Rio*

Desde a proposição do Projeto *Palácios do Rio* ao órgão financiador até o início efetivo da implementação das atividades de desenvolvimento, o projeto sofreu algumas mudanças. Idealmente, deveriam ser coletadas, no primeiro momento, antes que se pudesse ter um

desenho “definitivo” do projeto, as impressões e expectativas dos grupos de interessados em relação a projetos na área do turismo, cujas implicações, sabemos, impactará de alguma forma suas realidades: os ex-alunos do curso de qualificação de guias de turismo; os profissionais do *trade*, contratantes potenciais desse primeiro grupo; a população do lugar onde o projeto viria a ser implementado – considerando-se a proposta de turistificar um palácio onde, no momento, estavam em vigência outras funções de trabalho não relacionadas ao turismo –; além da comunidade do entorno desse lugar. No entanto, o projeto foi se reestruturando ao longo do processo e as mudanças não previstas, mas requisitadas, terminaram reconduzindo também seus aspectos metodológicos sem deixar de lado as atividades que incluíam pesquisa acadêmica e de campo, com o mesmo grau de importância para o seguimento do desenho inicial do projeto. O diagrama a seguir ilustra nossa sequência de ações.

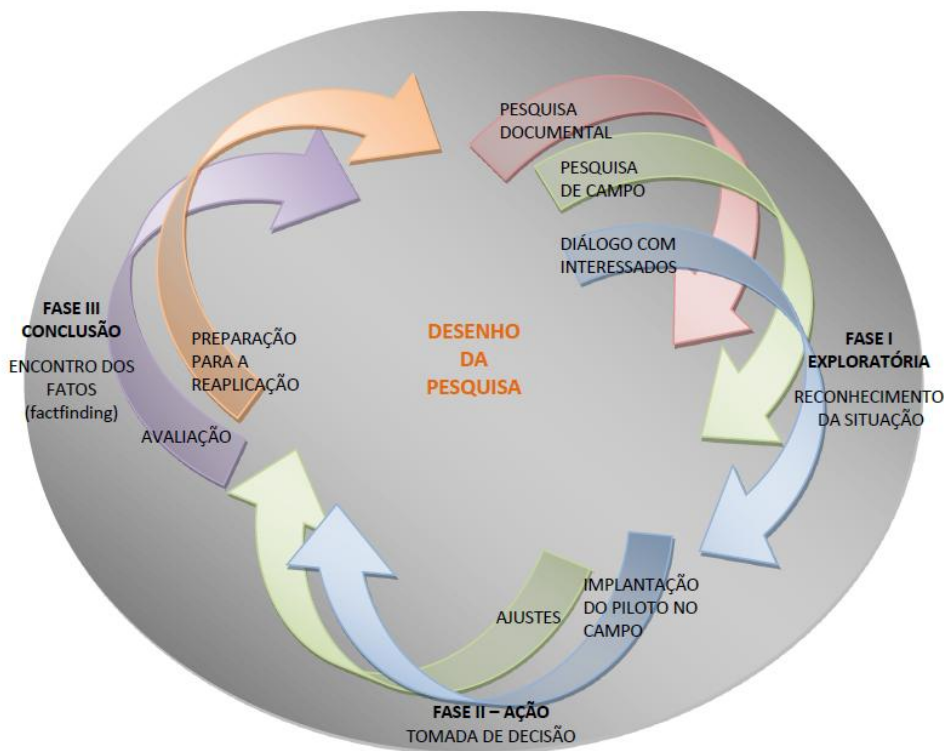


Figura 1 – Espiral cíclica do projeto Palácios do Rio
 Fonte: autoria própria com base em Thiollent, 2007 e Franco, 2005

Foram promovidas reuniões para levantamento e coleta de impressões na própria escola, no local de aplicação do projeto, nas sedes dos interessados (LTDS + Exército + antigo Palácio Episcopal), incluindo, além dos guias, as professoras observadoras, a pesquisadora e colaboradores. Consideraram-se as opiniões dos interessados acerca dos resultados esperados e os obtidos no que respeita à atuação dos alunos-guias no seu local de trabalho.

Finalizada a análise das considerações feitas a partir da fase exploratória, partimos para a fase de pesquisa aprofundada, na qual esquadramos a situação por meio de instrumentos de coleta de dados que foram discutidos e interpretados pelos participantes.

A equipe de pesquisadoras organizou uma primeira pesquisa de campo com o intuito de inventariar, da perspectiva do turismo, o cenário do projeto. A pesquisa registrou, por meio de fotografias (Anexo A) e de formulários baseados em indicações do Ministério do Turismo para elaboração de Inventários Turísticos (Anexo B), o que havia de pontos fortes e fracos relacionados à atividade turística no antigo Palácio Episcopal, no Morro da Conceição e seu entorno. Esses dados tinham como finalidade apoiar a composição dos circuitos de guiamento oferecidos pelos guias durante a aplicação do projeto (Anexo C).

Paralelamente acontecia a pesquisa histórica que serviu de base para a construção do material didático para a capacitação específica dos profissionais recém-formados para as atividades de guiamento naquela localidade. A equipe responsável traçou metas de ação e organizou seus passos para proceder ao levantamento, segundo os contatos que ia conseguindo agendar com vários entes envolvidos no sítio de aplicação do projeto: IPHAN, RIOTUR, VOT⁹, artistas, moradores e comerciantes etc, a fim de coletar dados históricos, informações sobre as diversas atividades desenvolvidas na localidade e ainda para compreender o cotidiano e a cultura da população do Morro da Conceição. Também nessa fase se pôde observar a preocupação com a dinâmica dialogal. Tudo para que os registros revelassem a inteireza das relações, não se limitando a anotações de cunho referencial, e para que o planejamento das ações respeitasse o *modus vivendi* e a cultura já circunscrita naquele lugar. Nessa fase, tivemos a participação de alguns dos guias recém-formados que atenderam ao convite para atuar no projeto.

Para alcançar esse fim, no que tange ao contato com os moradores e frequentadores do local, a equipe de pesquisadores utilizou questionário acoplado à entrevista qualitativa (Anexo D), pois essa, segundo George Gaskell, *in* Bauer (2008, p.65), “fornece dados básicos para o

⁹ A Venerável Ordem Terceira de São Francisco da Penitência participou desde os primórdios da urbanização do Morro da Conceição, no papel de mantenedora dos muito imóveis do lugar, os residenciais e os de uso público, como a escola Padre Francisco da Motta e o Colégio Sonja Kill, que prestam serviço à comunidade do morro e adjacências – Morros do Livramento e Providência. No ano de 2013, seus últimos raios de influência foram sentidos, já que, por questões econômicas, a Congregação perdeu seus bens para o Fisco Estadual.

desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”. A interpretação dos dados coletados foi acrescentada ao material didático fornecido aos guias para sua preparação.

A partir dos resultados das investigações realizadas, precisávamos (re)definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, e apresentar propostas para serem negociadas entre as partes. Ao longo do caminho nos deparamos com alguns obstáculos que nos fizeram repensar nossas proposições. Numa pesquisa, resignificação e replanejamento são passos que precisam sofrer ajustes conforme as necessidades coletivas se impõem, uma vez que, como ensina Thiollent (2007) “a produção de resultados pela coletividade e o subsequente feedback dão à pesquisa e às ações propostas uma legitimidade que é difícil apagar por medidas burocráticas” (p. 61). Assim, pudemos experimentar um exercício claro das espirais cíclicas constantes dos procedimentos da pesquisa-ação. Coube ainda nessa fase a ação de preparar os guias para as visitas. Foram planejadas quatro visitas ao Morro da Conceição, para as quais foram treinados nas habilidades que se relacionam à condução pelos roteiros e à apresentação oral dos conteúdos estudados aos visitantes, bem como no que diz respeito à interação dialógica com os moradores do Morro e os trabalhadores da 5ª Divisão de Levantamento do Exército, que hoje funciona nas dependências do antigo Palácio Episcopal, durante as visitas guiadas.

O tempo de desenvolvimento da pesquisa no complexo da Conceição foi de 9 meses, sendo que o trabalho em campo ocorreu no período de 03 de outubro a 08 de dezembro de 2011. Os relatos de observação encontram-se descritos nos capítulos 4 e 5, quando da análise dos dados coletados.

A etapa de Avaliação do Projeto *Palácios do Rio* coincidiu em parte com o período de coleta de dados para esta dissertação. Tanto as informações obtidas nos questionários quanto as impressões colhidas no grupo focal são parte integrante desta pesquisa. Os dados compilados serviram à interpretação da situação experimentada no projeto; e também auxiliaram na validação do que se pretendia como hipótese.

3.3.2 O projeto Freetur – simplicidade e objetividade funcionais

É outra iniciativa de um grupo de professores do Curso de Turismo do CEAPJ, com o mesmo objetivo de estimular o guiamento cultural e histórico na cidade, utilizando a mão de obra também formada pela – até o momento – única escola pública estadual para esse fim.

A situação observada foi a primeira versão do *Freetur* que aconteceu em julho de 2012, na região da Praça XV de Novembro, no centro da cidade do Rio de Janeiro, região recentemente recuperada por iniciativa pública conjunta do estado e do município.

Com estrutura organizacional e funcional bem mais simples que o projeto que o inspirou, esse foi o segundo caso elaborado para observação da mesma hipótese referida. Ele surgiu como proposta num momento imediatamente posterior ao encerramento do Projeto Palácios, para aproveitar seus ecos positivos junto à comunidade escolar do Curso de Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior. À medida que o *Projeto Palácios do Rio* transcorria, os envolvidos iam relatando com bastante entusiasmo o quanto a experiência de campo estava sendo importante para eles em termos práticos, além de já perceberem, pelo retorno imediato das impressões dos visitantes por eles conduzidos, que estavam em vias de se consolidarem na profissão na qual vinham investindo desde o início do curso. Alguns dos guias já tinham sido convidados para atuarem em outros espaços, outros repetiram o guiamento no local, agora contratados. Quase unanimemente estavam “apostando” que sairiam – como de fato alguns saíram – da experiência com muitos e importantes ganhos para sua carreira profissional. A equipe de elaboração viu nessa uma ocasião de aproveitar o investimento de trabalho e energia proativa do grupo mobilizado no *Palácios do Rio* e também de arregimentar alguns outros profissionais recém-formados no primeiro semestre de 2012 para averiguar se obteríamos o mesmo efeito potencial da elaboração artificial de redes. A intenção primeira dessa segunda iniciativa era saber o quanto de empenho pessoal seria determinante na ampliação das redes pessoais desses guias recém-formados, em relação ao tanto de investimento técnico por nós empreendido na construção da situação de observação. Precisávamos saber se a estratégia pensada e o modelo desenhado para testá-la estavam realmente funcionando, ou se se tratava de resultado circunstancial relativo àquele primeiro grupo naquela dada situação.

Nessa edição do *Freetur*, a metodologia foi aproveitada e adaptada, considerando-se as características do sítio de aplicação: por ser local eminentemente comercial e, portanto, de população flutuante, o diálogo na fase de preparação foi reduzido, em comparação à abrangência e ressonância que encontrou no espaço da Conceição. Ainda assim consideramos que valeria a pena insistir nas dinâmicas dialogais, entendendo que o trabalho do guia depende das relações interpessoais de qualidade, sob pena de se coisificarem o lugar, os bens imateriais e a cultura do local em que o guia trabalha. Ou pior, de se ignorarem as pessoas que pertencem ao sítio de atuação do guia, fazendo delas meros espectadores desvinculados da vida do lugar. Como parte das lições aprendidas no projeto anterior, mantivemos a metodologia relativa à didática dos procedimentos profissionais no campo. Os recém-formados também receberam material previamente selecionado e organizado pelos professores para estudo dos roteiros turísticos. Isso, no nosso entender, garantiria a qualidade das informações – apontada pelos entrevistados na Conceição como ponto alto dos guiamentos. O material de divulgação, folders que deveriam ser entregues aos passantes abordados para a realização dos circuitos propostos, tinham como finalidade facilitar a abordagem dos passantes e legitimar a presença daqueles profissionais na Praça XV. Em termos metodológicos, cumpririam o mesmo papel dos convites no *Projeto Palácios*. Tal como antes, e porque tínhamos verificado a validade da ação, receberam instruções para que providenciassem cartões de visitas que pudessem entregar aos visitantes guiados e, assim, introduzirem seus nomes no rol dos guias profissionais atuantes na cidade.

A figura 2 a seguir apresenta um esquema onde se lê o desenho metodológico de como o *Projeto Palácios do Rio* serviu de suporte ao Projeto *Freetur*.

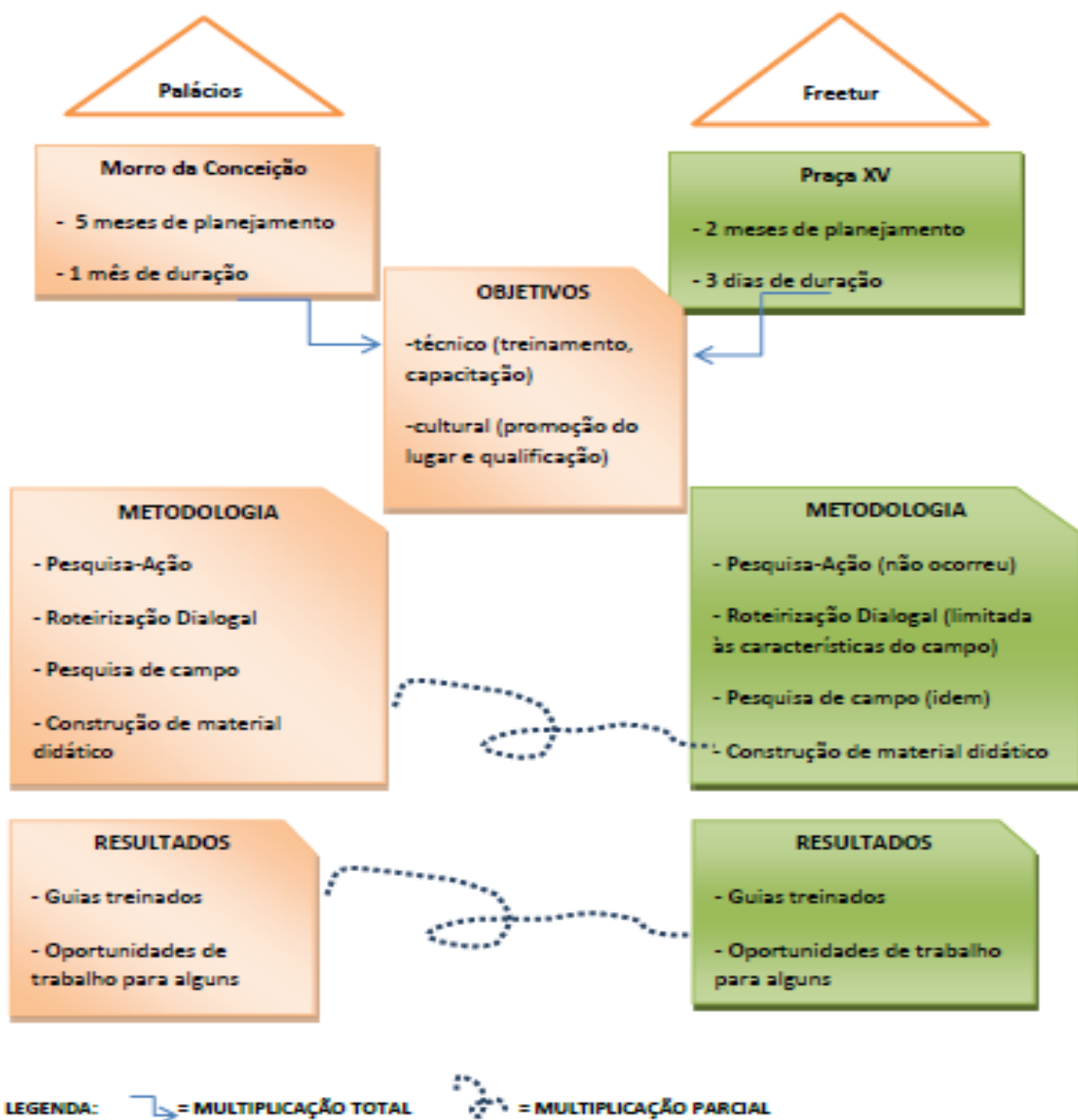


Figura 2 – Esquema Metodológico de como o projeto Palácios o Rio serviu de suporte ao projeto Freetur

3.3.2.1 – Fases do projeto Freetur

A fase de levantamento de dados históricos foi suprimida, tendo em vista que os alunos já haviam feito o circuito em situação acadêmica – visitas técnicas que correspondem à vivência dos conteúdos ministrados pelos professores nas aulas do Curso de Turismo do CEAPJ, nas diferentes disciplinas – e, portanto, já conheciam os conteúdos específicos requeridos para os guiamentos profissionais na Praça XV. Em lugar disso, os egressos, sob supervisão, organizaram o guiamento a partir dos roteiros especialmente traçados para aquela situação, estabelecendo sentido entre os conteúdos a serem interpretados e os trajetos.

O nível de diálogo entre visitantes e visitados alcançado nessa situação também diferiu em qualidade e intensidade do *Projeto Palácios do Rio*, uma vez que as características do sítio e as condições de realização do experimento – em praça pública, em dias e horários comerciais, bem como o público-alvo, desta vez de passantes ocasionais e não convidados – não contribuíram para maior interação entre as partes¹⁰.

Ainda assim, foi perseguido o objetivo de testar as habilidades dos recém-formados para o exercício da profissão de guias de turismo, paralelamente ao enfrentamento da dificuldade de inserção no mercado. Avaliava-se, no transcorrer da ação e com base nas performances individuais, quais deles se aproveitavam, mais ou menos, das oportunidades relacionais surgidas nos contextos da situação ali organizada para que pudessem guiar.

Esses aspectos foram alvo de verificação em grupo focal realizado nas dependências do LTDS, em julho de 2012, de onde se colheram as impressões dos alunos-guias envolvidos, suas sugestões e críticas, essenciais para a elaboração de conclusão e proposição de encaminhamentos quanto à hipótese testada.

A movimentação dos guias na rua foi registrada pela Secretaria de Estado de Educação e figura como exemplo de melhores práticas no âmbito da educação técnica no estado do Rio de Janeiro, e foi notícia no Diário Oficial do Estado¹¹, no ano de 2012.

¹⁰O quadro e as análises no capítulo 5 informam os dados coletados e resultados da pesquisa nesse sentido.

¹¹Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro – Ano XXXVII – nº129 – parte I – terça-feira, 17 de julho de 2012 – p.2.

Capítulo 4 – Os passos da estrada: o desenho da pesquisa e o método de trabalho

A REALIDADE INTEIRA FICA EM SUSPENSO ESPERANDO QUE O SER HUMANO ACABE DE DÁ-LA À LUZ
(José Antônio Marina)

O QUE VENHO BUSCAR, EU PEGO; O QUE EU TROUXE, VOCÊS PODEM PEGAR”
(Marcon e Moinet)

Como desde o início as situações de observação participante estavam a serviço do que está aqui dissertado, as metodologias da pesquisa e dos projetos que lhe serviram de campo ora se tangenciaram, ora se fundiram mesmo. Parte do que está aqui relatado, portanto, são dados recolhidos da metodologia aplicada aos dois projetos. Pode-se considerar que os tempos de caminhada na investigação formal, em si, foram de aproximadamente 35 meses: de novembro de 2010, com a proposição do primeiro projeto, o *Palácios do Rio*, até outubro de 2013, período de início da elaboração do relatório final da pesquisa.

4.1 Objetivos

Além de criar oportunidades reais de apresentação dos novos profissionais em situações práticas de guiamento supervisionado, para efeito de estudo acadêmico, a observação participante pretendeu:

- OBJETIVO GERAL

Contribuir com reflexões junto ao meio acadêmico, quanto à importância da ampliação das redes de relações sociais de profissionais recém-formados no nível técnico em turismo, como medida facilitadora de sua inserção no atual mercado de trabalho.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- avaliar o posicionamento estratégico dos atores observados na rede e dos papéis que desempenham para a formação e manutenção da(s) rede(s) em que se inserem;
- contribuir para a reflexão acerca dos vínculos (elos fortes X elos fracos) estabelecidos pelos atores no processo de tessitura das redes formadas no exercício do trabalho;
- identificar as principais variáveis influentes na inserção profissional;

- validar ou não o esforço de dar visibilidade ao recém-formado para auxiliá-lo no aproveitamento da rede secundária de relacionamentos e de trabalho como extensão da sua;
- destacar as lições aprendidas e sugerir encaminhamentos.

4.2 Relevância da pesquisa acadêmica

Admitindo que a formação de profissionais na área do turismo constitui, hoje, um problema em âmbito nacional; e também a escassez da literatura atualizada às demandas mais recentes¹², as informações colhidas na pesquisa associadas aos relatos das experiências de observação participante forneceram dados aproximados da realidade do mercado de trabalho carioca no setor, suas oportunidades e ameaças, podendo enriquecer futuros estudos sobre o assunto. Os dados colhidos são as chaves interpretativas da situação no momento do desenvolvimento dos referidos projetos e da solução que se vislumbra para ela.

Considerando, ainda, a importância da intervenção adequada do profissional no exercício das atividades do turismo; a troca que deve haver entre visitantes e visitados intermediados por esse profissional; o crescimento da participação do setor na economia e a competitividade no mercado entre profissionais recém-qualificados, a pesquisa poderá também, num estudo posterior, contribuir para a avaliação dos aspectos da formação profissional do trabalhador de nível técnico oferecida pelo Curso de Turismo do CEAPJ ou outra instituição¹³, que porventura possam influenciar na sua configuração como ponto forte ou fraco na rede, de modo a corrigir possíveis distorções e otimizar o tempo de preparação do sujeito para o exercício da profissão.

¹² Em apêndice o quadro-resumo da pesquisa do acervo do conhecimento realizada para o Memorando que antecedeu este projeto de pesquisa. A ferramenta Zotero foi utilizada para a compilação e organização da literatura pesquisada e analisada (Apêndice 1).

¹³ Na Edição nº47, de 27 de setembro de 2013, o Informativo Digital da Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro – SETUR noticia “acordo assinado com a Secretaria de Estado de Educação objetiva o desenvolvimento de ações conjuntas com a Setur-RJ para a implantação e/ou execução de cursos técnicos de turismo oferecidos pelas escolas estaduais de ensino médio (...) de tal modo a estimular a aproximação de professores e alunos da cadeia produtiva do turismo.”

Do ponto de vista da administração da produção e métodos, para Butts (2001) e Breiger (2004), a tentativa de construção e controle de redes para terceiros – neste caso os recém-formados pelo CEAPJ – como ferramenta para inserção e técnicas de interpretação de situações análogas de entrave para acesso e permanência no mercado de trabalho colabora para atacar algumas dessas questões: “Isto é, há uma progressão no pensamento, conceituação e metodologia que permite ao constructo de redes ir além de uma metáfora, para chegar na representação de aspectos da estrutura social” (Alves e Santos, 2010, p.5).

Cabe esclarecer que, na ótica de Breiger e Butts, o controle se faz necessário à medida que os terceiros não apresentem condições de gerenciar, por conta própria, as ações e seus derivativos, por falta de preparo ou meios. Em situações assim, o planejamento se perderia ou se afastaria do foco inicial, comprometendo a avaliação do proposto.

No lugar de controlar – projeto prático –, administrar pode ser um termo mais próximo, porque mais frouxo, mais condizente com o que ocorre nas condições de observação participante – a pesquisa acadêmica –, nas quais as ações são, no mais das vezes, colaterais, e devem reforçar as relações dialogais horizontais entre os atores, conforme demonstrado na teoria que suportou a pesquisa (capítulo 2).

Considera-se, para efeito didático, que a participação se refere tanto a que os alunos foram observados e, por meio deles, as atividades avaliadas, quanto que participaram ativamente na condução e redirecionamento das ações planejadas no projeto, que, desde o início, foram direcionadas para três estratégias: autoaprimoramento, aprimoramento coletivo e aprimoramento do produto. Aqui entendido como “conjunto de benefícios esperados para atender [...] necessidades e expectativas” (Slack, 2009, p.140).

O cômputo dos resultados alcançados pelos profissionais recém-formados observados em sua participação nos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur* (cap. 3) pode ajudar a refletir sobre a validade de iniciativas controladas para inserção no mercado de trabalho, bem como o desdobramento desse tipo de prática na mobilidade social dos interessados.

Entre o momento de tomada de decisão para buscar um caminho que levasse a uma saída para o problema e a efetiva atuação nos sítios para a testagem da hipótese, teve um tempo de maturação das ideias e de construção da estrada. Esta foi pavimentada por conceitos – e

conselhos tanto profissionais quanto intuitivos – adaptados à realidade contemplada. Do *Design de Serviços*, usei os princípios para melhor estender diante dos olhos o plano de trabalho, e para mapear as ações previstas nos projetos e, desse modo, monitorar a progressão da pesquisa nos campos.

4.3 O desenho da pesquisa sob a perspectiva da Pesquisa Qualitativa

Vale lembrar que, muito antes de os projetos em tela terem ganhado forma, eu já vinha procedendo a estudos teóricos sobre a questão da qualificação para o trabalho no turismo e a relação entre o preparo acadêmico do indivíduo e a sua entrada – e permanência – no mercado¹⁴, levando em conta que “O sistema educacional e de qualificações actua, assim, como um elemento legitimador do status que socializa o indivíduo, preparando-o para ocupar as posições sociais” (Santos,2010,p.8). Quando do levantamento de dados para tais estudos, já haviam sido identificadas demandas que convergiam no problema formulado e apontavam a mesma direção para o enfrentamento: conjugar a capacitação técnica com criatividade e inovação social.

Portanto, o projeto a ser escrito, qualquer que fosse o formato, deveria poder subsidiar o aprofundamento da análise da realidade estudada, focar o discente como ponto de confluência das diferentes demandas com as habilidades nele desenvolvidas para o exercício profissional, possibilitar novas relações (mais) significativas na atividade turística em vários planos: entre o indivíduo e seu trabalho, entre visitantes e visitados, entre estes e o lugar, sempre mediados pela figura do guia, o profissional do turismo com o devido preparo para fazer as intervenções construtivas e compromissadas com a inserção social dos recém-formados e a sustentabilidade da atividade laboral no lugar, no momento do desenvolvimento do projeto específico, bem como futuramente a essa ação contingente.

¹⁴Em estudo acadêmico anterior, em conjunto com a Prof^a Ana Elizabeth Valle de Queiroz, iniciamos essa reflexão, a partir do cenário acadêmico do ensino de turismo no Brasil. O estudo acarretou, à época, a proposição de uma matriz curricular para curso de graduação tecnológica e o esboço de um projeto para a capacitação profissional dos funcionários do segmento de cruzeiros marítimos atuantes no Píer Mauá (QUEIROZ, Ana Elizabeth. **Formação de Recursos Humanos para a Atividade Turística – A Chave do Sucesso**. Brasília. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA Em Turismo) - Universidade Católica de Brasília. 2008. Orientador: Gladis Lúcia Maddalozzo).

Para dar uma resposta às demandas identificadas em estudos preliminares, a equipe de execução imediatamente optou por basear seu desenho dos projetos nos fundamentos da Pesquisa Qualitativa (PQ) considerando, primordialmente, a natureza do objeto de estudo e as características desse tipo de pesquisa que preconizam, por exemplo, partir da noção de construção social das realidades em estudo e estar interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas e conhecimento cotidiano relativo à questão abordada (Flick,2009). Justamente esses conceitos foram fundantes na determinação da metodologia da pesquisa e do método de trabalho de observação postos em prática.

A pesquisa qualitativa ou não padronizada – termo utilizado, principalmente nas décadas de 60 e 70 do século XX, pelos pioneiros da pesquisa social para descrever uma alternativa à pesquisa quantitativa e seus diferentes tipos de métodos – vem ganhando espaço nas pesquisas desenvolvidas nos diversos campos da ciência, principalmente nas humanas e sociais. Esses campos do conhecimento são os mesmos em torno dos quais gravita a questão que motivou a pesquisa, para lembrar: turismo, educação, trabalho, redes de relacionamento e inserção social e profissional. Todos com o fito da inserção social.

Segundo Bauer (2008, p.23), “a pesquisa qualitativa evita números”, ao passo que lida com interpretações das realidades sociais. O modelo mais conhecido é a entrevista em profundidade; contudo, como convinha ao desenho que estávamos projetando para a pesquisa de observação, utilizamos metodologia diversificada, adequada à questão em estudo, aberta ao entendimento do processo. Priorizamos a pesquisa-ação (PA) justamente por seu caráter multidisciplinar e de base social, bem de acordo com o objeto de nossos estudos. A opção pela adoção do modelo da PA foi consequência imediata do tipo de trabalho que julgávamos mais adequado empreender.

Com o intuito de definir teoricamente a pesquisa-ação, Thiollent (2007, p.14) ensina:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Do ponto de vista epistemológico, a pesquisa-ação se organiza pelas situações relevantes que emergem com o processo. Ela considera a voz do sujeito, sua perspectiva, seu sentido,

mas não apenas para registro e posterior interpretação do pesquisador: a voz do sujeito fará parte da tessitura da metodologia da investigação, numa perspectiva sempre dialogal. No nosso caso específico, era necessário considerar as diferentes vozes dos sujeitos envolvidos nas situações criadas para a observação, guardando a percepção de que essas eram mutantes, à medida que as ações estavam em progresso nos sítios em que se desenvolveram os projetos. Daí a demanda e justificativa de uma metodologia diversificada.

Ainda segundo Thiollent (2009), o verdadeiro diferencial da PA está na dimensão coletiva, participativa, colaborativa ou cooperativa, criando um espaço de interlocução entre os atores para analisarem a situação, em comum com os pesquisadores, e proporem ações possíveis de serem implementadas e avaliadas para chegarem interativamente a elucidar a realidade circundante. A ampliação e reconsiderações desses valores da PA foram os alicerces da metodologia de Roteirização Dialogal inaugurada no projeto *Palácios do Rio* e desenvolvida no LTDS a partir de então. Essa mesma natureza dialógica das ações determinou que o processo de observação e captura de dados fosse se conduzindo, algumas vezes, de modo diferente daquele inicialmente predeterminado. As ações e reações dos indivíduos em campo levaram a reorientações sistemáticas da pesquisa.

O desenho da minha pesquisa de observação para validação da hipótese se superpôs – e às vezes se subordinou – ao desenho do serviço oferecido pelos projetos, tendo em vista que estes foram traçados visando à inclusão social, à formação de redes de relacionamento profissional e empreendedorismo para guias de turismo recém-formados pelo Curso de Turismo da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. Experiências anteriores tais como a observação de alunos em locais de estágio – museus, comunidades pacificadas e excursões de treinamento – auxiliaram não só no desenho dos projetos, como também orientaram o desenho da pesquisa de observação e contribuíram para a análise dos dados.

Depoimentos dos próprios alunos-guias e de professores formadores que tiveram a oportunidade de avaliá-los em campo foram tomados em duas situações: em “tempo real”, imediatamente ao final de um guiamento, por exemplo; e em ambiente diferente do campo, em reuniões previamente agendadas para esse fim. Foram promovidos encontros de levantamento, um grupo focal, e coleta de impressões na própria escola, incluindo, além dos alunos, as professoras observadoras. Consideraram-se as opiniões dos interessados acerca dos resultados esperados em contraponto com os obtidos no que respeita à atuação dos

alunos-guias nos seus locais de trabalho e em relação aos desdobramentos dessas ações pontuais em campo em suas vidas profissionais. Os dados coletados estão compilados e serão apresentados no item 5.2, mais adiante.

4.3.1 O passo a passo da observação

Mais uma vez, e insistentemente, cabe chamar atenção para a situação incomum que envolve os procedimentos metodológicos desta pesquisa: esta proposta de observação surge paralela a propostas de intervenção numa situação previamente diagnosticada que era o problema da dificuldade de inserção dos recém-formados pelo Curso Técnico em Turismo do CEAPJ no mercado de trabalho por meios próprios. O fio condutor da hipótese a ser testada era a formação induzida de redes de relacionamento que lhes atalhassem o acesso ao mercado de trabalho. Dele derivaram tanto os projetos citados como a pesquisa aqui relatada. Portanto, é natural que, em algumas fases e em muitas situações operacionais, os objetivos e os passos metodológicos, de uma e outra vertente (os projetos e as pesquisas) coincidam.

Em 19 de agosto de 2011 foi realizada a primeira reunião com o grupo dos guias que atuavam no projeto *Palácios do Rio*. Nesse encontro, foram apresentados os objetivos do projeto, além de sua motivação, expectativas e metodologia. Foi acordado, ainda, o cronograma de treinamento e de entrega de material. Naquele momento, salientou-se o estímulo aos encontros entre os vários interessados e os guias e as possibilidades de construção de futuros relacionamentos profissionais, objeto de estudos de uma pesquisa em curso, da qual todos os presentes concordaram em participar, submetendo-se à observação e com o fato de se tornarem alvos da questão da pesquisa. Ainda não pensávamos no segundo projeto de ação, o *Freetur*. Exatamente nesse ponto iniciei a observação, propriamente dita.

Posteriormente, realizamos algumas reuniões com os participantes do projeto *Palácios do Rio* para deliberarmos sobre algumas necessárias adequações quanto à localização, sobre as mudanças previstas para o traçado ou do desenho urbano na região, sobre a possibilidade de utilização de pesquisas anteriores e dados já existentes, reconhecimento do público-alvo daquela região, produção de material de divulgação, resgate de algumas das ações sociais relatadas nas entrevistas com os representantes da comunidade local, alterações de cronograma e, a partir daí, para verificar se haveria necessidade de ajustes entre projeção e

prática. Esses encontros eram, da mesma forma, registrados em áudio, vídeo e por meio de anotações assistemáticas, para que se pudesse começar a ir delineando os perfis dos alunos-guias participantes em termos de envolvimento, grau de participação, interação com o grupo de trabalho, empolgação diante da perspectiva de oportunidade de se colocar em ação, postura proativa, entre outros aspectos relevantes à construção eficaz de suas redes de relacionamento.

Retomo aqui uma das estratégias metodológicas de trabalho coincidente nos projetos e na pesquisa, a divulgação, por entender que esta tem papel preponderante na tarefa de colocar o novo profissional em exposição, assim o dando a conhecer para que possa, num futuro imediato, iniciar sua carreira no turismo. A observação de como cada um dos guias envolvidos nos projetos lidava com as questões de divulgação eram um dos indícios de quão eficazes seriam os resultados por eles alcançados em termos de ampliação de suas redes de relacionamento em prol de novas oportunidades. A equipe organizadora dos projetos confeccionou convites institucionais chancelados pelo LTDS/COPPE/UFRJ, pela DPHCEX e pela FAPERJ, no caso do *Projeto Palácios do Rio*, e pela Secretaria Estadual de Educação, no caso do *Freetur*, com explicações sobre os projetos e sobre os procedimentos para a visita, que foram oferecidos aos guias para que, por conta própria, contatassem pessoas ou instituições nos segmentos do turismo com os quais mais se identificassem e que lhes parecessem bons alvos de investimento para a formação de suas redes de relacionamento profissional. Além disso, com o apoio da Assessoria de Imprensa da Coppe, houve divulgação na imprensa escrita, falada e televisada, além de se providenciarem registros nas redes sociais dos guias e dos pesquisadores vinculados ao projeto. Um blog (www.palaciosdorio.blogspot.com.br) foi especialmente construído com a finalidade de fornecer mais informações aos interessados, clientes potenciais desses profissionais iniciantes. Foram impressos folhetos, em quatro idiomas, para serem entregues às agências de viagens, aos turistas abordados nas saídas dos terminais marítimo e aeroviário próximos ao Morro da Conceição, e na estação das barcas, na Praça XV, locais de realização dos projetos observados. Essa folheteria deveria ser distribuída pelos guias, acompanhando ou não os convites e seus cartões de visita pessoais. Assim, mesmo que os visitantes não pudessem participar do guiamento no período de realização do projeto, poderiam, a qualquer momento posterior, procurar o guia, ou mesmo, repassar o contato para outros interessados. Com tudo isso acreditávamos estar colaborando diretamente, ao mesmo tempo que lhes

ensinávamos a trabalhar seu marketing pessoal, indispensável à tessitura e manutenção das redes relacionais.

Nessas reuniões de capacitação, os guias sob observação eram alertados para o fato de que as relações humanas são imprevistas e não padronizadas: artistas, moradores e mesmo visitantes nem sempre se dispõem a participar ativamente das propostas ligadas à atividade turística; e que daí surge a demanda de um esforço particular para estabelecer vínculos os quais, se não forem colaborativos, ao menos não constituam empecilhos ao trabalho no lugar. Observamos que nem todos os que ali estavam em busca de uma oportunidade de se colocar no mercado compreendiam a dimensão dessas relações e, além disso, que pouco mais de dois terços deles demonstravam o perfil empreendedor necessário ao exercício da função, conforme pudemos comprovar posteriormente com os resultados apontados no capítulo 5. Pelo menos, não com a mesma desenvoltura.

No dia 12 de janeiro de 2012 foi realizada a visita inicial de pesquisadores e especialistas integrantes da equipe do projeto ao Palácio e Fortaleza da Conceição, com a finalidade de recolhimento de dados. Estes tinham como objetivo fotografar, filmar, desenhar, levantar documentação já sistematizada, perscrutar interesses turísticos, apresentar as propostas iniciais. Nos dias 14 e 17 de janeiro do mesmo ano, além da pesquisa interna, o entorno do Palácio e Fortaleza foi explorado, filmado e fotografado. O grupo sempre estava sob supervisão e, ao final desses encontros, a equipe organizadora se reunia em separado para fazermos o registro das impressões – tanto com relação ao andamento do projeto em si, quanto com relação ao despenho dos guias iniciantes em campo. Àquela altura estávamos convictos de que não haveria forma de algo deixar de sair conforme o previsto e a hipótese inicial ser validada.

Para testar a hipótese com base nesse conjunto de dados, foram exploradas questões que, de alguma forma, pudessem contribuir para medir a eficácia do tipo de estratégia pensada pelos projetos para a inserção do indivíduo naquele determinado mercado (aí compreendidas tanto as habilidades inerentes ao sujeito, como sua formação para o trabalho, como aquelas externas a eles, como o ambiente escolhido para o desenvolvimento dos projetos e as articulações facilitadas a ele). A investigação estava centrada, principalmente, no tipo de laço estabelecido nessa dinâmica entre o indivíduo e os demais interessados, porque se acreditava que da qualidade desses laços dependia o aumento de oportunidades de acesso

profissional do recém-formado ao mercado. Procurou-se saber se havia, por partes desses beneficiados, percepção quanto à validade das oportunidades criadas para a formação de suas redes de relacionamento profissional. Isso porque,

Especificamente, a análise da rede é uma ferramenta de medida empírica, que descreve e analisa a estrutura social com bases em múltiplos conjuntos de relacionamentos entre pessoas, organizações e outros tipos de entidades (BUTTS,2001; GARTRELL,1987; SCOTT, 1996 *apud* Alves e Santos,2010, p.4).

No momento de iniciarmos as atividades no Palácio e Fortaleza da Conceição, deparamo-nos com dificuldades de ordem institucional que obrigaram um redesenho do projeto inicial, bem como o rearranjo das condutas combinadas com guias durante a capacitação e para as quais eles vinham se preparando na etapa imediatamente anterior. O Exército alegava questões internas em relação à segurança e impunha limites de circulação e condução de visitantes. Cito esse fato porque vale notar que, em função do comprometimento dos guias com os acordos, seus princípios e condutas, esses espaços foram sendo gradualmente expandidos ao longo do desenrolar do projeto. Ou seja, limites físicos foram sendo movidos na proporção em que os laços relacionais baseados na confiança foram sendo estreitados entre as personagens naquele cenário.

As boas perspectivas em relação aos objetivos de nossos trabalhos nos impulsionaram, então, a tentar uma segunda situação para testar a mesma hipótese: escrevemos o projeto Freetur, mais ou menos nos mesmos moldes, com ajustes operacionais que atendessem à realidade de um campo com característica diversa daquele tão institucionalizado. A ação em praça pública certamente traria outros desafios e daria oportunidade a outro grupo de guias recém-qualificados no Curso de Turismo do CEAPJ de testarem suas habilidades e de terem a chance de “irem para a vitrine”. Nossa expectativa era de que o sucesso da primeira experiência se repetisse.

Partimos para a observação participante dos indivíduos em campo, procedendo da mesma maneira: seguíamos acompanhando os guias em atividades práticas ligadas à preparação dos guiamentos, fazíamos registros formais e informais, coletávamos dados de forma estruturada e também informal, da perspectiva dos condutores, dos conduzidos, da equipe de organização do projeto e de alguns professores colaboradores do Curso de Turismo.

Do conjunto dos dados colhidos e dos limites existentes, tanto de cunho material como imaterial, de perfil institucional ou popular, foram traçados roteiros possíveis e reorganizada sistematicamente a prática laboral. Observávamos o modo como cumpriam as tarefas relacionadas ao diálogo com moradores, comerciantes, artistas locais, instituições, etc. As críticas e sugestões advindas desses encontros, parte a parte, foram consideradas na interpretação dos dados, bem como promoveram alterações de conduta, quando indicado, conforme preconizam os cânones da Pesquisa-Ação. Mostrávamos aos novos profissionais em que medida cada interessado poderia vir a constituir um novo nó em suas redes de relacionamento.

Capítulo 5 – Mão na massa: leitura da realidade e interpretação da ação

"A REALIDADE NUA ESTÁ SEMPRE ESPERANDO QUE A VISTAM DE SIGNIFICADOS – E ELA DEVE SER MUITO PUDICA, POIS SÓ CONSEGUIMOS VÊ-LA QUANDO JÁ ESTÁ VESTIDA."
(José Antônio Marina)

"ELA [a rede] É A FORMA DE ORGANIZAÇÃO QUE MELHOR SE ADAPTA À COMPLEXIDADE DO SISTEMA-MUNDO MODERNO E A MENOS PERMEÁVEL À ANÁLISE CARTESIANA(...) DÊ PREFERÊNCIA AO ESTUDO MINUCIOSO DOS LAÇOS ENTRE OS ATORES."
(Marcon e Moinet)

Neste capítulo estão apresentadas as leituras de cada uma das etapas da pesquisa de observação, embutidas nos dois projetos citados, cujas situações de participação dizem respeito à posição e mobilidade dos observados nas redes, e às etapas que aconteceram à proporção que se apresentaram e foram sendo consolidadas, por exemplo, a tabulação dos questionários respondidos pelos participantes do *Projeto Palácios do Rio* e a compilação dos relatórios produzidos pelos participantes do *Projeto Freetur*, além dos dados colhidos no grupo focal.

Ressalto que, nessa etapa das ações de pesquisa, a teoria social das redes aparece como suporte interpretativo das situações que se impuseram no período da observação. Para que melhor se compreenda a função rede como instrumento de análise, especial destaque será dado ao assunto no capítulo 6, adiante.

5.1 A perspectiva dialogal em prática

Rorty (2007) atualiza os aspectos interativos contidos na relação homem-trabalho, ensinando que as nossas interações com o mundo vão criando novas possibilidades ao Eu de redesenhar a si mesmo e à sua trajetória. De Buber (2001), o filósofo americano recupera o estímulo à construção de relações significativas entre as partes, corroborando Kotler (1994), cujo pensamento aponta para a preparação dos indivíduos para o trabalho, com ênfase na promoção pessoal, com visas ao estreitamento do relacionamento entre a pessoa e o que ela quer e os diversos públicos num lugar. Segundo Rorty (2007), haverá sempre tensão entre os dois mundos, porque as necessidades individuais muitas das vezes conflitam com o regulatório, no âmbito do coletivo. Eu acrescento: a tensão também será inevitável uma vez que as relações duais, embora pressuponham inteireza, jamais se comporão na fração ideal de 50% para cada lado; haverá sempre uma das partes “avançando sobre o terreno da outra”, dada a natureza humana que impulsiona cada indivíduo a defender suas chances de se

sobressair. A perspectiva do não ceder leva, no mais das vezes, a perdas e a frustrações bilaterais. Mas Buber (2001) nos ensina que essas relações duais podem ser melhoradas, se e quando mediadas, enquanto Botelho (2008) pondera sobre o valor dos conhecimentos gerados em diálogo, porque expõem as características do grupo, aquilo que o representa, o traduz, ao mesmo tempo que é o que determina a sua forma própria de compreender o mundo em que se insere.

Se a questão instaurada, naquele caso, era se é possível atalhar o ingresso de recém-formados por meio da construção planejada de redes para terceiros, a resposta – uma das muitas possíveis de se tentar – partiu do princípio fundamental da escuta; ouvir para conhecer, conhecer para completar (se) e, a partir daí, reformular as hipóteses e redesenhar os caminhos de ação. Tínhamos então não uma, mas múltiplas relações dialógicas em curso a serem administradas: o profissional e seu público; o profissional e o sítio de sua ação laboral; o profissional e os moradores do lugar; o profissional e as pesquisadoras/orientadoras, considerando a artificialidade da situação proposta para testar a hipótese da formação de redes. Aliás, o princípio da escuta é um dos pilares da ferramenta do “*design thinking*”¹⁵ e do “*human centered design*”¹⁶ utilizados na estruturação dos projetos e, por extensão, da pesquisa. Para confirmar ou refutar a questão central, utilizei a divisão em fases – ouvir, criar e implementar – prescritas no desenho centrado na pessoa¹⁷, na intenção de orientar os caminhos da investigação.

Os olhos e ouvidos de um pesquisador devem contar com instrumentos de pesquisa elaborados em estreita consonância com as respostas que se precisa obter para prosseguir. No âmbito específico destes estudos, foram usadas entrevistas e questionários e formulários – aplicados aos diversos atores envolvidos nos contextos observados –, além de um grupo focal cujo principal objetivo foi sempre obter respostas mais consistentes para questões abertas que, provavelmente, seriam de difícil resposta escrita para o grupo pesquisado especificamente.

¹⁵http://pt.wikipedia.org/wiki/Design_thinking Acesso em 29/05/13.

¹⁶<http://www.adaptenv.org/> Acesso em 29/05/13.

¹⁷ Livre tradução da expressão *Human-Centered-Design*.

Nessa etapa, as perguntas apresentadas aos pesquisados, de um lado e de outro da cena observada, tiveram caráter sociográfico, sociológico e cultural. Por exemplo, pretendeu-se averiguar alguns dos indicadores relevantes à proposição, tais como: 1) técnica; 2) qualidade da pesquisa que efetuaram para exercer suas atividades profissionais; 3) interpretação; 4) postura e 5) prontidão e manejo do saber turístico (Moesch, 2000). Ou seja, quanto da preparação para o exercício laboral pesa na qualidade das relações que podem estabelecer com vistas à inserção futura num mercado que traz à tona os valores da sociedade do conhecimento. Em algumas das situações de entrevista, os guias envolvidos nos projetos responderam a questões mais afetivas do tipo: Como se sentiram em dado momento, ou que tipo de visitante mais os encorajou a oferecer outros serviços adicionais àquele guiamento?

Foram considerados, na elaboração do material de pesquisa, substratos de conversas que todo o grupo vinha tendo, formal e informalmente, diretamente ou “aproveitadas” das ações inseridas nos projetos citados nos encontros promovidos especificamente para esta pesquisa.

5.1.1 Observação participante da ação em prática

Especificamente quanto à etapa de acompanhamento de nossos guias inciantes em campo, a Observação Participante foi aplicada com o intuito de coletar dados que permitissem uma reflexão sobre a importância da ampliação das redes de relações pessoais e profissionais como medida facilitadora do acesso ao mercado de trabalho. A qualidade das anotações precisava ser garantida; para isso, listaram-se as ações por eles praticadas, da forma o mais fiel possível, de modo a não comprometer, a posteriori, a análise do que foi observado: a postura profissional, os comportamentos, reações, soluções imediatas e tudo o mais que pudesse interessar categoricamente à análise dos resultados, conforme passo a relatar a seguir.

Nas duas situações escolhidas, os alunos-guias conduziram, sob supervisão, grupos de turistas interessados em visitar e conhecer os sítios turísticos selecionados para a observação: o complexo da Conceição – antigo Palácio Episcopal e Fortificação –, e a história do acervo arquitetônico e cultural encravado no Morro da Conceição e mesclado à história de formação da cidade do Rio de Janeiro, no primeiro caso estudado, e a Praça XV de Novembro, no Centro do Rio de Janeiro, para que pudessem apresentar ao público

passante um pouco da história que o acervo arquitetônico carioca é capaz de contar, na segunda proposta.

Nas ocasiões, os profissionais foram acompanhados de perto pela equipe organizadora¹⁸ nas diferentes fases dos projetos. Na fase que antecedeu à execução, foram observados quanto ao preparo individual, quanto ao interesse específico nos conteúdos implicados nos roteiros construídos coletivamente, quanto à diligência para captar prováveis futuros clientes, quanto à disponibilidade para comparecer aos muitos treinamentos marcados. Já a partir dali se podia notar que uns são mais proativos que outros; alguns imediatamente apontavam as dificuldades que a etapa lhes impunha, ao passo que os demais, em menor número, logo propunham soluções, apresentavam ideias redentoras para si e os companheiros de projeto, numa atitude bem mais positiva, indicativa de que os resultados finais não seriam unânimes.

Na fase de execução, quanto à apresentação e condução dos visitantes – postura, preparo, técnica, prontidão e desenvoltura –, e ainda, especificamente, quanto ao modo como procediam à abordagem dos visitantes com vistas a futuras oportunidades de trabalho, por exemplo, distribuindo cartões de visitas com seus contatos ou oferecendo outros guiamentos. Esse era o momento, esperava-se, que iniciassem novas relações, buscando atar-se a laços até então desconhecidos mas potencialmente produtivos para que, ampliando suas redes, abrissem futuras oportunidades de trabalho.

Esperava-se que os guias estivessem devidamente preparados para abordar os transeuntes, demonstrassem segurança quanto ao conteúdo e à forma de apresentá-los e, tal como na primeira experiência, fizessem da oportunidade uma forma efetiva de ingresso no mercado de trabalho. E foi isso o que se procurou observar, valorizando-se mais os acertos que os erros, buscando fortalecer “o aumento da confiança, da cooperação e da sinergia”(Botelho, 2008) no interior daquelas redes relacionais. Todos tiveram a mesma oportunidade de experimentar uma situação profissional previamente organizada por terceiros; contudo, cada um demonstrou um nível diferente de aproveitamento.

¹⁸ Sobre a Equipe de observadores: Este corpo de profissionais se compôs das professoras do Curso Técnico em Turismo do CEAPJ Ana Elizabeth Queiroz, Lúcia Miranda Boaventura e Maria Martha Maciel A. Souza, na posição de pesquisadoras, organizadoras do material didático e capacitação dos alunos-guias; e da prof. Marisa Egrejas, professora do Curso, pesquisadora, coordenadora executiva do projeto *Palácios do Rio* e responsável pela confecção do material artístico e de trabalho utilizado nos guiamentos. Contou ainda com a participação colaborativa de alguns outros professores que prestigiaram o trabalho dos alunos, comparecendo aos locais nas datas de experimentação e contribuindo para a observação e registro da atuação deles em campo, segundo os parâmetros previamente estabelecidos pela equipe organizadora.

Cabe ressaltar que, durante todo o tempo de execução dos projetos, a equipe de observadoras foi relatando o observado, ao que se juntaram, ao final de cada um dos projetos referidos, as impressões particulares dos envolvidos, quer por meio de depoimentos espontâneos, quer por meio de relatórios formais de desempenho e ocorrências.

5.2 Os dados coletados – apresentação e interpretação

As informações colhidas na pesquisa não padronizada foram trabalhadas com base em Flick (2009), que também fundamenta a Pesquisa Qualitativa, mas principalmente pautadas em Bauer (2008), tendo em vista que nos interessava, essencialmente, a interpretação daquela realidade social bem mais que os números registrados. Elas foram transformadas em dados significativos para uma consideração ao final desta pesquisa. O enfoque da Investigação Apreciativa contribuiu para o entendimento do maior ou menor protagonismo individual dos alunos-guias nas redes relacionais providenciadas e/ou surgidas naqueles contextos. Para efeito didático, começo a apresentar os fatos observados, **cronologicamente**, no âmbito do Projeto *Palácios do Rio*. A pesquisa demonstrou a existência de um tripé sobre o qual se apoia a observação para validar ou refutar o sucesso desse tipo de iniciativa criada no âmbito dos projetos: a formação dos profissionais, o planejamento das oportunidades e a comunicação necessária para o fomento das redes. Alguns dados suscitaram questões respondidas pelos próprios fatos; outros apenas admitem interpretações empíricas, como a seguir:

Trabalharam na primeira fase do Projeto *Palácios do Rio* as guias voluntárias Danúbia Faria, Elizabeth Guichard, Heloísa Santos, Márcia Maciel, Maria Amélia Vieira, Vitória Mazei e Viviane Paiva, sob a coordenação da pesquisadora Ana Elizabeth Queiroz, fazendo o inventário turístico, e o levantamento da história oral, sob a coordenação da historiadora Lucia Miranda Boaventura, responsável pelo texto histórico oferecido aos guias.

Passo a apresentar os dados colhidos:

Dado: Dessas seis voluntárias, apenas uma permaneceu na equipe para a segunda fase de execução do projeto no sítio. Cada uma das outras alegou motivos de ordem particular diversa para o afastamento.

Discussão: àquela altura não tínhamos ainda perspectiva de liberação da primeira parcela do financiamento pelo órgão investidor. Considerando o perfil sócio-econômico dos alunos, em geral, percebemos com clareza que boa parte desse elenco, embora deseje investir no seu futuro profissional, não tem as condições financeiras mínimas para suportar um período de gastos sem retorno. Por exemplo, os vales-transporte que os levavam à escola nem sempre eram suficientes para cumprir com as viagens necessárias para a participação no projeto. Sem contar os gastos com refeição na rua.

Esse tipo de situação evidencia um problema comum aos projetos de extensão: os tempos financeiros não se coadunam com os tempos e necessidades dos atores envolvidos. Fomos levadas a considerar que as relações não monetizadas ainda são pouco privilegiadas nos processos de construção de redes relacionais para o trabalho, tal como já havia observado Larissa Lomnitz (2009).

Na sequência das ações, foram convocados mais profissionais recém-formados a participarem da etapa de implementação do projeto (Anexo E).

Dado: De um grupo de 16 (dezesesseis) pré-selecionados, responderam positivamente apenas 9 (nove).

Discussão: Já que os selecionados faziam parte da mesma comunidade escolar dos anteriores, rede onde, na perspectiva de Granovetter (1973), as informações circulam de um elemento a outro, nesse nível sociocultural específico de modo acrítico, este dado reforçou a percepção de que a contrapartida financeira é decisiva no aproveitamento das oportunidades de trabalho que surgem aos recém-formados. O número expressivo de declinações ao convite para participação nessa etapa do Projeto indicou duas possibilidades de interpretação: ou não há ainda uma cultura consolidada na importância de se tecerem vínculos fracos com vistas a possibilidades profissionais futuras, conforme preconiza o mesmo autor; ou era impossível para os alunos convidados, do ponto de vista da manutenção econômica, aceitarem uma empreitada sem garantia dos prazos de pagamento por seu trabalho. O fato corroborou, também, uma ideia anterior, discutida por Toro (2010), no artigo citado no item 3.1, de que a lacuna da formação profissional deixada pelos currículos escolares em relação ao empreendedorismo faz diferença na forma como o recém-formado encaminha sua iniciação laboral.

Uma reflexão importante a ser levantada, a partir dessas hipóteses, é a de que, apesar da inegável importância da dimensão individual nas questões relativas à empregabilidade, não se pode também negar que há situações-problema que se impõem e se sobrepõem, impedindo o sujeito de alcançar seus objetivos profissionais, sem que, contudo, se possa, nesses casos, imputar a ele tal responsabilidade.

Constavam do planejamento original 64 (sessenta e quatro) visitas a serem realizadas por 16 guias, o que resultava em um total de 4 (quatro) visitas por guia. Segundo a sugestão dos

nove guias engajados no projeto, em vez de convidar outros guias para completar o grupo projetado, seria mais produtivo e interessante para todos se aumentassem o número de visitas realizadas por cada um deles.

Dados: O material de estudo para o trabalho era muito volumoso e a capacitação também era dispendiosa para apenas quatro oportunidades de atuação prática. Considerando que “o aumento da produtividade do trabalho [se dará] por meio de educação e treinamento de mão de obra” (O Estado de São Paulo,2013) e que a qualidade da capacitação oferecida tem sido preocupação de estudiosos e vem sendo apontada pelos gestores na área do turismo como vetor especial para a construção de um novo cenário turístico no Brasil, que coloque o país em evidência competitiva (PNT,2007/2010 e Torreta,2012), parecia-nos bastante razoável que esse investimento devesse ser mais bem-direcionado.

Discussão: O aumento do número de visitas por guia deu a cada um mais chances de melhorar seus desempenhos, e colaborou para o aumento da autoconfiança no trato com os visitantes e moradores. Isso se comprovou pelo relato de todos os que acresceram a carga horária. Assim, observamos, a associação da ferramenta construída especialmente para a capacitação do profissional, no planejamento da gestão das oportunidades, que visa empoderar os envolvidos na cadeia produtiva do turismo (Menezes, *in* IBEF,2012), de fato impulsionou um maior franqueamento ao conhecimento e à informação, e contribuiu positivamente para o enfrentamento do entrave de crescimento chamado “drive de restrição” por Torreta (2012).

Como parte da qualificação dos futuros profissionais e numa ação de efetiva ajuda à construção das redes de relacionamentos que estes deveriam aprender a manejar em benefício de suas carreiras, a equipe organizadora do projeto ofereceu a eles os referidos convites para que criassem situações de contato com seus potenciais empregadores. Esse material constituía, a nosso ver, mais uma ferramenta de importância no sentido de solucionar a demanda por inovação tecnológica social e comunicativa como possibilidade potencial de formação diferenciada dos indivíduos para esse mercado de trabalho contemporâneo (PNT 2011/2014). Entendíamos, então, que estávamos contribuindo com o princípio do Construcionismo citado por Botelho (2008), em seu aspecto que prescreve que a aprendizagem seja “lúdica, exploratória, gradual e interativa (...) de modo que o sujeito seja agente de seu aprendizado”, não meramente um replicador do que alguém lhe tenha “ensinado”.

Dado: O convite aberto supria uma demanda percebida: os interesses dos guias não eram coincidentes. Ou seja, a uns interessava o trabalho com crianças e escolas, a outros, lhes parecia interessante trabalhar com o turismo cultural para adultos; outros, ainda, gostariam de se especializar em turismo para a terceira idade. Ainda assim, a maioria dos guias não utilizou seus convites, alegando dificuldades de contato com as

pessoas ou instituições que inicialmente cogitaram convidar, a tempo de marcarem e realizarem os guaiamentos.

Discussão: O uso de convites abertos facilitaria aos guias a livre escolha dos segmentos de atuação no mercado turístico, respondendo às necessidades individuais (CRISES, 2010) e viria ao encontro das metodologias de intervenção do *design* de serviços, por exemplo, e da engenharia de produção, por sua natureza inovadora na gestão e pela característica de replicabilidade; além de que podem se aplicadas em forma de redes.

Os convites, de alguma forma, confrontavam esses profissionais com a precariedade de suas redes de relacionamentos, pelo simples fato de que eles, na verdade, não tinham os contatos que lhes franqueassem a entrega dos convites nos espaços desejados. Com isso, acabavam retornando ao grupo organizador para que este, mais uma vez, providenciasse o que lhes cabia buscar. O fato aponta para a adoção de comportamentos hegemônicos que evidenciam a existência de uma parcela “excedente” da população, conforme se aprende com Lomnitz (2009). E também, constata-se mais um fator de acomodação com relação à busca pelo emprego, já que estavam instalados em uma situação previamente providenciada *para* eles. Lembro aqui Zaoual (2008), que alerta para o fato de que alguns procedimentos institucionalizados, que vinculam o indivíduo com o sistema econômico, acabam por manter perigosamente sua posição permanente na escala social em que se insere. E isso era, justamente, o oposto daquilo que era buscado em relação aos recém-formados envolvidos no projeto. O que mais se almejava era que eles aprendessem “o caminho das pedras” que os conduziria por sendas seguras rumo à necessária inserção profissional pretendida.

Lembrando que em última instância se pretende encontrar meios que auxiliem o cidadão a se inserir socialmente por meio de seu trabalho, a “tutela” só é válida quando ocorre metodologicamente, na fase do planejamento, para ensinar a saber fazer. Dali por diante, é preciso deixar a pessoa preparada para ser contribuinte por si mesma e, mais que isso, que se torne replicadora de meios de ascensão; do contrário, corre-se o risco da “alienação confortável”, tendo seus recursos garantidos por terceiros – ainda que com a mais inocente das boas-vontades.

Ao longo do período em que duraram as observações, o grupo de professoras organizadoras matinha controle relativo das ações no campo, na perspectiva já apresentada de Breiger (2004) e Butts (2001), no capítulo 2, revezando-se no comparecimento em horários nem sempre acordados previamente. Esse procedimento vinha ao encontro da necessidade de se coletarem as impressões espontâneas dos elementos envolvidos: condutores e conduzidos, no momento em que se realizavam as ações – é o princípio da Simultaneidade em que se apoia a metodologia IA, conforme citado anteriormente –, com o objetivo de que não se perdessem ou desfocassem com o passar do tempo e o distanciamento da situação. Nessas ocasiões, tomávamos os dados dos visitantes que se dispusessem a colaborar num segundo

momento, respondendo, também eles, a um formulário previamente elaborado para esse fim. Nesse instrumento as perguntas procuravam referendar, em relação aos observados, os indicadores elencados por Moesch (2000), como já citado no item 5.1. Queríamos saber, especificamente no que tange à observação sobre a conduta pessoal e profissional dos guias, dentre os diversos questionamentos propostos pela pesquisa, se passada a emoção do momento, as opiniões das pessoas externas aos projetos se manteriam as mesmas com relação ao desempenho laboral dos guias. Isso serviria para indicar uma tendência de, em algum momento futuro, poderem contratar ou indicar para contratação os guias que os acompanharam naquela situação.

Dado: As respostas registradas *in loco* davam conta unanimemente de uma experiência altamente gratificante e, para muitos, sem precedentes.

Discussão: Essa comoção momentânea ocasionada pela paisagem, pela surpresa das informações, pela descoberta do lugar, quer da perspectiva turística, quer cidadã, induzia a respostas sempre positivas, que incluíam a participação do guia na experiência de visitação como um todo. Em outras palavras, cada entrevistado se reportava ao produto guiamento, ao conjunto de benefícios ali encontrados que atendiam – e no mais das vezes superavam – às suas necessidades e expectativas, tal como definiu Slack *et al.* (2002). Acontece que, evidentemente, essa “contaminação afetiva” pode ter mascarado uma análise técnica da qualidade do serviço oferecido pelos guias, uma vez que se afastava da letra fria dos relatos; por outro lado, tem seu valor sublinhado pelo fato de cumprir com os preceitos ditados por Thiollent (2007), no que se refere à epistemologia da Pesquisa-Ação: múltiplas vozes para a resolução de problema coletivo, cooperação entre os atores, situações mutantes emergentes do próprio processo etc. Contudo, não nos permitiu saber o que pretendíamos com relação às perspectivas de empregabilidade dos recém-formados num futuro próximo.

À medida que os guiamentos iam acontecendo, no dia a dia, as anotações iam sendo trabalhadas, em forma de dados, cuja interpretação deu origem a dois produtos distintos: o primeiro, um relatório técnico e financeiro para a FAPERJ¹⁹, órgão financiador do Projeto *Palácios do Rio*. O segundo, esta dissertação, que, no meu recorte de observação, se apoiou em parte dos dados gerados no formulário respondido pelos visitantes no âmbito do Projeto citado (Anexo F).

Algumas considerações sobre o formulário:

¹⁹ http://www.ivt-rj.net/ivt/edt/upl/Resumo_palaciosdorio.pdf - acesso em 29/05/2013 e <http://www.slideshare.net/febarcelos/relatrio-palcios-do-rio-blog>

- este era do tipo semiestruturado²⁰, com perguntas abrangentes cujo objetivo era deixar o entrevistado à vontade e, assim, motivado a responder à pesquisa, ainda que imediatamente após concluir uma atividade que pretendíamos que tivesse se configurado como experiência positiva de turismo.
- os blocos de perguntas compreendiam tanto a avaliação do serviço prestado pelos guias, o desempenho deles na função, como o produto guiamento em suas diversas facetas: local, tempo, formato e qualidade da experiência proporcionada.
- as respostas eram dadas subjetiva e livremente pelos entrevistados, segundo a capacidade de entendimento, a disposição e a eloquência de cada um.
- as respostas iam sendo anotadas pelos entrevistadores literalmente; daí a incidência de termos repetidos para avaliar um mesmo quesito.

Os dados foram tabulados e geraram uma planilha em Excel com contornos quantitativos. Dali saíram diretamente alguns gráficos interpretativos. Desse material, recortei as questões cujas respostas pudessem interessar ao tema pesquisado: a inserção no mundo do trabalho pela formação de futuras redes de relacionamento profissional para acessar mais rapidamente o mercado de trabalho. Ou seja, interessava saber do desempenho individual dos profissionais ali expostos: sua desenvoltura, seu preparo e suas iniciativas para acionar possíveis redes.

A partir dos dados coletados em campo, identifiquei 6 (seis) categorias, adaptadas de Moesch (2000), para os entrevistados leigos, relativas ao padrão de atuação desejável num profissional do guiamento, a saber: domínio do conteúdo, postura profissional, acolhimento, discurso atraente, condução adequada do grupo e promoção de mudança de olhar/aprendizado – para levantar os pontos positivos do serviço prestado pelo guia. Outras 5 (cinco) categorias reúnem as respostas dadas pelos entrevistados acerca do que ainda precisa ser trabalhado nos recém-formados para mais bem atender às expectativas dos clientes em potencial, os pontos negativos.

²⁰ “Para Triviños a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações” (Manzini, 2003).

Dado: As pessoas conduzidas deram informações relevantes para que, ao final da interpretação dos dados, pudéssemos ter traçados os perfis individuais dos guias, evidenciando aqueles mais indicados àquele tipo de guiamento, os que mais precisavam investir em marketing pessoal etc.

Discussão: Apesar de a capacitação ter sido feita com todos os envolvidos no mesmo espaço de tempo e seguindo os mesmos ditames, os desempenhos foram efetivamente desiguais, conforme comprovam os gráficos a seguir.

As habilidades inatas influenciaram no desenvolvimento das competências selecionadas para serem trabalhadas no período do guiamento e consideradas mínimas, ainda segundo o modelo de Moesch (2002), para o exercício laboral em questão. Em resumo: alguns “nascem para a coisa”, sem sacrifícios, necessitando apenas de aperfeiçoamento, confirmando o que nos ensina Rorty (2007), a possibilidade de criar novos aspectos interativos com seu trabalho; enquanto que os outros precisam se empenhar mais para conseguir atingir o nível de excelência para o qual são formados.

Um bom panorama da interpretação desses dados está dado, a seguir, nos gráficos que representam 3 (três) das 9 (nove) perguntas constantes do formulário aplicado aos visitantes. Para registro, 93 (noventa e três) visitantes responderam aos formulários.

Dado: Nem todos responderam a todas as perguntas. Além disso, os números de visitas conduzidas por cada um dos guias também foi diferente.

Discussão: Daí, é possível inferir que a qualidade da observação variou em relação aos indivíduos, porque uns foram mais bem-observados – em mais situações e por mais tempo – que outros, como demonstra a primeira figura.

Os gráficos consideram, portanto, parcelas diferentes da mesma amostra universal.

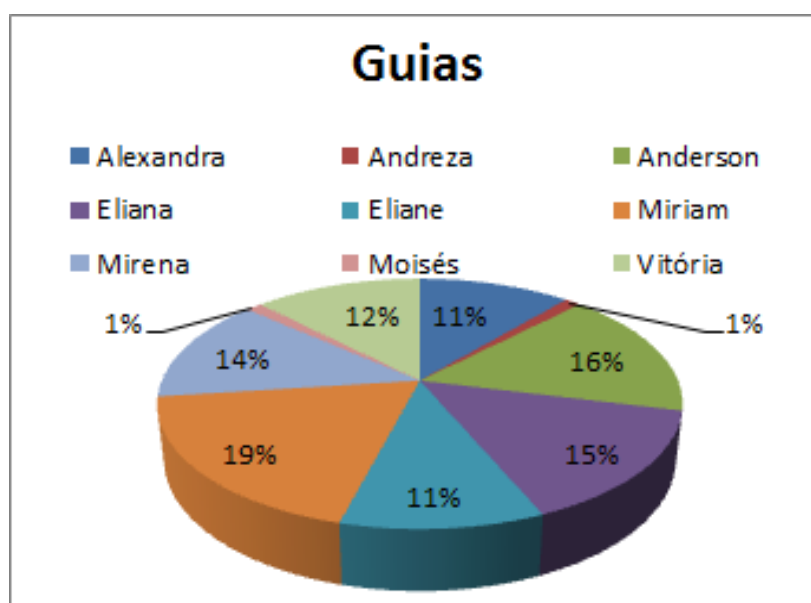
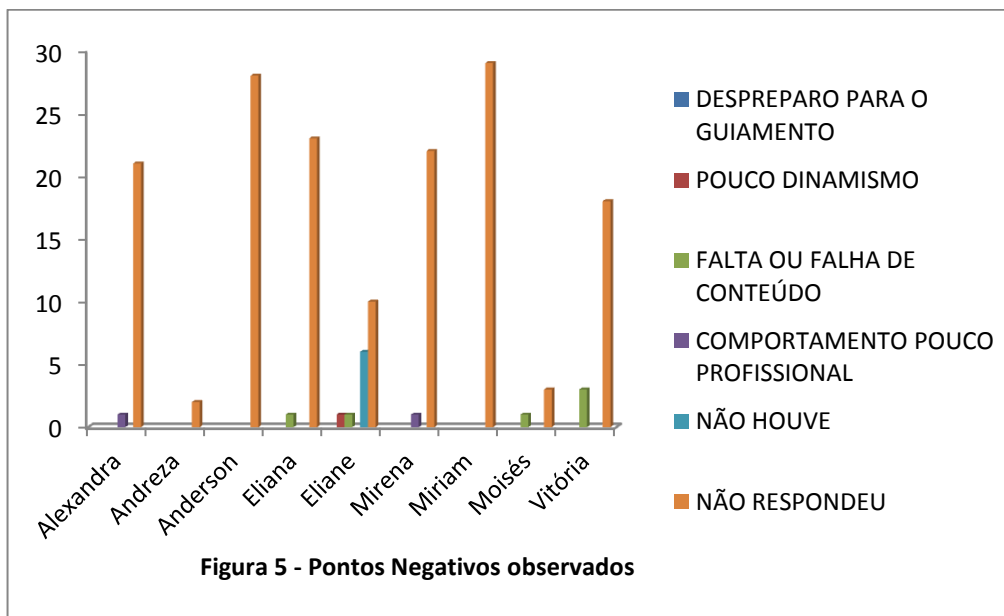
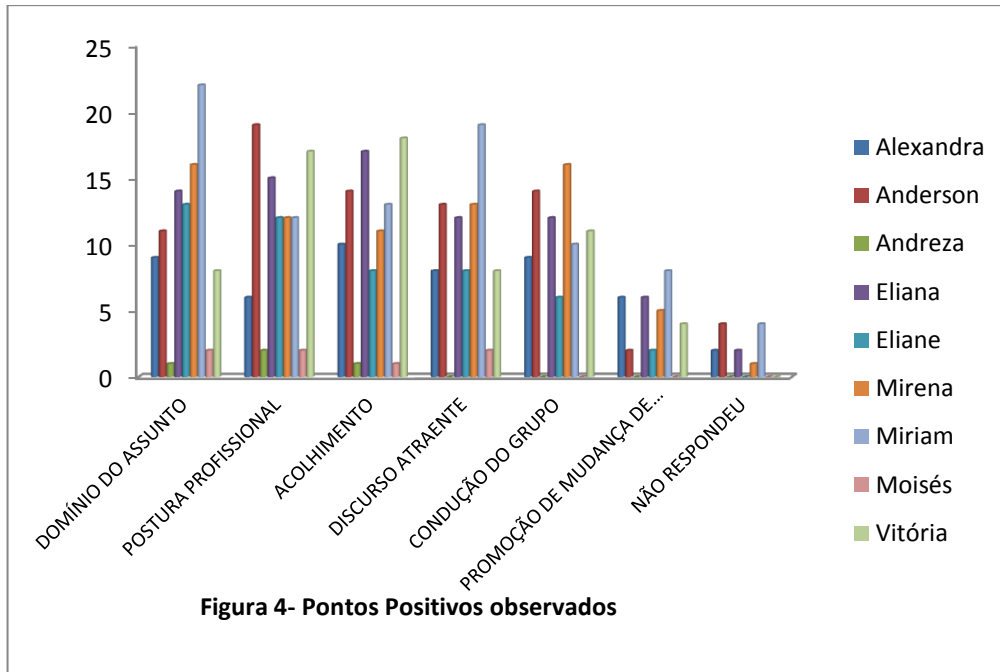


Figura 3 – Relação guia X guiamentos

As Figuras 4 e 5, a seguir, demonstram a percepção dos visitantes guiados em relação à atuação dos guias, destacando os pontos fortes e as deficiências no preparo de cada um deles para o exercício da função de guia de turismo.



Dado: Uma leitura do conjunto das informações registradas nos gráficos permite afirmar que o ponto forte dos guiamentos foi o domínio do conteúdo por parte dos guias. Mesmo aqueles observados em menos oportunidades tiveram avaliação bastante positiva nesse quesito.

Discussão: Se somamos a esse o fato de, em segundo lugar, terem ficado evidenciados como positivos os conjuntos dos dados relativos aos aspectos postura profissional e discurso atraente, entendemos que o trabalho de preparação foi mais eficaz – ou pelo menos mais valorizado por parte dos visitantes – no que tange às relações interativas entre as partes, em detrimento da técnica, inegavelmente importante, porém menos evidenciada na amostra trabalhada neste estudo. Tanto que o gráfico que registra os pontos negativos (Figura 5) evidencia a positividade da experiência para o turista, informando que o número de entrevistados incapazes de encontrar um defeito supera gritantemente o daqueles que destacam pontos a serem trabalhados nos guias.

A partir dessa análise, pudemos compreender o valor das palavras de Santos (2010) sobre o tanto que “O sistema educacional e de qualificações actua (...) como elemento legitimador do status que socializa o indivíduo, preparando-o para ocupar as posições sociais” (p.8). O encaminhamento proposto para a capacitação dos guias na segunda fase estava ao menos aparentemente validado, e o investimento na inovação no modo de desenvolver algumas atividades para desenvolver o turismo com base nos conceitos da economia da experiência que enfatizam o encantamento, a emoção para atingir mais diretamente a sensibilidade dos turistas tinham sido mesmo uma boa aposta. O Mtur (2010) baliza bastante bem a recomendação de valorização da capacitação de mão de obra técnica especializada para o turismo, quando ressalta a necessidade premente de se marcarem indelevelmente as almas dos turistas com produtos e serviços que alterem o olhar dos visitantes para a realidade circundante.

Dado: Somente uma das guias recebeu crítica negativa significativa quanto ao seu trabalho, somando um número considerável de observações que determinam que ela apareça como despreparada para o exercício da função.

Discussão: A avaliação foi coerente com a média das avaliações de pontos positivos da profissional, apenas razoável, quando analisada no cômputo geral dos resultados do conjunto de guias em ação no projeto (Figura 4). Esses dados corroboram a teoria de Thiollent (2009), relativa ao envolvimento cooperativo e participativo entre os representantes da situação pesquisada; segundo a ótica do autor, a guia foi mal avaliada porque falhou justamente nos aspectos que envolvem a interlocução entre os atores, conforme se observa na mesma figura.

Por fim, a pergunta de conclusão se referia, objetivamente, a se o visitante contrataria ou indicaria o guia que o conduziu naquela visita numa outra oportunidade, profissionalmente, pagando pelo serviço. Essa era a pergunta que mais claramente se aproximava da questão em observação.

Entendemos que, a partir dessas respostas, é possível verificar se aquele profissional ali colocado para que buscasse tecer redes de relacionamento estava ou não fazendo a sua parte. A julgar pelo gráfico demonstrado na Figura 6, nossos guias foram um sucesso!



Figura 6 – Avaliação do trabalho dos guias pelos visitantes

Dado: Encontramos uma única resposta que discrepou das demais; voltamos à parte da identificação do entrevistado no formulário e constatamos se tratar de um adolescente, inserido num grupo de adultos, que foi guiado por uma profissional do sexo feminino, com idade muito superior à sua.

Discussão: A qualidade da interação entre o prestador do serviço e o cliente passa também pela identificação de perfis. O guiamento é uma atividade que, apesar de eclética do ponto de vista do perfil do profissional, precisa ter sempre em foco o público-alvo, para que não se perca a qualidade da experiência potencialmente proporcionada (Egrejas *et al.*,2013). O ocorrido nos suscitou discutir com o grupo, em encontro avaliativo, a habilidade discursiva necessária para falar com o diverso. Guardadas as características individuais, as preferências e empatias, a comunicação é estratégica nos trabalhos no turismo e o investimento nela como disciplina acadêmica somada ao tema das relações interpessoais constitui instrumental indispensável à boa formação do alunado. As diferenças de faixa etária, dentre tantas outras como as etnias, as de espectro sociocultural etc, não podem constituir empecilho à boa prestação do serviço de guiamento.

Ao final do período de guiamento, cada um dos nove participantes efetivos observados nesta segunda fase recebeu, via email, um questionário aberto, contendo perguntas qualiquantitativas (Apresentada na compilação dos dados a seguir – Tabela 1), cujo objetivo era medir a percepção individual do quanto a experiência profissional elaborada para eles poderia ser impactante no seu futuro profissional. Ainda, considerando a natureza cooperativa e a filosofia dialogal desejada e empregada no desenho da pesquisa, o questionário visava a uma possível correção de rumos no planejamento do projeto seguinte, o *Freetur*.

Fato: Em virtude do número reduzido de participantes naquele trabalho, foi possível contar com 100% da amostra na compilação dos dados.

Discussão: A atitude já diferenciada desses nove, aceitando participar do projeto sem garantias de remuneração imediata, evidencia um modo empreendedor de se relacionar com o trabalho. Se a pesquisa tivesse seguido também para os participantes da primeira fase que desistiram, provavelmente, não teríamos 100% de retorno das avaliações individuais, o que, certamente, relativizaria os resultados apurados.

A seguir estão compiladas, num quadro-síntese, as respostas coletadas nos questionários preenchidos voluntariamente pelos nove recém-formados participantes efetivos do trabalho de guiamentos do Projeto *Palácios do Rio*: Alexandra Gama, Anderson Paes, Andreza de Andrade, Eliana Carvalheira, Eliane Silva, Mirena Voll, Míriam Bandeira, Moisés Caitano e Vitória Nascimento. (Tabela 1)

Cabe informar que todos responderam a todas as perguntas. Porém, em razão de maior ou menor facilidade de interpretação ou expressão, nem todos atenderam à minha expectativa de respostas, afastando-se do ponto central da questão e, por isso, não tendo sua opinião computada no quadro-resumo. Foram também suprimidas as ideias repetidas por mais de um profissional, prevalecendo o fragmento de texto que apresentou melhor redação. Os grifos foram feitos em função do cerne da pesquisa: a validade das redes de relacionamentos com a finalidade de promover melhor inserção e mais rápida dos profissionais observados no mercado de trabalho.

Tabela 1 – Síntese das respostas ao Relatório de participação dos alunos-guias no Projeto Palácios do Rio

Número de alunos entrevistados	9
Número médio de guiamentos realizados no período	$7+5+10+15+6+12+8+8+5 = 76 / 9 =$ aproximadamente 8,5 guiamentos por aluno
Período de Atuação	Obs: os profissionais trabalharam, uns mais turnos que outros, numa escala formatada a partir de suas disponibilidades individuais
Pontos Positivos da perspectiva dos guias	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento/treinamento e informações detalhadas • Ponto turístico com grande potencial. • <u>Novas oportunidades de relacionamento para futuros guiamentos.</u> • Material disponibilizado de alto nível de informação. • Conhecimento do Palácio, da história da cartografia e da Fortaleza e do Observatório do Valongo, pontos turísticos inexplorados como outros potenciais. • <u>Ver surgir um novo produto turístico.</u> • O deslumbramento dos turistas que desconheciam o Morro da Conceição.

<p>Sugestões de Mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Eliminar os convites.</u> • Sistema de agendamento mais eficiente - talvez mais colaboradores para este suporte. • Horário mais flexível de abertura dos ateliês mais.
<p>Meu diálogo com as Instituições locais (Exército, comerciantes locais, Observatório, moradores...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Relacionamento bom com grande aproveitamento de informações dos moradores,</u> embora exista muita insegurança quanto à presença de estranhos. • <u>Relacionamento bom com terceiros como parceiros,</u> p.ex. os militares da Fortaleza solícitos, atenciosos e colaborativos. • A rotatividade dos soldados em serviço dificultou o entendimento deles em relação à proposta ali desenvolvida. • <u>Alguns soldados se disponibilizavam e interessavam em participar do guiamento falando para o grupo e agregando valor à atividade.</u> • <u>O contato com os artistas foi menor</u> [do que com outros atores, p. Ex, soldados e moradores] • <u>Destaque para o acolhimento e envolvimento do Observatório do Valongo.</u> • <u>Os moradores do local estavam sempre de portas e janelas fechadas. Num dos guiamentos, um senhor muito gentil estava no portão de sua residência, e nos parou. Ele contou diversas experiências interessantes que viveu morando no Morro da Conceição. É claro que muitos estavam em expediente de trabalho, mas eu gostaria de ter tido um contato maior com os moradores do lugar. Tive a compreensão e apoio de todos.</u> • Comerciantes locais – Marcelo (Imaculada – demonstrou interesse no Projeto) e Dora (sempre disposta a mostrar seu <i>atelier</i>, simpática e atenciosa, sempre com uma água gelada, e algumas vezes um café). Ana do Bar Sacabral, sempre disposta e simpática em nos atender.
<p>Minhas relações com os visitantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Sem problemas, futuros clientes.</u> • Cada dia foi uma experiência diferente, pois dois dias dos guiamentos que fiz foram com alunos. Um deles, com alunos de turismo do Prado Júnior. Até aí, tudo bem! <u>Mas a princípio, não queria guiar alunos adolescentes, mas fiz para me testar.</u> Não foi ruim. Um dos adolescentes respondeu no opinário que não gostaria de fazer outra visita comigo como guia. <u>Percebi que o problema não era eu.</u> Na realidade, ele não queria estar ali. Nada estava lhe agradando, pelo que respondeu no opinário. Fiquei feliz com os elogios dos outros visitantes. <u>Acho que houve uma interação muito boa. Pediram meu contato e ganhei gorjeta.</u> • Tive como objetivo o raciocínio reflexivo, atendendo de forma direcionada aos diferentes grupos, a fim de alcançar objetivos específicos em relação aos aspectos históricos e culturais do morro e seu entorno, do palácio e da Fortaleza da Conceição.

Resultados no âmbito profissional

- **Já fui contatada por dois grupos, um para fazer o mesmo guiamento, por indicação, outro solicitando informação de outros guiamentos.**
- Finalizando, foi muito importante pra mim participar do projeto, **recebi alguns telefonemas posteriores**, mas infelizmente todos gostariam de fazer o passeio nos finais de semana, não pude realizar. E alguns gostariam que fossem gratuitos.
- **Esta experiência foi o empurrão que faltava. Eu me questionava, “Sou guia de turismo. E agora?”. Acho que me encontrei! Cresci mais um pouco e quero continuar. Não quero parar. Foi muito bom! É o que gosto de fazer. Estou me relacionando com profissionais do meio e aos poucos me fazendo conhecer. Ainda não tive uma proposta de trabalho depois de minha participação no projeto, mas recebi um contato de uma pessoa da Fundação Benjamin Constant que viu meu nome no blog do Projeto e uma outra que soube através de mim mesmo sobre minha participação no Projeto Palácios e se interessou pelo meu trabalho.** Sem dúvida, esta experiência foi muito importante e **está me ajudando a criar relacionamentos no campo profissional.**
- Foi excelente. As pessoas mais maduras gostaram e participaram das visitas ao Palácio, à Fortaleza, ao Observatório e ao morro em geral – disseram que adquiriram mais conhecimento da história da cidade do Rio de Janeiro e que voltariam em outra oportunidade. Os grupos de adolescentes e pré-adolescentes das escolas adoraram os jogos de memória das imagens e com isso aprenderam vários aspectos sobre o Palácio, a Fortaleza e as casas do morro, também gostaram de conhecer o Observatório e sua história contada pelo Prof. Rabaça.
- Para mim foi uma experiência maravilhosa, **enriqueceu meu curriculum e me ajudou a conseguir um estágio como guia no Centro Cultural da Marinha**, pois tudo que aprendi através da apostila, pesquisa e experiência, eu usei para a minha entrevista com a museóloga responsável pela seleção.
- **Houve alguma mudança de percepção sobre a carreira escolhida. A colocação do guia no mercado de trabalho se torna difícil sem indicação de alguém que já está inserido no mercado turístico.**

Impressões gerais e outros comentários

- **Foi uma grande oportunidade para os novos guias, o objetivo foi alcançado. A minha participação no treinamento foi no final, gostaria de ter participado da pesquisa.**
- Foi muito positivo. Além de adquirir **mais experiência no ramo de guia de turismo, consegui bons contatos futuros.**
- O mais difícil para mim foram as obras que dificultaram muito, e os ateliês que estavam sempre fechados. Infelizmente foi por pouco tempo, espero voltar (depois das obras concluídas) há muito que explorar no entorno do Palácio, e nem todos que moram no Rio de Janeiro conhecem.
- Infelizmente não pude fazer o guiamento nos finais de semana. Este foi um grande empecilho para dar continuidade ao trabalho.
- **Não houve relacionamento com agências e afins, somente com pessoas físicas que procuraram o projeto através de indicação de outras pessoas e internet.**
- **Não houve alguma oportunidade de trabalho que eu julgue que tenha sido em virtude de minha participação no projeto.**
- Não achei nenhuma dificuldade em executar o trabalho no interior do palácio, embora não foram todas as vezes que consegui ter acesso com o grupo na sala onde eram confeccionados os mapas, mas na parte externa, encontrei dificuldades em conduzir alguns grupos, pois se distraíam muito, paravam muito e eu tinha que

	<p>aguardá-los para, então, prosseguir com o guiamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considero um empecilho a obra do Porto Maravilha.
<p>Material de Consulta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao material didático distribuído foi de grande importância histórica e turística e confiável. <ul style="list-style-type: none"> - As cartelas para os jogos tiveram grande aceitação tanto pelo público jovem quanto pelos adultos, porém somente após o primeiro guiamento verifiquei que o ideal de cartelas por pessoa era de no máximo quatro unidades, para que observassem melhor o ambiente total. - O material de consulta foi muito amplo. - <u>Quanto aos convites, folders utilizei muito pouco. Utilizei mais os flyers virtuais.</u> - O uniforme de muito bom gosto e de fácil identificação. • Todo o material foi muito bom; os convites, os <i>folders</i>. Tudo bem preparado. O Guia para Guias com conteúdo adequado e muito bem apresentado, auxiliando muito o estudo da história da região. • o material disponibilizado nos serviu de base para pesquisa, estudos e dinâmica para realização do trabalho. • Recebemos apostila, mapas, convites, <i>folders</i>, cartões com detalhes de todo o percurso, para realização do jogo da memória (foi o maior sucesso).
<p>Visita no interior do palácio e fortaleza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foi tudo muito interessante. <u>Tudo estimulava a querer descobrir mais sobre o lugar e seus habitantes, suas histórias e suas lendas. Estimulava o olhar e provocava a curiosidade.</u> • O Projeto foi um sucesso. <u>Saiu matéria na [revista] Veja Rio, reportagem na TV e outras divulgações e com isso despertou o interesse do público.</u> As pessoas não conheciam ou não sabiam onde ficava o Morro da Conceição nem tampouco que lá existe um Palácio e uma fortaleza; que é um morro atípico, diferente dos outros da cidade; que ainda conserva aquela característica portuguesa na maioria de suas construções; que os moradores se conhecem e se cumprimentam pelo nome; que existem vários ateliês, artistas e artesões. Todos os meus visitantes ficaram surpresos. Disseram que aquele pedaço da cidade, escondido entre os prédios, tranquilo e sem barulho, mais parecia um pedaço de cidade de interior. Foi muito gratificante poder mostrar e apresentar aos visitantes o morro da Conceição e seus atrativos.

A leitura das impressões dos guias atuantes no Projeto *Palácios do Rio* retiradas dos questionários corroboram alguns dos fatos observados no campo, conforme a seguir:

Fato: Assim como os visitantes, os guias consideraram a qualidade das informações ponto alto de suas atuações, valorizando a oportunidade de crescer – e promover crescimento – em termos de construção de repertório histórico e cultural.

Discussão: Intuitivamente, quando escrevem “conhecimento/treinamento e informações detalhadas”, ou “material...alto nível de informação”, ou ainda “conhecimento do Palácio, da história da cartografia...”, estão ratificando a tese de Hardt e Negri (2005) de que o trabalho imaterial necessita das capacidades de

mobilização, de criação e de inovação, como meio de se criarem novas boas possibilidades e de esses profissionais rumarem para a autonomia.

Além do conteúdo teórico em si, há bastantes referências também ao material didático sugerido para ser utilizado com os visitantes, sobretudo os mais jovens (as cartelas com fotos, os mapas para marcação, o baú), cuja ludicidade ficou evidenciada como elemento diferencial, inovação a ser aplicada e ampliada noutras situações de guiamento.

Ainda com relação às ações metodológicas propostas na ocasião, os profissionais em campo também emitiram opinião, comentando, por exemplo, o valor dos convites abertos que lhes foram entregues para que ajudassem no estabelecimento de contato com seus clientes potenciais. Por mais de uma vez anotaram críticas/sugestões do tipo “eliminar os convites” e “... utilizei muito pouco; utilizei mais os *flyers* virtuais”.

Fato: Este instrumento metodológico definitivamente não alcançou seu objetivo; sequer teve sua validade reconhecida para ser aproveitada numa situação futura com o mesmo fim.

Discussão: Embora a criação de material tenha sido tema de discussão entre as planejadoras e os próprios guias na fase de desenho do projeto, na intenção de suprir demandas por estes apontadas, a vivência provou a necessidade de reavaliarmos sempre as proposições de interferência na forma como cada pessoa se move para estabelecer seus laços. Imprevisivelmente, o espaço de efetivar o uso dos convites não se apresentou com tanta facilidade como imaginado pelo grupo. Os candidatos a guias não tinham, pelo menos não na medida que imaginavam, laços fortes o bastante para lhes franquear o acesso aos segmentos do turismo que almejavam. Faltavam-lhes relações sociais e institucionais significativas a ponto de lhes reforçar o “capital social ponte”, da forma como entende Putnam (2010). Também nos pareceu que eles deixavam a desejar quanto à necessidade de uma postura resiliente e adaptável, como Botelho (2008) sublinha ser necessário, quando a situação exigia criatividade e múltiplas contribuições do sujeito coletivo. Às professoras participantes proponentes do projeto ficou clara a fragilidade do currículo do curso técnico para a formação de seus alunos no que tange ao desenvolvimento das competências individuais dos alunos, futuros profissionais, para mais bem aproveitar as redes a que têm acesso. O mesmo se pode dizer em relação à falta de percepção de iniciativas de caráter associativista para que possam driblar as limitações individuais. O mais comum é que os referenciais teóricos adotados pelos docentes centrem as soluções na perspectiva individual, embora, como já discutido, seja bastante comum que o indivíduo se veja assujeitado a questões que independem de sua qualificação para o exercício laboral na carreira que escolheu.

Interessava também analisar as respostas que nos chegaram às mãos com relação àquilo que considerávamos inovação em termos de elaboração de produto turístico: o diálogo implicado em cada uma das etapas, do levantamento inicial de dados sobre o sítio à percepção final de

impacto positivo do projeto ali implementado. Nesse aspecto, as declarações demonstraram, via de regra, bom relacionamento entre os envolvidos, boa receptividade ao grupo dos guias que por ali circulavam, apreço e consideração da parte da comunidade local e visitantes, principalmente valorização da escuta, da consulta e da possibilidade de construir em conjunto um projeto que os afetaria a todos.

A perspectiva dialogal adicionada aos demais elementos já constantes das pesquisas de base qualitativa, tal como convém no trato com objetos da mesma natureza deste em estudo, põem em destaque as vozes dos interessados de parte a parte, na construção das realidades que revelam, por isso mesmo, o conhecimento cotidiano relativo à questão abordada na pesquisa (Flick,2009). Além do mais, os saberes construídos em diálogo têm valor muito mais perene, posto que validam a percepção de mundo daqueles que os constroem (Botelho,2008).

Fato: O diálogo com as partes envolvidas passa a ser parte constitutiva indispensável do processo de elaboração de novos produtos turísticos.

Discussão: A Roteirização Dialogal ora em desenvolvimento no LTDS e inaugurada no Projeto *Palácios do Rio* estimula novas formas de relacionamento entre indivíduos e entre estes e seu trabalho, suas atividades; enfim, provoca reflexões inusitadas, demanda adoção de posicionamentos, tomadas de decisão e atende às necessidades primárias de aceitação e respeito (Egrejas, Bursztyn e Bartholo,2013). Ajuda a promover os laços de confiança, solidariedade e reciprocidade de que nos fala Lomnitz (2009), de modo a converter os vínculos fracos dos profissionais em campo em fortes (Granovetter,1973,1982), impulsionando-os no mercado de trabalho, conforme esperado como resultado do projeto.

Em aditamento ao que se expôs até aqui, com base nos depoimentos pessoais dos guias que atuaram no projeto no Morro da Conceição, ainda se pode aprofundar a análise a partir do item “Resultados no âmbito profissional” constante do questionário que responderam. Ali encontram-se os registros que mais dão indicativos da validade da hipótese testada: “A indução da ampliação de uma rede social de relacionamento profissional a partir de atividades ligadas à prática do guiamento imediatiza a entrada do guia recém-formado no mercado de trabalho formal?”. Nota-se que os recém-formados perceberam uma chance clara de se inserirem social e profissionalmente, caso fizessem por onde aproveitar a oportunidade que lhes estava sendo estendida para formar laços e/ou ampliar suas redes relacionais.

Respostas do tipo “ já fui contratada por dois grupos...”, “*recebi alguns telefonemas posteriores.*”, “... *enriqueceu meu currículo e me ajudou a conseguir um estágio...*” e “ ... *está me ajudando a criar relacionamento no campo profissional*” não deixam dúvidas de que os resultados esperados vieram na proporção que os profissionais se colocavam em posição de evidência no mercado. Isso se comprova ainda mais fortemente com o depoimento que revela a seguinte reflexão de um dos atuantes: “*A colocação do guia no mercado de trabalho se torna difícil sem indicação de alguém que já está inserido no mercado turístico*”.

Fato: O objetivo de oportunizar a atuação profissional de recém-formados, ampliando suas possibilidades de se inserirem mais rapidamente no mercado de trabalho foi alcançado para a grande maioria dos que participaram atuando no Projeto *Palácios do Rio*.

Discussão: Retomando a metáfora do “enxerto das novas mudas a outras já pegadas” que utilizei no item 1.1 deste estudo, ressalto a eficácia da ação – sempre lembrando que não estamos considerando a totalidade da amostra dos profissionais observados, uma vez que, como também já foi demonstrado, o aproveitamento das oportunidades depende sempre das características individuais dos implicados –, chamando atenção para as respostas listadas no quadro-resumo, as quais, para além de relatar fatos derivativos da ação dos profissionais em campo, expressam satisfação pessoal diante da experiência vivida.

Embora um dos guias tenha afirmado que “*não houve alguma oportunidade de trabalho que eu julgue que tenha sido em virtude de minha participação no projeto.*”, concluí que alcançamos mais que simplesmente formas de inserção no mercado: trabalhamos no estímulo a um profissional proativo, consciente e mais capaz de prosseguir na profissão de modo sustentável. Vimos concretizar-se diante de nós a ‘efetiva mudança da sociedade circundante’ como quer o Programa Nacional de Turismo 2013/2016 que aconteça no âmbito dos projetos pensados para o setor.

A frase “*Houve alguma mudança de percepção sobre a carreira escolhida.*” ilustra bastante bem que ali ocorreu com os guias em serviço, mais do que oportunidade de conseguir trabalho, oportunidade de repensar sua escolha profissional e os caminhos que precisam ser trilhados para que alcancem o êxito com que sonharam. Penso que conseguimos acionar-lhes a criatividade, a inovação, a visão ampliada e compartilhada, conforme prescreve a IA, segundo interpretação de Botelho (2008).

A avaliação positiva não é somente fruto de minha observação participante no campo, mas foi também percebida por outras pessoas externas àquele contexto. A mídia repercutiu nosso trabalho, dando ainda mais visibilidade aos recém-formados, além das pessoas que lá estiveram e foram guiadas por eles. Como nos conta um dos envolvidos, “*Saiu matéria na*

[revista]Veja Rio, reportagens na TV e outras divulgações e com isso despertou o interesse do público” (sic).

Por tudo isso, pouco tempo depois, a experiência foi adaptada para o segundo projeto em estudo, o *Freetur*, cujos dados estão arrolados e discutidos a seguir.

Como já explicado anteriormente, as dimensões do *Freetur* foram consideravelmente menores em tempo e extensão do campo. O trabalho desenvolvido na Praça XV durou apenas três dias e os circuitos compreendiam as distâncias entre a igreja da Candelária e o antigo Morro do Castelo, que eram percorridas em três roteiros diferentes de, em média, 30 minutos (Tabela 2).

Tabela 2: Roteiros operados no Projeto *Freetur*

<u>ROTEIRO BASE:</u>	<u>ROTEIROS COMPLEMENTARES</u>	
<u>PRAÇA XV</u> A formação da cidade <ul style="list-style-type: none"> • Paço Imperial • Estátua de Osório • Chafariz do Mestre Valentim • Estátua de D. João • Estação das Barcas • Arco do Telles • Igreja da V. O. T. do Carmo • Igreja de N. S. do Carmo • Convento do Carmo 	<u>ROTEIRO A:</u> SENTIDO CANDELÁRIA <ul style="list-style-type: none"> • Travessa do Comércio • Rua do Ouvidor • Ig. de N. S. da Lapa Mercadores • Ig. de S. Cruz dos Militares • Centro Cultural do TRE • Centro Cultural dos Correios • CCBB • Casa França-Brasil • Igreja de N. S. da Candelária 	<u>ROTEIRO B:</u> SENTIDO CASTELO <ul style="list-style-type: none"> • Palácio Tiradentes • Igreja de São José • Museu Naval • Centro Cultural da Justiça • Museu da Imagem e do Som • Ladeira da Misericórdia • Santa Casa da Misericórdia • Igreja N. S. de Bonsucesso • Museu Histórico Nacional

Fonte: Plano de trabalho do Projeto *Freetur* (arquivo pessoal das autoras)

Desta vez, o grupo de alunos-guias convidados foi ampliado para 31 participantes, divididos em dois turnos diários, num total de seis equipes de aproximadamente 5 guias. Diferentemente do que ocorreu no planejamento do *Palácios do Rio*, não havia um número previsto de guiamentos, porque não se podia controlar o fluxo da população flutuante na praça; apenas tínhamos ideia aproximada do número médio de transeuntes, que também variava em dias úteis e finais de semana, como se pôde observar no levantamento inicial de informações para o projeto naquele sítio.

Em virtude dessa realidade, o desenho do projeto, como já demonstrado na Figura 2, sofreu customização a partir do Projeto *Palácios do Rio*; ajustou-se a metodologia, os resultados foram redimensionados e os objetivos – sobretudo os de cunho social, voltados para a inserção imediata dos egressos do Curso de Turismo do CEAPJ no mercado de trabalho formal de guiamento – ficaram preservados.

Por tudo isso, a observação, ponto central deste estudo, concentrou-se na forma como os guias recém-formados integrantes dessa atividade se movimentavam no sentido de abordar os passantes, oferecer o serviço e, uma vez aceitos, como partiam em missão laboral, conforme demonstrado na figura a seguir. Atente-se para o fato de que as pesquisadoras atuavam participativamente na posição de “retaguarda”, suprindo demandas por “apoio”.

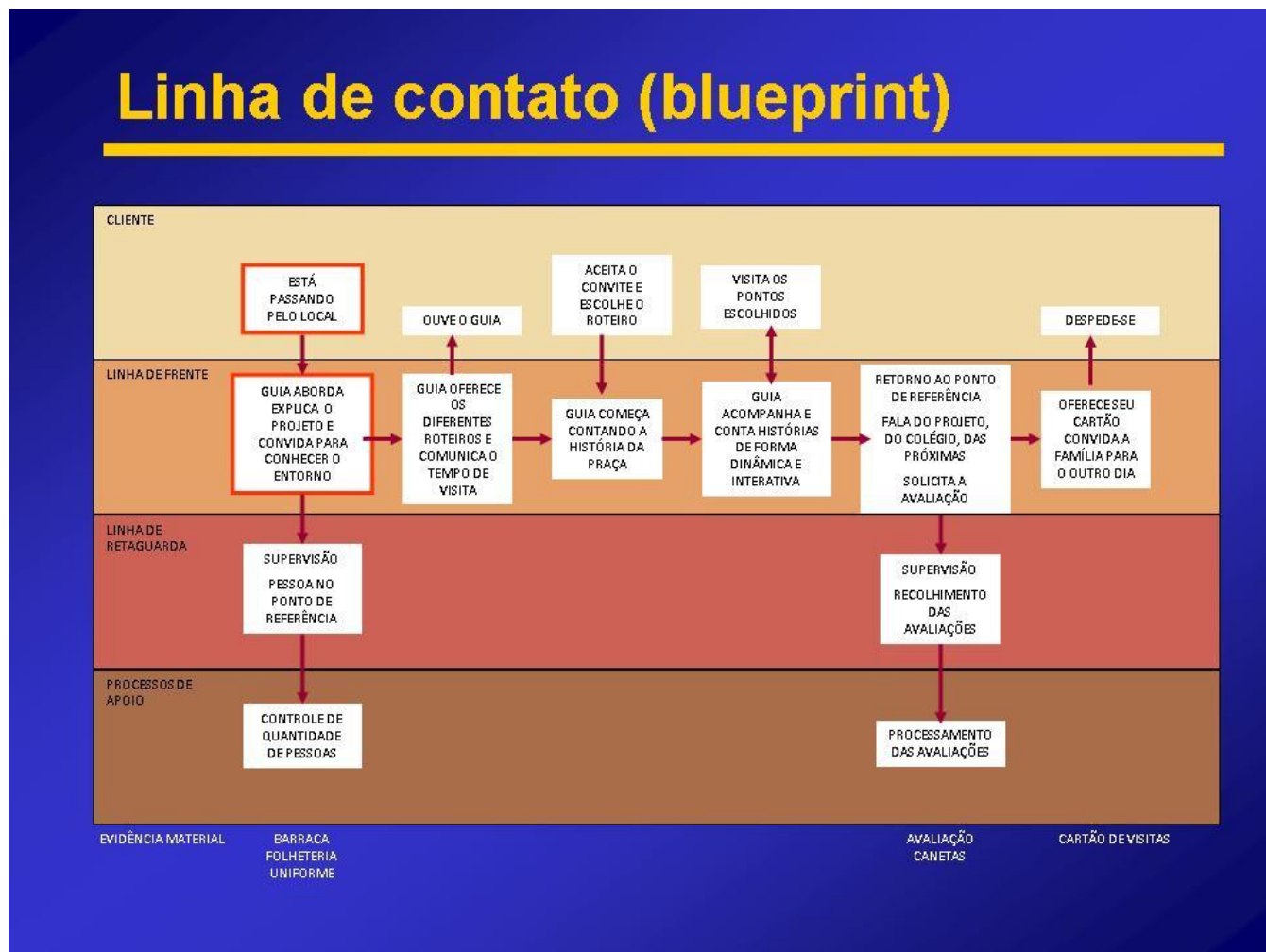


Figura 7 – Mapa de processo do serviço Freetur- Praça XV- Rio de Janeiro – julho2012

Fonte: Plano de trabalho do Projeto Freetur (arquivo pessoal das autoras)

Na volta dos percursos, os profissionais eram abordados por alguém de nós do grupo organizador – o mesmo grupo de professoras que esteve à frente no projeto anterior – para

coleta imediata de impressões sobre a experiência vivida por eles e aqueles que conduziram. Assim foi, consecutivamente, nos três dias de trabalho na Praça XV. No mapa da jornada do serviço apresentado adiante, observam-se os percursos trilhados nos diferentes roteiros propostos, a dinâmica das pessoas envolvidas no processo, desde a abordagem do cliente potencial até a conclusão do processo, com a avaliação dos visitantes.



Figura 8 – Mapa de jornada do Freetur- Praça XV- Rio de Janeiro – julho2012

Fonte: Plano de trabalho do Projeto Freetur (arquivo pessoal das autoras)

Em situação posterior, no dia 06 de dezembro de 2012, nas dependências do LTDS, foi organizado um grupo focal ao qual compareceram apenas aproximadamente a terça parte dos envolvidos nas atividades do *Freetur*. Cada um dos envolvidos havia recebido previamente um questionário eletrônico avaliativo (Anexo G), que podia ser reenviado por email ou impresso e devolvido no dia marcado para o encontro do grupo. O conjunto das perguntas extrapolava as questões de ordem prática relativas àquela situação de guiamento; antes, pretendia fomentar a discussão coletiva acerca das dificuldades reais para a inserção no mercado do turismo, algumas soluções percebidas ou idealizadas por eles, mas, acima de tudo, contribuir para a formação crítica dessas pessoas como profissionais cuja carreira

estava em construção à época: que caminhos e exemplos seguir? Quais as lições aprendidas quanto ao empreendedorismo necessário para alavancar-se na profissão e inserir-se no mercado escolhido? Tínhamos, ainda, o interesse em saber deles se e quanto valorizaram a construção da situação planejada previamente para que eles pudessem atuar profissionalmente, e se e quanto a iniciativa contribuiu para o incremento das redes de relacionamento social e profissional que lhes conduziria dali para frente, autonomamente. Pedimos que dessem opinião e sugestões para que o trabalho desenvolvido na Universidade junto a outros, no futuro, no mesmo sentido, pudesse lograr maiores êxitos.

O conjunto dos fatos anotados nas duas situações – a observação, durante o período de aplicação do projeto, e a avaliação, por meio dos questionários e do grupo focal – geraram os dados analisados à luz dos objetivos do projeto desta pesquisa.

Fato: A presença inusitada de profissionais em praça pública, oferecendo serviço turístico gratuito impactou positivamente a população circulante cotidiana daquela área.

Discussão: *“Gostou muito da iniciativa do Projeto de Turismo e pediu informações detalhadas sobre o curso. Ficou com nossos folhetos p/ divulgar em sua escola. Falou aos seus alunos sobre a importância de se fazer intercâmbio.”*(sic); *“Acharam o Projeto Freetur muito interessante e levaram folhetos p/ divulgar o Curso em Belo horizonte.”* (sic); *“Todos gostam dos aspectos históricos e principalmente das curiosidades sobre personagens ilustres.”* Essas foram algumas das impressões anotadas pelos guias em ação no projeto, no se refere à reação dos visitantes à situação ali proposta. Subliminarmente ao que se lê, pode-se intuir que houve quebra de expectativa por parte dos entrevistados acostumados à rotina do centro da cidade, ou mesmo acostumados a terem de contratar serviços dessa natureza quando têm interesse específico, como no caso do professor e seus alunos.

A frase destacada por mim é de especial valor na análise da validade de se oportunizar o incremento das redes relacionais. Ainda que alheio aos objetivos acadêmicos e científicos da situação que vivenciava, o professor inferiu a existência de uma ou mais redes que suportavam aqueles guias naquele contexto específico. É curioso notar que as palavras dele remetem a uma ação com reflexos futuros para o bem comum; ou seja, ele estava incentivando seus alunos a tecerem laços, àquele momento aparentemente fracos, mas com potencial de virem, noutras circunstâncias, a se tornarem fortes, no modelo pensado por Granovetter (1973,1982), como já vimos anteriormente.

Também é relativa a esse encontro com o grupo de professores e alunos a melhor das frases anotadas por um dos guias dentre todas as que figuram nos relatórios, entrevistas e questionários: *“Não consegui guiá-los devido ao programa estabelecido pela escola, mas, o professor perguntou sobre quantas pessoas estavam comigo e compartilhou o lanche excedente que havia trazido. E assim, voltei pra*

nossa tenda com um saco de maçãs, alguns pacotes de biscoitos e caixinhas de suco.”(sic) Não poderia haver melhor exemplo de como as redes de relacionamentos são capazes de alcançar benefícios por vezes impensados – o capital ponte –, baseados nos laços de confiança e na solidariedade (o capital de coesão), como demonstrado na abordagem de Putnam (2000), no capítulo 2 deste estudo.

Fato: Dentre as pessoas guiadas entrevistadas ao final dos guiamentos, a maioria era local do Rio de Janeiro e passava no lugar por causa de seus trabalhos na região do entorno da Praça XV. Os poucos turistas se fizeram notar nos dias do final de semana, e eram procedentes tanto de outras regiões do Brasil quanto do exterior.

Discussão: Quando pensamos em turismo, o senso comum leva a crer que se trata de atividade voltada para estrangeiros; a realidade observada nos mostra que essa é uma visão ultrapassada, que o conceito de turismo, segundo a OMT (2008), de "atividade do viajante que visita uma localidade fora de seu entorno habitual, por período inferior a um ano, e com propósito principal diferente do exercício de atividade remunerada por entidades do local visitado" já não satisfaz todos os cenários. Precisamos pensar em produtos contando com os próprios moradores da cidade, os quais, na correria do dia a dia, passam, olham, mas, efetivamente, não conhecem o lugar onde vivem. Depoimentos como “*Aceitaram prontamente a oferta do Freetour e comentaram que apesar de trabalharem no Centro (Rua do Ouvidor) não conheciam a história da Praça XV e nunca visitaram o Paço Imperial. Pensavam que o Paço era uma repartição pública.*” apontam a necessidade premente de uma mudança de paradigmas por parte dos planejadores que atuam no turismo hoje. Mais e mais vão se consolidando as opiniões de estudiosos como Lucas (*in* IBEF,2012) e Torreta (2012) que trazem a questão da criatividade para o centro da proposição e do sucesso de novas oportunidades no cenário que o Brasil prepara hoje para usufruir no futuro próximo.

A razão de ser da concepção desses projetos sempre se fundou na possibilidade de interferir nas dinâmicas sociais vigentes, ora focando nos condutores, os guias recém-formados, ora nos conduzidos, aquelas pessoas convidadas a fazerem parte do que se construía naqueles momentos de prática nos campos. Acreditamos que, como também considera Santos (2010),

a experiência e a mobilidade são tidas como formas de capital humano: a experiência surge como complemento da qualificação para o desempenho satisfatório de funções e a mobilidade (envolvendo implicitamente a transferibilidade de competências) como um indicador de ambição pessoal, onde o trabalhador dará o máximo de si próprio para conseguir boa inserção profissional e maximizar os rendimentos do seu trabalho (Santos, p.10).

Por essa razão investimos na criação de oportunidades para que os recém-formados pudessem se ver em prática. A esse respeito o arcabouço das respostas captadas indicou:

Fato: A vivência da experiência de visitação turística inusitada no sítio histórico da Praça XV mudou o olhar das pessoas guiadas para sua cidade.

Discussão: A máxima de Santo Agostinho, adotada popularmente, que afirma que “só se ama aquilo que se conhece” encontra expressão expoente no que se observou ao longo do período de desenvolvimento do projeto *Freetur*. Vários dos entrevistados declararam, além da surpresa, a intenção de ampliar a experiência naquele e/ou noutros sítios turísticos da cidade. Disseram coisas do tipo: “Ao final do Tour entraram no Paço para apreciar a exposição.” ou “Gostaria de receber informativos sobre outros Tours em outros pontos da cidade.”, numa clara demonstração de aprovação e, conseqüentemente, colaborando para a criação de novas oportunidades para esses e outros profissionais do turismo. Já se sentem aí os efeitos do impacto do projeto na população.

Finalmente, destaco aqui o último dos fatos de relevância levantados, a partir dos relatórios, entrevistas e grupo focal realizados com os interessados, com respeito diretamente ao tema da observação: se e como as ações pré-programadas para os guias contribuiu para o fomento das redes de relacionameto pessoal e profissional dos guias recém-formados, de modo a inseri-los mais rapidamente no mercado de trabalho do turismo. Cabe informar que outros aspectos – como o melhor ponto geográfico do sítio para abordagem para oferecimento do serviço de guiamento e o perfil do cliente potencial, entre outros – podem ser delineados a partir das anotações realizadas no período de observação. Contudo, optei por não levantar aqui estes dados, entendendo que se afastam da discussão principal desenvolvida neste estudo.

Fato: Assim como constatado no Projeto *Palácios do Rio*, o *Freetur* também cumpriu seu papel de colaborar para que o trabalho dos recém-formados ganhasse visibilidade, e isso lhes trouxe, num tempo futuro próximo àquele, oportunidades profissionais remuneradas.

Discussão: Vários dos guias, em seus relatórios ou quando entrevistados, deram informações sobre oferecimentos concretos de trabalho: “Fizeram contato comigo no dia seguinte para um tour por Santa Tereza.”; “Solicitaram-me 5 guiamentos (...) no Rio e em Niterói”. Em termos conceituais, não vou repetir, mas lembrar, diante da constatação de que os resultados alcançados pela maioria dos alunos-guia participantes daquele projeto derivaram do processo de elaboração e preparação do projeto de guiamento como um todo, o que preconiza o PNMT 2013/2016 sobre a importância da construção de ferramentas para o enfrentamento da precariedade de alguns ora oferecidos produtos e serviços especializados no país, como modo de colaborar para a “efetiva transformação da sociedade circundante”. As possibilidades de oportunidades multiplicadas em função das novas formas relacionais surgidas naquele sítio validaram ainda mais no grupo a relevância das discussões sobre redes enquanto instrumento de gerenciamento de suas carreiras profissionais.

Compreendi e dimensionei importância da criação de novas relações e da preservação daquelas já instituídas, no sentido de inserir e manter o indivíduo no mercado de trabalho. Então, o tema foi exigindo de mim, a cada página deste relato de experiência de observação, mais e mais subsídios teóricos: uma reflexão em bases tanto mais científicas quanto mais se vislumbrava a possibilidade concreta de contribuição para futuros estudos nesta área e, mais importante que isso, para fundamentar possíveis ações futuras de intervenção na realidade social dos novos profissionais que formaremos em curto espaço de tempo. Por exemplo, o primeiro ato concreto parece que naturalmente se poderá dar no âmbito escolar, por meio da alteração das matrizes curriculares, inclusive, garantindo um lugar de destaque às atividades práticas, como as oficinas, situações de simulação, estágios supervisionados, etc, em que o educando possa “transformar o fazer-saber em saber-fazer” (Tomazoni,2007,p.7) mas também cuidando para que o empreendedorismo, a postura proativa e o pensamento estratégico sejam temas transversais recorrentes em todas as disciplinas que fazem parte da formação discente, inclusive, com iniciativas extramuros da escola.

Para atender a essa necessidade imposta pelos sucessivos redesenhos da pesquisa que a todo instante apontava a necessidade de se manter a consistência da análise dos fatos observados, passei a aprofundar o estudo sobre as redes, estreitando meu olhar para o funcionamento desse instrumento numa perspectiva mais utilitária, prática, do que propriamente filosófica de compreensão das relações, apenas, conforme segue. Não se trata de mera fragmentação do referencial teórico utilizado para este estudo, mas de intencionalmente pontuar que a essa altura da dissertação da observação efetivada ainda faltavam subsídios que dessem conta dos achados a partir da compilação dos dados levantados a campo. Novamente preocupava-me o que fazer com aquilo que se lê.

Capítulo 6 – Redes de relacionamento pessoal e profissional – gênese, valor e atividade

ESTRATÉGIA-REDE: A EXPRESSÃO PODE SURPREENDER.

(Alves e Santos)

AS REDES SÃO SOLUÇÕES CONTINGENTES

(Marcon e Moinet)

Antes de passar a tratar do assunto redes em relação estreita com o que se discute neste trabalho, estabeleço uma linha tênue porém necessária para separar conceitos de naturezas diversas.

De um lado, considere-se a extensa bibliografia existente acerca das redes que se constroem no âmbito dos planejamentos para o bem comum. Nesse conjunto maior de teóricos apresentaram-se, ao longo deste relatório de pesquisa, nomes como Swedberg, Mark Granovetter, Larissa Lomnitz, Hassan Zaoual e Putnam, entre outros cujas ideias balizaram as minhas reflexões, nortearam meus escritos e deram consistência aos meus pensamentos.

Por outro lado, meu interesse estava voltado para a relação dialética entre o sujeito e seu trabalho, entre ele o mercado em que precisa se inserir. Por isso optei por observar o modo como os guias recém-formados faziam isso; como teciam – ou tinham “alinhavados” –, buscavam manter e ampliar seus laços profissionais. As redes, ora como instrumento de planejamento, mas bastante mais como ferramenta de análise, permitiram-me maior clareza sobre o desenvolvimento dos projetos em que esses novos profissionais foram inseridos.

Para melhor focar esse aspecto, vou seguir aqui, estritamente, quatro autores que me pareceram aproximar suas teorias das minhas preocupações: Marcon e Moinet, na obra “Estratégia-rede” (2001) e Alves e Santos, em “Uma Abordagem Estrutural em Redes: expondo padrões, possibilidades e armadilhas” (2010). Dos primeiros, trago para reflexão palavras que casam com meu trabalho de observação, justificando-o, inclusive, como metodologia: desde a detecção do problema que motivou a ação, até a avaliação dos resultados, passando pela construção dos passos do caminho da pesquisa, inclusive a proposição dos projetos que suportaram este estudo, todo o tempo estive me baseando na estratégia-rede, ainda que, de forma, às vezes, empírica, uma vez que:

A estratégia-rede nasce a partir do momento em que pelo menos um dos atores orienta e ativa essas ligações no âmbito de um projeto, apoiando-se nas propriedades próprias das redes. A estratégia-rede é, então, um meio a serviço de um fim. Conseqüentemente, ela conduz à execução de um dispositivo inteligente, isto é, de um sistema do qual se espera, como regra geral, que investigue o ambiente (vigília e vigilância) e coordene os atores a serviço do projeto (lógica de interação) fazendo-o aproveitar a dinâmica da aprendizagem permitida por ligações flexíveis (Marcon e Moinet,2001,p.21 – grifo meu).

De Alves e Santos (2010), antecipo os conceitos que vêm ao encontro de meus procedimentos na trajetória que percorri para validar a hipótese que motivou a observação participante a que procedi:

Na avaliação de uma rede como metáfora, a ênfase está na identificação, no rastreamento e na orientação da forma individual para uma forma mais coletiva. Para coletar dados desse modo, deve-se concentrar a atenção no exame da linguagem, ou nos discursos suportados, ou ainda, na ação de informar. Os dados relacionais, que são chaves para esse tipo de coleta, se concentram no exame de documentos (relatórios, minutas, planos estratégicos e outros tipos de dados oficiais) ou são gerados a partir de entrevistas ou grupos focais com os atores da rede (p.79 – grifo meu).

Neste capítulo estão presentes as principais ideias desses autores em seus trabalhos sobre a estratégia-rede, divididas nas partes: gênese, valor e atividade, como forma de sistematizá-las e apresentá-las didaticamente. Aqui, “gênese” tem valor de origem das redes, necessidade de criação de uma nova forma metodológica que desse conta de demandas não atendidas pelos instrumentos existentes utilizados nas pesquisas sobretudo de base qualitativa, além da conformação dessa ferramenta frente à nova sociedade da informação. “Valor” está relacionando as ideias que apontam para a valoração dos resultados, em qualidade, intensidade e ineditismo, da aplicação da estratégia-rede no manejo de situações que envolvem pessoas e suas relações com outras pessoas, com a finalidade de auferir algum tipo de vantagem pessoal, numa primeira instância, e alteração do seu ambiente social, por extensão. Finalmente, “atividade” diz respeito aos modos de aplicação e leitura analítica da realidade, utilizando-se a ferramenta ou metáfora rede.

Também neste capítulo se refina a reflexão acerca das redes de relacionamento pessoal e profissional, focando em seu papel de ferramenta tecnológica social/estratégia com potencial para atacar a questão que envolve espaço, tempo, personagens/mão de obra qualificada, de modo a colaborar para atenuar situações-problema de ingresso imediato do recém-formado – em nosso caso específico o guia – no atual cenário do turismo do Rio de Janeiro.

6.1 Gênese

“A REDE É UM MODO DE ORGANIZAÇÃO E DE AÇÃO TÃO VELHO QUANTO O MUNDO, OU MELHOR, QUANTO A HUMANIDADE. OS HOMENS, NÔMADES OU SEDENTÁRIOS, FUNCIONAM EM REDE HÁ MUITO TEMPO. E MAIS DO QUE QUALQUER OUTRO HOMEM, O ESTRATEGISTA POSSUI UMA INTELIGÊNCIA DE REDE, PORQUE O FIM JUSTIFICA, MUITAS VEZES, OS MEIOS RETICULARES: UTILIZAR ALGUNS MEMBROS DA REDE PARA DESINFORMAR SEU CONCORRENTE OU UTILIZAR SUA REDE PARA OBTER INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS E CONQUISTAR O MERCADO”.

(Alves e Santos - grifo meu)

Nas palavras de Marcon e Moinet (2001), as redes de relações profissionais evidenciam a escolha pela convivência; elas “... formam-se no decorrer de encontros profissionais ou de amizade. (...) nascem do acaso, mas duram somente pela atenção e pelo tempo a elas dedicado” (p.174).

Outras linhas de pesquisa bem menos românticas que essa dão conta do nascedouro dos conceitos e métodos de redes de relacionamento em berços técnico-científicos. A literatura sobre a teoria das redes se estende por campos de interesse e disciplinas diversos (Börzel,1998; Conzidine,2002; Tichy; Tushman; Fombrum,1979 – *apud* Alves e Santos, 2010). Por exemplo, Alves e Santos nos lembram que Granovetter (1973) teorizou sobre o tanto de informação útil ao indivíduo que buscava uma oportunidade de emprego que os “laços fracos” eram capazes de proporcionar, quando se considera construir estrategicamente uma rede . Trazem, ainda, em contraponto, a subjetividade emocional dos laços tratada por Butts (2001) e a forma como esses podem impactar os ambientes onde se processam as ações relacionais, aspectos a serem observados quando se está analisando um universo-rede e sua dinâmica, para fins de adequação em prol de determinado projeto.

Os mesmos autores somam suas reflexões às de Börzel (1998, *apud* Alves e Santos,2010), particularmente, e inferem que, apesar de ser esse um tema ao qual a comunidade científica se debruça teoricamente de longa data, o seu entendimento no seio das ciências sociais e da pesquisa é recente, atribuindo sua limitação de usos aos variados e por vezes díspares entendimentos e aplicações que misturam métodos, modelos e teorias. Contudo, também destacam o potencial da abordagem estrutural ou do paradigma da rede, sublinhando que as pesquisas que o utilizam como ferramenta de análise possuem características próprias, distintas das abordagens convencionais – o que as tornam acessíveis a muitas das tarefas de

investigação contemporâneas –. Assim, podemos aceitar que as redes, efetivamente, constituem

Uma base teórica crescente e metodológica [que] está fornecendo melhores capacidades para descobrir as atuais topologias ou padrões de conexões entre entidades, elementos, pessoas, organizações ou comunidades, possibilitando uma análise mais fina dos seus elementos. Desse modo, a análise de redes difere das avaliações convencionais e modos de pesquisas, já que seu foco está nos inter-relacionamentos entre atores e instituições e não nas suas características individuais (Alves e Santos,2010, p.72 – grifo meu).

A despeito de tantas e variadas conceituações, “todas compartilham a noção de que redes são diferentes tipos de relacionamentos, que são objetivamente recursos mensuráveis, ou laços econômicos, ou ainda, laços emocionalmente subjetivos” (Alves e Santos,2010, p.74). O foco principalmente nas conexões e padrões de relacionamentos, mais do que nos atributos dos atores, faz da abordagem de rede uma escolha conceitual, ao mesmo tempo que oferece uma perspectiva teórica. “Além do mais, deslocando a ênfase da concepção linear, positivista e individualista do fenômeno para uma percepção mais holística e sistêmica, a abordagem torna-se mais alinhada ao contexto da sociedade contemporânea” (Alves e Santos,2010,p.84). Consequentemente, temos que as pesquisas nos moldes desta ganham com a possibilidade de observar a interconectividade e as interações entre os indivíduos e entre eles e as instituições (e ainda outros tipos de inter-relação, como com o meio, por exemplo). O que ocorre é o deslocamento das ações autocentradas para os eixos inter-relacionais; dos interesses particulares para os coletivos, como ocorre nas investigações relativas à formação dos relacionamentos nas colaborações ou aos impactos nas mudanças organizacionais etc. Segundo esses autores, a rede é um “aparato muito mais complexo”, “uma caixa de ferramentas para descrever e medir configurações relacionais” (p. 81), ainda do ponto de vista de sua função analítica.

No que diz respeito à gênese das redes com a finalidade instrumental de complementar as formas metodológicas que já não atendiam plenamente às demandas de pesquisadores usuários das investigações qualitativas, Marcon e Moinet (2001) nos falam da relação intrínseca entre o fim e os meios. Sobre isso eles ensinam que, numa relação dialética, o fim (no nível político) está nos meios (as estratégias, propriamente, que redimensionam o fim por meios e conceito de uso), numa relação quase simultânea, numa linearidade temporal

desconstruída, em que a incerteza²¹ é um “componente essencial da adaptação às novas condições, às ameaças e oportunidades” (p.14). Isso porque a observação da organização da sociedade emergente permite afirmar que essa ocorre agora em redes, não mais em pirâmides de poder ou “engrenagens hierárquicas”, como se observa em algumas das instituições mais cristalizadas, como o exército e algumas empresas de administração controlada cujos comportamentos são pautados em referências habituais e pouco abertas ao questionamento. A sociedade contemporânea rompe com esse modelo de autoridade e prioriza a interdependência, em detrimento da sequenciação linear, nas construções planejadas como num “ecossistema de informações” onde

Cada um dos nós-indivíduos tem autoridade suficiente, dentro de sua competência, para um sem-número de pequenas decisões que, somadas, acabam por se tornarem coletivas, sem que tenham, necessariamente, de ter partido de uma autoridade macro. A lógica é a da corresponsabilidade, em que os laços se fortalecem a partir da convivência e da confiança alimentadas no seio da própria rede (p.194 – grifo meu).

Na rede a autoridade não se decreta. Ela é adquirida pela adesão dos outros, à base de critérios, muitas vezes, subjetivos como: carisma, capacidades reais ou subentendidas, voluntarismo, habilidade, antiguidade na rede, etc., e é baseando-se na confiança e na relação de transparência das relações, que se forma um contrato moral entre os membros da rede. A rede é o lugar predileto do exercício de um poder moderado que Guy Massé, pesquisador em inteligência econômica, na Universidade de Pitiers, define como ‘uma dispersão do poder em múltiplos poderes, [...] a mutação do poder delegado em poder compartilhado’ (p.193-grifo meu).

Não fica difícil, pois, entender o que Marçon e Moinet querem dizer: que essa forma de concepção das relações implica necessariamente uma mudança sensível da natureza do trabalho; a construção coparticipativa do acervo das informações de uma organização provoca uma revolução e até chega a inviabilizar as organizações em pirâmide, concebidas para controlar a execução dos planejamentos de modo a atingir um fim previamente especificado. Nas organizações em rede, o contexto de relações entre atores e ambiente transforma-se e é simultaneamente transformado, promovendo a ubiquidade. E isso é muito conveniente, porque a “informação co-elaborada e permutada é superior à informação

²¹ Na **teoria do candidato**, Bryant (1990) proclama que as decisões baseadas na incerteza podem ser conduzidas por certezas heurísticas, de modo que se pode minimizar um problema de maiores dimensões, mas correndo-se o risco de a decisão não ser racional (MacFadyen e Thomas, 1997). Isto é, o indivíduo tem alternativas com resultados incertos, mas conhece as probabilidades, dando maior ênfase e importância às perdas do que aos ganhos (Tomazoni, 2007 – adaptado).

transmitida e controlada” (p.40). E é justamente a diversidade das matrizes culturais relativas aos diferentes pontos na rede que possibilita a adoção de estratégias. Do contrário, como demonstram esses autores, a previsibilidade universal anularia esse instrumento de planejamento. Consideremos que

O futuro deve ser construído e não previsto. Os recursos com os quais ele será construído devem ser imaginados e não administrados como uma herança. As chaves do sucesso não estão nos meios hoje disponíveis, mas na determinação estratégica para encontrar novos meios (p.17).

Ora, “a estratégia-rede é a única via construtiva, ofensiva, voluntária que permite que não haja privação de qualquer influência sobre o futuro” (pp.138 e 139). E são as matrizes culturais que enriquecem a estratégia-rede, sem, no entanto, predefini-la por isso; a diversidade cultural comporta “uma certa racionalidade” que permite criar regras de ação coletivas a partir da soma das diferenças. A prova disso é que algumas regras são universais, como os vínculos de confiança, a necessidade de cooptação e a determinação de um número limitado de membros em uma rede, por exemplo. Ainda que não seja este o foco desses autores, fica também na fala deles evidente a necessidade de que se lance mão das informações coletadas no ambiente da rede para que se possa retroalimentar a construção sistêmica da própria rede, enquanto ela durar.

Recorrendo à imagem mitológica da Deusa Mêtis – personificação do movimento, da multiplicidade, da ambiguidade –, Marcon e Moinet seguem reafirmando a gênese das redes, a pluralidade da inteligência, sem, contudo, renegar os aspectos que dizem respeito à singularidade dos nós-indivíduos que são, em última instância, os responsáveis pelas ligações de toda ordem (sociais, linguísticas, tecnológica etc). Para eles, se um indivíduo não tem, particularmente, com o que contribuir (informações, habilidade, tempo - p.189), não pode atar-se a redes. Por outro lado, citando Pierre Lévy, eles chamam atenção para o princípio da multiplicidade que orienta a formação das redes e que justifica essa forma de tessitura que “amarra” uns nós a outros: “Ninguém sabe tudo e todos sabem alguma coisa” (p.185). Nesse sentido, cada participação é preciosa e cada indivíduo contribuirá com sua rede enquanto a ela pertencer. Para isso, é imperioso que o elemento-nó conheça suas potencialidades e que trabalhe para o bom gerenciamento do próprio capital intelectual. Isso lhe trará vantagem competitiva. Também, o estrategista-rede “deve esforçar-se para compreender a cultura das redes com as quais ele evoluiu ou contra as quais ele deverá lutar” (p.54). A cultura geral é a base da estratégia, pois é esse saber que possibilita conhecer o outro e preparar-se, predeterminando ações que o atingirão positivamente, conquistando-o

para o projeto. A cultura das redes exige a compreensão da lógica de formação da rede, seguida de ações contingentes: tempo, espaço e circunstâncias são variáveis a serem observadas e consideradas estrategicamente para otimizar as potencialidades das matrizes culturais diversas circulantes na rede. Só assim as relações podem, de fato, afirmar a existência da estratégia-rede, passando a funcionar como um suporte operacional para um projeto (Marcon e Moinet). Para isso, são necessárias duas condições: 1) o ator deve ser receptivo à lógica da rede e 2) um acontecimento deve denotar essa tomada de consciência. Ex. Uma crise, uma nova informação, uma necessidade, etc, conforme se observa na Figura 9, retirada da página 189 da obra citada.



Figura 9 – Condições para a efetivação da estratégia-rede

Fonte: Marcon, N. Moinet, A. – A estratégia-rede, 2001

Quando tratam dos “Fundamentos Estratégicos” para a construção das redes, Marcon e Moinet falam em comprometimento e controle como estratégias de manejo desse instrumento no sentido de mobilizar um conjunto de atores independentes para uma causa. Eles advertem para o fato de que nenhuma das duas é superior à outra; antes, em síntese, colocam à prova a inteligência do verdadeiro estrategista. Na página 91, escrevem: “a estratégia-rede vem apoiar a realização dessa síntese estratégica”, e enfatizam as lógicas da centralidade e da influência que interferem dificultando o gerenciamento das finalidades atribuídas inicialmente à rede. Reunir as “condições favoráveis para a construção de sua rede” (p.188) e, em sequência, enriquecer sua rede vai depender diretamente de sua “capacidade de manter e desenvolver seus fluxos” (p.192).

Segundo esses autores, “a inteligência [que é coletiva] exige que haja, ao mesmo tempo, reação e pró-ação” (p.68), para o aproveitamento das competências individuais e, assim,

aliar produtivamente formação e informação. Para eles, são princípios fundamentais da estratégia ou “fundamentos estratégicos”:

- Princípio da concentração de esforços
- Princípio da liberdade de ação
- Princípio de economia das forças (p.79,80)

Ainda na perspectiva de Marcon e Moinet, ocorrem duas formas possíveis de construção da estratégia-rede:

- direta - pull > lógica ou estratégia-rede = buscar informações diretamente; é guiada pelo princípio de reação). É mais rápida.
- indireta – push: guiada pelo princípio da proatividade. É mais permanente (pp.67 e 68 – adaptado).

Por fim, esses autores nos trazem os conceitos de info e infraestrutura de rede, os quais são fundamentais para o entendimento das construções de projetos baseados na estratégia-rede. Em algumas situações, o projeto ou parte significativa dele justifica a estratégia-rede e se encontra no centro da rede de atores. Nesse caso, são utilizadas pelo estrategista como forma de mobilizar os atores. Para saber:

- Infoestrutura = conjunto de regras éticas e de funcionamento definidas para a formação ou com o uso da rede. Não sujeita a alteração por vontade unilateral (p.189 - adaptado).
- Infraestrutura = meios práticos de ação. Ex. Local, orçamento, materiais etc. Quanto mais institucionalizada a rede, maior a necessidade de infraestruturá-la (p.190 - adaptado).

Quando por ocasião da observação participante dos alunos-guias recém-formados, nas situações dos projetos que construímos para que eles pudessem suplementar suas redes de relacionamento pessoal e profissional, procuramos levar em consideração as contribuições individuais deles e dos demais atores, as posições que eles iam assumindo ao longo do tempo da ação no campo e, sobretudo, buscávamos dialogar com eles para que pudessem compreender a infoestrutura a que estavam submetidos e, então, mobilizarem-se para adotar medidas de ação efetivas que lhes trouxessem uma resposta mais favorável ao seu objetivo de inserção no mercado de trabalho.

6.2 Valor

“A COMBINAÇÃO DE RELAÇÕES AFETIVAS E PROFISSIONAIS
ENTRELAÇA OS LAÇOS DE SOLIDARIEDADE E OS LAÇOS DE INTERESSE.”
(Marcon e Moinet)

Metaforicamente, as redes se configuram como teias que, apesar da aparente fragilidade, são suficientemente fortes para servir de ponte entre espaços, de transporte para indivíduos, de ninho onde nascem e se desenvolvem novos sujeitos, até que possam “com suas próprias pernas”, deixar o núcleo onde se originaram, e tecer, por si mesmos, novas e sucessivas redes. Outras ainda sucederão essas, em moto-contínuo, tendo serventia diversa a outros diferentes indivíduos. Em outras palavras, as redes têm serventia prática de fazer acontecer alguma coisa quase impossível ou bastante mais difícil quando se deseja ou necessita empreender sozinho.

De acordo com Cross *et al.* (2001), da abordagem das redes é possível derivar uma série de métodos que têm a vantagem de conjugar dados quali-quantitativos, de modo que se alcancem análises mais refinadas. Acontece que, na percepção dos autores Alves e Santos (2010), que em sua obra enfocam a estratégia-rede do ponto de vista de função como ferramenta de análise, um dilema se instaura entre o recolhimento de “um bom dado” e a “coisa certa” a se fazer. Eles concordam que exista um grande número de opções de métodos para a obtenção de dados – incluindo observações primárias, arquivos, registros diários, entrevistas e variados tipos de questionários e pesquisas –, mas advertem que, para assegurar respostas completas, é necessário que, na investigação, se estabeleçam formas de relacionamento entre o pesquisador, a rede que ele investiga e seus nós-elementos. Isso pode implicar diretamente a precisão dos dados registrados. Ou seja, o tal dilema só será resolvido a partir da clareza que o pesquisador possa ter em relação aos propósitos de sua pesquisa. No que concerne aos atores, todos os autores concordam com que a qualidade de participação dos atores presentes numa rede pode ter um impacto significativo na natureza, estrutura e ganhos dessa rede; quer na construção/manutenção da rede, quer no entendimento que se possa ter do *modus operandi* dela; seja para fins internos ou externos a ela.

A força da abordagem de redes como método investigativo está em sua versatilidade, sua flexibilidade e sua multiplicidade. Esse tipo de abordagem proporciona a construção de um novo vocabulário que permite uma descrição da complexidade e dos processos sociais

ocultos, além de fornecer as bases para uma nova forma de pensar, em um grande campo de discussões a partir de uma perspectiva comum (Cross *et al.*,2001). Em síntese, a opinião geral é que a abordagem de redes se traduz numa perspectiva de investigação alternativa em face de sua habilidade em identificar, descobrir, mapear e medir os inter-relacionamentos intra e entre redes.

Marcon e Moinet utilizam outra metáfora, “ a teoria dos jogos” (p.196 - rodapé), para explicar o valor da estratégia-rede. Na comparação, “a margem de manobra do gerente da rede depende de três fatores: o grau de entrelaçamento da rede, a sombra do futuro e a transparência do comportamento” (p.196), em que são assim entendidos os conceitos:

- Entrelaçamento: quanto mais densas as relações interpessoais, tanto mais eles se conhecerão mutuamente; então, menos chances de aparecimento de conflitos e maiores possibilidades de resolvê-los.
- Sombra do futuro: diz respeito ao autoconhecimento dos valores individuais para a rede; quanto mais os atores se percebem importantes na rede, mais motivados se sentem para preservá-la.
- Transparência: os comportamentos pautados na clareza geram credibilidade e eliminam as desconfianças quanto a uma possível ação oportunista por parte de outro elemento da rede (pp.196 e 197).

No decorrer das situações de observação propostas para verificação da hipótese levantada neste estudo, o valor da adoção da estratégia-rede ia sendo considerado com base no próprio processo de desenvolvimento e retroalimentação por parte dos guias e visitantes, sob dois ângulos: como instrumento de pesquisa, a mim interessava entender o que se passava no interior da(s) rede(s) estabelecidas naqueles contextos para, a partir dos dados coletados em tempo real, a equipe organizadora pudesse “saber o que fazer”, que medidas tomar para alinhar os objetivos à prática, que correções de rumo seriam necessárias para que nos mantivéssemos fiéis ao propósito da pesquisa e pudéssemos otimizar os ganhos da rede.

Paralelamente, considerando a estratégia para a configuração de modelos de organização, o foco estava em alcançar o propósito de que os recém-formados pudessem empreender, naquela situação coletiva, o que, sozinhos, já era sabido que a maioria não conseguiria, a partir da perspectiva comum de chegar mais rapidamente ao mercado de trabalho formal do turismo. Notamos que o trabalho cooperativo intensificou as relações interpessoais (entrelaçamento), aumentou a autoconfiança e estabeleceu a convivência necessária à validação da(s) rede(s) que estabeleceram ali.

6.2.1 Limites do instrumento

“NÃO HÁ ESTRATÉGIA-REDE QUE NÃO ENCONTRE SEUS LIMITES, SEJA QUANDO DO COMPROMETIMENTO (...), SEJA NA FASE DE CONTROLE (...)”.
(Marcon e Moinet)

Quando analisamos a capacidade emergente do paradigma de redes como um método investigativo, e o apresentamos como modelo que pode ser aplicado em uma grande variedade de áreas, entendemos que a partir daí podemos desenhar uma proposta de estrutura-guia para investigação em redes. Nela encontraremos alguns indicadores-chave, destacaremos aspectos metodológicos mas, também, precisamos admitir algumas possíveis falhas. “A estratégia da rede é mais incerta, mais difícil de prever” (Marcon e Moinet, p.114).

Em geral, seguimos as instruções de teóricos como Carrasco *et al.*(2006) , e adotamos, nos processos de pesquisa, estratégias adicionais como a gravação e a transcrição de todas as notas, a realização de entrevistas e grupos focais associados, e outras técnicas que propiciem a reflexão e a autocrítica; sempre, dentro do possível, empenhando esforços para manter um distanciamento crítico saudável aos processos investigados. Mas isso, geralmente, não é suficiente para guardar a isenção da observação. É preciso, ainda segundo os autores citados, atentar para alguns desafios-chave nesse tipo de coleta de dados de base mais qualitativa de redes sociais: a) buscar definir os limites da rede – esta não é tarefa fácil, dada a natureza do ambiente; b) buscar meios apropriados de facilitar a lembrança dos membros da rede – as redes sociais em geral são muito grandes e seus membros podem exercer diferentes níveis de poder, de acordo com o fenômeno estudado; c) detalhar e balancear as informações sobre os membros da rede e pesar as entrevistas.

Outra importante limitação relacionada à pesquisa baseada nas redes é a falta de uma resposta objetiva; isso porque, como já observado anteriormente, as pesquisas que utilizam esse paradigma confiam na coleta de dados – preferencialmente em conjuntos completos (universo da rede) –, em vez de amostras que permitem controlar o experimento (Carrasco *et al.*,2006).

Retomando os estudos de Marcon e Moinet (2010), temos que “a estratégia-rede esbarra em limites como a forma compacta que garante o comprometimento dos atores, mas sua

margem de iniciativa é limitada pelo pequeno número destes” (p.24). Isto quer dizer que é necessário, antes de mais nada, compreender as forças que agem no interior das redes para fomentar o comprometimento e conservar as posições que melhor exerçam influência e garantam a capacidade de preparo desses: “a articulação dos atores, a intensidade das ligações, o capital social que ele representa para cada membro e a existência de jogos de poder fazem da rede um espaço aberto às estratégias(...)” (p.108) e que podem, senão garantir, trabalhar mais a favor dos bons resultados almejados nos processos de pesquisa, trazendo para patamares mínimos os inevitáveis conflitos que surgem no interior da rede.

Apesar de todos os inegáveis benefícios que o conceito de rede propicia, esse tipo de abordagem enfrenta ainda muitas críticas, porque o termo é frequentemente utilizado para designar qualquer tipo de agrupamento, sem que se tenham claramente explicitados a relação das características sob investigação e o limite da análise, ou pontuadas as expectativas (Dowding *apud* Alves e Santos, 2010). Sendo assim, os conceitos de rede têm sido descritos como “imagens sem técnica” (Conway, Jones, Steward, *idem*).

De fato, a coleta dos dados para esta pesquisa esbarrou nas questões limitadoras pontuadas pelos autores. A leitura crítica das informações anotadas, quer no campo, quer em momentos posteriores por intermédio dos instrumentos diversos, não deixa dúvidas quanto ao infiltramento emocional dos respondentes, o que não garante o distanciamento crítico esperado para que obtenham opiniões isentas. Por outro lado, tendo assumido a pesquisa ação, de caráter eminentemente participativo, assumi a minha inserção como pesquisadora nos universos observados e, "imagens sem técnica" ou não, representam, para mim, o aprendizado da forma, a expressão do que pude perceber e refletir naquelas situações, ajudando-me a compreender o que deve servir de norte e os obstáculos a serem saltados. Pode-se admitir que haja valor relativo para quem lê, contudo é também inegável a verdade vivida por quem estava cuidando do fazer.

6.3 Atividade

“AS CARACTERÍSTICAS DE UMA REDE SÃO: A CENTRALIZAÇÃO E O ENCAMINHAMENTO RÁPIDO DA INFORMAÇÃO. (...) MOBILIDADE DE ADAPTAÇÃO SÃO AS PALAVRAS-CHAVE DA REDE.
(Marcon e Moinet)

Basicamente, uma rede será constituída de sub-redes (Marcon e Moinet, 2001; Alves e Santos, 2010). Isso implica que cada rede coletiva trará em si, direta ou indiretamente, as inteligências e competências individuais que a constituíram; daí, “a influência [vir a ser] um capital flutuante” (Marcon e Moinet, 2001, p.113).

Tal pensamento se deve ao fato de considerarem que essas influências atuam sobre a rede, do mesmo modo que a autoridade hierárquica sobre a organização piramidal que a precedeu nas sociedades, tempos atrás. Nesse contexto, os atores reunidos em torno de um projeto comum contribuem de modo equilibrado para que nenhuma influência se sobreponha à outra.

Mais uma vez aparece reiterado o valor singular da abordagem da rede: é ela que torna possível a mudança do foco do indivíduo para uma “constelação de sistemas de relacionamento”, além de possibilitar, por acréscimo, a reconsideração da estrutura e do dinamismo das relações, levando essa compreensão à reorientação mais significativa do pensamento e do trabalho (Burt, 2000; Butts, 2001 e Gartrell, 1987 *apud* Alves e Santos, 2010). Desse modo, em vez de se ater às propriedades individuais variáveis como gênero, idade ou profissão, essa ferramenta empírica descreve e analisa as propriedades das ligações e estruturas dos tipos de conexões estabelecidas com bases em múltiplos conjuntos de relacionamentos, mapeando a rede. Os autores Alves e Santos (2010) fazem menção, nesse ponto, aos quatro tipos de relações potenciais de laços que são evidenciados na literatura: 1) as trocas afetivas; 2) as trocas de poder ou influência; 3) as trocas de informação; e 4) as trocas de bens e serviços. Para eles, é por isso que as pesquisas baseadas nas redes requerem um conjunto mais específico de dados que as demais pesquisas em ciências sociais. Esses dados permitem identificar os padrões e estruturas ocultas de relacionamento – composição, tipos, propriedades –, “calibrando suas [da rede] propriedades estruturais e topológicas, baseadas em características como: densidade, tamanho, multiplexidade²² dos laços e

²²A multiplexidade se refere às situações em que existem múltiplos laços entre atores e também em termos de suas funções ou trocas (Tichy; Tushman; Fombrun, 1979 – *apud* Marcon e Moinet, 2001).

centralidade dos pontos” (p.76) de modo a deixá-las mais aparentes. Esse ganho de visibilidade traz aos administradores e membros maior segurança para diagnosticar e ajustar os relacionamentos organizados de modo sistêmico no universo da rede, tal como na perspectiva de Marcon e Moinet quando tratam da construção estratégica dos inter-relacionamentos. Tem-se aí uma aplicação da rede não como metáfora de organização, mas, concretamente, como metodologia sistemática de coleta de dados de pesquisa.

Citando outros teóricos como Conway, Jones e Steward (2001), Alves e Santos (2010) ainda lembram que esse nível de análise de rede é utilizado na construção de sociogramas e outras formas possíveis de representação gráfica das interligações imaginárias que ocorrem nas redes, nas quais os atores são pontos ou nós identificados, enquanto que as linhas que os unem representam os vínculos (ligações). Isso é muito útil para confirmar ou refutar uma percepção intuitiva do sistema.

Da obra de Carrasco *et al.*(2006), Alves e Santos destacam pontos importantes como: alguns tipos de dados relacionais podem ser obtidos, no conjunto das variáveis da rede, a partir de entrevistas, questionários e autorrelatos. Esses “mecanismos populares” são bastante úteis para se aferirem a frequência, intensidade e qualidade das interações relacionais; essas medidas, combinadas, dão a real dimensão dos ganhos que ocorrem na dinâmica da rede pesquisada e, numa abordagem metodológica mais articulada e sistemática, podem garantir um precioso conjunto de respostas da rede como um todo. No entanto, esses mesmos mecanismos podem causar problemas de medição, tendo em vista as limitações de memória e mesmo de sensibilidade inerentes ao homem a quem é dado responder. Além disso, a rede é uma unidade – não uma amostra de uma unidade –, o que requer do pesquisador uma delimitação clara de sua extensão, sob pena de que se perca a integridade na análise dos dados relacionais.

Na figura apresentada a seguir, é possível ler como o pesquisador observa e processa a dinâmica dos relacionamentos no interior de uma rede, e como ele organiza os dados coletados para obter as respostas que almeja.

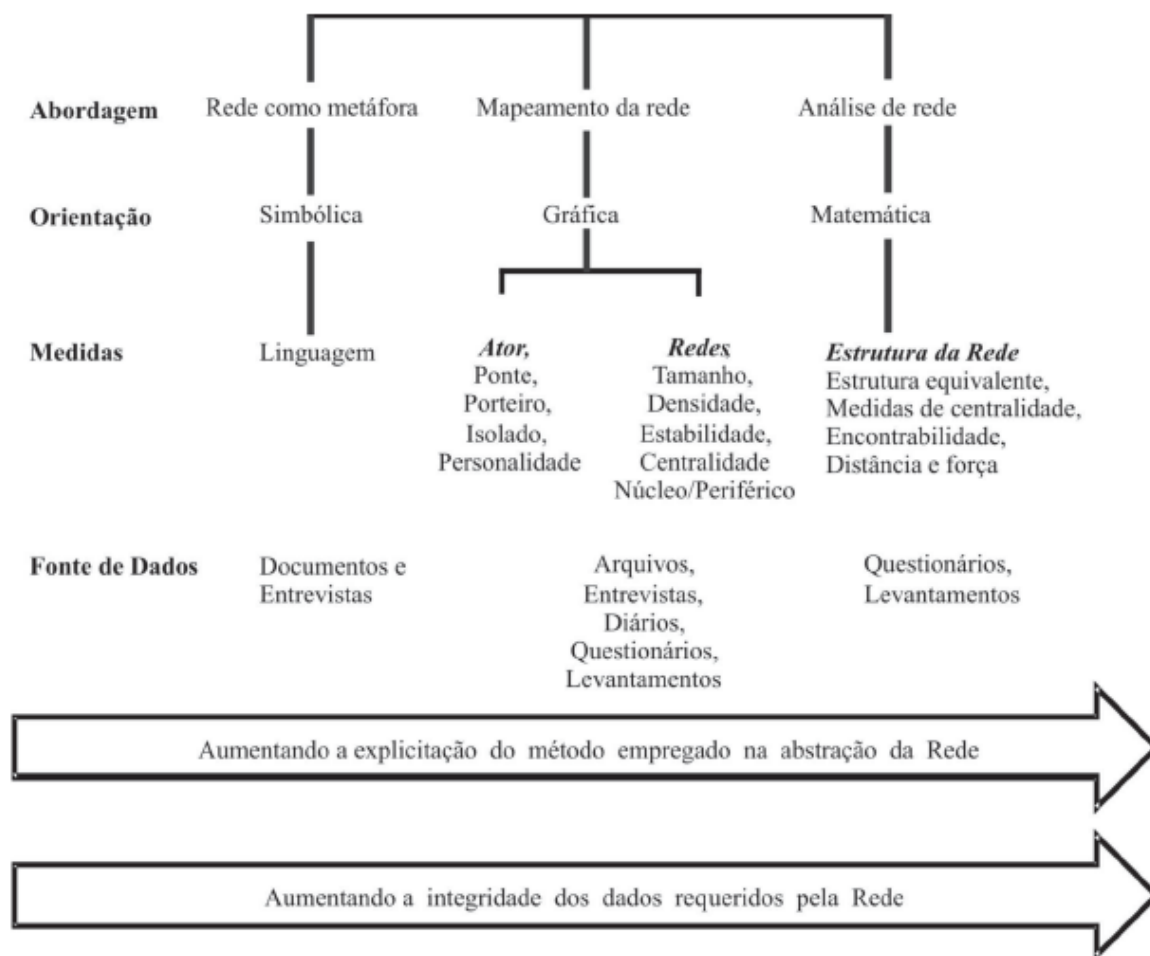


Figura 10 – Abordagem para o estudo de redes (Marcon e Moinet, 2001, p. 21)

Fonte: Alves e Santos, 2010 – Uma abordagem estrutural em redes: expondo padrões, possibilidades e armadilhas (p.11)

Para Marcon e Moinet (2001), “a estratégia-rede pode, efetivamente, se situar tanto anterior quanto posteriormente ao projeto” (p.21), criando ou ativando e orientando as ligações tecidas entre seus atores, na proporção em que o projeto esteja mais ou menos definido. Nessa dinâmica, as forças e fraquezas individuais devem ser colocadas a serviço da rede, otimizando-se os aspectos observados em prol de um projeto comum. Assim, a estratégia-rede ativa, de modo particular, algumas estruturas de força, oferece inúmeros pontos de informação e cria um todo “infinitamente superior à soma das partes” (p.23).

Segundo Marcon e Moinet (2001), as diversas lógicas imbricadas na cultura das redes impõem que se revise, estrategicamente, ao longo do percurso dos projetos, duas variáveis:

- a) as particularidades da rede – “a fluidez, a finalidade, as estruturas de relações e a aprendizagem” (p.116):

- **Fluidez** é a característica de ser maleável, adaptável, multiforme e flexível; a rede se configura e se transforma conforme o objetivo. As redes são soluções contingentes. A fluidez permite quatro tipos de ligações: no espaço, no tempo, do ponto de vista social e do ponto de vista organizacional (pp.117 e 118 - adaptado).

- **Finalidade** ou fechamento é a atribuição do sentido, do significado e da direção. Dá o contorno e a sustentabilidade à rede. Permite sua continuidade nos momentos difíceis. “A ruptura da rede em sua finalidade fundadora marca o fim de seu potencial estratégico” (p.120- adaptado).

- **Estruturas de relacionamento** têm caráter quantitativo em relação aos demais aspectos. Esta característica diz respeito às ligações possíveis intrarrede, segundo o interesse/benefício dos atores. “A troca de informações, o sentimento de pertença, a grande facilidade no contato e na ausência de subordinação, além daquela livremente escolhida, reduzem o esgotamento psíquico e os esforços necessários às atividades que estão relacionadas à rede. A contribuição das redes de relações pessoais, na procura de emprego, é evidente” (p.121- adaptado – grifo meu).

- **Aprendizagem** compreende duas dinâmicas: aprendizagem de competências, pela troca de experiências e aprendizagem coletiva de relações (esta é a mais essencial na perspectiva da estratégia-rede), e apresenta três características hierarquizadas: regras relativas aos comportamentos; favorecimento dos relacionamentos internos e externos à rede; harmonização dos elementos (compartilhamento das concepções e práticas). Aprender para adaptar-se (pp.121 a 124 - adaptado).

O uso combinado dessas características confere à rede uma inteligência coletiva que permite desenvolver estratégias contingentes em prol do projeto em foco.

- b) e de cada membro da malha de atores e de seus atos –“a especificidade de sua contribuição ao funcionamento da rede; a atividade que ele exerce e, enfim, seu poder relativo em termos quantitativos” (idem, p.114) –. “Quanto mais rara e rebuscada for a contribuição de um ator, tanto mais forte será sua capacidade de influência” (p.115). “O ator influente é um nó estratégico” (p.116).

A cumplicidade entre os atores encoraja o apoio mútuo, favorece a uniformidade de pensamento e, conseqüentemente, enseja a tomada harmônica de decisões. Mais raramente, promove a conjugação de opostos; “ela é o cimento da concentração de esforços, aumentando a liberdade de ação entre os membros” (p.175).

Se o estrategista “não reconhecer os recursos fundamentais da rede, logo estará ignorando suas forças e suas fraquezas” (*ibidem*). Ele deve observar a “lógica do “pegar-pegar”; “o que venho buscar, eu pego; o que eu trouxe, vocês podem pegar” (p.192). É isso o que entendem por convivência.

Mais especificamente com relação à cadeia produtiva do trabalho, assunto que conduz este trabalho, Marcon e Moinet citam Veltz, no que se refere às formas de ligação dos indivíduos, afirmando que “A tarefa só existe como nó de uma rede de cooperação cuja geometria é variável e que só funciona com atores com um grau elevado de autonomia.” (p.40). Para Pierre Veltz, um indivíduo não pertence a uma cadeia produtiva; está, na realidade, conectado a ela horizontal e verticalmente. Sob essa ótica, o elemento-nó dispõe particularmente de sua mobilidade para posicionar-se estrategicamente consoante seus objetivos; é a essa propriedade que Marcon e Moinet se referiram como valor ubiquidade.

Desde uma perspectiva moderna, o trabalho necessita da mobilização da competência coletiva para dominar o fluxo dos acontecimentos – previstos e imprevistos –. Na organização em redes, o trabalho-comunicação consiste em interconectar supervisão, ordenação, manutenção, otimização e melhoramento de processos e sistemas e não em automatizar *stricto sensu*. A questão a ser enfrentada é aquela que respeita a interação e a cooperação dinâmicas dentro do universo da rede. E a melhor arma para esse enfrentamento é a comunicação. “A comunicação (sentido amplo) é, assim, a chave da segurança e da eficácia produtiva” (p.40). Como as redes são construtos sociais abertos, no seio dos quais as vantagens são consequência direta da habilidade dos atores em se posicionarem estrategicamente em pontes (Burt,2000), na dinâmica das redes de relacionamento profissional as oportunidades surgem a partir do aprendizado coletivo. Também é possível afirmar que pessoas e organizações que agem como pontes estruturais tendem a ter acesso a informações mais novas e privilegiadas, aprendem mais rápido e, portanto, estarão mais propensas a gerar inovações.

Considerando o aspecto atividade das redes, tal como aqui exposto, é válido afirmar que as redes estabelecidas para fins de testagem da hipótese da formação secundária de redes para mediação e facilitação da inserção dos guias recém-formados no mercado de trabalho tiveram eficácia. As características de uma rede apresentadas por Marcon e Moinet -

centralização e encaminhamento rápido da informação – bem como a mobilidade de adaptação puderam ser observadas como forças internas àquelas redes dos alunos-guias. Confirmamos nossa percepção intuitiva de que os indivíduos-nós ali entrelaçados carregavam consigo capital de coesão (Putnam,2000) capaz de promover o favorecimento dos relacionamentos internos e externos da malha dos atores.

Guardadas as proporções e o contexto daquelas formações, é fato que se observaram nos campos articulações coniventes, fluidas, com finalidade e sentido bem definidos, de modo que toda a rede concorria para o projeto comum de conseguir trabalho como guias de turismo.

6.3.1 Campos de ação da rede:

A estrutura social de um território, conforme o sociólogo italiano Bagnasco, citado na obra de Marcon e Moinet (2001), corresponde aos comportamentos culturais e às aspirações homogêneas, além de outras características, inclusive os laços afetivos que se percebem no imaginário coletivo. Independente do “território de instalação dos atores” (p.133), estabelece-se uma convivência na partilha de uma temática de interesse comum. Essa escolha da proximidade temática que estabelece a convivência é a mesma que ata os laços que formarão as redes que, por sua vez, abrirão novos espaços estratégicos. Sob essa perspectiva, um campo de ação evolui sucessivamente na proporção da participação dos atores.

Em termos de organização, sobretudo no que se refere à proximidade econômica, Marcon e Moinet falam em duas lógicas de formação: “horizontal” e “vertical” (p.136 a 138). Embora o estudo que citam se refira às convivências de empresas, ou *co-branding*, o raciocínio é perfeitamente aplicável à dinâmica das redes de relacionamento pessoal e profissional com vistas à inserção no mercado de trabalho: na Lógica Horizontal, os saberes comuns se associam para alcançar o mercado; a troca de informações sobre concorrência ora gera alianças, ora inviabiliza a ação conjunta. Já na Lógica Vertical, as redes se constituem em torno de um pivô do qual são fornecedores ou terceirizados – a complementaridade surge organizada hierarquicamente; nela os atores são meros concorrentes, posicionam-se de maneira mais dependente. Essa rede tem mais mobilidade, mas, para isso, o estrategista tem que criar e preservar a confiança entre os membros, para garantir o ritmo da aprendizagem

coletiva, de modo que, progressivamente, novas formas de ação coletiva possam ser elaboradas e confirmam um novo formato à estrutura do campo de ação.

O mapeamento das estruturas sociais dos territórios da prática laboral dos guias recém-formados que participaram tanto do Projeto *Palácios do Rio* quanto do Projeto *Freetur* evidenciou que os comportamentos culturais e as aspirações dos atores pareciam homogêneos. Além disso, também saltavam aos olhos os laços estabelecidos intrarredes. Mais uma vez a teoria de Marcon e Moinet no que diz respeito à lógica de formação das redes se torna palpável na prática: os atores se associaram horizontalmente para que pudessem mais facilmente atingir o mercado, em aliança, ao mesmo tempo que também obedeceram a uma lógica Vertical, se considerarmos que, em realidade, os pivôs, naquele contexto eram as professoras organizadoras da prática, às quais eles respondiam contribuindo com a prestação do serviço de guiamentos. Bastante rica foi a experiência em termos de observação da estruturação dos campos de ação.

Capítulo 7 – Soluções? Ainda não: novas considerações e discussões

TODOS NÓS *SOMOS* DE ALGUMA MANEIRA E *PODEMOS* FAZER ALGUMAS COISAS,
E OUTRAS NÃO – MAS *PODEMOS* FAZER MAIS DO QUE AQUILO QUE *DEVEMOS* FAZER, O
QUE É UMA FONTE DE PROBLEMAS(...).
(José Antônio Marina)

A RELAÇÃO ENTRE ATORES NÃO GARANTE A ESTRATÉGIA-REDE. ESSAS
LIGAÇÕES SÓ CONSTITUEM UMA MATÉRIA-PRIMA DO RELACIONAMENTO.
(Marcon e Moinet)

Também é dos autores Marcon e Moinet (2001) a frase que nos diz se podemos ou não considerar válida a formação das redes secundárias de relacionamento em prol de um projeto comum: “Para confirmar a rede é preciso conhecer-lhe os objetivos reais, os atores em equilíbrio autonomia/dependência, os níveis de cooperação e a convivência entre os atores no seio da rede” (p.191). Essas frases, somadas a tantas outras dos diversos teóricos citados ao longo deste trabalho se traduzem em uma única possibilidade de afirmação: jamais existirá A rede que se possa considerar como sendo aquela que vale, senão redes superpostas, tangentes, entrelaçadas, dissidentes, enfim, unidades possíveis que se afirmam ou se “desmancham” e se reparam, contingentemente, conforme mudam o cenário e seus atores.

No caso específico da questão que conduziu todo o experimento aqui relatado, queríamos saber se a estratégia de um grupo de professoras de um curso técnico de formação de profissionais para o turismo, que planejou situações especiais para que seus alunos recém-formados pudessem ativar redes de relacionamento pessoais e profissionais, de modo a lhes oportunizar inserção mais imediata no mercado de trabalho, seria ou não eficaz. Ora, diante do exposto teoricamente, não me é possível dizer que alcancei um resultado cartesiano, como também não posso deixar de apontar os ganhos irrefutáveis conseguidos ao longo de todo o processo – uns esperados, já “desconfiados” e confirmados; outros inusitados, mas todos frutíferos em conhecimento, reflexão, exercício e aprendizado.

A seguir estão dispostas algumas considerações que, fruto de uma discussão fundamentada na prática da observação realizada durante o tempo da pesquisa, desembocam em sugestões de soluções e, também, sugerem alguns encaminhamentos possíveis.

Antes porém, lanço mão de um produto conseguido a partir da utilização da estratégia-rede como ferramenta de análise; apresento um sociograma representativo dos atores-nós

identificados nos campos e de suas múltiplas posições e formas de ligações interrelacionais, representadas graficamente no esquema da figura.

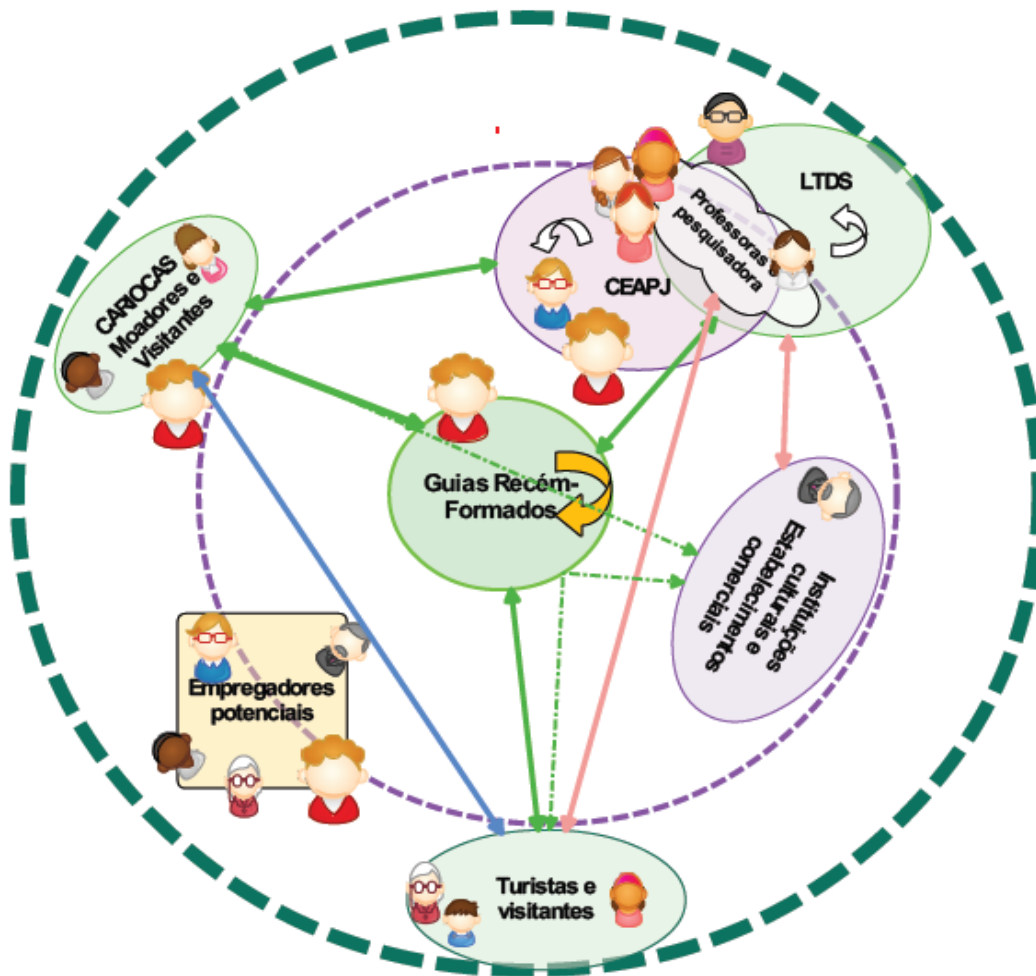


Figura 11: sociograma do conjunto dos projetos observados

Entendemos que a estratégia-rede pensada para os profissionais recém-formados nasceu a partir do momento em que os nós-professoras orientaram e ativaram as ligações no âmbito dos projetos, apoiando-se nas propriedades específicas daquelas redes. Desse modo, estava estabelecido “um meio a serviço de um fim”. Esse grupo organizador ativou um sistema – um “dispositivo inteligente” – que investigou os ambientes e coordenou a interação dos atores, conduzindo-os ao aproveitamento da dinâmica da aprendizagem. Investindo na “lógica da corresponsabilidade”, o poder nessa rede foi, majoritariamente, compartilhado. Não era nossa intenção tomar as rédeas e guiar o trabalho *por* eles, senão *com* eles, porque concordamos com Botelho (2008) quanto a que a organização de uma comunidade não pode ser determinada por outrem, senão que deva ser encorajada a encontrar seu papel

protagonista. Queríamos constatar nossos esforços no sentido de que o grupo de guias recém-formados se mobilizasse, se posicionasse e passasse a tomar iniciativas próprias de seu potencial, de seus talentos, conscientes do que já têm e do que ainda lhes falta intra e entre redes. É necessário que esse tipo de experiência seja coroada pelo entendimento do grupo de que somente se alcançará a inclusão social adequada e justa pelo fortalecimento das capacidades e habilidades dos atores, em conjunto, em prol do bem comum.

Organizados em torno de um objetivo comum, os atores que se estabeleceram primeiramente no nível mais próximo de competência (os alunos-guias, as professoras proponentes dos projetos, a pesquisadora observadora, as instituições culturais e os estabelecimentos comerciais locais) firmaram laços de cooperação e atuaram em multirrelações, apoiando-se e encorajando-se mutuamente em prol da multiplicidade dos nós necessária à manutenção daquela cadeia produtiva do trabalho. Entre alguns, mais que entre outros, o valor dos laços era mais forte, como, por exemplo, entre os cariocas e os guias, ou entre estes e os turistas, conforme mostra a figura 11, instaurando um segundo nível de competência/cooperação na rede. Contudo, como se discutirá mais adiante, foram os laços ditos fracos, entre os recém-formados e seus pares, que renderam maiores frutos em relação ao objetivo de inseri-los no mercado de trabalho formal.

7.1 O que a experiência em campo permitiu ou não permitiu comprovar

Antes de findarem os dois meses de visitação do projeto *Palácios do Rio*, a equipe de guias foi convidada para participar profissionalmente do Projeto Mauá²³, que é promovido pela comunidade do Morro da Conceição. Analisando essa ocorrência, comprovamos os efeitos do estímulo às construções de relações significativas. É a preparação do indivíduo para o trabalho que lhe garante o estabelecimento de vínculos de qualidade entre esse indivíduo, o que ele quer e o público-alvo de sua ação. Complementarmente, essa qualidade será proporcional à criatividade que gera oportunidades e conquistas para todos. Para as pesquisadoras, esse convite significou, em relação ao projeto, que este estava, de fato,

²³O Projeto Mauá consiste numa mostra anual de obras dos artistas que vivem no Morro da Conceição. Durante os dias do evento, os artistas abrem as portas de suas casas e ateliês e recebem os visitantes que circulam por todo o morro. Em 2010 aconteceu a sua 3ª edição. Os guias participaram ajudando na organização do fluxo dos visitantes.

cumprindo com seus objetivos: ao mesmo tempo que contribuía com o desenvolvimento do lugar e a valorização da cultura local e do patrimônio, foi também promovendo um nível satisfatório de relações dialogais entre visitantes e visitados, de modo que os guias recém-formados fizeram-se compreender e aceitar naquele sítio. Como os membros daquela comunidade em especial foram envolvidos dialogalmente desde o início no processo, chegando a serem considerados na tomada de algumas decisões, inclusive, isso fez com que se estabelecessem relações humanas que condicionaram o contexto social, ensejando um sentimento de pertença que, curiosamente, incluía os guias recém-formados atuantes naquele lugar, como se fizessem parte da comunidade. Foi também o formato pensado para o Projeto Palácios que possibilitou sua implementação naquele sítio, considerando que características do Morro da Conceição.

Com relação ao objetivo que colocava os alunos-guias no centro da questão: dar-lhes visibilidade e facilitar-lhes acesso ao mercado de trabalho formal, também estava claro que ali se estava cumprindo. Estávamos diante da confirmação de nossa teoria – esta, aliás, uma das funções da montagem de sociogramas quando por ocasião da estratégia-rede nas pesquisas de cunho sociológico, por exemplo.

Depois dessa situação, outra ainda, inimaginável àquela época e diante das circunstâncias em que o Projeto *Palácios do Rio* se desenvolveu, veio somar certeza ao valor da estratégia pensada pelas professoras: nossos alunos-guias foram contratados para outras duas situações de guiamento profissional naquela área: o Projeto FIM do Livro²⁴ e o evento patrocinado pelas Organizações Globo, O Morro e o Mar²⁵. Em todas as situações, a remuneração foi condizente com as tabelas do sindicato da categoria²⁶ em 2010, fato, aliás, que não costuma ocorrer com facilidade no mercado do turismo na cidade do Rio de Janeiro, onde os

²⁴FIM do Livro é o nome atribuído à feira literária promovida no Morro da Conceição. O evento anual reúne a produção de escritores e editores que vivem naquele local. A feira recebe um grande número de visitantes para conhecer, comprar e também participar das várias oficinas e saraus promovidos nos três dias de duração da mostra. Os guias foram convidados para organizar o fluxo de visitantes que acorreram ao local naquele ano.

²⁵O Morro e Mar é um evento de grande porte e volume imenso de participantes, visto que reúne artistas de toda a região portuária do Rio de Janeiro, no entorno da Praça Mauá. É patrocinado pela Fundação Roberto Marinho/Organizações Globo e tem divulgação maciça na mídia nacional. Nesta situação, os guias foram contratados para conduzir turistas durante os dois finais de semana de duração do evento.

²⁶Sindicato Estadual dos Guias do Rio de Janeiro - <http://sindegtur.org.br/> - acesso em 30 de janeiro de 2014.

serviços ligados à atividade são, em geral, remunerados abaixo da tabela, por razões históricas de (des)valorização da cadeia produtiva do setor²⁷.

Analisando a situação, percebemos que o fato de, por um momento, os profissionais terem tido lugar de destaque na mídia foi, senão determinante, bastante relevante para que tivessem a visibilidade que, confirmando o supunha o grupo organizador, abriu-lhes as demais portas. Mais do que isso, a opinião pública chancelou a imagem deles, que foi apresentada e divulgada de maneira diferenciada como que com um selo de qualidade que, inclusive, atribuiu valor monetário ao serviço que viriam prestar dali por diante. Observei que houve favorecimento dos relacionamentos internos e externos à rede e que um dos atores em particular, a Fundação Roberto Marinho, era influente o suficiente para atuar como nó estratégico na rede formada.

Observei, ainda, que nesse caso, a inserção no mercado de trabalho foi consequência direta da “Lógica Vertical” de organização daquelas redes, como apresentado por Marcon e Moinet (2001): esse mesmo nó estratégico que mediou a aparição dos guias na mídia os contratou, terceirizando o serviço de condução dos visitantes na região do Morro da Conceição, fazendo com que os guias tomassem um lugar hierarquicamente abaixo, dependentes dele na cadeia vigente. Progressivamente, novas formas de ação coletiva passaram a ser elaboradas e a estrutura do campo de ação acabou ganhando nova configuração.

Como resultado do *Projeto Freetur*, temos ainda outras duas situações que confirmam e extrapolam aquela estratégia. No primeiro caso, uma das guias participantes do projeto, Elvira Menezes, foi contratada na sequência do seu guiamento na Praça XV por um grupo de pessoas interessadas em outros pontos da cidade do Rio de Janeiro e de Niterói. Em resposta ao bom serviço por ela prestado, Elvira acabou por inaugurar um segmento de mercado turístico no qual atua ainda com exclusividade, mas que, de tão promissor, já vem

²⁷Segundo consta na literatura, os trabalhadores no turismo são, em geral, oriundos de grupos socialmente desprivilegiados e de baixo poder aquisitivo e, por isso, tendem a guardar uma posição permanente no sistema econômico ao qual estão vinculados (Zaoual, 2008). Segundo Zaoual, somente partindo de bases locais e reorientando as práticas é que serão construídas oportunidades realmente novas de inserção social pelo turismo. No Rio de Janeiro, como na maioria das grandes cidades, concorre para isso também a realidade do mercado do turismo, em que a mão de obra informal compete diretamente pelas vagas de trabalho, tirando valor da qualificação.

arregimentando outros recém-formados – participantes ou não do *Projeto Freetur* – para encorpar a equipe de guias de fotógrafos urbanos²⁸. A ação de Elvira Menezes comprova a máxima que as redes de relações profissionais evidenciam a escolha pela convivência.

Talvez se possa afirmar que este foi o maior dos ganhos alcançados pelos projetos. A estratégia permitiu que o que se pensa na teoria, sobre as redes que se formam no decorrer de encontros profissionais ou de amizade nascerem do acaso, e durarem em razão da atenção e do tempo a elas dedicado (Marcon e Moinet) pudesse ser comprovado na prática. Os atores guias, ainda que empiricamente, cumpriram os postulados teóricos que apontam o “entrelaçamento” e a “sombra de futuro” como fatores decisivos no sucesso de qualquer projeto. À medida que iam se conhecendo, foram se harmonizando e, conhecendo-se e aos outros, foram planejando somar seus valores individuais e sentindo-se motivados a preservar a rede, adaptando-a a outros novos e diversos contextos.

Assim, Elvira trouxe de outras redes uma informação diferenciada e congregou outros indivíduos em sua antiga rede, costurando uma nova rede; sendo “laço forte”, influenciou diretamente na conquista de postos de trabalho pelos colegas. Também aconteceu de serem observados “laços fracos”, quando, indiretamente, algum outro contato dela ou de um segundo elemento foi responsável pela tessitura de outra rede de relações, também orientada por interesses. Novamente trago a expressão “o amigo do amigo” para traduzir o modo relacional específico dessa rede, onde os guias proativos e, conseqüentemente bem-sucedidos exercem certa influência sobre os demais. É como se os outros reverenciassem esse “poder” de realização de alguns. Neste caso, observa-se a qualidade do laço estabelecido entre eles. Contam a posição, a flexibilidade e a multiplexidade, mas, principalmente, vale aqui a qualidade das relações que encoraja o apoio mútuo.

Analisando essa ocorrência, posso considerar cumprido o objetivo de colaborar para integrar os guias recém-formados a uma nova rede de relações, favorecendo a ampliação do capital social dos guias (capital de coesão pela confiança maior e intercâmbio entre os guias, e capital ponte, pela ampliação de laços sociais e profissionais). Foram criadas, por eles mesmos, os “laços fracos”, possibilidades futuras e criativas, que oportunizam a participação

²⁸ Grande Angular – curso de fotografia - <http://cursograndeangular.blogspot.com.br/> - acesso em 30 de janeiro de 2014

em outras redes aonde eles estão indo fortalecer vínculos, como previram Granovetter (1973) e Lomnitz (2009). Eles alcançaram o mercado de trabalho graças ao estreitamento dos laços iniciados nos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*, com base na confiança, na solidariedade e na reciprocidade. Como demonstrado na figura 11, atuando de modo corresponsável, os interessados fortaleceram seus laços pela postura conivente fundada na confiança depositada na rede.

A segunda situação diz respeito à criação de uma empresa no ramo do turismo, cuja concepção se fundou na ideia de aplicar, em caráter permanente, as situações pensadas para os dois projetos analisados. A Central Carioca de Turismo²⁹ criou o produto Rio de Ruas – Caminhadas Culturais, cujo objetivo era contribuir para a formação de redes de relacionamento profissional para egressos do Curso de Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior. Apresentando-se com o compromisso de amenizar os desafios do primeiro emprego desses profissionais, o Rio de Ruas, cria oportunidades para que os guias novatos possam apresentar seus trabalhos a futuros contratantes, atalhando o difícil acesso ao mercado de trabalho.

Ainda como desdobramento do bom êxito dos objetivos alcançados nos projetos, cito o fato de constantemente termos notícias de que grupos de ex-alunos do Curso de Turismo do CEAPJ, participantes diretos ou sabedores dessas experiências relatadas, que também se sentem encorajados a pôr em prática o que aprenderam a partir da experiência dos dois projetos citados e organizam-se em microempresas³⁰, que não só os lançam no mercado, como também cumprem o papel de “colocar na fita”, na linguagem deles, os colegas cuja vocação esteja menos ligada ao empreendedorismo e mais aos guiamentos propriamente. Essa prática, somada a outra já antiga de indicar um colega para um posto de trabalho na mesma empresa onde o indivíduo-nó já trabalha, traz à luz a teoria da estratégia-rede em seu

²⁹ Rio de Ruas - <http://rioderuas.com.br/wp/> , <https://www.facebook.com/rioderuas> - acessos em 31 de janeiro de 2014

³⁰ Diversas são as empresas que foram montadas por ex-alunos do Curso de Turismo do CEAP e atuam hoje formalmente no mercado de trabalho. Por exemplo, são oriundas do nosso Curso de Turismo as empresas **Guiadas Urbanas** (<https://pt-br.facebook.com/guiadasurbanas>) , **RJ Adventura** (<https://pt-br.facebook.com/RJ.ADVENTURA>) e **Gigatrek Adventure** (<https://www.facebook.com/Gigatrek>) , dentre outras, muitas das quais ainda operando na informalidade. Os sócios dessas empresas e os parceiros que eles contratam para os guiamentos são quase exclusivamente ex-alunos do Curso de Turismo do CEAPJ. Temos ainda notícias de empreendimentos no ramo da hospitalidade em andamento para oferecimento formal de serviços a partir deste ano de 2014.

aspecto de combinação das relações afetivas com as profissionais, no seio das quais os laços de solidariedade se entrelaçam com os de interesse.

Motivados por uma “temática de interesse comum”, esses colegas se aproximam e formam embriões de redes que abrirão novos espaços estratégicos para si mesmos e para outros. Na verdade, os elementos-nós esperam convivência dos demais no sentido de acionarem seus capitais sociais em favor da rede e foi isso mesmo o que conseguiram. Para dizer de modo metafórico, temos aqui um caso clássico de “atirar no que vê e acertar o que não vê”; ou seja, não houve premeditação nas ações associativas, não houve sequer planejamento. As oportunidades foram simplesmente emergindo, para uns, das oportunidades criadas e/ou não aproveitadas por outros.

Assim, esses capitais individuais se convertem no “capital de coesão” de Putnam para construir ou interferir na construção de novas redes sociais, constituindo o “capital vinculante”, construído coletivamente e circulante no interior da própria rede. Esse capital, convertido em “ponte”, é o que vai, de forma prática, levá-los a outros grupos onde existam mais oportunidades concretas de trabalho no turismo: associatividade. Esses novos empreendedores estão apostando no *valor* associativo da rede para fazerem fluir, em conjunto, os projetos os quais teriam bastante mais dificuldade para empreenderem sozinhos.

Diante das evidências positivas, aparentemente, não se tem como questionar o planejamento – por oposição à formação natural – de redes de relacionamento como concebemos fazer desde o início, se considerarmos que o planejamento de inserção dos jovens em outras redes sociais faz parte de uma importante estratégia de ampliação do capital social. No campo das relações humanas e sociais, como é o nosso caso, o planejamento envolve inúmeros fatores e situações contingentes, incluindo os riscos, dadas as condições imponderáveis. Não foi diferente do que observamos.

Assim, vejo que o sucesso da iniciativa está menos em afirmar se valeu a pena ou não aproximar os profissionais (sim, vale a pena!), mas, mais que isso, em mostrar que a riqueza maior conquistada está representada nos processos de médio prazo nas relações com os professores (intramuros) e com as comunidades (extramuros, pelos projetos) ampliando contatos, fortalecendo os laços e trabalhando os vínculos a partir de valores como o diálogo

e a confiança; valores que apontam para um aumento de possibilidades de êxito e continuidade das atividades nas diferentes redes alcançadas (outros projetos pessoais desses novos profissionais). Agora, o mais importante de tudo o que podemos afirmar é que os alunos-guias aprenderam conosco! Desde o término dos projetos até o presente momento, vem saltando aos olhos (e aos ouvidos, já que sempre chega um para pedir “Se der, me encaixa?”, ansiando por uma próxima oportunidade quer seja num projeto ou outra situação que possamos vir a intermediar) o quanto de crescimento da mentalidade empreendedora ocorreu entre os alunos. Desde então, parece que eles passaram a acreditar que, realmente, existem chances concretas de eles chegarem à tão almejada vaga no trabalho por intermédio das redes que se formarem no âmbito da escola e a partir dessas. Isso mudou-lhes a postura nas aulas e, conseqüentemente, terá reflexos muito significativos nos postos que vierem a ocupar.

No entanto, também aprendemos que, apesar de todos os esforços empreendidos para aparelhar os recém-formados para darem prosseguimento às ações iniciadas para eles, não se pode confirmar a eficácia em substituir o ator na ação empreendedora de construção de sua própria rede. Constatei que, mal a equipe de professoras observadoras se ausentou do campo, alguns dos interessados, por si sós, não foram capazes de levar adiante a empreitada, e muitos deles acabaram por “voltar à estaca zero”, permanecendo inertes no aguardo de que outra oportunidade surgisse, em vez de irem buscá-la autonomamente. Tal comportamento ratifica a teoria postulada por Lomnitz (2009), já apresentada, de que o êxito será proporcional à desenvoltura e proatividade dos atores. Certamente, os valores confiança, solidariedade e reciprocidade ainda são eixos pouco considerados do ponto de vista da progressão econômica, desconsiderados pelo mercado produtivo no qual eles se espelham e do qual desejam fazer parte, fato que dificulta o entendimento de necessidade de investimentos pessoais dessa ordem. Então, a partir daí talvez se possa ter uma boa explicação para o fato de as motivações desmonetizadas terem movido apenas uns profissionais e não outros. Em resumo: o conceito de investimento na carreira passa, na maioria das vezes, pelo ganho paralelo ao longo do caminho, contrariando a perspectiva instaurada pela Nova Sociologia Econômica, dos anos 1970 do séc. XX, que acreditava em relações econômicas mais humanizadas, dissociadas da recompensa em forma de dinheiro. Isso explica, em parte, o porquê de nem todos os participantes dos projetos terem se disposto a apostar no tempo futuro, onde se dariam os lucros daquele investimento. Por mais que nos custe aceitar – da perspectiva acadêmica – que possa haver valor maior que o contentamento

e que se possa pensar em empoderamento exclusivamente pelo dinheiro, a realidade que nos chega de nossos alunos e que nos salta aos olhos na vivência do dia a dia da formação para o trabalho é que a cultura das trocas monetarizadas é imperiosa nas dinâmicas sociais (pelo menos nas dos grupos sociais a que pertencem nossos alunos). Talvez por sua (falta de) educação familiar e escolar, eles são desde muito cedo levados a crer que as posições sociais – e o prestígio que delas advém – só podem ser galgadas à proporção que se ganha mais dinheiro. Isso, de certa forma, interfere nas escolhas profissionais que possam fazer, quer na escolha da carreira, quer na seleção das oportunidades a abraçar, dependendo sempre do retorno maior e mais rápido que essas possam lhes dar.

Este é um dado indicativo da relatividade da validade da ação proposta. Não houve unanimidade no aproveitamento das oportunidades, e as planejadoras, nesse estágio de implementação da ação no campo, já não podiam influenciar muito mais no capital social que cada indivíduo-nó carregava de sua formação. Alguns valores necessários ao melhor proveito individual precisam vir trabalhados e inculcados no profissional desde a sua formação acadêmica: como a compreensão do funcionamento de sistemas, cadeias produtivas, alianças estratégicas e redes de cooperação. Todos esses, saberes adquiridos na escola.

7.2 O que o saber produzido ao longo do estudo permite afirmar

Dentre os muitos aprendizados conseguidos ao longo desses mais de dois anos de observação e avaliação dos projetos e seus atores, em especial os guias recém-formados em atividade laboral naqueles espaços de ação, aponto aqui dois, cuja importância impacta diretamente a formação profissional desses indivíduos e, conseqüentemente, constitui diferencial de qualidade capaz de destacá-los por prestar um serviço com maior qualidade, flexibilidade e versatilidade.

Em primeiro lugar, podemos reafirmar a abrangência das redes. Elas serviram de estratégia de ação, em geral conjunta, para que se atingissem fins de interesse privado – como observamos no caso dos alunos-guias em busca de emprego no mercado de trabalho no turismo – ou coletivo, como queremos acreditar que, por extensão, talvez seja possível

interferir na dinâmica social do ambiente originário desses cidadãos. A percepção do funcionamento sistêmico da sociedade em redes – e vice-versa: a percepção da dinâmica sistêmica das redes com reflexos nas dinâmicas sociais – leva ao entendimento de que essa é uma tendência irreversível na atualidade. Notamos que os grupos humanos contemporâneos a cada dia se organizam de modo mais ou menos assistemático, quando consideramos as muitas formas de organização institucional presentes nas sociedades, onde cada elemento precisa representar múltiplos papéis em diferentes ambientes, em diferentes escalas e, portanto, de contexto para contexto, vê alterado o seu valor e sua função relacional. Essa arquitetura baseada na “multiplexidade” favoreceu a ubiquidade e mobilizou competências individuais dos novos profissionais, o que vai contribuir para que eles tenham maior segurança diante dos acontecimentos (Marcon e Moinet,2001) no seu futuro profissional, como, já discutido no item anterior, nos parece que já está acontecendo dentro da escola. Pensando assim, o desenho da rede parece perfeito para descrever as multirrelações que se estabeleceram de forma quase nunca linear, como se observa no sociograma apresentado na abertura deste capítulo, porque privilegia a autonomia, a interdependência e a complementaridade, produzindo inteligência coletiva, na mesma medida em que preserva as identidades e liberdade individuais. Ou seja, associam-se as forças individuais para fortalecer o coletivo e ampliar o alcance da estratégia-rede; ora aqui, ora ali, na mesma rede, cada nó pode tirar e, ao mesmo tempo entregar, o melhor de cada situação ou momento do grupo.

Percebendo-se pontos de um desenho maior, os profissionais recém-formados entenderam a dimensão das redes às quais estão ou pretendem se atar e, imaginamos, isso lhes dará motivação para buscarem uma preparação holística, saberes mais adequados às diferentes formas de ligação entre eles e os outros, e entre suas redes e outras redes.

Nesse sentido, estarão ativando as potenciais matrizes culturais circulantes ali e, então, afirmando a existência da estratégia-rede. As condições para isso eles já têm desde o início do processo: mostraram-se receptivos a essa lógica, e o acontecimento que os moveu foi inicialmente a necessidade, acrescida das informações que adquiriram ao longo do convívio com os demais guias na mesma condição de profissional fora do mercado e também das lições aprendidas com as professoras formadoras.

Em outro sentido, analisando as relações dialogais que, por meio do trabalho dos guias, foram estabelecidas com o entorno e com a sociedade de onde emergirão seus prováveis

contratantes para trabalhos futuros, ficou evidente a importância dessa estratégia, e a necessidade de que se invista na educação formal desses novos profissionais para que se aperfeiçoem em termos de comunicação e relações interpessoais. Assim investindo na comunicação alcançaremos uma “eficácia produtiva”. Tamanha importância se deve ao fato de a comunicação ser, ao mesmo tempo, uma ferramenta, um bem imaterial e, também, uma competência a ser desenvolvida dentro e fora da rede.

É a capacidade comunicativa que se encontra no cerne do comportamento humano; daí a necessidade imperiosa de se investir amplamente no aprimoramento dessa capacidade, apetrechando os novos profissionais para uma comunicação de base linguística, interpessoal e mesmo tecnológica. Além do mais, em termos de planejamento de projetos com finalidade pedagógica, como nos casos aqui estudados, tem-se que o MEC referenda currículos para o turismo nos quais preponderam os relacionamentos pessoa X pessoa, diferenciando a preparação de mão de obra desse setor da de outros setores mais despersonalizados da economia.

Pensando numa contribuição mais ampla para desenvolver o turismo, investimos numa formação profissional de qualidade para caracterizar uma oferta também de qualidade.

Mais uma vez, minha posição-nó de educadora, que acaba sempre por se sobrepor às outras posições inter-relacionais no cenário de rede a que me atei com os alunos-guias, leva-me a reafirmar a importância de uma educação técnica de qualidade; uma que não abra mão da formação integral do indivíduo para atender, exclusivamente, às demandas de qualificação para o desempenho de funções pontuais. O capital humano individual, o “estoque de conhecimentos” dos alunos-guias se foi formando voluntariamente à proporção que investiram em sua “educação/formação”.

As ações adotadas pela equipe organizadora dos projetos que serviram à observação neste estudo acabaram sendo respaldadas por muitas teorias, no decorrer dos projetos, mas, ainda que de forma intuitiva, as professoras já vinham buscando desenvolver um método que transformasse o arcabouço de conhecimentos trazido pelos alunos do ambiente de sala de aula em “saber-fazer”. A intenção sempre foi a de aparelhá-los para o desempenho prático da função de guias de turismo, proporcionando-lhes um ambiente de trabalho em que pudessem ter experiência profissional e verem-se, na prática, como mão de obra qualificada

para aquele fim, aplicando saberes diversos para alcançarem uma melhor performance e aumentarem sua produtividade.

A diversificação dos saberes os tornará, por isso, mais competitivos, porque os tornará flexíveis e versáteis. Compreendendo a dinâmica do mercado a partir do que observei nos campos, confirmei nossa percepção que já elegia a preparação de profissionais mais competitivos e capazes de atender satisfatoriamente às novas demandas como prioridade, uma vez que consideramos que o egresso dos atuais cursos de formação técnica para o turismo, em geral, recebe formação mais generalista do que as rotinas profissionais exigem, indo na contramão das tendências que apontam para um sujeito proativo, empreendedor, plural. Essa demanda pressupõe um indivíduo com postura crítica: reflexiva e adaptativa; alguém capaz de fazer ajustes para tomar a melhor decisão, a partir dos direitos, oportunidades e forças pessoais e coletivas.

Assim sendo, o diferencial da competitividade no setor do turismo passa também pela área de recursos humanos, implementados por programas contínuos de formação e capacitação, focados no cliente e suas necessidades, já que os destinos turísticos se mostram não apenas através de paisagens e monumentos, mas, principalmente, por meio de pessoas que neles prestam serviços de maneira flexível e versátil.

Ficou a lição de que a formação e a capacitação profissional continuada daqueles que se encontram na atividade turística, comunicados de maneira eficaz, são de vital importância para o sucesso dessa atividade, porque contribuem com a melhoria da qualidade dos serviços. Por extensão, acabamos tangenciando, novamente, a questão da interferência nas dinâmicas sociais, quando admitimos que o turismo é um amplo mercado baseado num sistema de atividades cujas potencialidades de geração e distribuição de riqueza e renda podem efetivamente contribuir com o desenvolvimento de um lugar. O sociólogo americano Jonh Urry já admitiu que a atividade turística é uma das poucas alternativas de estratégia para o desenvolvimento econômico em países emergentes. Então, é imperioso que haja investimentos na área, especialmente na formação profissional, como estratégias de desenvolvimento econômico local e inserção de trabalhadores no mercado de trabalho formal, interferindo efetivamente na dinâmica da sociedade.

Retomo André Torreta (2012), que também fala a favor dessa concepção, quando nos lembra que a atual “cultura em transformação” é fruto de uma economia fundada num mercado em “ascensão vertical” que acelera não somente o consumo, mas também o acesso à cultura e à informação. Afirmando a necessidade de que os planejamentos considerem o que ele chama de “drivers”, ou seja, as tendências atuais que implicarão a configuração dos cenários futuros. Especificamente, o trabalho da forma como foi proposto para os guias de turismo recém-formados, no âmbito dos projetos, busca neutralizar a questão da estabilização da infraestrutura do turismo, que poderia ser um “driver de restrição”, atuando sobre a qualidade da formação da mão de obra, entregando ao mercado profissionais capazes de desenvolver estratégias de ação diferenciadas para o enfrentamento das dificuldades de acesso e manutenção de uma vaga de trabalho.

7.3 O viés multidisciplinar como facilitador da abordagem

Já é mais que sabido que o mercado do turismo brasileiro demanda profissionais que tenham plena visão da complexidade do fenômeno turístico e suas inter-relações e interdependências capazes de atuar em seu meio, articulando recursos teórico-práticos de várias áreas do conhecimento, sejam conhecimentos específicos ou não de sua atividade profissional; é o conhecimento e a prática da interdisciplinaridade³¹ que, por propiciarem uma abordagem mais integradora da realidade e uma integração pessoa-realidade, qualificam o indivíduo para atuar nesse mercado de trabalho e a ele delegam o poder de manejar sua carreira profissional, já que o conceito de empregabilidade está intimamente ligado à noção de competência. No contexto das situações observadas, o plano sempre foi a gestão do conhecimento para a equidade e o empoderamento; para isso, era necessária a ampliação dos conhecimentos já existentes, mas também a aquisição de outros novos. Da mesma forma, os recém-formados atuantes naqueles campos, trocaram, alinharam e compartilharam informações coerentes com os contextos. A experiência, quando sistematizada, criou e recriou uma metodologia, gerando capacidades e habilidades a favor de uma gestão colaborativa e corresponsável.

³¹ Ada de Freitas Maneti Dencker (2002) desenvolveu em sua pesquisa o TAI – Trabalho de Análise Interdisciplinar

O viés multidisciplinar tomado pela pesquisa refletiu uma prática pedagógica já adotada pelo corpo docente do Curso Técnico em Turismo do CEAPJ. É nossa opção mesclar as disciplinas formadoras da matriz curricular na proposição dos trabalhos finais dos cursos que ministramos. Isso porque acreditamos na formação ampla (técnica, cultural e social) de indivíduos pensantes, estimulando-os a reflexões fora do lugar-comum e, assim, promovendo a qualificação de profissionais criativos e proativos para um mercado de trabalho em constante transformação. A dinâmica de organização do turismo faz com que as atividades dos segmentos estejam em sintonia com bastantes setores da vida ordinária, a ela influenciando e sendo igualmente por ela influenciadas. Acreditamos estar, em última instância, contribuindo para a inserção de cidadãos colaborativos na sociedade e interferindo positivamente na economia carioca.

Constatei que, como ocorre nos diversos segmentos socioeconômicos, os conhecimentos gerados para o fortalecimento da atividade turística não podem ser alcançados a partir de um olhar estático e um entendimento compartimentado dos contextos. Nesse sentido, a interdisciplinaridade – e a transdisciplinaridade – se apresenta como perspectiva facilitadora da dinâmica geradora do conhecimento útil às funções ligadas ao turismo.

Nos desenhos dos projetos observados nesta pesquisa, e também para respaldar a leitura analítica dos dados coletados, passei por teóricos do Turismo, da Educação, das Ciências Sociais, do Trabalho, da Administração da Produção e das Redes de Relacionamento, para estudá-los, ressignificando-os no contexto das situações observadas. A intenção sempre foi a de adotarmos, de nossa parte também, a mesma postura holística que desejamos ver naqueles que formamos, para compreender os fenômenos estudados a partir da sinergia dos contextos, das questões práticas, para entender, inclusive, por que “a teoria na prática é outra”.

Por tudo isso, um dos aspectos que valem destaque nesta pesquisa é o que diz respeito à importância de se articularem os processos educativos, de se discutir empreendedorismo e sustentabilidade transversalmente aos temas técnicos nos currículos. A prática das reflexões transdisciplinares leva à unidade dos diferentes saberes e permite que o educando apreenda a complexidade do fenômeno turístico. Desse modo, ele é instado a refletir sobre os conteúdos aprendidos e entender que “existe algo entre, através e mais além de todas as disciplinas” (Báscolo *et al.*, 2006 *apud* Botelho, 2008, p.96)

Como já foi dito, de um lado o turismo é um dos setores econômicos que absorve pessoas com baixa capacitação profissional; também é consenso que o setor de prestação de serviços é bastante deficitário no Rio de Janeiro, e isso se dá, justamente, pela baixa qualificação dos profissionais que nele atuam. Então concluo que, juntando as duas pontas, tem-se uma realidade que precisa ser convertida em oportunidade para que se reverta o quadro de insatisfação na comercialização dos produtos e serviços turísticos e, com o mesmo grau de importância, das desigualdades sociais – que também passa pelo nível de qualificação dos sujeitos. Ainda que não se possa falar categoricamente sobre uma inserção social justa pelo trabalho no turismo, o contato escolar desses indivíduos com o pensamento multidisciplinar é, por si, capaz de abrir-lhes os horizontes. É dever da escola proporcionar a experiência que deriva e, simultaneamente, promove o conhecimento, especialmente para as pessoas que procuram a oportunidade do primeiro emprego e que esperam (e talvez possam mesmo), assim, galgar “posições mais compensadoras” no futuro. Apostamos na interdisciplinaridade para usar as experiências vividas pelos aprendizes como instrumento para a autotransformação. Esperamos que, por extensão, eles acabem transformando positivamente o meio social ao qual pertencem e no qual transitam.

Foi sob esse espírito de responsabilidade social com relação aos candidatos que nos chegam de toda parte da cidade, na sua maioria à margem do mercado de trabalho – quiça da própria sociedade que condena à marginalidade aqueles que não são produtores formais – que os projetos foram concebidos. O desafio da escola é preparar um profissional competente, sim, mas também apetrechar um cidadão para a adversidade inerente às forças e movimentos que atuam sobre as redes de relacionamentos pessoais e profissionais, para que, lançando mão de uma gama de saberes, possa se reposicionar e acionar novas ligações e passar de uma rede a outra, se for preciso, para garantir sua empregabilidade.

Por fim, valorizando a multidisciplinaridade que contempla tanto os saberes formais (escolares) quanto aqueles que, academicamente, se opõem a esse conceito e que, por premissa, são aprendidos no local de trabalho, podemos, mais uma vez, valorizar os dispositivos que foram criados para atender às demandas dos alunos-guias: os projetos. A observação participante revelou que os projetos podem ser considerados uma opção metodológica exitosa na qualificação para o mercado de trabalho do turismo. Além disso, em consonância com o Plano Nacional do Turismo – 2013/2016, constituem uma ferramenta

para a valorização das potencialidades dos territórios e seus patrimônios, a defesa do ambiente e da cultura e colaboração no desenvolvimento econômico e social dos sítios. Some-se a isso o fato de que os saberes multidisciplinares constituem vetores que tendem a apontar muitas direções possíveis para o desdobramento das redes.

7.4 Retorno à questão inicial: o percurso da reflexão

Antes de concluir esta dissertação, repasso a trajetória de minha reflexão, desde o ponto de partida, há quase três anos, até o presente momento para que se tenha entendimento da distância entre o que estava inicialmente proposto e o produto final ora apresentado. Lá atrás eu imaginava que o percurso seria mais curto, mais objetivo, mais palpável, e eis que me deparei com uma riqueza de oportunidades que, enquanto me “tiravam do caminho” cuidadosamente traçado, iam-me seduzindo, descortinando possibilidades que me exigiam e apaixonavam. Ou seja, esta dissertação não é o que era pra ser. E esta reflexão sobre o porquê dessa subversão é que partilho aqui neste item. Para isso, retomo a questão inicial.

A razão de ser de todo o trabalho de pesquisa apresentado nesta dissertação foi a desinstalação provocada por uma questão que se instaurou ainda no âmbito do Curso de Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior: Como ajudar os guias recém-formados a vencerem a distância entre a escola e o mercado de trabalho formal do turismo?

O tema emergiu da curiosidade e, ao mesmo tempo, necessidade, de se observar a sinergia entre os diferentes sistemas imbricados na questão da inserção dos recém-formados no mercado de trabalho. A escola tinha plena consciência de que atacar apenas uma frente não seria suficiente para o enfrentamento eficaz do problema. Qual seria o modo de conjugar os elementos que poderiam, somados, vir a responder ao problema, conforme esquematizado na figura a seguir? Uma resposta possível surgiu no formato de um projeto (o *Palácios do Rio*) que apostava na construção planejada de redes (aqui tratadas como secundárias) para terceiros.

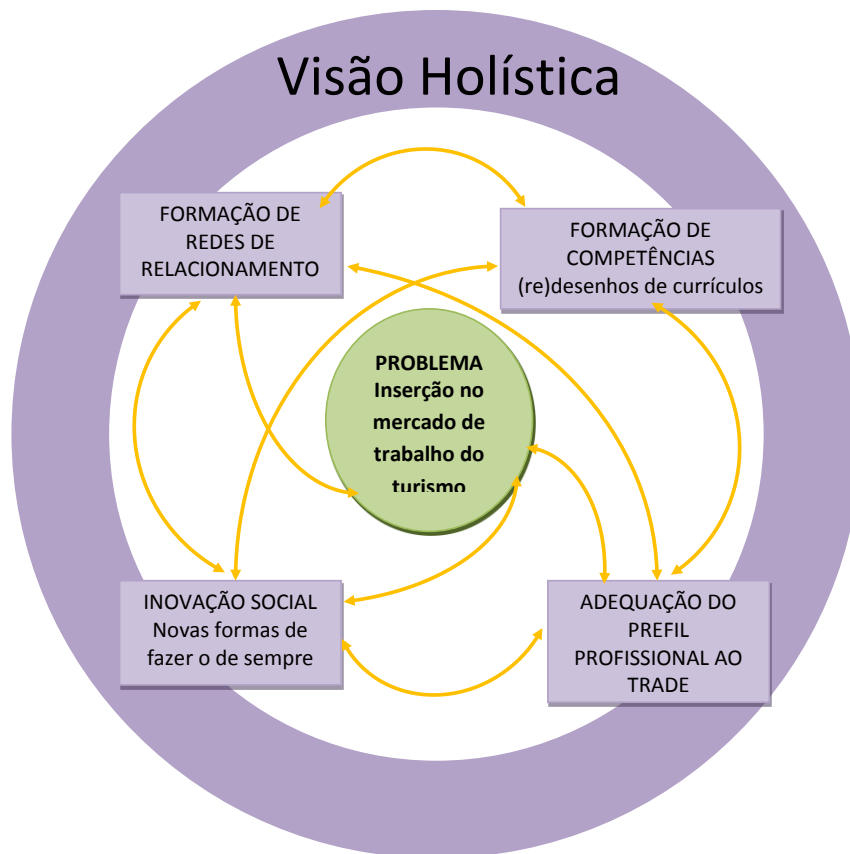


Figura 12 – O tema: sinergia entre sistemas para enfrentamento do problema

Projeto aprovado, projeto implementado, logo eu daria início a uma empreitada paralela: a observação participante que, objetivamente, permitiria confirmar ou refutar a hipótese inicial. Para tanto, preparei um quadro-resumo (Apêndice 2) com a intenção e balizar didaticamente minha pesquisa, a qual deveria coletar dados e processá-los a fim de ratificar, ou não, a validade desse tipo de ação experienciada. Dentro de meu planejamento, eu precisava observar e responder as seguintes perguntas orientadoras:

- 1)Quais são as reais necessidades dos observados para ingressarem no mercado de trabalho do turismo?
- 2)Que lacunas de competência ficam evidentes no profissional que está chegando a esse mercado?
- 3)Quais são as implicações das redes na(s) dinâmica(s) social(is)?
- 4)O que pensam e como se sentem os novos profissionais sobre a sua inserção no mercado de trabalho?
- 5)Qual é a eficácia das medidas adotadas para a formação das redes, a curto, médio e longo prazo?
 - Existem modelos adequados às diferentes realidades?
 - Quais as possibilidades de contribuição para a mudança qualiquantitativa de postos de trabalho para os recém-formados?

A resposta às perguntas números 1 e 3 se materializou num quadro (Apêndice 3) que concentra as motivações³² dos diferentes atores-nós. Analisando as necessidades particulares e, sobretudo, os pontos de cruzamento entre as necessidades de diferentes atores na mesma rede, foi possível depreender algumas das ações a serem adotadas de modo a contemplar os interesses para tecer uma teia de relações que obedeceram a uma “Lógica Horizontal” de associação para gerar alianças para atender ao interesse comum.

A prática nos aponta estruturas, contextos e relações sociais múltiplos; por isso percebemos que a linearidade dos aspectos formativos ora em uso já se mostra inadequada, insuficiente para que se alcance a sociedade coesa que almejamos. Nosso modo de lidar com os capitais social e cultural não nos garantem valores úteis à formação de trabalhadores com postura cidadã, comprometidos com o bem-estar social, como é de se esperar. Havia indícios evidentes de que, se os atores-nós construíssem relações humanas duais balanceadas (indivíduos + trabalho + contexto social e cultural), a reciprocidade favoreceria a construção de uma trajetória coletiva que seguiria se configurando em teias vantajosas para todas as partes. Isso porque eu considero que as funções no turismo demandam ações cooperativas/coesivas, associativas e de confiança, tolerantes e colaborativas em muitos níveis.

Mas a questão era: como eles fariam isso? E fariam isso autonomamente? Também havia outros indícios de que não fariam. No tempo em que ainda eram alunos, demonstraram claramente a urgência em se colocarem no mercado de trabalho por muitas razões e, como ainda acontece nas sociedades globalizadas, a forma de se relacionarem com o trabalho está intimamente ligada ao ganho de capital material, fator que chega por vezes a inviabilizar os projetos cujo cerne esteja na promoção de outros valores ou que tenha como finalidade a produção de bens imateriais. Aliás, foi justamente essa fragilidade quanto ao apetrechamento para lidar com questões típicas da sociedade do conhecimento que nos impeliu a buscar fazer por eles.

³² As motivações apresentadas no quadro são fruto de livre interpretação das motivações encontradas nas respostas dadas nos questionários, em alguns casos, ou colhidas sistematicamente, em outros casos, assim organizadas com finalidade didática.

Pensando melhor poder atender às expectativas dos recém-formados e, sem perder o foco, responder às questões impostas pela pesquisa, parti, como já disse no capítulo 5, “do princípio fundamental da escuta”. Apesar de qualquer contribuição que eu pudesse levar ao grupo no sentido de ensinar-lhes e orientá-los a seguir este ou aquele caminho, a adotar esta ou aquela postura, parecia-me menos importante – e até incoerente – do que contar com as contribuições deles, nascidas na vivência adquirida na experiência de fazer, que era, no fim das contas, a habilidade principal a ser desenvolvida nesses profissionais como diferencial, para que passassem eles próprios a empreender. Assim, ataquei a pergunta orientadora número 4.

Os campos de observação eram ricos em relacionamentos dialógicos e os caminhos da ação sucessivamente redesenhados em função da própria escuta promoviam, por si, o ambiente ideal para o diálogo. De minha parte, como já disse, acorri àquele contexto instrumentalizado com as ferramentas do “*design thinking*” e do “*human centered design*”, e, tendo pessoas no centro do desenho de meu projeto de pesquisa, participei da observação executando as fases ouvir, criar e implementar sistematicamente, durante e após o período de duração dos projetos.

Esse tipo de observação possibilitou ainda outra constatação, já anteriormente apregoada por Marcon e Moinet (2010): é preciso levar o recém-formado a “conscientizar-se de seu patrimônio-rede às vésperas de seu futuro profissional (p.151)” para que bem aproveitem as oportunidades de aumentar sua produtividade no trabalho por meio da educação e sua capacitação. Oferecemos a oportunidade, mas queríamos torná-los capazes de aproveitá-las, e mais, de aprenderem como replicar. A esse serviço estava a segunda pergunta orientadora.

Foi anunciado, na introdução deste estudo, que toda a reflexão se apoiaria nos eixos temáticos: turismo, educação, trabalho, redes de relacionamento e inserção social e profissional. O levantamento sistemático de premissas, o questionamento dos argumentos, a busca por uma coerência interna e pela legitimidade experimental demonstram que foi feita uma mescla de distintas teorias. Isso porque, dada a natureza das situações-objeto, as energias presentes, tanto de carácter sociológico quanto institucional, levavam à

convergência das variáveis, que não se limitavam aos axiomas³³ de uma única teoria, mas de várias, às vezes simultânea, às vezes exclusivamente. Por isso a reflexão serpenteou por algumas veredas de conhecimentos, partindo de dentro da escola – CEAPJ –, percorrendo outras instituições – UFRJ, Exército, SEEDUC e demais interessados já citados –, acompanhando a ação nos campos observados – Morro da Conceição e Praça XV – e, fazendo o caminho inverso, tomou novamente o rumo da escola, passando, antes, pelo espaço acadêmico do LTDS. De uma maneira mais simplista, posso considerar que a escola foi o princípio e o fim, nos sentidos de término e finalidade, dos esforços empenhados para observar, estudar, compreender e transformar os fundamentos da estratégia-rede nos projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*. Isso porque, a despeito de a instituição conseguir formar, efetivamente, para o exercício laboral especializado, indivíduos que atendam às demandas do *trade* e do exigente mercado do turismo na cidade do Rio de Janeiro, não há garantias de que possa fazê-lo de maneira produtiva e sustentável, tendo em vista a dificuldade real de inserir os alunos imediatamente no mercado de trabalho.

Sabendo-se que: a) a pesquisa contou com abordagens teóricas que dialogam com as situações específicas propostas, de modo a se poder sistematizar a análise dos dados coletados e embasar possíveis estratégias de mercado com valor competitivo; b) a participação nos projetos proporcionou condições de estudos sistemáticos da atuação didático-pedagógica e c) as experiências de estágio oferecidas aos alunos constituíram uma ótima oportunidade de diagnosticar o trabalho de formação que vem sendo executado no curso de turismo do CEAPJ, pois possibilitaram avaliar e reorientar a condução e a interpretação da visita turística em ambientes específicos, podemos considerar exitosa a experiência de planejamento de redes secundárias com vistas à imediatização da inserção de novos profissionais na carreira de guias de turismo. Ressalva feita para o fato já discutido de

³³Na lógica tradicional, um axioma ou postulado é uma sentença ou proposição que não é provada ou demonstrada e é considerada como óbvia ou como um consenso inicial necessário para a construção ou aceitação de uma teoria. Por essa razão, é aceito como verdade e serve como ponto inicial para dedução e inferências de outras verdades (dependentes de teoria) (...). Nas teorias das ciências naturais, um axioma é considerado uma verdade evidente que é aceita como tal mas que ao rigor da palavra não pode ser demonstrado ou provado uma verdade absoluta dentro do domínio de sua aplicação; é geralmente derivado de intuição ou de conhecimento empírico, os quais apoiam-se em todos os fatos científicos até então conhecidos e relevantes à área em estudo.(...) Na engenharia, axiomas são aceitos sem provas formais e suas escolhas são negociadas a partir do ponto de vista utilitário e econômico. Podem também ser considerados como hipóteses na modelagem e mudados depois da validação do modelo. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Axioma> - acesso em 30 de janeiro de 2014).

que nem todos os profissionais participantes aproveitaram da mesma forma as oportunidades geradas a partir dos projetos. Tenho, então, a resposta para a última das perguntas.

Contudo, é preciso lembrar que o raciocínio que conduziu os projetos veio se modificando em função da requalificação da reflexão, também, das projetistas: os estudos formulados nos momentos que antecederam a observação participante – sobretudo quando por ocasião do desenho do Projeto *Palácios do Rio* – se pautaram muito nos aspectos didático-pedagógicos e nas pesquisas quali-quantitativas realizadas junto aos profissionais do *trade* turístico, por serem esses os universos em torno dos quais as professoras proponentes gravitavam, e, por conseguinte, por ser essa a bagagem teórica que carregavam de sua prática docente.

Posteriormente, como consequência da imersão no LTDS, a observação ganhou outros contornos, e o segundo projeto, o *Freetur*, já se percebeu mais rico nos recortes acadêmicos, e a prática proposta aos guias recém-formados, necessariamente, mais fundamentada, a partir dos novos saberes adquiridos pelo grupo – tanto organizadoras como observadora –. Nós mesmas pudemos comprovar, em nossas próprias redes, a validade da teoria da potencialidade dos laços, de Alves e Santos (2010), que fazem menção às quatro trocas possíveis: afetivas; de poder ou influência; de bens e serviços e, prioritariamente, neste caso, de informação. A partir do momento em que nós estendemos nossas redes e atamo-nos a outras redes, as informações circulantes no novo ambiente migraram satisfatoriamente para a rede inicial, transformando-a em qualidade e promovendo novas possibilidades de redesenho dos projetos.

Os estudos que se seguiram, na etapa de conclusão e avaliação dos projetos, demonstram uma reflexão mais madura quando trataram das mesmas experiências observadas pelo ângulo do Curso, ou seja, pelos professores e alunos participantes, e do ponto de vista externo, o que compreende as pessoas que receberam o serviço de guiamento (turistas e visitantes) e, ainda, os demais atores formadores daquelas redes, à luz de teóricos especialistas na estratégia-rede, conforme citados.

A observação e a coleta de impressões forneceram “dados relacionais” para que se possam avaliar a relevância e intensidade dos temas discutidos em aula, principalmente os transdisciplinares, que instalam as questões éticas e estéticas, sociológicas e filosóficas, comportamentais e atitudinais do fazer dos guias.

A partir dos dados coletados, buscou-se ainda, suplementarmente ao que se vinha observando em termos de conformação e mobilidade em redes, aproveitar a oportunidade para avaliar em que medida as estratégias pensadas pelo Curso para bem formar atendem às expectativas dos egressos e às exigências do mercado do turismo na cidade, considerando as estratégias de ensino utilizadas, do ponto de vista da administração da produção e métodos, sempre com vistas à garantia da competitividade da atividade turística. Tudo isso concorre para a adequação do perfil profissional do egresso do curso de guia de turismo à demanda atual do *trade* e ao cenário futuro da atividade no Rio de Janeiro, bem como para o pensar estratégias de colocação desse indivíduo numa rede capaz de absorvê-lo e sustentá-lo profissionalmente.

Em suma, as reflexões ligadas à observação participante já “pegaram andando o bonde” das reflexões sobre a problematização do necessário encurtamento da distância entre escola e mercado de trabalho. Beberam nesse caldeirão de ideias e a elas se agregaram, contribuindo com aspectos até então não abordados, requalificando alguns conceitos já estudados e, a partir das situações práticas, se avolumaram e caminharam: com os novos profissionais até as portas do mercado de trabalho turístico; com as professoras de volta à escola, onde certamente encontrarão espaço para fomentarem novos projetos.

Capítulo 8 – Encaminhamentos

NINGUÉM PODE CONVENCER NINGUÉM A MUDAR.
OS PORTÕES DA MUDANÇA SÓ PODEM SER ABERTOS DE DENTRO PRA FORA.
(Stephen Covey)

A SUA ESTRADA É SOMENTE SUA.
OUTROS PODEM ACOMPANHÁ-LO, MAS NINGUÉM PODE ANDAR POR VOCÊ.
(Rumi)

O raciocínio que conduziu esta dissertação pautou-se desde o início na premissa que trabalho, no discurso da modernidade, é sinônimo de “emprego” ou “função”, e embasa a construção social. E que nas sociedades contemporâneas como a nossa, em que não há trabalho para todos, o lugar histórico do trabalho está necessariamente deslocado: mais que mero fenômeno cultural, apresenta-se como atividade humana prática, devendo ser capaz de capitalizar a criatividade de um grupo social, emancipando o indivíduo e a comunidade com a qual ele dialoga.

Retomo aqui, mais uma vez, os três aspectos que pautaram a observação: a formação dos profissionais, o planejamento das oportunidades e a comunicação que ensejaria a formação das redes, para concluir, destacando as lições aprendidas e sugerir.

a) Formação profissional

O desafio, de modo geral, consiste em vencer as dificuldades de (re) colocação econômica e social num novo contexto de organização da cultura, em que a qualificação para o trabalho sempre foi uma estratégia de enfrentamento da pobreza. Agora, mais do que noutros tempos, a qualificação profissional constitui importante arma contra desigualdades de toda ordem. Por meio dela se promove o empoderamento do indivíduo, porque enseja o entendimento e a ressignificação da cultura a ele circunscrita, de modo que venhamos a ter uma população mais apetrechada para lidar, de forma autônoma, com seus novos papéis sociais. Pensando assim vimos conduzindo há bastantes anos o trabalho de formação técnica para o turismo no Curso de Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior.

Com uma educação profissional bem-estruturada, onde se encontrem articulados os recursos teórico-práticos, poderemos entregar ao mercado, nesse contexto de mundo globalizado, um profissional com competências e habilidades que contemplem: o saber-fazer, o aprendizado contínuo, o trabalho em equipe, a autonomia na tomada de decisões, a criatividade e o espírito empreendedor, além, é evidente, da capacidade de se comunicar. Somente dessa

forma estaremos contribuindo para um novo cenário no século XXI, onde profissionais realmente bem-preparados poderão assumir postos de trabalho na atividade turística, desempenhar suas funções conforme exigência do mercado, receber remuneração compatível com sua qualificação e contribuir efetivamente para o sucesso dessa atividade. Acreditamos que cabe às instituições de ensino voltadas para o turismo redesenhar seus currículos e conteúdos programáticos pensando em melhorar a performance do profissional que nele atua, cruzando os interesses/necessidades do mercado e a oferta de cursos, definindo parâmetros de qualidade e promovendo ações para a efetiva inclusão dos formados.

b) Inserção social pelo trabalho

O texto que aqui se encerra está calcado nesses princípios. Algumas crenças eu já tinha, certos conceitos eu aprendi no fazer e em constatações que se impuseram ante os fatos observados. Os projetos que observei partiram de razões concretas e tinham, em seu desenho, um norte aparentemente muito claro, conforme apresentado: era preciso fornecer aos recém-formados os conhecimentos que os preparariam para atingir com maior facilidade e rapidez o objetivo de ingressar no mercado do trabalho formal no turismo.

Por outro lado, a pesquisa comprovou que as competências mais relevantes do que os saberes formais são os conhecimentos tácitos adquiridos no exercício laboral, na experiência das situações práticas, porque, como nos lembrou Tomazoni (2007), a qualificação na profissão possui as dimensões econômica (sobrevivência), sociológica (identidade) e ético-política (regras e valores). São realidades mediadas pela ação pedagógica que exige novas práticas porque “os novos profissionais virão mal ou bem preparados, só dependendo do ensino que receberão” (Niskier, 2006, p.120). Isso nós intuíamos, desde o princípio, mas somente a observação me permite agora trazê-lo como afirmação.

c) Redes de relacionamento

Os projetos *Palácios do Rio* e *Freetur* são fruto dessa consciência de que somente se contribuirá para um mercado de trabalho formal no turismo, entregando profissionais aptos a exercerem suas funções com competência, criatividade e habilidades que se somem e se articulem para a conformação de redes de relacionamento pessoal e profissional que lhes sejam favoráveis para acessar e manter-se no mercado de trabalho.

A observação participante foi profícua e garantiu farto material para as análises apresentadas. Além disso, mostrou que o planejamento só se sustentou até determinado ponto, a partir do qual as ações espontaneamente protagonizadas pelos recém-formados ganharam maior destaque pela eficiência, em termos de quantidade e tempo, com que reposicionavam seus pares nas redes, passando eles próprios a se oferecerem mais e melhores oportunidades.

A metodologia qualitativa empregada nesta investigação mostrou-se pertinente ao enfoque adotado e permitiu um tratamento versátil desse material, de modo que este serviu para respaldar os resultados alcançados, conforme segue:

Principais resultados alcançados:

- As redes de relacionamentos social e profissional são apenas uma das faces a serem consideradas quando a problemática gira em torno da inserção do indivíduo pelo trabalho.

- Em última instância, a observação participante dos Projetos *Palácios do Rio* e *Freetur* possibilitou a verificação da hipótese de que quando as redes de relacionamento são providenciadas, os novos profissionais podem ter a visibilidade adequada e mais facilmente se inserem no mercado.

- Solução melhor do que seguir providenciando redes secundárias é formar mentalidade por via cultural no sentido de que os maiores interessados adquiram habilidades e competências que lhes permitam empreender voluntária e autonomamente.

- Mais importante do que validar a hipótese testada por intermédio dos projetos foi constatar os desdobramentos da ação em iniciativas de terceiros (os próprios alunos participantes, outros alunos e atores externos), com a mesma finalidade de formar redes que cumprem a tarefa de inserir os recém-formados no mercado de trabalho.

Escolhi *uma* perspectiva para olhar para aqueles campos com seus atores; meu olhar perscrutava as situações tentando encontrar indícios que pudessem corroborar a teoria que

motivou a construção dos projetos, qual seja a de que as redes de relacionamento – ainda que providenciadas e não construídas espontaneamente – são indispensáveis para colocar os guias recém-formados em condições regulares no turismo.

Refletindo acerca dos resultados que alcancei como pesquisadora e como planejadora, meu pensamento foi ganhando consistência no sentido de que eu poderia ter utilizado as mesmas situações e contextos, tomando outro ângulo de observação, e, então, eu obteria outros resultados igualmente interessantes e importantes para contribuir com diversos setores da sociedade: trabalho, turismo, inserção social, ou mesmo das novas tecnologias sociais, por exemplo, seguindo a vertente que apontava as iniciativas paralelas de alguns alunos que inovaram nos segmentos específicos de mercado do turismo. Mas aí seria uma outra pesquisa! Fica a sugestão para outros estudos.

Principais conclusões:

- Com relação ao Planejamento da inserção:

- Vale a pena, de modo geral, adaptar as experiências dos projetos em outros sítios, para estender as oportunidades a novos grupos de recém-formados, favorecer o diálogo e promover a construção de novas e sucessivas redes relacionais.

- A formação induzida de redes de relacionamentos não garante os resultados; a colocação dos elementos em contato apenas cria o cenário e oportuniza as multirrelações, mas as condutas individuais serão a mola mestra para garantir a estratégia e validar as redes.

- Os planejamentos, ainda que revistos e atualizados ao longo dos processos, não são sempre ou exclusivamente capazes de cumprir os objetivos dos projetos; algumas intercorrências podem ser mais proveitosas e eficazes, quando se deixa um espaço para que os atores decidam por seus rumos autonomamente e na medida de sua organização nas redes.

- Com relação à Formação profissional:

- É necessário investir na formação holística do profissional da área de turismo, inclusive promovendo alterações nas matrizes curriculares, revendo o conjunto das disciplinas e

incluindo atividades práticas que privilegiem o saber-fazer, tendo em vista ser esta a condição para uma inserção mais imediata no mercado de trabalho.

- Com relação à Comunicação:

- O diálogo é instrumento indispensável a investimentos da natureza das relações interpessoais, como ocorre nas atividades ligadas ao turismo.

- Os resultados foram determinados pelos limites impostos pelo ângulo de observação que tomei: materiais consultados, formas de coleta de dados escolhidas, e, também, por minhas limitações pessoais para observar, apreender a realidade, compreender, refletir e traduzir o que vivi naqueles sítios em que se desenrolaram os projetos.

Acreditando que a abordagem do tema desta pesquisa seja colaboradora para com a discussão acerca da inserção profissional no turismo, porque antecipa tendências na formação de recursos humanos atualizados e engajados com o desenvolvimento e a prática da indústria turística e que possam efetivamente contribuir para o sucesso dessa atividade econômica, a pesquisa se completa com a abertura de perspectivas, a partir das quais se apontam algumas recomendações e/ou encaminhamentos.

Principais recomendações:

- Considerando que a qualificação para o trabalho somente demonstrará eficácia se calcada nas políticas públicas que, além do incentivo legal, assegurem recursos e fiscalizem resultados, considero premente a necessidade de se reforçarem os acordos de cooperação entre as Secretarias de Educação, Turismo e Trabalho e Renda, de modo a que o setor do turismo apresente suas demandas, a comunidade escolar possa refletir e implementar ações pedagógicas que possam atendê-las e o guia possa ser efetivamente incorporado ao mercado de trabalho formal.

- Partindo da premissa apresentada e constatada na pesquisa do valor definitivo de se conjugar teoria e prática na formação ideal do qualificando, é indispensável e urgente que se reconformem as matrizes curriculares para que se inclua, nos programas de formação

discente, o estágio supervisionado obrigatório para os estudantes do curso de guia de turismo (hoje não permitido), bem como se adotem outras práticas que ensejem o fazer, a aplicação dos conteúdos teóricos em oficinas práticas, onde seja fomentada a mentalidade empreendedora indispensável ao exercício sustentável das profissões ligadas ao turismo e, fundamentalmente, garanta-se o espaço de contato entre os atores para o incremento das redes.

- O entendimento de Molina (2003, p.77) sobre “uma nova cultura de trabalho, de produção e de prestação de serviços, na qual o conjunto de serviços se expressa como rede, com especificações e volumes diversos que representam a elasticidade do sistema de produção e das habilidades do trabalhador”, vem ao encontro do que foi observado ao longo do período de vigência dos projetos, e mesmo depois, diante do que se constatou pelos desdobramentos apresentados no corpo da dissertação. Em virtude disso, muitos temas se insinuaram a partir dos contextos estudados, mas que, tendo em vista as limitações de tempo e das circunstâncias necessárias para maiores aprofundamentos, acabaram ficando anotados e, agora, apresento-os, como sugestão para contribuir para o conhecimento dos processos de gentrificação, em contextos onde os laços de coesão estejam em equilíbrio dinâmico com os laços de ponte. Fazem parte desse conjunto de temas, por exemplo:

- outras soluções práticas que, como os projetos *Palácios do Rio* e *Freetur*, ataquem o problema da inserção de profissionais no turismo, da perspectiva das economias social e criativa;
- os impactos da inclusão social dos indivíduos que efetivamente se inserem no mercado de trabalho do turismo, em seus núcleos comunitários. Serão eles, de fato, fomentadores de mudanças sociais?

Por fim, quero crer que pesquisas como esta podem vir a preencher lacunas no acervo do conhecimento e colaborar para a compreensão dos nós que se apresentam por ocasião da passagem da escola ao mercado de trabalho, e sugerir uma forma de enfrentamento desse problema: a formação de redes secundárias de relacionamentos pessoal e profissional.

E ainda, acredito que disseminação de trabalhos como este serve aos cursos de formação para profissionais da área, em consonâncias com as políticas públicas específicas mais recentes, na medida em que se compreende o trabalho para, em seguida, em bases científicas, transformá-lo positivamente (Guérin,2001), sugerindo a construção de

ferramentas que atendam a um mercado que se reinventa em bases tecnológicas mais comprometidas com o bem-estar social.

E se de todo algum outro valor lhe puder ser atribuído, gostaria imensamente de poder pensar que as situações de pesquisa providenciadas por um grupo de pessoas – as professoras – com preocupação solidária em relação a outras – os guias recém-formados – serviram para criar laços de amizade eternos em muitos níveis de relacionamentos: entre nós e eles (pesquisadores e pesquisados), entre eles e seus pares, entre mim e meus pares. Enfim, entre pessoas e pessoas, que foram tecendo laços e mais laços, numa grande rede em que – tomara! – possamos, num dia desses, nos acomodar e balançar, lembrando os momentos vividos naqueles dias naqueles lugares...

Referências Bibliográficas

ALENCASTRO DE SOUZA, Maria Martha Maciel. Formação de Recursos Humanos para a Atividade Turística: Formação acadêmica – reconsiderações, implicações e proposições. 2008. Monografia.(Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Turismo) – Universidade Católica de Brasília. Orientador: Gladis Lúcia Maddalozzo.

ALVES, Alberto, SANTOS, Suzana Bierrencach de Souza. Uma Abordagem Estrutural em Redes: expondo padrões, possibilidades e armadilhas.Revista de Ciências da Administração • v. 12, n. 26, p. 72-91, jan/abril 2010

AMORIM, Clezio Gontijo. Modelo Sistêmico de Formação e Capacitação de Recursos Humanos no Turismo como Estratégia de Mercado e Fator Competitivo. In: REJOWSKI, Mirian; COSTA, Benny Kramer (organizadores). Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2003.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 352 p., 2003.

BARTHOLO Jr., Roberto dos Santos. “Prefácio”. In: MANZINI, Ezio. **Design para inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-papapers, 2008 (Cadernos do Grupo de Altos Estudos, v.1)

_____. **Marco Referencial Teórico para o Turismo de Base Comunitária**. Relatório técnico-científico de Pesquisa. Apresentado à FAPERJ em janeiro/ 2011.Disponível em www.ivt-rj.net/ivt/bibli/Marco20%referencial%20-%20TBC.pdf

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Um manual prático. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. 7.ª ed.. São Paulo: SENAC, 2002.

BOOTH, W.C. **The Craft of the Research**, University of Chicago Press, 2003.

BOTELHO, Ana Carolina B. **El protagonismo social de las comunidades rurales como fundamento para la cogaestión adaptativa incluyente de los recursos naturales en un territorio**.2008. Dissertação.(Mestrado) – Centro Agronómico Tropical De Investigación Y Enseñanza - Escuela De Posgrado. Orientador: José joaquim Campos.

BREIGER, M. **The analysis of social networks**, In: HARDY, M.; BRYMAN, A.(Org.) *Handbook of Data Analysis*. London: Sage, pp. 505-526, 2004.

BRYANT, Richard. **Job Search and Information Processing in the Presence of Nonrational Behaviour**. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol.14, # 2, pp. 249-260, 1990.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro, 2001.

BURT, R. **The Network Structure of Social Capital, Research**. *Organizational Behavior*, Upper Saddle River: v. 22, p. 345-423, 2000.

BUTTS, C. T. **The Complexity of Social Networks: Theoretical and Empirical Findings**. *Social Networks*, Lausanne: v. 23, p. 31-71, 2001.

CARRASCO, J. *et al.* **Collecting Social Network Data to Study Social Activity - Travel Behaviour: An Egocentric Approach**. Presented at the 85th Transportation Research Board Meeting, Washington DC, January 22-26, 2006. Disponível em: <<http://www.chass.utoronto.ca/~wellman/publications/Collecting/Collecting.pdf>>.

CARREIRA, Denise (coord). **Igualdade de Gênero no Mundo do Trabalho: projetos brasileiros que fazem a diferença**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: Fundo de Gênero Brasil-Canadá (FIG), 2004.

CONWAY, S.; JONES, O.; STEWARD, F. **Realizing the potential of the network perspective in innovation studies**. In: (Org.) JONES, O; CONWAY. S.; STEWARD. F. *Social Action and Organisational Change: aston perspectives on innovation networks*, London: Imperial College Press, 2001.

CRISES - Center for Research on Social Innovations, 2010 - <http://www.socialinnovation2011.eu/social-innovations/materials>

CROSS, R. *et al.* **Knowing What We Know: supporting knowledge creation and sharing in social networks**. *Organizational Dynamics*, New York: v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Pesquisa e interdisciplinaridade no ensino superior: uma experiência no curso de turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

DIAS, R.. **Turismo e patrimônio cultural. Recursos que acompanham o crescimento das cidades**. São Paulo: Saraiva, 2006.

EGREJAS, Marisa, BURSZTYN, Ivan e BARTHOLO, Roberto. “La valoración del diálogo en la construcción e implementación de rutas turísticas: *proyectos Palacios de Rio y Central de Turismo Comunitario de la Amazonia*” - **Brasil, Estudios y Perspectivas en Turismo**, Volumen 22 (2013) pp. 1160-1181. Argentina.

FLEETWOOD, Steve. “Rethinking Labour Markets: A *Critical-Realist-Socioeconomic Perspective*”. *Capital & Class*, # 89, pp.59-89, 2006.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009.

FRANCO, Maria Amélia S. **Pedagogia da pesquisa-ação**. São Paulo: Educação e Pesquisa, v.31, n.3, p.483-502, set/dez- Universidade Católica de Santos, 2005

GARTRELL, C. D. "Network Approaches to Social Evaluation". **Annual Reviews of Sociology**, Palo Alto: v. 13, p. 49-66, 1987.

GODOY, Arilda S. "Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades", **Revista de Administração de Empresas**, v 35, n.2, p57-63. Mar/Abr. 1995.

GRANOVETTER, M. "The strength of weak ties". **American Journal of Sociology**, Chicago: v. 6, p. 1360-1380, 1973.

_____. "The strength of weak ties: a network theory revisited". **Sociological Theory**, San Francisco: v. 1, p. 210-233, 1982.

_____. "Economic Action and Social Structure: *the Problem of Embeddedness*". **American Journal of Sociology**, 91(3), pp.481-510,1991.

_____. **Getting a Job. A Study of Contacts and Careers**, 2nd Edition, Chicago Press,1995.

GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o Trabalho para Transformá-lo: A Prática da Ergonomia**. Tradução de Giliane M. J. Ingratta e Marcos Maffei. 1 ed. São Paulo, Blücher: Fundação Vanzoline, 2001.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Multidão: guerra e democracia na era do império**. Tradução: Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2005.

Jornal O Estado de São Paulo (Estadão) : Vivendo mais e melhor - 02/09/2013 – Coluna Notícia/opinião. Disponível em

<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,vivendo-mais-e-melhor,1070331,0.htm>

_____.: Jornal da Tarde. 'Qualquer um pode aprender', diz Bernardo Toro, filósofo, sociólogo e educador colombiano – 03/11/2010 – Coluna Notícia/educação. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/vidae,qualquer-um-pode-aprender-diz-bernardo-toro-filosofo-sociologo-e-educador-colombiano,634008,0.htm> e <http://www.estadao.com.br/busca/jornal%20da%20tarde>

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOMNITZ, Larissa Adler. **Redes Sociais, Organizações Cultura e Poder**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

LUCAS, Raphaela. "Brasil, o país do futebol e das oportunidades". **Revista IBEF**. Ano VIII – número 38 – bimestral – 2012, p.44

MANZINI, Eduardo J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *in: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais...Bauru: USC, 2004. 10p. PDF

MARCON, Cristian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-Rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001, 214P.

MARINA, José Antônio. **Ética para Náufragos**. Rio de Janeiro: Guarda-Chuva, 2009.

MENEZES, Marly de. “Economia Criativa”. **Revista IBEF**. Ano VIII – número 38 – bimestral – 2012, p.40

MOESCH, Marutschka Martini. **A produção do saber turístico**. São Paulo: Contexto, 2000.

MOLINA, Sergio. **O pós-turismo**. São Paulo: Aleph, 2003..

MINISTÉRIO DO TURISMO (MinTur)

http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/publicacoes/cadernos_publicacoes/01Premiacao_Melhores_Praticas.html - acesso em 07/02/20120

NISKIER, Arnaldo e NATHANAEL, Paulo. **Educação, estágio e trabalho**. São Paulo: Integrare Editora, 2006.

NISKIER, Arnaldo. “Turismo depende de Educação”. In: **Turismo em Pauta**. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – N.3 (2010) – Rio de Janeiro: CNC, 2011 p.29 a 36

OMT. <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/ojs/viewarticle>. 2008 - acesso em 05/02/2013

Plano Nacional do Turismo – PNT 2007/2010 – Disponível em:

http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/plano_nacional_turismo_2007_2010.pdf

PUTNAM, R. D. “Bowling alone: america’s declining social capital”. **Journal of Democracy**, Washington, DC: v. 6, n. 1, p. 22-24, 2000.pdf

Plano Nacional do Turismo – PNT 2011/2014

http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/plano_nacional_turismo_2011_2014.pdf

QUEIROZ, Ana Elizabeth Valle de. **Formação de Recursos Humanos para a Atividade Turística – A chave do sucesso**. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Turismo) – Universidade católica de Brasília. Orientador: Gladis Lúcia Maddalozzo.

RAUD-MATTEDI, Cécile. (2005), **A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na Sociologia Econômica Clássica**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 57: 127-142.

RORTY, Richard. **Contingência, ironia e solidariedade**. São Paulo: Martins, 2007.

SANTOS, Miguel Baião. **Inserção no Mercado de Trabalho e Formação Profissional - Guia Teórico para Decisores**. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, 2010.

SCHWARTZMAN, Simon e Cristián COX. **Políticas Educacionais e Coesão Social – Uma Agenda latino-americana**, Rio de Janeiro, Elsevier; São Paulo: iFHC, 2010.

SCOTT, J. A. **Toolkit for Social Network Analysis**. Acta Sociologica, Oslo: v. 39, p. 211-216, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 2002.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção. Edição compacta**. São Paulo, Atlas, 2009.

SWEDBERG, Richard. Markets as social structures. In: SMELSER, Neil & SWEDBERG, Richard (Eds). The handbook of Economic Sociology. New York: Princeton University Press; Russel Sage, p. 255-282, 1994.

_____. & GRANOVETTER, Mark. (1992), **Introduction**. In: GRANOVETTER, Mark; SWEDBERG, Richard (Eds). The Sociology of economic life. Princeton: Princeton University Press, pp. 1-26.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. Cortez Editora44. São Paulo – SP. 2007. 132p.

_____. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOMAZONI, Edegar Luis. **Educação Profissional em Turismo**. *Cria-se Mercado pela Formação?* Turismo em Análise, v. 18, n. 2, p. 197-219, novembro 2007

TORRETA, André. **E Agora, vai?: Porque o Brasil será tão diferente em 10 anos e como tirar proveito disso**. São Paulo: Editora Da Boa Prosa, 2012

TRIPP, David. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005 - Universidade de Murdoch

URRY, John. **The tourism gaze**. London: Sage, 2000.

ZAOUAL, Hassan. **Nova Economia das Iniciativas Locais**, uma introdução ao pensamento pós-global. Rio de Janeiro, DP&A editora, 2006.

_____. **Do Turismo de massa ao turismo situado: quais as transições?**. Caderno Virtual de Turismo ISSN: 1677-6976 Vol. 8, N° 2 (2008) – PDF

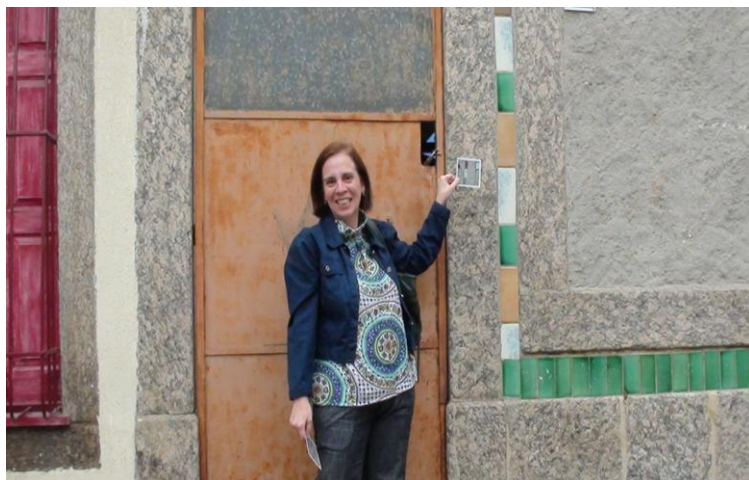
ANEXOS

ANEXO A – Fotografias tiradas no período de inventariamento do Morro da Conceição para o Projeto *Palácios do Rio*



Alunos e professoras no Largo da Prainha

Aluna colhendo dados em frente ao Angu do Gomes



A pesquisadora acompanhando o grupo de alunos-guias na subida do Morro da Conceição

ANEXO B – Inventário do Morro da Conceição para o Projeto *Palácios do Rio*
(adaptado do PNMT em função dos interesses do Projeto)



Projeto PALÁCIOS DO RIO
FORMULÁRIO ALIMENTOS E BEBIDAS

1. TIPOS

a.Restaurante () b.Quiosque () c.Lanchonete () d.Trailer () e. Outro (x) BOTEQUIM

2. IDENTIFICAÇÃO

- a. Denominação: BODEGA DO SAL
 b. Endereço: Rua ARGEMIRO BULCÃO Número 38 Bairro GAMBOA Cep
 c. Contato: Telefone (21) 2216-5483 E-mail WWW.RISTORANTEPORTOMADERO.COM.BR
 d. Razão Social: BAR E RESTAURANTE PORTO MADERO
 e. Responsável: MATTEO DELLAMICO

3. DATA DE INAUGURAÇÃO E HISTÓRICO

INAUGURADO EM 2007.

4. INFORMAÇÕES GERAIS

- a. Número de funcionários 12 b. formações profissionais especializadas NA ÁREA DE A&B
 c. Horário de funcion.: 2ª a 6ª feiras, das 11:00 as 15:30hs. Sábado/Domingo/Feriados - FECHADO

4.1. PERFIL DO CLIENTE (origem, gasto médio, permanência, etc)

TRABALHADORES DA REGIÃO COM PERFIL DE CLASSE MÉDIA E ALGUNS TURISTAS vindos de CRUZEIROS. GASTO MÉDIO POR PESSOA R\$20,00.

4.2 ESTRUTURA E SERVIÇOS

- a. Capacidade: Mesas (50) Assentos (100) Total de ambientes (1)
 b. Equipamentos: Varandas () Eventos () Cardápio (X) Estacionamento (X) Manobristas () Sanitários (X)
 c. Música (X) Ao vivo (X) Pista de dança ()
 d. Programação permanente (X) Qual MÚSICA 6ª FEIRA À NOITE
 e. Promoções () Quais
 f. Formas de pagamento: DINHEIRO, CARTÃO DE CRÉDITO, TICKET ALIMENTAÇÃO
 g. Possui Atrações potencialmente turísticas (X) Quais DIFERENCIAL: BOA QUALIDADE DA COMIDA

5. QUALIFICAÇÃO da ALIMENTAÇÃO

Tipo	Rodizio	A La carte	Kilo Comercial	Prato Feito	Self service
Regional					X
Brasileira					X
Internacional					X
Vegetariana					
Outros					

6. OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR QUANTO A LIMPEZA E CONSERVAÇÃO

Item	Ruim	bom	ótimo	Não existe
Equipamento de mesa		X		
Sanitários				
Decoração		X		
Limpeza da cozinha				
Edificação interna e externa		X		

7. OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR

A roda que acontece toda **segunda** na Pedra do Sal é uma das melhores da cidade, atualmente. A Pedra é aquele lugar histórico e agradabilíssimo aos pés do Morro da Conceição, na Gamboa. O samba é comandado pelo grupo Batuque na Cozinha, liderado pelo percussionista e gente-bom André Pressão. O espaço é democrático, sempre chegam músicos e compositores para tocar e cantar. O som é acústico. Bacana que eles abrem espaço para as pessoas cantarem músicas de sua própria autoria.

Data:18/03/2011. Assinatura do pesquisador: Edilaine Albertino de Moraes



Projeto PALÁCIOS DO RIO
FORMULÁRIO LAZER E ENTRETENIMENTO

1. TIPOS

a. Praça () b. Clube () c. Cinema () d. Buffets () e. Academia de Ginástica () f. Outro (X)
RÁDIO/Jornalismo

2. IDENTIFICAÇÃO

a. Denominação: EMPRESA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO – EBC (ANTIGA RADIOBRÁS)
b. Endereço: PRAÇA MAUÁ Número 7 Bairro CENTRO Cep 20081-240
c. Contato: Telefone (21) 2253-7701 E-mail: marcos.gomes@ebc.com.br
d. Entidade Mantenedora: GOVERNO FEDERAL e INPI e. Diretor responsável: MARCOS GOMES - COORDENADOR DA RADIO NACIONAL

3. EDIFICAÇÕES

a. Pública (X) b. Privada () c. Ensino/Pesquisa () d. Residência () e. Serviço Comercial () f. Outra () _____

4. DATA DE INAUGURAÇÃO E HISTÓRICO

Desde 1936, a Rádio Nacional do Rio de Janeiro, foi Instalada no edifício do jornal "A Noite", um marco da arquitetura em concreto armado no Brasil, finalizado em 1930.

O presidente Getúlio Vargas comprou a rádio para estabelecer contatos com fronteiras do país.

A EBC ocupa 4 andares do edifício, hoje sede do INPI, possui um acervo técnico do Rádio Teatro, não aberto ao público. Após reforma o prédio abrigará o Museu da Rádio Nacional com exposição permanente.

5. INFORMAÇÕES GERAIS

a. Horário de funcion.: 2ª a 6ª feiras, das 8:00 as 17:00hs. Sábado/Domingo/Feriados, das __: __ as __: __hs.
d. Taxa de Visitação: R\$ _____ e. Número máximo de visitantes diários: 200 PESSOAS
OBS.: Horários diversos devido a programação da rádio (INFORMAÇÕES: www.ebc.com.br)

5.1. PERFIL DO VISITANTE

A rádio nacional recebe um público eclético, que freqüentam alguns programas de auditório existentes na programação.

5.2. ESTRUTURA OFERECIDA AO VISITANTE

a. Loja de souvenirs () b. Área de alimentação () c. Possui estacionamento () Capacidade de carros _____
d. Outro _____

6. OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR

Na sala do Coordenador está instalada uma cabine telefônica, na qual o presidente Getúlio Vargas se comunicava diretamente com os dirigentes da rádio, além de vários exemplares de rádios utilizados no Séc. XX.

Assinatura do pesquisador: Vitória Maria

Data: 18/03/2011

ANEXO C – Relação dos guiamentos realizados no Morro da Conceição para o Projeto *Palácios do Rio*

Fonte: Guia para Guias – produzido para o trabalho de qualificação do alunos-guias atuantes no Projeto Palácios do Rio – acervo pessoal

- Material de orientação para Guias de Turismo do Projeto -

Guia inicia a interpretação e a subida em direção ao Palácio/Fortaleza de acordo com o circuito agendado.



Palácios do Rio

Capela S. Francisco > Adro > Rua Sacadura Cabral > Travessa do Liceu > subida > Rua João Homem > Praça Maj. Vallo > Palácio > Fortaleza > Praça Maj. Vallo > Rua Marechal Daemon > Rua do Acre > Rua Marechal Floriano.

5.2 Sugestões de Roteiros para os Circuitos Externos

Tradicional a pé: saída do Largo da Prainha > Capela S. Francisco > Adro e Colégio > Praça > Rua de S. Francisco > Pedra do Sal > subida > Rua do Jogo da Bola > Praça Maj. Vallo > Palácio > Fortaleza > Rua João Homem > Praça Mauá > Rua Sacadura Cabral.

Tradicional em Vans: Embarque: saída da Igreja de Santa Rita > Rua do Acre > Praça Mauá > Av. Rodrigues Alves > Rua Edgar Gordilho > Largo da Prainha > Rua Sacadura Cabral > Rua Camerino > Jardim do Valongo > Colégio Pedro II > Rua Marechal Floriano > Rua do Acre > Rua Marechal Daemon > Praça Major Vallo. Desembarque: Rua Jogo da Bola > Ateliês > Retorno à Praça Major Vallo > Rua João Homem > Ateliês > Retorno à Praça Maj. Vallo > Palácio > Fortaleza. Embarque: Marechal Daemon > Rua do Acre > Estação do Metrô (Uruguaiana?). Desembarque.

Jogo De Olho nos Detalhes (R. do Jogo da Bola): Largo da Prainha > Distribuição dos cartões e mapas > Saída > Capela S. Francisco > Adro e Colégio > Praça > Rua de S. Francisco > Pedra do Sal > subida > Rua do Jogo da Bola > Praça Maj. Vallo > Palácio > Fortaleza > Praça Maj. Vallo > Rua Marechal Daemon > Rua do Acre > Rua Marechal Floriano.

Jogo De Olho nos Detalhes (R. João Homem): saída do Largo da Prainha >

Jogo do Mapa do Tesouro (Subindo pela R. Jogo da Bola): Pista 1 - Guia: Distribuição dos mapas > Capela S. Francisco > Adro > Praça > Rua de S. Francisco > Pedra do Sal > Pista 2 - Restaurante Bodega do Sal: subida > Rua do Jogo da Bola > Pista 3 - Ateliê: Praça Maj. Vallo > Palácio > Fortaleza. Saída: Praça Maj. Vallo > Rua Marechal Daemon > Rua do Acre > Rua Marechal Floriano.

Jogo do Mapa do Tesouro (Subindo pela R. João Homem): Pista 1: Guia: Distribuição dos mapas > Capela S. Francisco > Adro > Praça > Rua Sacadura Cabral > Travessa do Liceu > subida > Rua João Homem; Pista 2 - Restaurante Imaculada: Rua João Homem > Pista 3 - Ateliê: Praça Maj. Vallo > Palácio > Fortaleza. Saída: Rua Marechal Daemon > Rua do Acre > Rua Marechal Floriano.

5.3 Sugestões de Roteiros para os Circuitos Internos

Tradicional: Entrada pelo portão de grades > Jardim Interno > Ingresso no Palácio > Imagem N. S. Conceição > Átrio com Poço > Ingresso na Capela > Contação de Histórias e um pouco de Técnica > Segundo andar pela escada próxima à entrada > corredor com bustos e pranchas > observação da gravura do Rio Antigo > Observação da Igreja de Santa Rita pela janela > entrada no Museu Cartogr-

ANEXO D – Questionário aplicado aos moradores do Morro da Conceição para o Projeto *Palácios do Rio*



Palácios do Rio

Caros guias pesquisadores

O questionário elaborado para os moradores do Morro da Conceição é uma parte muito importante do nosso trabalho. Os conhecimentos que vocês adquiriram nas aulas de Relações Interpessoais ajudarão na abordagem mais correta.

As entrevistas com os moradores da região trazem uma história viva, concreta, uma idéia real da vida, dos anseios, das diferenças, das necessidades vitais dessas pessoas. Assim, é importante que o pesquisador consiga a confiança e o interesse do morador – o ator social. As camadas médias e populares, de um modo geral, são receptivas a este tipo de trabalho.

Os objetivos fundamentais dessa pesquisa com os moradores são o levantamento do **cotidiano** e da **cultura da população** do Morro da Conceição. Os guias envolvidos nesse projeto entrevistarão uma média de **quarenta** moradores e mais algumas pessoas consideradas ícones da região.

O questionário não será fechado, dessa forma, aquele que tiver um discurso que esclareça e enriqueça a pesquisa terá espaço para o seu registro. Da mesma maneira, não é preciso abordar todos os temas com todos os entrevistados, o pesquisador decidirá se explorará todas as questões ou apenas algumas.

Dados de identificação:	
Idade:	
Sexo:	
Ascendência:	
Religião:	
Profissão:	
Nível de escolaridade:	
Estado civil e número de filhos:	
O tempo em que mora na região:	
Lugar anterior de moradia:	
Perguntas de conteúdo	
Os motivos da escolha da região para morar	
As diferenças entre o Morro da Conceição e os outros lugares da cidade	
As vantagens e desvantagens de morar na região	
Trabalho, estudo, compras no Morro da Conceição - outros locais	
Seu roteiro de lazer – diversão	
Principal acesso usado para chegar à residência – motivo da escolha do percurso (ao pesquisador: essa questão pretende checar se existe algum tipo de divisão no morro que implique no acesso e circulação das pessoas)	
Relação com os moradores das regiões próximas	
A circulação de pessoas de outros lugares no Morro da Conceição	
O conhecimento da história do local	
Mudança no <i>modus vivendi</i> ao longo dos anos (festas, eventos, comportamentos etc.)	
Uma história interessante para contar	
A participação ou não nos eventos ou projetos da região - citar tipos de eventos e locais	
A sua relação com o Palácio Episcopal	
O porto maravilha e as transformações que ocorrerão no Morro da Conceição	
O sentimento que o Morro da Conceição transmite para você e para sua família	
O dia a dia do morador, inclusive o final de semana	
Se produz algum tipo de artesanato ou produto que gostaria de comercializar	
De que maneira o turismo poderia ser um benefício em sua vida	

ANEXO E– Convite encaminhado aos alunos recém-formados para participação no Projeto *Palácios do Rio*



Palácios do Rio

Prezados **Guias de Turismo**

O **LTDS** – Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, com o apoio do **Exército Brasileiro** e financiado pela **FAPERJ** - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – está lançando o Projeto **PALÁCIOS DO RIO**.

O projeto é destinado a vocês, **Guias de Turismo** formados no **CEAPJ** e que em **agosto de 2011** estejam **credenciados** pelo MTur.

Tem como objetivo criar oportunidades de **visibilidade** para os Guias recém-formados que **não dispõem** de **redes de relacionamento profissional**.

O projeto

O projeto consiste no levantamento e diagnóstico do potencial turístico do **Palácio Arquiepiscopal do Rio de Janeiro** (situado no Morro da Conceição, Zona Portuária do Rio), por meio de inventário patrimonial, histórico e cultural, com a finalidade de realizar um **planejamento** da visitação local, dentro dos conceitos mais recentes de **sustentabilidade** e **inovação**.

O resultado desta pesquisa será apresentado em quatro diferentes produtos: um **roteiro de visita**, uma **apostila** com conteúdo histórico para os Guias participantes do projeto, um **convite** e um **folder** explicativo para os visitantes.

Cronograma

Fase Um.

A fase de **levantamento, planejamento e criação dos produtos** teve início em janeiro e se estenderá até **junho** de 2011, sendo executada pelos Pesquisadores do LTDS. Os Guias que desejarem poderão participar das equipes de trabalho, **de forma voluntária**.

Fase Dois.

Treinamento. Este ocorrerá durante o mês de **julho**, ainda sem data marcada.

Fase Três.



Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social – COPPE/UFRJ | 1
Tel: 2562-8294 e 2562-8295



Palácios do Rio

Visitação. As visitas ocorrerão de **agosto a novembro**. Durante este tempo está prevista a atuação de **16 Guias, 4 a cada mês**, perfazendo um total de **64 visitas guiadas**, durante os **fins-de-semana (sextas e sábados)**, em dois turnos, **manhã e tarde**. (Vale notar que os períodos de execução do projeto estão planejados, mas serão confirmados de acordo com os resultados das pesquisas de capacidade de visitação local e de sustentabilidade.) Cada **dupla** de alunos fará **oito visitas**, no período de **um mês**.

Durante este período, os Guias participantes terão acesso ao material construído para se basearem e projetarem seus roteiros. Os Guias receberão **convites** para serem entregues a pessoas e/ou instituições do **trade** turístico cuja presença nos seus próprios guiamentos no Palácio Arquiepiscopal lhes seja de interesse profissional.

Caberá aos Guias contatar visitantes que possam lhes propiciar a futura inserção no mercado de trabalho.

Inscrições

Os Guias e futuros Guias interessados em acompanhar **voluntariamente** a execução da primeira fase deverão se **inscrever** com a Prof^a. Marisa Egrejas ou com a Prof^a. Ana Elizabeth Queiroz, ou pelo e-mail palaciosdorio@gmail.com informando nome, endereço, celular, e-mail **até o dia 14/02/2011**. Deverão, ainda, indicar suas motivações para participar deste projeto.

Caso haja número maior de interessados do que de vagas, será feita uma seleção por meio de entrevista, que priorizará o rendimento escolar, a adequação do perfil profissional para este projeto especificamente e as motivações informadas.

Ao ser confirmada a sua participação, o Guia deverá iniciar um **levantamento** de pessoas/representantes de instituições de seu particular interesse para receberem os **convites especiais** de visitação.

No mês de **junho 2011**, haverá uma nova chamada para completar o número limite de participantes do Projeto, estando assegurada a participação dos Guias que tiverem até **80% de presença** nos encontros da fase de levantamento e planejamento.

Benefícios

Os guias receberão **treinamento tecnológico** para uso do equipamento de **transmissores e receptores**. Receberão, ainda, o material de estudos e os convites para serem distribuídos entre sua lista de representantes. Haverá necessidade do uso de **uniforme** (camiseta de malha), cedida pelo projeto.

Os Guias receberão **auxílio transporte apenas durante o seu período de guiamento**.

Marisa Egrejas e Ana Elizabeth Queiroz

LTDS/Programa de Engenharia de Produção – COPPE/UFRJ



ANEXO F – Formulário aplicado aos visitantes do Morro da Conceição para o Projeto *Palácios do Rio*



Palácios do Rio

Olá, Visitante!

O Projeto PALÁCIOS DO RIO serve de base para 3 pesquisas acadêmicas do LTDS relativas à área do turismo. Agradecemos o registro de suas impressões sobre as atividades realizadas neste dia.

Data	Turno	Guia
	() Manhã () Tarde	
Identificação do visitante		
Sexo	() Masc. () Fem	Idade _____ anos
Procedência: Bairro		Cidade: _____
Escolaridade	() Fundamental () Ensino Médio () Universitário () Pós-Graduado	
Sobre a visita		
Motivações	() Cultura () Lazer () Trabalho	
Sua opinião sobre o Roteiro		
Ponto positivo		
Ponto negativo		
Indicaria para amigos?	() Sim () Não	Faria outros deste tipo? () Sim () Não
Opinião sobre a atuação do/da Guia		
Ponto positivo		
Ponto negativo		
Contrataria este Guia para outros passeios?	() Sim () Não	
Observações gerais		
Gostaria de deixar alguma outra observação?		
O Sr. ou a Sr^a Visitante estaria disponível para responder outras questões relativas a estas atividades com finalidades acadêmicas?		
() não () sim.		
Se sua resposta foi SIM, por gentileza deixe seus contatos.		
Nome		
Telefone:		
E-mail:		

O LTDS e a DPHCEX agradecem sua atenção.

ANEXO G – Formulário apresentado aos alunos-guias participantes na Praça XV para o Projeto *Freetur*



LTDS - Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social

QUESTIONÁRIO

Entrevistado:

Idade:

Formação Profissional (além do curso técnico):

.....

.....

Outros cursos relacionados ao turismo:

1. Desde que você iniciou seus estudos para o turismo, notou alguma mudança no perfil dos candidatos a profissional da área? Qual?

Não

Sim: Na condição social Na bagagem cultural No trato

interpessoal No investimento pessoal Com relação ao motivo que o trouxe ao curso

No conhecimento prévio do trade Outros.....

2. Desde que você passou de estudante a profissional no Turismo, notou alguma mudança no perfil dos profissionais que você encontra no mercado nas diversas funções? Qual?

Não

Sim: No nível técnico Na bagagem cultural No trato interpessoal

Outros.....

3. Quais são, na sua opinião, os dois maiores problemas que um recém-formado enfrenta para preencher de forma satisfatória os cargos que as empresas oferecem, em ordem de importância? (Coloque 1 e 2 nos quadradinhos)

Falta de conhecimento geral da área.

Falta de conhecimento específico para a função.



LTDS - Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social - Programa de Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ
Cidade Universitária, Centro de Tecnologia, Bloco F, Sala 123 | Caixa Postal 68507 - Rio de Janeiro - RJ - 21945-970
Telefone/Fax: (21) 2562 8294 / 2562 8297 - E-mail: ltds@pep.ufrj.br - www.ltds.ufrj.br



Perfil distante do desejável.

Outros:.....

4. Qual(is) você considera a(s) provável(is) causa(s) desse problema?

Falta de formação profissional adequada.

Pouco investimento pessoal na carreira.

Descompasso entre o conhecimento teórico e a prática demandada em cada função.

Outros:.....

5. Aponte duas soluções para resolver os dois problemas que você assinalou na pergunta anterior.

.....
.....
.....

6. Em que situação ou setor de atuação você observa que acontece o maior desnível entre a oferta e a procura em termos de habilidades e competências?

.....

7. Se você fosse convidado a opinar sobre a composição do currículo de um curso voltado para o seu ramo de atuação no turismo, quais as áreas de conhecimento você apontaria como essenciais? Numere de 1 a 5 por ordem de prioridade.

cultura geral

língua estrangeira

conhecimentos técnicos específicos da área

planejamento e organização do turismo





ciências e técnicas de comunicação

outras áreas

8. Como você SE avalia em comparação aos demais profissionais formados no seu nível de atuação?

Muito bem preparado.

Teoricamente bem preparado, porém pouco qualificado para o exercício de funções específicas.

Bem treinado para uma função específica, porém sem condições de exercer outras funções na área.

Com preparo insuficiente para atuar no trade.

9. Quais você considera que estão sendo os maiores entraves no seu processo de inserção profissional?

Não há dificuldades.

Adequação do currículo ao mercado.

Desequilíbrio entre teoria e prática.

Investimento pessoal do aluno insuficiente.

Condições de trabalho.

Outros.....

10. Qual(is) você considera a(s) provável(is) causa(s) desse problema? (se você respondeu que não há dificuldades, por favor, indique os meios que você encontrou para se inserir.)

.....
.....
.....





11. Aponte duas soluções para os problemas que você apontou na pergunta anterior.

.....
.....
.....

12. Quanto ao aproveitamento de outros ex-alunos (fora deste grupo ao qual você está integrado) pelo mercado de trabalho

- Não tenho notícias.
- Costumam se colocar com facilidade.
- Costumam demorar a conseguir uma oportunidade.
- Não se colocam e acabam mudando de carreira.
- Só conseguem funções no turismo inferiores a sua formação.

13. Por favor, dê alguma sugestão para que o trabalho ora desenvolvido na universidade possa alcançar melhor êxito junto aos alunos.

.....
.....
.....
.....

14. Você está estagiando ou trabalhou na área de turismo, fora este grupo de trabalho especificamente?

- Não
- Sim: Estágio: Ramo:

.....

Função:.....

Tempo de atuação:





15. Por que você escolheu fazer o curso de turismo? Em ordem de importância, coloque 1 e 2 nos quadradinhos.

- Mercado promissor Interesse nas disciplinas do curso Aperfeiçoamento profissional
- Carreira em evidência
- Outros.....

16. Como você se sente em relação ao mercado de trabalho?

- Preparado para assumir funções em qualquer um dos setores do trade.
- Preparado para assumir funções específicas.
Quais?.....
- Ainda não totalmente preparado. Justifique, assinalando a seguir:
 - Faltam conhecimentos teóricos mais adequados ao mercado.
 - Falta treinamento prático.
 - Ambos.

17. Atribua um grau de 0 a 5 para indicar seu otimismo em relação à carreira nos próximos dois anos:

18. Após a conclusão desse curso, você pretende dar continuidade à sua formação?

- Não
- Sim: Cursos relacionados ao turismo Qualificação técnica Pós-Graduação
 - Mestrado/ Doutorado Idiomas
 - Outros.....



APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Levantamento efetuado por ocasião da pesquisa bibliográfica e documental para o projeto da dissertação – atualizado em dez 2103

Quadro-resumo da pesquisa do acervo do conhecimento

Tipo de fonte/Base	Assunto /palavras-chave	Qtd. de títulos encontrados	Qtd. de títulos selecionados para leitura (após refinamento)	Tipo de obra
PESQUISA PRESENCIAL				
Pesquisa Presencial	<i>turismo</i>		10	livro
			5	Artigo em periódico
			1	Manual
	<i>educação</i>		2	Livro
			2	Artigo em periódico
	<i>Educação& trabalho</i>		2	Dissertação de Mestrado
	<i>Educação & turismo</i>		5	livro
	<i>trabalho</i>		3	livro
			2	Artigo em periódico
	<i>Turismo e trabalho</i>		3	livro
			1	Artigo em periódico
	<i>Produção e métodos</i>		3	livro
			2	Artigo em periódico
	<i>Redes</i>		5	Livros
			1	Dissertação de Mestrado
			5	Artigo em periódico
			15	Livro
<i>Outros</i>			8	Artigo em periódico
			1	Manual
			3	Livros
obras consultadas	<i>Outros</i>		2	Capítulo
	<i>Redes</i>		1	Artigo
			4	Capítulo
PESQUISA ELETRÔNICA				
Base Minerva	<i>Saberes formais</i>	117	3	Dissertação de Mestrado
			1	Tese de Doutorado
	<i>Turismo</i>	110	4	-
	<i>trabalho e turismo</i>	59	3	Artigo em periódico
	<i>Ensino e turismo</i>	0	0	-
	<i>Saber e trabalho</i>	01	1	Tese de Doutorado
<i>Ensino e trabalho e turismo</i>	01	1	Dissertação de Mestrado	
Base Capes	<i>Saberes formais</i>	0	0	-
	<i>trabalho e turismo</i>	52	0	-
	<i>Ensino e turismo</i>	57	1	da base Directory of Open Access Journals
			2	da base SciELO
	<i>Saber e trabalho</i>	10	0	-
<i>Formação e trabalho</i>	07	2	da base CSIRUS(Elsevier)	

APÊNDICE 2 – Quadro-resumo orientador da pesquisa de dissertação

Quadro resumo orientador da tese

Eu estudo X para entender Y e contribuir com Z

Eu estudo as relações sociais desenvolvidas pelos profissionais recém-formados pelo Colégio Prado Junior no âmbito dos projetos Palácios e Freetur, para ganhar maior compreensão acerca dos desafios e potencialidades de ampliação de suas redes de relação profissional, com vistas a contribuir na reflexão e proposição de medidas facilitadoras, ao interior das instituições de ensino médio profissionalizante, de sua inserção no atual mercado de trabalho.

Objetivo geral: Contribuir com reflexões junto ao meio acadêmico, quanto à importância da ampliação das redes de relações sociais de profissionais recém-formados no nível técnico em turismo, como medida facilitadora de sua inserção no atual mercado de trabalho.				
Objetivos específicos				
1	2	3	4	5
Avaliar o posicionamento estratégico dos atores observados na rede e dos papéis que desempenham para a formação e manutenção da(s) rede(s) em que se inserem;	Contribuir para a reflexão acerca dos vínculos (elos fortes X elos fracos) estabelecidos pelos atores no processo de tessitura das redes formadas no exercício do trabalho;	Identificar as principais variáveis influentes na inserção profissional;	Validar ou não o esforço de dar visibilidade ao recém-formado para auxiliá-lo no aproveitamento da rede secundária de relacionamentos e de trabalho como extensão da sua;	Destacar as lições aprendidas e sugerir
Principais resultados alcançados: -Validação da estratégia utilizada para inserção dos recém-formados no mercado formal de trabalho . -Identificação de diferentes formas de os guias se posicionarem estrategicamente nas redes em função de particularidades de contingências -Desdobramentos da ação proposta em iniciativas de terceiros (os próprios alunos participantes, outros alunos e atores externos) com a mesma finalidade de formar redes com finalidade de inserção no mercado de trabalho				
Principais Conclusões: -Vale a pena, de modo geral, replicar as experiências em outros sítios -A formação induzida de redes de relacionamentos não garante os resultados -O fato de os atores estar em contato na rede não garante a estratégia -É necessário investir na formação holística do profissional da área de turismo -É necessário incluir nas matrizes curriculares disciplinas como empreendedorismo, para formar mentalidade proativa -O diálogo é instrumento indispensável a investimentos da natureza das relações interpessoais, como ocorre nas atividades ligadas ao turismo				
Principais Recomendações: -Incluir o empreendedorismo como disciplina curricular para reforçar as capacidades -Incluir no programa de formação discente o estágio supervisionado obrigatório para os estudantes para guias de turismo (hoje não permitido) -Reforçar a necessidade de acordos de cooperação entre as Secretarias de Educação, Turismo e Trabalho e Renda, de modo a que o setor de turismo apresente suas demandas, a comunidade escolar possa refletir sobre modos de atendê-las, e o guia possa ser efetivamente incorporado no mercado de trabalho formal -Outros estudos que aprofundem o conhecimento dos processos de gentrificação em contextos onde os laços de coesão estejam idealmente em equilíbrio dinâmico com os laços de ponte				

APÊNDICE 3 – Quadro das motivações dos elementos-nós observados nos campos da pesquisa da dissertação

	Curso de Turismo do CEAPJ	Guias de Turismo recém-formados	Trade	Instituições locais (ex.museus e centros culturais)	Comerciantes locais	Cariocas	Turistas
Curso de Turismo do CEAPJ		Dar oportunidade de capacitação aos guias. Gerar oportunidade de ampliação de redes de relacionamento	Formar mão de obra para o turismo	Divulgar o curso de turismo Formar parcerias para gerar novas oportunidades para os alunos do curso	Divulgar o curso de turismo Formar parcerias para conseguir pontos de apoio nos guaiamentos	Contribuir para proporcionar maior conhecimento sobre a cidade Desenvolver laços de afetividade respeito – sentimento de pertença nos alunos	Contribuir para proporcionar conhecimento sobre a cidade Contribuir para promover sentimento de respeito e admiração da cultura local
Guias de Turismo recém formados	Representar bem o curso e valorizar o diploma no mercado	Empregabilidade Novas oportunidades de inserção no mercado formal autônomo	Serem reconhecidos como profissionais bem-qualificados Serem reconhecidos como parte integrante da cadeia produtiva do turismo	Aumentar/otimizar o fluxo de visitantes Agregar valor aos lugares	Otimizar o fluxo de passantes para potencializar o comércio Agregar valor aos locais de comércio Serem reconhecidos como parte integrante da cadeia produtiva do turismo	Ressignificar a história e cultura Criar vínculos que beneficiem os sítios visitados Contribuir para desenvolver laços de afetividade respeito – sentimento de pertença Serem reconhecidos como parte integrante da cadeia produtiva do turismo	Proporcionar conhecimento sobre a cidade Promover sentimento de respeito e admiração da cultura local Representar bem o povo carioca Serem reconhecidos como profissionais bem-qualificados Serem reconhecidos como parte

							integrante da cadeia produtiva do turismo
Trade	Ter uma instituição confiável em relação formação de mão de obra para o setor	Encontrar mão de obra qualificada para desempenhar as diferentes funções no turismo	Ser reconhecido pelos bons serviços prestados no atendimento ao turista	Ter produtos e serviços turísticos de qualidade e que satisfaçam as expectativas do visitante	Ter produtos e serviços turísticos de qualidade e que supram à necessidades da infraestrutura do turismo	Ter produtos e serviços turísticos de qualidade e que satisfaçam as expectativas do visitante Fazer do turismo uma atividade econômica importante para a cidade (gerar emprego e renda)	Oferecer produtos e serviços turísticos de qualidade e que satisfaçam as expectativas do turista Contribuir para promover sentimento de respeito e admiração da cultura local
Instituições locais (ex. museus e centros culturais)	Reforçar a parceria para a realização desse projeto e outros	Divulgar trabalhos e serviços das instituições Otimizar o fluxo de visitação desses espaços Oferecer parceria aos guias, aproveitando-os profissionalmente em outras situações	Serem reconhecidos como parte integrante da cadeia produtiva do turismo para auferir benefícios		Reforçar a parceria para a realização desse projeto e outros	Divulgar trabalho de responsabilidade social	Oferecer serviços de qualidade e que satisfaçam as expectativas atendam às necessidades do turista
Comerciantes locais	Reforçar a parceria para a realização desse projeto e outros	Divulgar serviço prestado Otimizar o fluxo de passantes para potencializar o comércio Oferecer parceria aos guias	Serem reconhecidos como parte integrante da cadeia produtiva do turismo para	Reforçar a parceria para a realização desse projeto e outros		Melhor adequar seus produtos e serviços à população Ser reconhecido como ponto de apoio aos passantes	Oferecer produtos serviços de qualidade e que atendam às necessidades do turista Ser

		naquele sítio para funcionarem como ponto de apoio	auférir benefícios			naquela e outras ocasiões	reconhecido como ponto de apoio para o turista
Cariocas	Fazer parte do corpo discente . Divulgar o curso de turismo.	Criar vínculos que facilitem o serviço Empregabilidade potencial	Ter no turismo uma atividade organizada que beneficie o fluxo de pessoas e o modo de vida da cidade	Conhecer e utilizar seus serviços	Conhecer e utilizar seus serviços	Conhecer melhor o seu lugar e divulgar sua cultura como valor	Receber o turista e integrá-los no cotidiano Perceber o turista como um promotor direto e indireto de melhorias na dinâmica social e econômica do sítio
Turistas	Divulgar o curso de turismo	Criar vínculos que facilitem o serviço Contratar seus serviços Empregabilidade potencial Criar redes de relacionamento que abram oportunidades futuras para os guias	Ter no turismo uma atividade organizada que beneficie o fluxo turístico e a infraestrutura adequada para receber turistas	Conhecer, utilizar e divulgar os seus serviços	Conhecer, utilizar e divulgar os seus serviços	Conhecer a cidade visitada por meio de bons serviços Conhecer e valorizar a cultura carioca, realizar trocas culturais Ter oportunidade de viver uma experiência turística de Interpretação do patrimônio de maneira diferenciada Contribuir para o desenvolvimento econômico e social sítio	