

Projeto Freetur: qualificação e inserção profissional no setor do turismo

Maria Martha Maciel Alencastro de Souza¹
Marisa Egrejas²
Roberto Bartholo³

Resumo: Este artigo analisa a inserção profissional no setor do turismo pela utilização de redes relacionais usadas para encurtar distâncias entre recém-formados e postos de trabalho, avaliando a eficácia para o rápido aproveitamento da mão de obra qualificada nesse setor. Observou-se a integração social e profissional de guias de turismo recém-formados atuantes em um projeto, 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? Dois aspectos pautaram a observação: a formação profissional e o planejamento das oportunidades que ensejariam a formação das redes, para discutir: 1) seu papel central na construção de laços de confiança, solidariedade e reciprocidade úteis às inserções social e profissional; e 2) 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, somado à avaliação da ação a partir do diálogo entre atores, apontou como resultado a validade do planejamento induzido de redes de relacionamento; mas também que não se pode substituir o ator na ação empreendedora da construção de sua própria rede.

Palavras-chave: Redes de relacionamento profissional e pessoal. Turismo. Qualificação profissional. Inserção social.

Introdução

Em 2012, um grupo de professores do Curso Técnico em Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior (CEAPJ)⁴ investiu num projeto cuja finalidade principal era a abertura de

¹ Mestre em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ); MBA em Turismo: planejamento, gestão e marketing (Universidade Católica de Brasília); especialista em Educação para gestão ambiental (UERJ); licenciada em Letras – Português/Literaturas (UFRJ). Docente do Curso de Formação Profissional em Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior (CEAPJ) da Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC). maria.martha.maciel@gmail.com

² Pesquisadora e Doutoranda do Programa de Engenharia de Produção (PEP) do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), vinculada ao Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS), Mestre em Educação (UERJ), Licenciada em Educação Artística com Habilitação em História da Arte (UERJ), Bacharel em Comunicação Visual (EBA/UFRJ). Docente do Curso de Formação Profissional em Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior (CEAPJ) da Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC). marisaegrejas@gmail.com

³ Doutor em Filosofia pela Friedrich-Alexander-Universitat-Erlangen-Nurnberg, Alemanha; Doutor em Engenharia de Produção pela Friedrich-Alexander-Universitat-Erlangen-Nurnberg, Alemanha; Mestre em Engenharia de Produção (UFRJ), Graduado em Teologia (PUC-Rio), Bacharel em Ciências Econômicas (UFRJ). Professor Docente Associado (COPPE/PEP/UFRJ), Coordenador do Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS/PEP/COPPE/UFRJ). bartholo.roberto@gmail.com

oportunidades para alunos recém-formados na habilitação de Guias de Turismo: o *Projeto Freetour* – de guiamento gratuito com roteiro predeterminado.

A iniciativa tentava encontrar soluções para um problema observado empiricamente, e buscava melhor compreender por que nem sempre os alunos mais bem preparados eram aqueles que alcançavam mais rapidamente os postos no mercado de trabalho.

A observação informal indicava que lhes faltava planejamento, consolidação e administração de suas próprias redes de relacionamento profissional e a consequente construção de possibilidades de interferência nas dinâmicas sociais. 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 consideramos que as funções no turismo demandam ações cooperativas/coesivas, associativas e de confiança, tolerantes e colaborativas em muitos níveis.

Havia também outros indícios de que eles não detinham habilidades e competências que lhes permitissem empreender voluntaria e autonomamente para a construção e manutenção de suas redes. Foi a percepção da fragilidade quanto ao apetrechamento para lidar com essas questões que nos impeliu a realizar um projeto que procurava introduzi-los em redes secundárias – uma vez que não eram deles, e sim, dos professores – na tentativa de alçá-los a posições mais promissoras no ambiente profissional.

O projeto tinha ainda por objetivo estimular o aluno a superar as tensões das primeiras atuações por meio da vivência prática – sob supervisão de seus professores – como em um estágio. E foi estruturado de maneira a estimular a interpretação cultural e histórica e a valorizar o patrimônio coletivo e urbano da cidade do Rio de Janeiro, possibilitando o acesso lúdico dos moradores e visitantes às histórias e aos significados dos bens patrimoniais de um determinado sítio.

Este projeto foi alvo de uma pesquisa-ação geradora de uma Dissertação de Mestrado⁵ que se propunha a analisar, justamente, se a indução de redes de relacionamentos a partir de atividades experimentais ligadas à prática do guiamento imediatizava a entrada do guia recém-formado no mercado de trabalho formal do turismo.

Esse artigo apresenta e discute os resultados extraídos a partir dos dados coletados no projeto, destacando as reflexões sobre a potencialidade das redes sociais no mundo do empreendedorismo no turismo, mais especificamente, na carreira de guia de turismo.

⁴ O Curso Técnico de Turismo do Colégio Estadual Antônio Prado Júnior é a única instituição pública da cidade do Rio de Janeiro reconhecida e autorizada pelo Ministério do Turismo para formar Guias de Turismo. É uma instituição vinculada à Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e há quinze anos qualifica profissionais nas habilitações de Excursão Nacional e Regional. Além desta, o Curso de Turismo do CEAPJ possui outras duas qualificações: Agente de Viagens e Auxiliar de Gerência de Meios de Hospedagens.

⁵ Alencastro de Souza, 2014.

Antecedentes

O projeto a que se refere este artigo se baseou em um anterior – Projeto Palácios do Rio – desenvolvido pelo LTDS – Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social, do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/ Universidade Federal do Rio de Janeiro, coordenado pelo Prof. Roberto Bartholo e apoiado pelo Edital Prioridade Rio 2010, da FAPERJ, do qual participaram alguns dos professores do Curso Técnico.

Ao longo dos doze meses de execução desse primeiro projeto, foi sendo constituída uma metodologia de trabalho – denominada Roteirização Dialogal⁶ – que tinha por característica considerar o diálogo com moradores, trabalhadores ou frequentadores de um determinado sítio como requisito principal para a construção dos seus roteiros turísticos.

O êxito alcançado pela experiência do Projeto Palácios do Rio inspirou os professores do Curso Técnico a adaptarem a ideia às condições financeiras e/ou práticas de um colégio da rede pública de ensino, visando alcançar resultados semelhantes àqueles.

O projeto *Freetour* em linhas gerais

Basicamente, o projeto seguiu um modelo largamente utilizado na Europa de guiamento gratuito a partir de um ponto fixo, sendo que, em nosso caso, foi customizado para as condições políticas e econômicas do Curso Técnico em Turismo do CEAPJ. Nos países estrangeiros, a atividade funciona como "amostra-grátis" de outros roteiros, em geral promovidos por agências de turismo. Na versão carioca, funcionava da mesma forma, mas com o objetivo final, não de comercialização de outros produtos, mas de dar a conhecer a competência dos egressos do curso para a população passante daquele lugar, visando ocasionar futuras contratações.

Foi realizado em três dias (quinta-feira, sexta-feira e sábado), no início do mês de Julho de 2012, na região da Praça XV de Novembro, no Centro do Rio⁷. Dispunha de uma estrutura física bastante simples e de baixíssimo custo, constituída de um estandarte informativo e de uma tenda do tipo gazebo, montada na praça como ponto de referência. Teve a aquiescência do Colégio, o apoio organizacional do LTDS e as devidas autorizações da Prefeitura para ocupar a praça.

No processo de preparação do evento, foi aproveitada e adaptada a metodologia utilizada no projeto anterior, embora as características do sítio – eminentemente comercial e de população flutuante – tenham reduzido as oportunidades de diálogo. Ainda assim, consideramos que valeria insistir nas dinâmicas dialogais, entendendo que o trabalho de guias de turismo depende das relações interpessoais que estabelecem, sob pena de se coisificarem o lugar, os bens imateriais e a

⁶ Mais informações sobre o projeto Palácios do Rio e sobre o processo de Roteirização Dialogal podem ser obtidas em: EGREJAS, M., BURSZTYN, I, e BARTHOLO, R, (2013), e no blog do projeto: www.palaciosdorrio.blogspot.com.

⁷ O local foi escolhido pela sua importância histórica para a cidade do Rio: foi durante anos a praça mais importante do ponto de vista social e político, e conta ainda com grande número de edificações remanescentes do período colonial.

cultura. Ou pior, de que se ignorem as pessoas que pertencem ao sítio de atuação do guia, fazendo delas meros espectadores desvinculados da vida do lugar. Assim, como parte das lições aprendidas no projeto anterior, nós nos mantivemos próximos à metodologia de Roteirização Dialogal como aporte didático para os procedimentos profissionais no campo.

A participação dos guias foi organizada em uma planilha de escala, a partir de uma lista de inscrição que contou com 31 voluntários interessados. Quase unanimemente estavam “apostando” que sairiam da atividade – como de fato alguns saíram – com muitos e importantes ganhos para sua carreira profissional.

Além das instruções do funcionamento, os participantes receberam material previamente selecionado e organizado pelos professores, contendo conteúdos para o estudo dos roteiros turísticos. A intenção era tentar criar um padrão mínimo de qualidade das informações fornecidas por eles.

Operacionalmente, os futuros guias deveriam se apresentar no dia e horário marcados, uniformizados, dispostos a abordar os passantes, oferecendo-lhes guiamento e informações sobre a Praça XV e suas edificações. Abaixo, um exemplo do Plano de Trabalho do projeto, considerando uma das possíveis situações em que o passante aceita o convite feito pelo guia. Além deste, foram previstas situações em que o "cliente" não o aceita e outra em que aceita e se interessa por ampliar a visita a outros pontos do entorno.



Figura 1: Mapa de processos do serviço Freetour – aceitação do convite.

Fonte: Plano de trabalho do Projeto Freetour (arquivo pessoal)

Os guias deveriam seguir os roteiros especialmente traçados para o projeto, estabelecendo sentido entre os conteúdos a serem interpretados e os trajetos. Foi recomendado também que providenciassem cartões de visitas para serem entregues aos visitantes guiados, de maneira que pudessem ser contatados futuramente. Em nenhuma hipótese os guias poderiam cobrar pelo serviço; mas ficou acordado que poderiam aceitar valores, caso fossem ofertados espontaneamente pelos visitantes como demonstração de satisfação.

Os roteiros foram previamente estruturados em três etapas. Uma primeira e básica nos limites da Praça XV de Novembro, que levava cerca de 30 minutos para sua consecução. Caso os visitantes demonstrassem interesse em continuar o passeio, os guias poderiam estender o trajeto em um dos dois roteiros previamente traçados, que seguiam em duas direções opostas: sentido Candelária e sentido Museu Histórico; ambos com duração média de 30 minutos e com inúmeras edificações significativas para a população carioca. Na sequência, apresentamos o mapa da jornada de serviço com as três hipóteses de respostas dos passantes às abordagens dos guias.



Figura 2: Mapa da jornada do serviço do Projeto Freetour demonstrando as três situações de aceitação do convite feito pelo guia.

Fonte: Plano de trabalho do Projeto Freetour (arquivo pessoal).

A seguir, a tabela de pontos (edificações, espaços ou monumentos) que compunham o acervo patrimonial dessa região da cidade do Rio a serem apresentados pelos guias aos visitantes. Cabe notar que, embora a proposta fosse para que se ativessem à circulação externa, alguns guias, a pedido dos visitantes e por se sentirem preparados para tal, fizeram a interpretação do patrimônio também internamente em alguns atrativos.

Tabela 1: Roteiros operados no Projeto *Freetour*

Roteiro Base	Roteiros complementares	
<p>PRAÇA XV A formação da cidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Paço Imperial • Estátua de Osório • Chafariz do Mestre Valentim • Estátua de D. João • Estátua do Almirante Negro • Estação das Barcas • Arco do Telles • Igreja da V. O. T. do Carmo • Igreja de N. S. do Carmo • Convento do Carmo 	<p>ROTEIRO A Sentido Candelária</p> <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 	<p>ROTEIRO B Sentido Museu Histórico</p> <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 Freetour (arquivo pessoal)

Na volta dos percursos, os guias deveriam solicitar aos visitantes que fizessem uma avaliação do seu trabalho e, se possível, deixassem-nas registradas por escrito. Eles próprios, por sua vez, foram estimulados a anotarem as impressões da experiência vivida e as características dos grupos guiados (número de pessoas, sexo, idades, profissões, interesses expressos).

A movimentação dos guias na rua foi registrada pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e figura como exemplo de melhores práticas no âmbito da educação técnica no Estado do Rio de Janeiro. A notícia foi publicada no Diário Oficial do Estado⁸.

A pesquisa e o artigo

Se inicialmente o projeto tinha apenas os objetivos assinalados, os efeitos observados empiricamente ao longo do período de realização deram ensejo à sistematização do processo, ao aprofundamento das análises e à formalização de seus resultados, tornando-se campo de pesquisa. Além disso, era possível contar com a facilidade do levantamento dos dados primários, através de entrevistas ou da formação de grupos focais composto pelos alunos-guias, e com os depoimentos registrados espontaneamente pelos visitantes.

Assim, passou-se a investigar as atividades do próprio projeto, buscando avaliar se aquilo que estava sendo objetivado estaria, de fato, sendo alcançado. A investigação buscou responder se *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.*

Além disso, foi observada a atuação dos guias quanto ao preparo individual, ao interesse específico nos conteúdos implicados nos roteiros construídos coletivamente, a diligência para captar prováveis futuros clientes, e quanto à disponibilidade para comparecer aos muitos

⁸ Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro – Ano XXXVII – nº129 – parte I – terça-feira, 17 de julho de 2012 – p.2

treinamentos marcados. Já a partir dali se podia notar que uns são mais proativos que outros; alguns imediatamente apontavam as dificuldades que a etapa inicial, anterior ao guiamento propriamente dito 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.

Por sua vez, a participação dos pesquisadores envolvia a observação em campo, o acompanhamento dos guias nas atividades práticas ligadas à preparação dos guiamentos, os registros formais e informais, a coleta de dados de forma estruturada e observação informal desde a perspectiva dos condutores, dos conduzidos, da equipe de organização do projeto e de alguns professores colaboradores do Curso de Turismo que se juntaram ao grupo.

Vale notar que essa pesquisa foi realizada de forma bem mais ampla do que aqui se apresenta, pois incluiu em seu campo de estudos o citado projeto anterior – Palácios do Rio – que, resumidamente, teve os mesmos objetivos. No entanto, para compor o presente artigo, optamos por realizar um recorte de maneira a evidenciar exclusivamente o Projeto Freetour. Esse procedimento se justifica por duas razões, para manter o ineditismo do tema (visto que o projeto anterior já foi submetido à publicação), e por entendermos que o projeto Freetour é uma ideia simples que pode ser exemplar, passível de ser reaplicada em muitos outros ambientes brasileiros carentes de recursos. Conforme citado, seu custo foi extremamente baixo e seus resultados, como se verá, foram bastante significativos.

Referenciais teóricos

No levantamento bibliográfico realizado como suporte à pesquisa, verificou-se que, nos últimos dez anos, não existem trabalhos publicados no Brasil que abordem diretamente o tema da criação intencional de redes com visas a atalhar a entrada no mercado de trabalho de recém-formados, nem no âmbito geral, nem especificamente no turismo. Os títulos encontrados tangenciam o assunto e, de certa forma, apontam a necessidade de que se investigue o assunto.

Antes, porém, de passar a tratar do assunto redes em relação estreita com o que aqui se discute, é preciso estabelecer a diferença entre alguns conceitos. 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, apresentam-se nomes como Swedberg, Mark Granovetter, Larissa Lomnitz, Hassan Zaoual e Putnam, entre outros, cujas ideias balizaram algumas reflexões e deram consistência à pesquisa. No outro lado, o interesse da pesquisa estava apontado para a relação dialética entre o sujeito em particular, e seu trabalho, entre ele o mercado em que precisa se inserir. Por isso se optou por observar o modo como os guias recém-formados teciam, mantinham e ampliavam seus laços profissionais.

Nesse caso, o melhor enfoque foi encontrado nos autores Marcon & Moinet (2001) e Alves & Santos (2010), cujas teorias se aproximaram mais das preocupações da pesquisa. Os primeiros

apresentam reflexões que auxiliam no 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, inclusive a proposição dos projetos que suportaram o estudo, 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. Consequentemente, 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 & Moinet, 2001, p.21 – grifo nosso).

Alves & Santos (2010) apontam que, embora a comunidade científica já se debruce sobre o tema das redes há algum tempo, seu entendimento pelas ciências sociais é recente. Segundo seus ângulos de visão, 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 interrelacionamentos entre atores e instituições e não nas suas características individuais. (Alves & Santos, 2010, p.72 – grifo nosso)

E ainda justificam e validam a trajetória percorrida que motivou a observação participante e orientam para o tratamento dos dados coletados em campo:

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 nosso).

Segundo os autores evidenciados, a organização da sociedade contemporânea rompeu os modelos de autoridade hierárquica e vem se estruturando em redes abertas ao questionamento e à participação dos elementos membros, priorizando a interdependência. Funciona como em um "ecossistema de informações", onde cada um dos nós-indivíduos tem autoridade dentro de sua competência, em uma lógica de corresponsabilidade, em que os laços são fortalecidos a partir da convivência e da confiança (Marcon & Moinet, 2001, p. 194). Nesses sistemas, a autoridade é adquirida pela adesão dos outros e não pela ação autoritária de uns.

Em relação às orientações do trabalho dos guias, os conceitos que perpassaram o trabalho de preparação e que merecem ser ressaltados são os de economia situada, que remete especialmente a Hassan Zaoual (2006). O filósofo franco-marroquino foi grande 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 ele, o que fica de uma experiência turística 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 seus olhos, estes novos tempos não comportam mais a grande escala, o lucro no centro das ações humanas, a qualidade relativa (Zaoual, 2009). 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, perene e responsável em relação ao seu entorno.

Na junção entre esses dois temas – preparação para o trabalho e formação de redes – estão as novas teorias socioeconômicas capitaneadas por Granovetter (1973, 1982, 1991) que buscam 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. 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 membros de redes menores, mais difusas. Em seu trabalho “O poder dos laços fracos” (1973), o autor 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. Granovetter 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.

Outra autora que muito contribuiu para a compreensão das questões que envolvem a formação de redes foi Larissa Lomnitz (2009). Ela foi pioneira na percepção do papel central das redes sociais em estudos urbanos, na década de 1970, estudando sua organização e gerenciamento. 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.

Ampliando esse sentido, Putnam (2000) apresenta a relação entre dois componentes que integram o capital social, os chamados “capital de coesão” (ou vinculante) e “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. Já o capital ponte se manifesta nas relações amplas e diversas entre diferentes grupos e enseja a condição de abertura para novas redes. O principal ponto de contato entre as ideias deste autor e o trabalho desenvolvido é que, para ele, a experiência educacional é que vai, em diferentes medidas, formar competências e dispor os indivíduos para a cooperação, a associatividade e a confiança.

A importância das atividades escolares ou educativas também está exposta no trabalho de Tomazoni (2007). O autor defende que a comunicação é uma competência a ser desenvolvida dentro e fora da rede. Um de seus postulados que 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).

Método da pesquisa

A pesquisa teve como objetivo geral contribuir para as reflexões sobre a importância do estabelecimento e da ampliação de redes de relações sociais para profissionais guias de turismo recém-formados como medida facilitadora de sua inserção no mercado de trabalho contemporâneo do Rio de Janeiro.

Como objetivos específicos, buscou avaliar o posicionamento estratégico dos atores atuantes no Projeto Freetur e dos papéis que desempenharam para a formação e manutenção das redes em que se inserem, e validar ou não os esforços de dar visibilidade ao recém-formado para auxiliá-lo no aproveitamento da rede secundária como extensão da sua.

Apoiados principalmente em Flick (2009), optou-se por tratar a pesquisa como um estudo de caso por meio da observação participante, mais precisamente, como pesquisa-ação. Isso porque, ao longo do percurso do projeto e da pesquisa, ao invés da observação distanciada, interferiu-se diretamente na transformação das condições dos recém-formados, desde a criação da infraestrutura necessária à consecução do evento – incluindo aí a seleção do espaço, a preparação

individual, provimento de material de trabalho –, até o aproveitamento das oportunidades de encontros regulares, uma vez que os observados eram alunos matriculados no Curso Técnico em Turismo do CEAPJ, com frequência obrigatória. Essa situação caracterizava, assim, o entrelaçamento direto entre pesquisador e objeto, condição precípua que configura tal categoria de pesquisa.

Por sua natureza, a pesquisa foi de tipo qualitativo, por lidar principalmente com interpretações das realidades sociais, em que foram utilizados instrumentos diversificados, adequados à questão em estudo, abertos ao entendimento do processo, preocupando-se menos com as quantificações de quaisquer categorias (Bauer, 2008).

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.

Segundo Thiollent (2007):

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 (p. 14).

Ainda segundo Thiollent (2009), o verdadeiro diferencial da pesquisa-ação está na dimensão coletiva, participativa, colaborativa ou cooperativa, criando um espaço de interlocução entre os atores para analisarem a situação em conjunto com os pesquisadores e para proporem ações possíveis de serem implementadas e avaliadas para chegarem interativamente a elucidar a realidade circundante.

Isso pôde ser observado nos depoimentos dos próprios alunos-guias e de professores formadores que tiveram a oportunidade de avaliá-los em campo. Os depoimentos foram tomados em duas situações: 1) em “tempo real”, imediatamente ao final de um guiamento, por exemplo. Nessas ocasiões, o permanente diálogo entre atores e pesquisadores foi possibilitando a interferência e a adequação, tanto a condução do projeto, quanto o entendimento das questões que afetavam a pesquisa; e 2) em ambiente diferente do campo, em reuniões previamente agendadas para fins de avaliação do processo.

Passados alguns meses do final do projeto, aqueles guias foram convidados para participarem de um grupo focal de avaliação do processo e de seus resultados. Para tanto lhes foi enviado um questionário eletrônico com questões orientadoras dos pontos que se desejava avaliar. 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.

Lamentavelmente, apenas a terça parte dos guias participantes do *Freetour* atendeu ao chamado. A esses, ainda 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.

Discussões

Das observações realizadas durante o período de aplicação do projeto foram retiradas as seguintes discussões:

1. A presença dos profissionais guias em praça pública, oferecendo serviço turístico gratuito impactou positivamente a população circulante cotidiana da área, constatada por algumas avaliações registradas, ora pelos próprios guias, ora pelos visitantes no retorno ao ponto de partida. Entre elas, destacamos alguns dos depoimentos que nos ajudaram nas reflexões⁹:

[O visitante, professor] 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.

A partir das impressões registradas acima, inferiu-se a aceitação positiva da experiência, mas também a percepção pelo público da importância das redes e de seus reflexos futuros para o bem comum, quando o professor incentiva seus alunos a tecerem laços potencialmente fortalecedores.

2. Dentre as pessoas guiadas entrevistadas ao final da atividade, a maioria era local do Rio de Janeiro e passava no lugar por causa de seus trabalhos na região do entorno da Praça XV de Novembro. Os poucos turistas se fizeram notar no final de semana, e eram procedentes tanto de outras regiões do Brasil quanto do exterior. Embora o senso comum leve a crer que turismo é uma atividade voltada para os que vêm de fora, a realidade observada nos mostra que essa é uma visão ultrapassada e já não satisfaz todos os cenários. Isso reafirma a ideia de que os produtos turísticos

⁹ Esses dados foram compilados em uma tabela a partir dos relatórios produzidos pelos guias, em momentos posteriores aos guiamentos. Suas identidades foram preservadas.

devem ser criados levando em conta os próprios moradores da cidade, os quais, na correria do dia a dia, passam, olham, mas, efetivamente, não conhecem o lugar onde vivem.

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.

Depoimentos como esse apontam para 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 (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.

3. A vivência de uma experiência inusitada de visita turística no sítio histórico da Praça XV de Novembro mudou o olhar das pessoas guiadas para a sua cidade. Vários dos entrevistados declararam, além da surpresa, a intenção de ampliar a experiência naquele e/ou noutros sítios turísticos da cidade.

*Ao final do Tour entraram no Paço para apreciar a exposição;
Gostaria de receber informativos sobre outros Tours em outros pontos da cidade.*

Com expressões desse tipo, os visitantes demonstraram clara aprovação e, conseqüentemente, colaboraram 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.

4. Destacamos especialmente as discussões que se assentam na base da pesquisa: se e como as ações pré-programadas para os guias contribuiu para o fomento das redes de relacionamento pessoal e profissional dos guias recém-formados, de modo a inseri-los mais rapidamente no mercado de trabalho do turismo. Pelo que pôde ser constatado a partir das observações e depoimentos, o projeto cumpriu seu papel de colaborar para a visibilidade da atuação dos profissionais conduzindo-os a futuras oportunidades remuneradas.

*Fizeram contato comigo no dia seguinte para um tour por Santa Tereza;
Solicitaram-me 5 guaiamentos (...) no Rio e em Niterói.*

Evidentemente, os resultados alcançados derivaram de um processo de elaboração e preparação do projeto como um todo. As possibilidades 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.

5. As análises das relações dialogais e os resultados alcançados pela pesquisa apontaram para a importância e urgência da revisão dos conteúdos escolares, principalmente de cursos de formação profissional, de maneira a incluir e valorizar as atividades práticas, tais como oficinas, situações de simulações, estágios supervisionados, em que o educando possa “transformar o fazer-saber em

saber-fazer” (Tomazoni, 2007, p.7). Da mesma forma, urge que se promova, incentive o empreendedorismo e a postura proativa e o pensamento estratégico, de maneira transversal a todas as disciplinas. Igualmente importante se mostrou a necessidade de que as instituições educativas invistam mais intensamente no aperfeiçoamento de seus alunos quanto à comunicação e às relações interpessoais.

6. Dos estudos teóricos cotizados às situações práticas, corroboramos a ideia de que não existe "A" rede, aquela única e principal, que possa ser considerada como a que vale, senão redes superpostas, tangentes, entrelaçadas, dissidentes, enfim, unidades possíveis que se afirmam ou se “desmancham” e se repartem, contingentemente, conforme mudam o cenário e seus atores (Marcon & Moinet, 2001, p. 191).

7. Investindo na “lógica da corresponsabilidade”, o poder nessa rede foi, majoritariamente, compartilhado. Não era intenção dos professores, organizadores e pesquisadores, tomar as rédeas e guiar o trabalho pelos alunos, senão com eles, concordando com Botelho (2008, p.13), que

Contribuir para a organização da comunidade não é determinar o que deve ser feito, mas apoiá-la a encontrar seu papel protagonista: o que se busca em uma comunidade que se mobiliza, se posiciona e toma a iniciativa; que atua a partir do que possui, considerando seus talentos, buscando alcançar o que ainda não possui, mas de que sente falta. Portanto, o investimento principal é o fortalecimento das redes de relacionamentos sociais e as relações interpessoais.

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. Contudo, 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.

8. 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 de Novembro por um grupo de fotógrafos amadores interessadas em conhecer as histórias e significados de 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 arregimentando outros recém-formados – participantes ou não do Projeto Freetur – para encorpar a equipe de guias de fotógrafos urbanos.

9. A estratégia utilizada permitiu que pudéssemos comprovar na prática o que se pensa em teoria sobre as redes que se formam no decorrer de encontros profissionais ou de amizade nascidas ao

acaso: que duram em razão da atenção e do tempo a elas dedicado (Marcon & Moinet). 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.

Como exemplo, citamos a própria Elvira que congregou outros indivíduos à rede formada pelo projeto, costurando uma nova rede, influenciando diretamente na conquista de postos de trabalho pelos colegas. A expressão “o amigo do amigo” serve para traduzir o modo relacional específico dessa rede, onde os guias proativos e, conseqüentemente, bem-sucedidos exercem certa influência sobre os demais e termina por mobilizá-los também. 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.

10. As ações do projeto ainda reverberam pelo bom êxito alcançado, como por exemplo, o fato de constantemente termos notícias de que grupos de ex-alunos do Curso de Turismo, participantes diretos ou sabedores das experiências aqui relatadas, se sentiram encorajados a pôr em prática o que aprenderam a partir de tais experiências, e se organizaram em microempresas, 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 empreendedurismo e mais propriamente aos guiamentos. 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 aspecto de combinação das relações afetivas com as profissionais, no seio das quais os laços de solidariedade se entrelaçam com os de interesse (Marcon & Moinet, 2001). 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 (idem).

Analisando essa ocorrência, consideramos 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 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 no projeto Freetur.

Resultados

A estratégia utilizada na organização do item "Discussão" desse artigo levou ao adiantamento de muitos dos resultados da pesquisa. Cabe-nos, então, neste item apenas arrematar o pensamento com algumas afirmações consequentes.

A primeira e mais importante é de que os resultados foram alcançados e até suplantados, uma vez que os participantes 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 lhes mudou 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. Constatamos 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.

A pesquisa comprovou ainda 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 permitiu agora trazê-lo como afirmação.

Considerações finais

Refletindo sobre o conjunto dos fatores aqui apresentados, podemos destacar que, embora o projeto não tenha alcançado apenas resultados positivos quanto à inserção no mercado profissional, pode-se afirmar que mesmo assim, foram identificados ganhos irrefutáveis ao longo do processo, ricos em reflexão, exercício, aprendizado e conhecimento.

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. A 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.

Assim, vemos 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, pelo projeto) 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).

O raciocínio que nos conduziu 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.

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.

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. 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.

Bibliografia

- ALENCASTRO DE SOUZA, M. M. M. (2014) *Profissional do turismo procura trabalho. Os nós da rede de relacionamentos*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Orientador: Roberto Bartholo. Defendida em Abril de 2014.
- ALVES, A., SANTOS, S. (2010) Uma Abordagem Estrutural em Redes: expondo padrões, possibilidades e armadilhas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 26, p. 72-91, jan/abril.
- BAUER, M. W & GASKELL, G. (2008) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático*. 7ª ed. Petrópolis: Vozes.
- BOTELHO, A. C. B. (2008.) *El protagonismo social de las comunidades rurales como fundamento para la cogestión adaptativa incluyente de los recursos naturales en um territorio*. Dissertação.(Mestrado) – Centro Agronómico Tropical De Investigación Y Enseñanza - Escuela De Posgrado. Orientador: José joaquim Campos.

- DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (2012) Ano XXXVII – nº129 – parte I – terça-feira, 17 de julho de 2012 – p.2.
- EGREJAS, M., BURSZTYN, I. e BARTHOLO, R. (2013) La valoración del diálogo em la construcción e implementación de rutas turísticas: proyotos Palacios de Rio y Central de Turismo Comunitario de la Amazonia - Brasil, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, V.22 p. 1160-1181. Argentina. <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N06/v22n6a08.doc.pdf>
- FLICK, U. (2009) *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman; Artmed.
- GRANOVETTER, M. "The strength of weak ties". **American Journal of Sociology**, Chicago: v. 6, p. 1360-1380, 1973.
- _____. (1982) The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, San Francisco: v. 1, p. 210-233.
- _____. (1991) Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), p. 481-510.
- LOMNITZ, L. A. (2009). Redes sociais, cultura e poder. *Cadernos do grupo de altos estudos*, V.3.
- LUCAS, R. (2012) Brasil, o país do futebol e das oportunidades. *Revista IBEF*. Ano VIII – número 38, bim, p. 44.
- MARCON, C. & MOINET, N. (2001) *Estratégia-Rede: ensaio de estratégia*. Caxias do Sul: EDUCS, 214 p.
- 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
- PUTNAM, R. D. (2000) Bowling alone: america's declining social capital. *Journal of Democracy*, Washington, DC: v. 6, n. 1, p. 22-24.
- SWEDBERG, R. (1994) Markets as social structures. In: SMELSER, N & SWEDBERG, R (Eds). *The handbook of Economic Sociology*. New York: Princeton University Press; Russel Sage, p. 255-282.
- THIOLLENT, M., & SILVA, G. d. (2007). Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. *RECIIS – R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde.* , v.1, n.1, p. 93-100.
- _____. (2009) *Pesquisa-ação nas organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- TOMAZONI, E. L. (2007). Educação Profissional em Turismo. Cria-se Mercado pela Formação? *Turismo em Análise* , v. 18, n. 2, 197-219.
- TORRETA, A. (2012) *E Agora, vai? Porque o Brasil será tão diferente em 10 anos e como tirar proveito disso*. São Paulo: Editora Da Boa Prosa.
- ZAOUAL, H. (2009). Do turismo de massa ao turismo situado: quais as transições? *Caderno Virtual de Turismo* , v. 8, n. 2, 1-14.

ZAQUAL, H. (2006). *Nova economia das iniciativas sociais locais: uma introdução ao pensamento pós-global*. Rio de Janeiro: DP&A, COPPE/UFRJ.