

**Pesquisa, ensino e extensão em Turismo: identificando seus principais fatores críticos.**

**Teresa Cristina Viveiros Catramby - UFRRJ<sup>1</sup>**

**Roberto dos Santos Bartholo Jr - UFRJ<sup>2</sup>**

**Maurício César Delamaro - UNESP<sup>3</sup>**

**Resumo**

O processo de produção e de reprodução do conhecimento é constituído por elementos objetivos e subjetivos, dá-se em ambientes estruturados e nas relações interpessoais, depende do poder de instituições e da capacidade dos atores em aproveitar contribuições de diferentes áreas de conhecimento. Esse sistema é geralmente complexo e reflete seus encantos e os desafios na pesquisa, no ensino e na extensão em Turismo. Neste trabalho buscou-se a identificação e a hierarquização dos aspectos mais importantes que interagem e atuam no sistema de criação, de aprendizagem e de aplicação de conhecimento em pós-graduação em Turismo. Como resultado chegou-se a identificação de fatores críticos de sucesso que representam o que pode ser considerado como as melhores práticas que, quando avaliadas e aplicadas, podem contribuir para a tomada de decisão e aprimoramento de determinado setor.

**Palavras-chave: Turismo. Educação. Indicadores. Fatores Críticos de Sucesso.**

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRRJ. Pesquisadora do NEPET/IM/UFRRJ assim como do LTDS/COPPE/UFRRJ. Professora do curso de Turismo da UFRRJ. [teresacatramby@gmail.com](mailto:teresacatramby@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Professor da COPPE/UFRRJ. Coordenador do LTDS/COPPE/UFRRJ. [bartholo@pep.ufrj.br](mailto:bartholo@pep.ufrj.br)

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Professor da UNESP, Campus de Guaratinguetá. [delamaro@feg.unesp.br](mailto:delamaro@feg.unesp.br)

## **1. Introdução**

O processo de produção e de reprodução do conhecimento é constituído por elementos objetivos e subjetivos, dá-se em ambientes estruturados e nas relações interpessoais, depende do poder de instituições e da capacidade dos atores em aproveitar contribuições de diferentes áreas de conhecimento.

Esse sistema é geralmente complexo. Mas o é tanto mais quanto os objetos de estudos são multidisciplinares. Parece aí residir os encantos e os desafios da pesquisa, do ensino e da extensão em Turismo.

Este trabalho busca contribuir, de forma ainda preliminar, na identificação e na hierarquização dos aspectos mais importantes que interagem e atuam no sistema complexo de criação, de aprendizagem e de aplicação de conhecimento em pós-graduação em Turismo na academia brasileira.

O pressuposto deste estudo é que, embora as avaliações institucionais externas sejam primordiais para a melhoria da qualidade dos programas, das escolas e dos departamentos, há um conhecimento e uma experiência muito rica com as pessoas que atuam na área que ainda foi pouco aproveitada. Em outras palavras, os professores e pesquisadores que ensinam, pesquisam e fazem extensão em turismo têm o que dizer sobre o que mais importa para uma produção de qualidade.

E esses recados, se identificados e analisados, podem contribuir para melhorar as avaliações institucionais, sejam internas e ou externas, e diminuir seu grau de artificialismo e de mimetismo em relação a outras áreas do conhecimento.

Por esses motivos, buscou-se ouvir algumas pessoas com experiência e reconhecimento na militância acadêmica em turismo com o seguinte objetivo: identificar o que elas consideram fundamental para o sucesso da pesquisa, do ensino-aprendizado e da extensão em turismo.

## **2. O referencial**

### **2.1. Sobre a avaliação institucional nacional**

Os programas de pós-graduação são avaliados por quesitos e indicadores propostos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Este processo

teve início em 1976 e apesar de ser uma determinação legal a avaliação constitui-se de uma ferramenta importante para balizar o fomento, tanto por agências brasileiras, como organismos internacionais. São alguns dos objetivos deste processo (CAPES, 2010): (i) o estabelecimento de padrão de qualidade dos cursos; (ii) propor metas e desafios como forma de expressar os avanços da ciência e tecnologia; (iii) contribuir para o aprimoramento de cada programa emitindo pareceres de uma comissão de consultores de cada área; (iv) alimentar um banco de dados sobre a situação e evolução da pós-graduação oferecendo subsídios para definição de política de desenvolvimento e seu fomento.

De acordo com a CAPES (2010) a avaliação consiste em dois processos: avaliação de Programas de Pós-graduação e avaliação de Cursos Novos. Anualmente é realizado um acompanhamento dos programas e a cada triênio uma avaliação de desempenho onde são atribuídas notas em escala de “1” a “5” e “6” e “7” para programas que atingem destaque em alguns quesitos, concedendo assim a renovação de reconhecimento que vigorará no triênio subsequente.

As informações anuais são enviadas para a CAPES e possibilitam a elaboração de cadernos de indicadores que compõem os relatórios que são utilizados no processo de avaliação. Os cadernos são compostos pelos seguintes indicadores: PT - Produção Técnica; TE - Teses e Dissertações; PB - Produção Bibliográfica; DI – Disciplinas; PA - Produção Artística; CD - Corpo Docente, Vínculo Formação; PO - Proposta do Programa; LP - Linhas de Pesquisa; PP - Projetos de Pesquisa; DP - Docente Produção; DA - Docente Atuação.

Com estas informações os Comitês de Área, que são compostos por docentes, elaboram os documentos da referida área analisando os seguintes quesitos: (i) Proposta do Programa; (ii) Corpo Docente; (iii) Corpo Discente, (iv) Teses e Dissertações; (v) Produção Intelectual; (vi) Inserção Social. Os valores atribuídos a cada quesito podem variar de uma área de conhecimento para outra assim como os pontos atribuídos para a área Multidisciplinar, que difere das demais por sua própria característica.

Para fins de avaliação da CAPES, o Turismo encontra-se na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e esta compõe a grande área de Ciências Sociais Aplicadas, entretanto encontram-se no estado do Rio de Janeiro, por exemplo, programas que possuem linhas específicas de pesquisa em Turismo em várias áreas

como: Educação, Antropologia, Engenharias assim como em programas enquadrados na grande área Multidisciplinar.

A diferença básica entre as áreas específicas e a Multidisciplinar diz respeito ao corpo docente que nesta última deverá ter um perfil também multidisciplinar atendendo a demanda de pesquisas que necessitem olhares disciplinares sobre o objeto. Este aspecto proporciona um ambiente fecundo para pesquisas na área de Turismo, com a colaboração de diferentes áreas ao conhecimento produzido.

Com base em reflexões sobre elementos fundamentais que venham a propiciar ambientes referidamente fecundos para a produção do conhecimento em Turismo nos propomos a iniciar um processo de investigação que culminará na elaboração de indicadores que apontem para esta identificação.

## **2.2. Sobre os conceitos de fatores críticos de sucesso**

Segundo Rockart (1978), muitos são os fatores que influem no desempenho de uma organização. Entretanto, apenas alguns poucos respondem pela maioria das possibilidades de seu sucesso: esses poucos fatores são básicos e vitais para a organização e, por isso, são denominados fatores críticos de sucesso. Os Fatores Críticos de Sucesso representam os aspectos fundamentais para a obtenção de sucesso que, por sua natureza endógena à organização, possam ser gerenciáveis, ou sejam, os que podem ser controlados e alterados por ações diretas da empresa.

Um grande número de gestores, pesquisadores e consultores têm utilizado esta ferramenta nos processos de desenvolvimento de planejamento estratégico, como ponto de partida para a aplicação de métodos de controle e gestão (CARALLI, 2004).

Ainda que os conceitos dos FCS sejam antigos – foram publicados por Rockart, em 1978, a partir da expansão do trabalho de Daniel, de 1961 – sua utilização só tem se expandido e são explorados de diversas formas.

Rockart (1979) afirma que a maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente. No entanto, quando explicitadas as prioridades gerenciais e a alocação de recursos, os FCS podem ser mais corretamente definidos.

Não existem algoritmos precisos para ajudar os gerentes a identificar seus FCS. O método desenvolvido por Rockart (1978; 1979) é empírico e baseia-se na aplicação em

entrevistas, que prevê técnicas estruturadas a serem usadas pelos entrevistadores. Cada gerente escolhe seus FCS, que são posteriormente confrontados para verificação das interseções: o que é ou não é um FCS para algum gerente em particular é um julgamento subjetivo e requer alguma reflexão.

Muito embora Rockart tenha defendido a entrevista com os gerentes da organização como método de identificação dos FCS, ele afirma que podem ser necessárias informações outras na sua determinação. Dentre elas, informações sobre a estrutura de mercado, sobre a percepção dos atores envolvidos e tendências identificadas podem ser relevantes.

Fatores Críticos de Sucesso representam o que pode ser considerado como as melhores práticas que, quando avaliadas e aplicadas, podem contribuir para a tomada de decisão e aprimoramento de determinado setor.

### **3. Método**

O método desta pesquisa classifica-se como fenomenológico por pretender realizar uma descrição direta da realidade, visto que buscou especialistas no auxílio da identificação dos elementos. Quanto à abordagem, utilizou-se a quantitativa onde os dados estatísticos, quando analisados por seus elementos subjetivos, influenciam e apontam para uma maior compreensão dos aspectos pesquisados.

Inicialmente elaborou-se uma lista de FCS a partir da hipótese deste trabalho e da experiência com o meio acadêmico e o estudo do Turismo. Ao final deste exercício foram identificados 21 FCS que dispostos em uma planilha passaram por um pré-teste com alunos e professores de um programa de pós-graduação. Com esse exercício identificou-se que alguns fatores foram contemplados em mais de um item e assim chegou-se a um total de 17 que compuseram o questionário que foi aplicado durante o Seminário da ANPTUR – Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, que aconteceu entre os dias 20 e 21 de setembro de 2010, em São Paulo.

Foram abordados seis especialistas e optou-se por escolher profissionais que tivessem ligação direta, por objetivo de pesquisa ou por lecionarem em programas de pós-graduação, para responderem o questionário. Após a explicação do objetivo estes deram as suas opiniões sobre os FCS apresentados através de julgamentos subjetivos

individuais. Solicitou-se, também, que dessem sugestões, mas os respondentes consideraram que os FCS apresentados esgotavam o objetivo.

A intenção foi apresentar fatores que seriam analisados em ordem decrescente de importância e cada respondente apontou, em uma escala de Likert (MARCONI e LAKATOS, 1986, p.94) os FCS em níveis de: muitíssimo importante, muito importante, importante, pouco importante e não importante onde para cada elemento atribuímos valores de 1 a 5 assim como conceitos de extrema, alta, média, pouca ou nenhuma relevância para a opinião destes especialistas.

#### 4. Resultados e Discussões

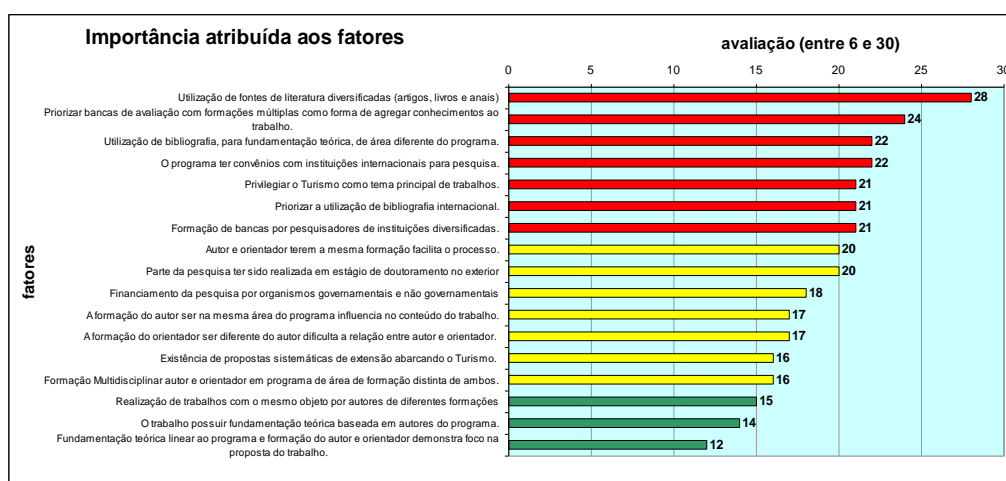
Para a tabulação dos dados foi utilizado o Microsoft Excel como programa de apoio e levou-se em consideração cruzamentos que reforçam os FCS escolhidos. Os resultados estão aqui apresentados por notas, valores e cruzamento das duas avaliações. Inicialmente estão dispostos os resultados em notas atribuídas pelos respondentes.

**Tabela 1 – Atribuição de nota por fator**

FATORES	número de respondentes	frequência de notas 5	frequência de notas 4	frequência de notas 3	frequência de notas 2	frequência de notas 1	"nota final"
A formação do autor ser na mesma área do programa influencia no conteúdo do trabalho.	6	0	2	2	1	1	17
A formação do orientador ser diferente do autor dificulta a relação entre autor e orientador.	6	0	2	2	1	1	17
Utilização de bibliografia, para fundamentação teórica, de área diferente do programa.	6	1	3	1	1	0	22
Existência de propostas sistemáticas de extensão abrangendo o Turismo.	5	0	2	2	1	0	16
Privilegiar o Turismo como tema principal de trabalhos.	6	1	2	2	1	0	21
Priorizar bancas de avaliação com formações múltiplas como forma de agregar conhecimentos ao trabalho.	6	1	4	1	0	0	24
Utilização de fontes de literatura diversificadas (artigos, livros e anais)	6	4	2	0	0	0	28
Autor e orientador terem a mesma formação facilita o processo.	6	1	2	2	0	1	20
O trabalho possuir fundamentação teórica baseada em autores do programa.	6	0	1	1	3	1	14
O programa ter convênios com instituições internacionais para pesquisa.	6	2	2	0	2	0	22
Priorizar a utilização de bibliografia internacional.	6	1	1	4	0	0	21
Formação Multidisciplinar autor e orientador em programa de área de formação distinta de ambos.	5	0	1	4	0	0	16
Fundamentação teórica linear ao programa e formação do autor e orientador demonstra foco na proposta do trabalho.	5	0	1	1	2	1	12
Parte da pesquisa ter sido realizada em estágio de doutoramento no exterior	6	0	4	0	2	0	20
Financiamento da pesquisa por organismos governamentais e não governamentais	6	0	3	1	1	1	18
Formação de bancas por pesquisadores de instituições diversificadas.	6	2	2	0	1	1	21
Realização de trabalhos com o mesmo objeto por autores de diferentes formações	6	0	1	3	0	2	15

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta figura os FCS estão dispostos conforme apresentado no questionário. Alguns fatores não foram avaliados pelos especialistas como: existência de propostas sistemáticas de extensão abarcando o Turismo; formação multidisciplinar autor e orientador em programa de área de formação distinta de ambos e fundamentação teórica linear ao programa e formação do autor e orientador demonstra foco na proposta do trabalho. Não há como avaliar o porquê de não terem respondido e apenas destacou-se por entender que pode influenciar no resultado final. Sua representação gráfica possibilita visualizar os fatores com mais destaque por ordem decrescente.



**Figura 1** – Importância atribuída aos fatores

Fonte: Elaborado pelos autores

Os FCS em vermelho obtiveram notas de 21 a 28 sendo considerados os mais importantes para a elaboração de trabalhos fecundos como: utilização de fontes de literatura diversificada (artigos, livros e anais) – este fator indica que o autor buscou em fontes recentes como artigos publicados em revistas e anais que também significa que passaram por avaliação de uma comissão que respalda seu conteúdo assim como outro fator priorizado que é a utilização de bibliografia internacional demonstrando maior amplitude de fontes. Em segundo está a priorização de bancas de avaliação com formações múltiplas como forma de agregar conhecimento ao trabalho, pois os comentários e sugestões podem enriquecer contribuindo sobremaneira para a produção de trabalhos mais fecundos e incluí-se outro fator elencado que é a formação de bancas por pesquisadores de instituições diversas. O terceiro FCS corresponde à utilização de

bibliografia de área diferente do programa, que demonstra uma abertura assim como o programa ter convênios com instituições internacionais de pesquisa. Outro fator considerado importante é priorizar o Turismo como tema principal, já que no estado do Rio de Janeiro, como dito anteriormente, não existe programa específico na área de Turismo e acontecendo enriquece a produção de conhecimento.

A seguir apresentamos uma análise levando em consideração a escala de valores proposta.

**Tabela 2 – Análise por escala de valores**

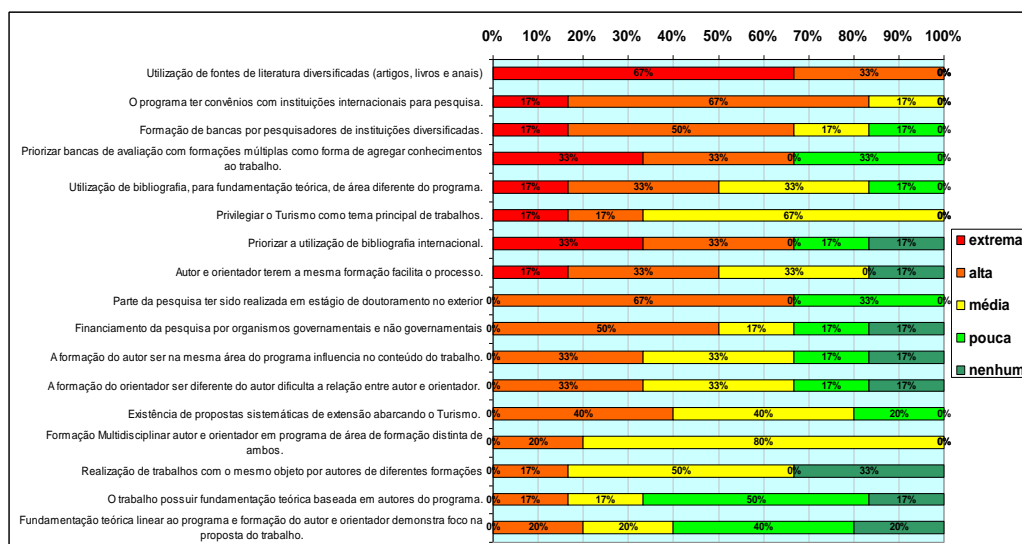
	extrema	alta	média	pouca	nenhuma
Utilização de fontes de literatura diversificadas (artigos, livros e anais)	67%	33%	0%	0%	0%
O programa ter convênios com instituições internacionais para pesquisa.	17%	67%	17%	0%	0%
Formação de bancas por pesquisadores de instituições diversificadas.	17%	50%	17%	17%	0%
Priorizar bancas de avaliação com formações múltiplas como forma de agregar conhecimentos ao trabalho.	33%	33%	0%	33%	0%
Utilização de bibliografia, para fundamentação teórica, de área diferente do programa.	17%	33%	33%	17%	0%
Privilegiar o Turismo como tema principal de trabalhos.	17%	17%	67%	0%	0%
Priorizar a utilização de bibliografia internacional.	33%	33%	0%	17%	17%
Autor e orientador terem a mesma formação facilita o processo.	17%	33%	33%	0%	17%
Parte da pesquisa ter sido realizada em estágio de doutoramento no exterior	0%	67%	0%	33%	0%
Financiamento da pesquisa por organismos governamentais e não governamentais	0%	50%	17%	17%	17%
A formação do autor ser na mesma área do programa influencia no conteúdo do trabalho.	0%	33%	33%	17%	17%
A formação do orientador ser diferente do autor dificulta a relação entre autor e orientador.	0%	33%	33%	17%	17%
Existência de propostas sistemáticas de extensão abarcando o Turismo.	0%	40%	40%	20%	0%
Formação Multidisciplinar autor e orientador em programa de área de formação distinta de ambos.	0%	20%	80%	0%	0%
Realização de trabalhos com o mesmo objeto por autores de diferentes formações	0%	17%	50%	0%	33%
O trabalho possuir fundamentação teórica baseada em autores do programa.	0%	17%	17%	50%	17%
Fundamentação teórica linear ao programa e formação do autor e orientador demonstra foco na proposta do trabalho.	0%	20%	20%	40%	20%

Fonte: Elaborado pelos autores

O fator que foi menos considerado corresponde à realização de trabalhos com o mesmo objeto por autores de diferentes formações no mesmo programa. No seu oposto encontra-se a utilização de fontes de literatura diversificada reforçando o apresentado anteriormente.

A representação gráfica exposta a seguir demonstra em cores, quentes e frias, como forma de melhor visualizar a ordem de valores dos FCS.



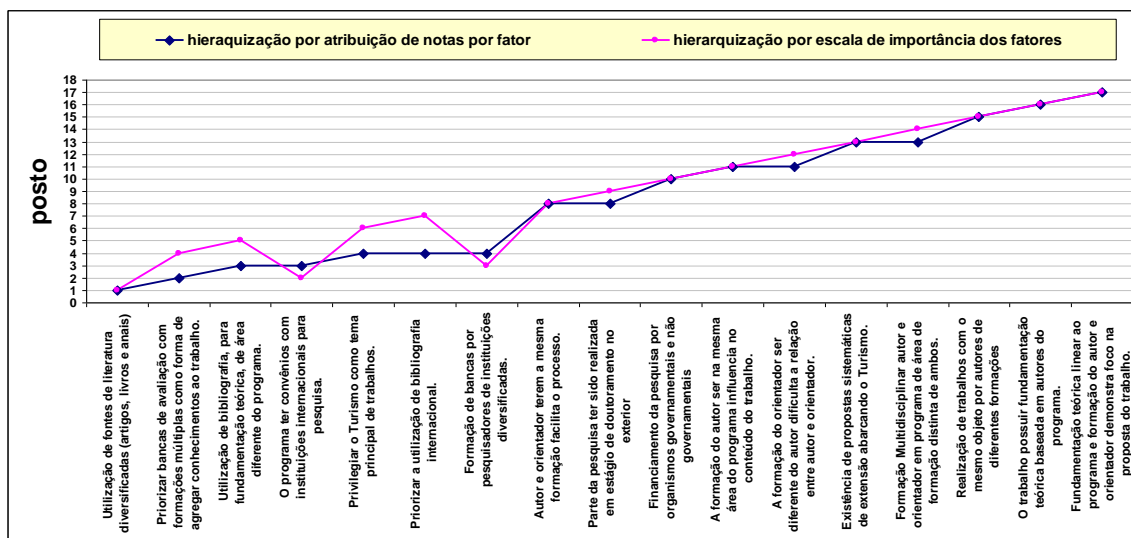


**Figura 2** – Escala de valores representados por cores quentes e frias

Fonte: Elaborado pelos autores

Avaliando esta figura pela média encontram-se dois fatores em destaque: formação multidisciplinar do autor e do orientador em programa de área distinta de ambos e privilegiar o Turismo como tema principal de trabalhos reforça a questão de olhares multidisciplinares sobre a produção do conhecimento na área.

A seguir o cruzamento das duas formas de análise anteriormente explicadas identificando suas posições na ordem crescente.



**Figura 3** – Representação gráfica das duas formas de análise

Fonte: Elaborado pelos autores

Esta figura apresenta os pontos de interseção de duas formas de análise, por atribuição de nota e por escala de importância, dando destaque aos seguintes FCS em ordem crescente: Utilização de fontes de literatura diversificadas (artigos, livros e anais); Autor e orientador terem a mesma formação facilita o processo; Financiamento de pesquisas por organismos governamentais e não governamentais; A formação do autor ser na mesma área do programa influencia no conteúdo do trabalho; Existência de propostas sistemáticas de extensão abrangendo o Turismo; Realização de trabalhos com o mesmo objeto por autores de diferentes formações; O trabalho possuir fundamentação teórica baseada em autores do programa; Fundamentação teórica linear ao programa e formação do autor e orientador demonstra foco na proposta do trabalho.

## **5. Conclusões**

Pode-se considerar que houve validação dos FCS e, independente de suas disposições nas diferentes formas de análise, o resultado segue na direção da elaboração, no futuro, de indicadores que apontarão para ambientes fecundos em programas de pós-graduação que tenham trabalhos na área de Turismo.

Fator comum nas análises foi o Turismo ser o objeto principal dos trabalhos isto reforça a questão do foco do programa para a produção do conhecimento na área e assim outros fatores que se identificam como sendo elementos fundamentais para ambientes fecundos. Ao serem aglutinados, independente dos seus valores atribuídos, chegou-se a uma composição dos fatores que ressaltam aspectos que remetem ao ensino, pesquisa e extensão.

Em uma análise sob o viés do processo de construção do conhecimento este se inicia com o encontro entre professores e pesquisadores e os fatores que correspondem a este aspecto apontam para os FCS: autores e orientadores terem a mesma formação facilita o processo e a formação do autor ser na mesma área do programa influenciar no conteúdo do trabalho. O que demonstra que a relação interpessoal constituiu aspecto importante nesta construção sendo uma elaboração conjunta de um processo de crescimento e amadurecimento tanto pessoal como do conhecimento na área. Outro fator foi a elaboração de trabalhos com o mesmo objeto por autores de várias formações que ressalta a multidisciplinaridade de olhares como positivo para o conhecimento.

Quatro fatores destacam-se no que se referem a construção do pensamento e diz respeito à bibliografia utilizada ser diversificada, conter fontes internacionais, existir abertura para fontes fora da área do programa e possuir a utilização de autores do próprio programa. Este último aspecto alimenta a efetivação do conhecimento produzido no programa.

Outros aspectos que demonstram ambientes fecundos dizem respeito ao programa ter convênios internacionais, fomento de organismos governamentais ou não para pesquisa e a existência sistemática de extensão onde os conhecimentos adquiridos podem ser aplicados demonstrando a efetividade de sua construção.

Foi apontado como aspecto fundamental a diversificação na formação da banca assim como da instituição de origem dos avaliadores. As observações oriundas de outras áreas e de outros programas acrescentam olhares que aprimoram o conhecimento produzido.

Os FCS abarcam as dimensões do ensino, a pesquisa e a extensão fechando assim o ciclo fundamental da produção do conhecimento.

Na continuidade do processo de elaboração de indicadores, pretende-se utilizar o método de análise multicritérios que é proposto quando se considera mais de um critério como, no caso deste trabalho onde a ferramenta principal consiste na elaboração de uma matriz de decisão.

### **Referências Bibliográficas**

BARTHOLO, R., Você e Eu - Martin Buber, presença palavra. Rio de Janeiro: Garamond. 2001.

BASTOS, S.; FEDRIZZI, V. Produção acadêmica do programa de mestrado em hospitalidade. Revista Hospitalidade. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, Ano 3, n. 1, 2006, p. 98-106.

BERTUZZO, Gleid Maria Pereira. Produção científica: um estudo cienciométrico do periódico Turismo em Análise. Campinas: PUCCAMP, 2004. (Dissertação de Mestrado).

CANO, José Luis López. Método e Hipótese científicos. México: Editorial Trillas, 1979.

CAPES – Coordenadora de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. 2005. Plano nacional de pós-graduação 2005-2010. Brasília: Capes, 2005.

CARALLI, R. The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Jul 2004.

COOPER, Chris et al. Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade. Traduzido por Rosemary Neves de Sales Dias, Cíntia Kaori Yokota, Laura Martins Arnstein. São Paulo: Roca, 2001b.

JAFARI, J.; AASER, D. Tourism as the subject of doctoral dissertations. Annals of tourism research. USA, vol. 15, p. 407-429, 1988.

MARCONI, M; LAKATOS, E. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1986.

REJOWSKI, Mirian. Turismo e pesquisa científica: pensamento internacional X situação brasileira. Campinas: Papirus, 1996.

ROCKART, J. F. A new approach to defining the chief executive's information needs. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.

\_\_\_\_\_. Chief executives define their own data needs. HBR, vol 57, March-Apr, pp 81-83, 1979.

SHIMIZU, T. Decisão nas Organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

#### Sites

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível Superior. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/> Acesso em 10/ Nov/ 2010.