

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO

CURSOS SUPERIORES DE TURISMO NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CURSO DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL

CAROLINA FIGUEIRÓ DEGRAZIA



UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO

CURSOS SUPERIORES DE TURISMO NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UM CURSO DE TURISMO NO RIO GRANDE DO SUL

CAROLINA FIGUEIRÓ DEGRAZIA

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Turismo.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. MIRIAN REJOWSKI

CAXIAS DO SUL, SETEMBRO DE 2006

AGRADECIMENTOS

Todo o conhecimento baseia-se em leituras, na transmissão de informações, com debates, pesquisas e constantes buscas. Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte da construção do meu conhecimento e aperfeiçoamento profissional.

Agradeço aos meus pais José Eduardo Candal Degrazia e Virgínia Tereza Figueiró Degrazia, por apostarem e investirem em meu crescimento profissional. Ao Márcio Campos Nobre pelas horas incessantes de trocas de idéias e pela compreensão. À orientadora deste projeto Profa. Dra. Mirian Rejowski que me motivou para ir em busca do crescimento pessoal e profissional. Agradecimento especial ao Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos pelos trabalhos que realizamos e pelo apoio.

Por fim, agradeço ao corpo docente do Mestrado pela transmissão do conhecimento, compreensão, amizade e motivação para apostar nesta carreira. O Mestrado possibilitou a troca de experiências com profissionais excelentes e o fortalecimento de amizades inesquecíveis. Muitos laços foram criados neste curso. A todos, muito obrigada!

RESUMO

A economia do conhecimento é caracterizada pela tecnologia da informação, pela competitividade acirrada e a valorização do conhecimento como estratégia competitiva. Tais fatores representam novas características da sociedade trazendo diversos desafios para a sustentabilidade de todas as organizações. Para a educação superior, os desafios são ainda mais evidentes. O posicionamento estratégico de mercado que os cursos de Turismo devem adotar para inserir-se nas necessidades da sociedade atual, é questão de suma importância. Esta pesquisa versa sobre este tema, se o curso superior de Turismo, objeto da pesquisa, tem suas estratégias formuladas para superar os desafios para posicionar o mesmo no mercado competitivo. Neste sentido, desenvolve-se um referencial teórico sob o enfoque da economia do conhecimento, do ambiente, estrutura e cultura organizacional, e das estratégias de posicionamento. O estudo finaliza evidenciando que o curso em estudo, mesmo aceitando as exigências da economia do conhecimento, pouco lança mão de recursos estratégicos para posicionar-se no mercado. Também são apresentadas as relações entre as pessoas e as relações burocráticas dentro do curso em que se compreende a dinâmica organizacional.

Palavras-chave: Turismo e Gestão. Economia do Conhecimento. Organização de Ensino Superior. Bacharelados em Turismo. Posicionamento de Mercado. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil.

ABSTRACT

Knowledge economy is characterized by information technology, and strong competitiveness for keeping track on knowledge, as a competitive strategy. Such elements reveal new social characteristics, and introduce challenges concerned to the maintenance of self-supporting features of all organizations. Considering University courses the challenges are more noticeable. What market strategy procedures the Tourism course should adopt, to be in accordance with the necessities of the present society, are a question of vital importance. This research inquires into the strategies created by the university course of tourism to surpass its challenges. This is the target of this work, and ranks the course in the competitive market. In this sense, it is developed a theoretical standard, based on knowledge economy, organization of the environment, structure and culture of organizations, and ranking strategies. This study makes evident, the course, which is being analyzed, in spite of the requests made by knowlege technology, has a weak use of strategy resources, which ranks it the market. The relationship among people and the bureaucratic connections are also evaluated in regard to the dynamics of organizations in the Tourism course.

Key-words: Tourism and Management. Knowledge's Economy. Superior Education. Tourism Courses. Strategic ranking. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Síntese da proposta do Bacharelado em Turismo com ênfase em Hotelaria	67
Tabela 2:	Estrutura curricular do Bacharelado em Turismo com ênfase em Hotelaria	69
Tabela 3:	Relacionamento entre os sujeitos do Bacharelado em Turismo: visão dos discentes (2006)	81
Tabela 4:	Liberdade de expressão de idéias: visão dos discentes (2006)	82
Tabela 5:	Contato com a coordenação para expressar idéias: visão dos discentes (2006)	82
Tabela 6:	Participação na resolução de problemas: visão dos discentes (2006)	82
Tabela 7:	Conhecimento da missão e os objetivos da IES: visão dos discentes (2006)	83
Tabela 8:	Conhecimento sobre o projeto pedagógico: visão dos discentes (2006)	83
Tabela 9:	Diferencial do curso: visão dos discentes (2006)	84
Tabela 10:	Comunicação com a administração superior: visão dos discentes (2006)	85
Tabela 11:	Transmissão das metas, resultados, elogios, dificuldades e avanços conseguidos: visão dos discentes (2006)	86
Tabela 12:	Contato pessoal com a coordenação e/ou colegiado: visão dos discentes (2006)	86
Tabela 13:	Motivação para permanecer no curso: visão dos discentes (2006)	87
Tabela 14:	Ambiente do curso: visão dos discentes (2006)	88
Tabela 15:	Relacionamento entre os sujeitos do Bacharelado em Turismo: visão dos colaboradores (2006)	89
Tabela 16:	Liberdade de expressão de idéias: visão dos colaboradores (2006)	90
Tabela 17:	Contato com a coordenação para expressar idéias: visão dos colaboradores (2006)	90
Tabela 18:	Participação na resolução de problemas: visão dos colaboradores (2006)	90
Tabela 19:	Conhecimento da missão e os objetivos do IES: visão dos colaboradores (2006)	91
Tabela 20:	Conhecimento sobre o projeto pedagógico: visão dos colaboradores (2006)	91
Tabela 21:	Diferencial do curso: visão dos colaboradores (2006)	92

Tabela 22:	Comunicação com a administração superior: visão dos colaboradores (2006)	93
Tabela 23:	Transmissão das metas, resultados, elogios, dificuldades e avanços conseguidos: visão dos colaboradores (2006)	93
Tabela 24:	Contato pessoal com a coordenação e/ou colegiado: visão dos colaboradores (2006)	93
Tabela 25:	Motivação para permanecer no curso: visão dos colaboradores (2006)	94
Tabela 26:	Ambiente do curso: visão dos colaboradores (2006)	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Economia do conhecimento e posicionamento estratégico	21
Figura 2:	Cultura organizacional e o conhecimento	25
Figura 3:	Elemento e a interação dos sujeitos	29
Figura 4:	Produção do conhecimento e o posicionamento de mercado	45
Figura 5:	Ambiente organizacional	49
Figura 6:	Estrutura flexível	51
Figura 7:	Os deuses da administração (HANDY, 1994)	54
Figura 8:	Subsídios de uma orientação para o mercado	59
Figura 9:	Campus principal	63
Figura 10:	Campus secundário	63
Figura 11	Organograma	71
Figura 12:	Sala de aula	73
Figura 13:	Sala das coordenações	73
Figura 14:	Sala da coordenação do curso	73
Figura 15:	Laboratório de informática	74
Figura 16:	Laboratório de informática – outro ângulo	74
Figura 17:	Disposição dos livros	75
Figura 18:	Sala de estudos	75
Figura 19:	Espaço de trabalho	76
Figura 20:	Espaço para reuniões	77
Figura 21:	Espaço para os estagiários	77
Figura 22:	Oficina de eventos	78
Figura 23:	Oficina de eventos – outro ângulo	78
Figura 24:	Modelo de sustentação da gestão de conhecimento	115

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	
Problemática da Pesquisa	
Considerações Metodológicas	
Estrutura da Pesquisa	
1 Economia do Conhecimento: Novos Papéis da Organização	
1.1 Conceitos Essenciais	
1.2 Sociedade do Conhecimento	
1.3 Sujeitos da Economia: Formação e Trabalho	
1.4 Posicionamento da Organização	37
2 ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM TURISMO NO BRASIL	
2.1 Mercado do Ensino Superior	
2.1.1 Cursos superiores em geral	
2.1.2 Bacharelados em Turismo	
2.1.3 Cursos superiores de Turismo e a produção do conhecimento	
2.2 Ambiente organizacional	
2.2.1 Estrutura organizacional	
2.2.2 Cultura e clima organizacional	
2.3 Posicionamento Estratégico	60
3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE ORGANIZAÇÃO PRIVADA DE EN	SINO
SUPERIOR: O CASO DE UM BACHARELADO EM TURISMO (PORTO	0.4
ALEGRE, RS)	
3.1 Caracterização da IES	~ 4
3.1.1 Breve histórico	64
3.1.1 Breve histórico	64 cado
3.1.1 Breve histórico3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero	64 cado 66
3.1.1 Breve histórico	64 cado 66 68
3.1.1 Breve histórico	64 cado 66 68 71
 3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular 3.2 Ambiente Organizacional do curso 	64 cado 66 68 71
 3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular 3.2 Ambiente Organizacional do curso 3.2.1 Estrutura 	64 cado 66 68 71 74
3.1.1 Breve histórico	64 cado 66 68 71 74 75
3.1.1 Breve histórico	64 cado 66 71 74 75 78
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens.	64 cado 66 68 71 74 74 75 78
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular 3.2 Ambiente Organizacional do curso 3.2.1 Estrutura 3.2.2 Instalações gerais da IES 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens 3.2.3.2 Oficina de eventos	64 cado 66 68 71 74 75 78 78
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens. 3.2.3.2 Oficina de eventos 3.3 Cultura Organizacional: Visão dos discentes	64 cado 66 71 74 75 78 80
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso. 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens. 3.2.3.2 Oficina de eventos 3.3.3 Cultura Organizacional: Visão dos discentes 3.3.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso.	64 cado 66 71 74 75 78 80 82
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens. 3.2.3.2 Oficina de eventos 3.3 Cultura Organizacional: Visão dos discentes 3.3.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso. 3.3.2 Conhecimento sobre a IES e o projeto pedagógico do curso.	64 cado 66 68 71 74 75 78 80 83 84
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso. 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso. 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens. 3.2.2 Oficina de eventos. 3.3 Cultura Organizacional: Visão dos discentes 3.3.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso. 3.3.2 Conhecimento sobre a IES e o projeto pedagógico do curso. 3.3.3 Diferencial do curso.	64 cado 66 68 71 74 75 78 80 82 84 86
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso. 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso. 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens. 3.2.2 Oficina de eventos. 3.3 Cultura Organizacional: Visão dos discentes 3.3.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso. 3.3.2 Conhecimento sobre a IES e o projeto pedagógico do curso. 3.3.3 Diferencial do curso. 3.3.4 Transmissão das informações.	64 cado 66 71 74 75 78 80 83 84 86 87
3.1.1 Breve histórico 3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mero 3.1.3 Caracterização geral do curso. 3.1.4 Organização curricular. 3.2 Ambiente Organizacional do curso. 3.2.1 Estrutura. 3.2.2 Instalações gerais da IES. 3.2.3 Instalações e laboratórios específicos. 3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens. 3.2.2 Oficina de eventos. 3.3 Cultura Organizacional: Visão dos discentes 3.3.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso. 3.3.2 Conhecimento sobre a IES e o projeto pedagógico do curso. 3.3.3 Diferencial do curso.	64 cado 66 68 71 74 75 78 80 83 84 86 87 88

3.4.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso	91
3.4.2 Conhecimento sobre da IES e do projeto pedagógico do curso	92
3.4.3 Diferencial do curso	
3.4.4 Transmissão das informações	
3.4.5 Motivação e ambiente do curso	
3.5 Posicionamento Estratégico	
3.5.1 Visão dos ex-coordenadores e membros atuais do colegiado do curso	
(Instrumento C)	99
3.5.1.1 1ª Entrevista	
3.5.1.2 2ª Entrevista	
3.5.1.3 3ª Entrevista.	103
3.6 Posicionamento Estratégico	
3.6.1 Visão dos funcionários dos laboratórios (Instrumento D)	
3.6.1.1 1 ^a Entrevista.	
3.6.1.2 2 ^a Entrevista.	
4 Análise e Interpretação dos Resultados	. 110
4.1 Cultura Organizacional do Curso e a Gestão do Conhecimento	
4.2 Adequação das Estruturas ao projeto pedagógico	
4.3 Posicionamento Estratégico do Curso na Economia do Conhecimento considerações finais	. 116 122
bibliografiabibliografia	128
anexos	133

INTRODUÇÃO

Orientar-se para o mercado significa ter disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa, sem que a missão social da universidade seja afetada. Para isso é necessário que a organização conheça o ambiente, a estrutura e a cultura organizacional, bem como o mercado competitivo do qual faz parte. Estes elementos são fundamentais para que haja um planejamento estratégico que fará a diferença para sustentar, ou não, as IES no mercado (HALL, 2004).

Muitos cursos continuam crescendo sem controle e sem se adaptarem às transformações de mercado, aumentando o número de vagas e/ou, em muitos casos, diminuindo a qualidade dos mesmos, formando profissionais pouco absorvidos pelo mercado (MATIAS, 2002).

Esse contexto apresenta grandes desafios às IES, tais como: firmar-se como instituição responsável pelo conhecimento e pela função social e posicionar-se para o mercado da economia do conhecimento, sujeita a mudanças estruturais significativas. Esta transformação necessita de um suporte da gestão estratégica para posicionar o curso na economia do conhecimento.

Problemática da Pesquisa

A situação atual do ensino superior em Turismo apresenta-se como um paradoxo a ser estudado. Mesmo com toda a situação favorável ao desenvolvimento do Turismo no Brasil¹ – atrativos naturais, históricos, culturais – Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam grandes dificuldades para sustentar seus cursos

De acordo com o site do BNDES (www.bndespar.com.br) o ano de 2005 foi o melhor ano da história do turismo brasileiro. Com a entrada de US\$ 360 milhões com turistas estrangeiros no Brasil em dezembro (o número é igual ao de agosto de 2005, que havia sido o melhor mês da série histórica), o ano fechou com o total de US\$ 3,861 bilhões, um crescimento de 19,83% com relação a 2004, que fechou com US\$ 3,222 bilhões.

nessa área (MATIAS, 2002). De um lado, tem-se um país tão provido de recursos naturais, de oportunidades, de campo para que o Turismo se desenvolva e, de outro, demonstra uma realidade universitária contrária a esta situação favorável. As universidades que mantiverem seus cursos sem uma nova reflexão, poderão fadarse ao insucesso (CARVALHO e NOVAES, 1999); o que torna indispensável uma pesquisa aprofundada sobre as estratégias de gerenciamento desta situação – gestão estratégica, ou seja, da gestão estratégica do ensino superior.

O mercado aparenta reproduzir as mesmas características da década de 1970, reduzindo o ensino do Turismo a meras questões econômicas. Ocorre, muitas vezes, um distanciamento do que o mercado realmente deseja absorver, com o que a IES se propõe a formar. Com isso, deixa de posicionar seus egressos para o mercado. A realidade apresenta uma situação bem desafiadora para todos que trabalham com educação em Turismo. Após a grande abertura de cursos em meados dos anos de 1990, verifica-se, nos últimos três anos, uma diminuição paulatina da demanda para tais cursos, em especial, para os Bacharelados em Turismo. A relação candidato-vaga nos vestibulares decresce, ano a ano, o número de turmas e de alunos diminuiu, e cursos não abrem turma ou simplesmente fecham. Isto é uma realidade constatada empiricamente, pouco aprofundada cientificamente no viés da gestão estratégica do ensino superior em Turismo destes cursos. A situação aparente das IES demonstra que há:

- a) diminuição significativa em número de alunos ingressantes, tanto nos novos cursos quanto aos já consolidados;
- b) discussão sobre as reformulações curriculares como estratégia de mudança e
- c) desconhecimento da importância de conhecer o ambiente organizacional para posicionar-se para o mercado.

Este estudo é, portanto, inovador por abordar uma temática ainda pouco aprofundada da realidade do ensino superior em Turismo no Brasil: a gestão estratégica na economia do conhecimento, mais especificamente: o posicionamento estratégico destes cursos. Os estudos acerca desse tema tratam, na sua maioria, da evolução dos cursos e das suas propostas ao lado das interfaces com o mercado de

trabalho e não sobre a necessidade de inserir mercadologicamente estes cursos (CARVALHO e NOVAES, 1999). Em contrapartida, existem pesquisas realizadas pela própria academia que versam, basicamente, sobre as reformulações de currículos e projetos pedagógicos; interdisciplinaridade; perfil do profissional formado e mercado de trabalho (MOESH, 2000 e MATIAS,2002).

Considerando a situação atual, o início e o contexto histórico da economia do conhecimento, a educação é a principal fonte de desenvolvimento econômico. A sociedade do conhecimento caracteriza-se pela incerteza, pelo grande número de informações e a velocidade com que estas se apresentam. Segundo Teixeira Filho (2003, p. 70):

Dizer que o conhecimento é a vantagem competitiva definitiva na sociedade pós-moderna significa dizer que o interesse das organizações será cada vez mais conhecer a si próprias (memória organizacional) e o seu ambiente competitivo (inteligência competitiva) e usar esse conhecimento para serem mais eficazes e eficientes do que a concorrência.

Gestão do conhecimento, estratégias de mercado, monitoramento ambiental, entre outros termos da Administração são as ferramentas de análise das condições estruturais das Instituições do Ensino Superior. Todas as organizações deveriam se preocupar com o modo de gerir seus serviços para compreender as mudanças de mercado.

Esta pesquisa enfoca a parte estrutural e ambiental do curso de Turismo. Nela objetiva-se, dissertar sobre a gestão estratégica do curso superior de Turismo, com base no seu posicionamento estratégico para inovação e inserção deste no mercado da economia do conhecimento.

Algumas indagações que norteiam este trabalho, consideradas básicas são:

- a) Como orientar a cultura organizacional para apropriá-la ao desenvolvimento efetivo da Gestão do Conhecimento como alavancagem estratégica?
- b) Como a estrutura organizacional interfere no posicionamento estratégico e no processo de Gestão do Conhecimento?

c) Quais as características ambientais que definem o posicionamento estratégico do curso pesquisado?

Assim, esta pesquisa buscou:

- a) Identificar o ambiente organizacional e o posicionamento estratégico utilizado pelo curso estudado;
- b) Mapear os elementos significativos da organização (cultura, clima, estrutura, etc) que influenciam no processo de posicionamento do egresso no mercado e
- c) Propor alternativas que contemplem a Gestão do Conhecimento como ferramenta da administração estratégica para posicionar o curso de Turismo na economia do conhecimento.

Considerações Metodológicas

Trata-se de uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, por se tratar de um tema ainda pouco explorado na literatura especializada, propondo uma abordagem inicial sobre a problemática a partir de autores que trabalham com a administração universitária e planejamento estratégico (CARVALHO e NOVAES, 1999), estrutura e ambiente organizacional (HALL, 2004), gestão e economia do conhecimento (NONAKA e TAKEUSHI, 1997). Optou-se pelo estudo de caso, tal como entendido por Yin (2001), considerado o mais apropriado para o tipo de pesquisa proposta.

Um estudo de cunho qualitativo "[...] é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada [...]" (LÜDKE, 1986, p. 18). É possível afirmar que houve a tentativa de compreender os fenômenos e explicar os objetos aqui propostos com a pesquisa qualitativa detalhada, observando-se o contexto histórico dos problemas abordados. Além disso, o contexto e os conceitos apresentados nesta pesquisa são elementos para compreensão tanto do mercado das IES quanto ao seu posicionamento estratégico à economia do conhecimento.

A pesquisa se inicia com um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retraçar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos. Estas metodologias não se limitam ao simples registro das freqüências com que ocorrem estes fenômenos.

A pesquisa qualitativa é uma reação contra o paradigma estrutural quase sempre associado a modelos quantitativos de análise, com algumas exceções, tais como o modelo marxista que, embora estrutural, se apóia com veemência nos dados históricos, específicos e únicos em sua qualidade reconstrutiva do passado, Há que considerar que esta reação não representa um repúdio cabal às macroanálises e, sim, o reconhecimento de que a sociedade é construída de microprocessos que, em seu conjunto, configuram as estruturas maciças, aparentemente invariantes, atuando e conformando inexoravelmente a ação individual (HAGUETE *apud* MOESCH 2000, p. 62).

A metodologia da pesquisa a ser realizada prioriza a busca de respostas para os problemas descritos, constituindo-se de uma revisão bibliográfica sobre administração estratégica (organização, ambiente e gestão do conhecimento) e administração universitária (estrutura do ensino superior, problemática dos cursos superiores em geral e dos cursos de Turismo enfatizando aspectos da gestão universitária). Para tanto, procedeu-se uma consulta a bibliotecas de IES, em especial da UCS (Universidade de Caxias do Sul) e da PUC-RS (Pontifícia Universidade Católica), a bases de dados de periódicos, dissertações, teses, estudiosos da área, entre outros.

Foram consideradas as dimensões sociais, culturais, ambientais, mercadológicas e políticas do contexto das IES no Brasil. De acordo com o nível de envolvimento do pesquisador, do grau de controle exercido e da temporalidade da pesquisa, os principais métodos de pesquisa qualitativa são o estudo de caso, a observação e a pesquisa-ação.

Para este trabalho foi adotado como técnica de análise sócio-crítica (MOESCH, 2000), o estudo profundo de objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. O estudo de caso é utilizado para descrever a situação do contexto em que está a investigação e é uma estratégia para se examinar acontecimentos contemporâneos.

Conforme Yin (2001, p. 27) estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que, usualmente, não são incluídas no repertório de um historiador: a) observação direta e b) série sistemática de entrevista.

Esta estratégia da pesquisa vai além das evidências do estudo histórico convencional, que utiliza análise documental, entrevistas e observações. Por ser uma abordagem de cunho interdisciplinar, o método qualitativo enquadra-se nesta proposta de pesquisa, pois se refere a algo que não pode ser quantificado e tampouco levado ao viés das estruturas da ciência positivista².

Nas abordagens qualitativas, o termo pesquisa ganha novo significado. Passa a ser concebido como uma trajetória circular em torno do que se deseja compreender (YIN, 2001), bem como "não se preocupa única e/ou *a priori* com princípios, leis e generalizações, mas volta o olhar à qualidade, aos elementos significativos para o observador-investigador" (YIN, 2001, p. 28). Essa idéia, por sua vez, não está ligada estritamente ao racional, mas é tida como uma capacidade própria de homem, imerso num contexto que constrói e do qual é parte ativa.

Não existiu neutralidade do pesquisador em relação à pesquisa, pois foram atribuídos significados por parte do mesmo, bem como a seleção de dados baseados na interação com pessoas fontes. Também não houve conclusões nesta pesquisa, mas uma construção de resultados baseada em compreensões temporárias, porém houve a apreensão do objeto de estudo e o aprofundamento dos questionamentos apresentados.

Yin (2001, p. 11) considera que as características básicas de uma pesquisa qualitativa são:

- 1) (...) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...)
- 2) Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
- 3) A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...)

O positivismo busca a explicação do fenômeno através das relações dos mesmos e a exaltação da observação dos fatos, mas resulta que evidentemente haja uma teoria para ligados fatos. Prega a submissão da imaginação à observação. O positivismo é um estado sobre o útil ao invés do ocioso.

- 4) O "significado" que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
- 5) A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima.

A estratégia de pesquisa adotada, estudo de caso, permitiu incorporar abordagens específicas à coleta e à análise dos dados. Permitiu a integração de técnicas apropriadas ao estudo de grande abrangência, cuja finalidade consiste em aprofundar um tema de maneira que objeto e sujeito se reconheçam e interajam sem a imparcialidade total do pesquisador. Conforme Goldengerg (2002, p. 33), é possível, por meio do estudo de caso "[...] adquirir conhecimento do fenômeno estudado, a partir da exploração intensa de um único caso [...]".

A IES pesquisada localiza-se em Porto Alegre, Capital do Rio Grande do Sul, localizada na região metropolitana³. A instituição *locus* desta investigação foi estrategicamente escolhida por expressar a realidade de um Curso de Turismo implantado recentemente (2000) com, no mínimo, uma turma já formada e a aprovada pelo MEC. Cada organização deve se adaptar à realidade em que se insere, com estratégias de monitoramento de mercado e posturas diferenciadas.

Utilizaram-se como instrumentos⁴ de pesquisa:

- a) Instrumento A: Questionário com os alunos do último semestre do curso em estudo;
- b) Instrumento B: Questionário com os professores e funcionários do programa em Turismo.
- c) Instrumento C: Entrevistas abertas com ex-coordenadores dos cursos sobre o posicionamento estratégico do objeto de estudo; e
- d) Instrumento D: Entrevista aberta com funcionários dos Laboratórios oferecidos pelo curso.

Os sujeitos entrevistados foram: 10 (dez) professores e funcionários do

³ Dados retirados da página do IBGE – www.ibge.gov.br. Acesso em fevereiro 2006.

⁴ Os instrumentos utilizados na pesquisa constam presentes em anexo.

programa do Curso de Turismo, 03 (três) ex-coordenadores, sendo que 1 (um) é representante do colegiado atual do curso docente com dedicação exclusiva, 13 (treze) alunos do último semestre e 02 (dois) colaboradores dos laboratórios específicos oferecidos pelo curso. Ressalta-se que foram feitas diversas tentativas para entrevistar o coordenador atual do curso e um membro da reitoria, porém não foi possível. Foi alegado falta de tempo para realizar as entrevistas, pois a IES passa por período de reestruturação da diretoria. Conseguiram-se apenas algumas informações fornecidas pelo coordenador que foram citadas na descrição das entrevistas.

O questionário de clima organizacional foi adaptado da pesquisa desenvolvida por Garcia (2004) e por Degrazia e Santos (2006). As adaptações relacionaram-se com o objeto de estudo. Contudo, não houve mudanças nos objetivos pretendidos com o instrumento. Já as entrevistas abertas foram elaboradas a partir de temas relevantes à pesquisa. Pretendeu-se com as entrevistas coletar dados sobre: histórico, monitoramento de mercado, conhecimento da cultura organizacional, visão estratégica, planejamento e como se processa a informação dentro da IES.

O questionário aplicado aos colaboradores teve o mesmo objetivo do Instrumento A, porém questões foram adaptadas aos sujeitos entrevistados, tendo em vista essa categoria em particular. Portanto, os instrumentos A e B tinham como referência para a coleta de dados e facilidade de compreensão os seguintes aspectos:

- a) relacionamento de trabalho;
- b) integração com a missão, os objetivos e projeto pedagógico do curso;
- c) estrutura do curso e diferencial de posicionamento;
- d) transmissão das Informações;
- e) motivação; e
- f) ambiente do curso.

As entrevistas abertas foram analisadas a partir do uso do modelo de análise fenomenológico proposto por Panosso Netto (2005). Assim, consideraram-se

os dados seguindo a proposta: descrição, unidades de significados e análise. Primeiramente, fez-se a transcrição das partes mais importantes das entrevistas. Em seguida, reduziram-se as unidades de significados (categorias para análise dos dados) destacando as idéias fundamentais de cada entrevista. Por fim, analisou-se a resposta procurando elementos relevantes para a pesquisa. O modelo proposto por Panosso (2005, p. 119) tem como base a "reunião de dados (discurso na linguagem do sujeito), interpretação de dados (redução – unidades de significado) e nova compreensão (asserção articuladas no discurso)".

Os resultados assim obtidos compõem o ambiente organizacional do curso pesquisado, que é descrito e analisado a partir dos seguintes tópicos:

- a) Caracterização da IES;
- b) Caracterização do Curso;
- c) Ambiente Organizacional;
- d) Cultura Organizacional Visão dos Discentes;
- e) Cultura Organizacional Visão dos Colaboradores; e
- f) Posicionamento Estratégico.

Estrutura da Pesquisa

O trabalho proposto foi dividido em quatro capítulos que se relacionam entre si e seguem uma coerência de temas. O primeiro capítulo enfoca aspectos da economia, gestão e sociedade do conhecimento. Após, contextualiza os sujeitos trabalhadores e consumidores desta economia, bem como apresenta as condições das organizações orientadas para este mercado.

O segundo capítulo, Cursos de Turismo no Mercado da Educação Superior no Brasil, apresenta o crescimento do Mercado Universitário no Brasil e do curso de Turismo. Divide-se em subcapítulos e traz à discussão a importância do posicionamento estratégico das organizações e os fatores que complementam a base de sustentação para o posicionamento de mercado das IES.

No terceiro e o quarto capítulo, há a descrição do estudo de caso. Primeiramente, a IES é apresentada e, após, a análise dos resultados é debatida no contexto das estratégias de mercado na economia do conhecimento. São enfocados todos os aspectos propostos para posterior compreensão e discussão dos resultados obtidos. Procurou-se identificar a gestão do conhecimento como alavancagem competitiva e propõem-se uma mudança significativa nas estruturas dos cursos de Turismo.

Nas considerações finais, há um resgate sobre a problemática proposta e a análise do contexto mercadológico das universidades. Há uma crítica sobre o mercado dos cursos de Turismo e sobre o posicionamento destes na economia do conhecimento.

1 ECONOMIA DO CONHECIMENTO: NOVOS PAPÉIS DA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo trata, fundamentalmente, da economia e do conhecimento na sociedade atual. Inicialmente, descrevem-se os conceitos essenciais da Economia, Gestão e Sociedade do Conhecimento, suas vantagens e desvantagens Após isso, apresentam-se a sociedade do conhecimento como referencial para compreensão do sujeito trabalhador nesta sociedade e suas exigências. Apresenta-se, também, qual o papel das organizações na economia do conhecimento não apenas como uma estratégia organizacional, mas como uma forma de valorizar o sujeito do conhecimento.

1.1 CONCEITOS ESSENCIAIS

A economia globalizada está se transformando na era do conhecimento. A informação cada vez mais veloz, mais mutável e em grande quantidade, exige da gerência novas competências. Este período de incertezas e mudanças, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva sustentável (NONAKA e TAKEUSHI, 1997). A teoria de uma empresa criadora do conhecimento ainda é pouco desenvolvida por muitas organizações, isto se refere, muitas vezes, à capacidade dos gerentes estreitarem a compreensão referente à importância do conhecimento e da maneira como as empresas são capazes de explorá-lo.

O rompimento com a noção de que a organização se valoriza pelos seus "conhecimentos" quantificáveis (ROSSATTO, 2002), deve acarretar a mudança de raciocínio sobre o conhecimento. Isto ocorre porque há a existência de sujeitos que coexistem com as informações e com o conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUSHI, 1997), podendo usufruir destes para formatação de um novo papel da empresa na sociedade. A nova consciência compreende que a criação de novos conhecimentos não é apenas uma forma de transmitir informações objetivas, e, sim,

depende, basicamente, do aproveitamento de *insights*⁵, das intuições e dos ideais tácitos e da subjetividade, dos empregados.

O conhecimento torna-se o fator econômico mais importante do ambiente competitivo das organizações (ROSSATTO, 2002). Ao longo da história, contudo, o conhecimento sempre foi usado como vantagem competitiva (PORTER, 1999). Representava poder e habilidades para superar conflitos e adaptar a ambientes hostis. Para a atualidade, que vivencia uma recente mudança, o conhecimento aparenta ser a base de sustentação da sociedade.

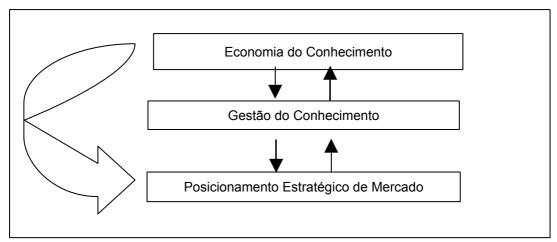


FIGURA 1: Economia do conhecimento e posicionamento estratégico

Gerir o conhecimento passou a ser estratégia de mercado para a organização na economia. Este processo de gestão do conhecimento se retroalimenta, conforme as mudanças sociais e econômicas, por isso a gestão do conhecimento não é estática e depende dos sujeitos agentes da sociedade.

Uma quebra de paradigmas está em vias de acontecer na relação capital e trabalho voltado ao paradigma do conhecimento e à maior valorização da cultura organizacional. Stewart (2000, p. 20) chama a atenção para essa mudança na estrutura de produção:

apenas 2% da população trabalha no setor agrícola e consegue produzir toda a comida consumida pela população, além do que é

-

⁵ Expressão advinda da língua inglesa. Refere-se à capacidade criativa da organização: idéias, percepções e manifestações valorizadas.

exportado para outros países, graças ao cada vez mais sofisticado nível tecnológico da produção.

O interesse em gestão do conhecimento inicia-se em diferentes momentos, dependendo da avaliação que se faça. Para alguns autores, a popularização do uso de microcomputadores, na década de 1980, é o ponto de partida para uma informatização crescente da sociedade. A referência histórica do início dessa fase, com o trabalho direto do conhecimento e da informação se firmando no centro da atividade econômica, pode ser também o ano de 1956, quando, pela primeira vez, nos Estados Unidos, o número de trabalhadores no setor de serviços superou a quantidade de empregados do setor de manufatura. Nonaka e Takeuchi (1997, p.41) afirmam que a:

administração científica fundada por Frederick W. Taylor (séc. XX) foi uma tentativa de formalizar as experiências e as habilidades tácitas dos trabalhadores em conhecimento científico e objetivo. (...) não encarava as experiências e os julgamentos dos trabalhadores como fonte de novos conhecimentos.

Um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa transformação foi Drucker.

O maior desafio com o qual os gerentes dos países desenvolvidos se deparam é aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços. Tal desafio, que dominará a agenda gerencial durante várias das próximas décadas, acabará determinando o desempenho competitivo da empresas. Mais importante, determinará a própria estrutura da sociedade e a qualidade de vida de todos os países industrializados (1993, p. 60).

A economia do conhecimento é a uma forma de ruptura com os antigos preceitos industriais e é fundamental que haja a sua compreensão para qualquer organização de sucesso. Stewart (2000) afirma que quem não estiver gerenciando o conhecimento, não está atento para o negócio. Conforme Murray *apud* Melo (2003, p. 35): "Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade".

A conversão do conhecimento individual (tácito) em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora do conhecimento. A expressão "organização que aprende" (NONAKA e TAKEUSHI, 1997) surge a partir

desta concepção. Assim, conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas – o tipo de destreza informal e de difícil especificação, incorporada ao termo *know-how* (experiências anteriores), relaciona-se diretamente com o comprometimento do indivíduo com determinado contexto e com o grau de motivação de seu ambiente de trabalho criador.

No ambiente de negócios atual, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao ciente estão, com certeza, entre os primordiais Para que isso ocorra na administração, conforme Teixeira Filho (2003, p. 40), devese compreender que a sociedade está na "era da ênfase ao talento dos indivíduos e à sinergia do trabalho em equipe". O autor acredita no talento individual e no compartilhamento deste com a totalidade da organização, contudo a vantagem desta compreensão ainda está calcada na vantagem na lucratividade e não em uma concepção de reconhecimento social dos sujeitos. Conforme Teixeira Filho (2003, p.21):

Conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos. Podemos pensar em informação como sendo dado que faz sentido, que faz diferença, mas o conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e — por que não? — criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações. Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, base de dados e sistema da informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.

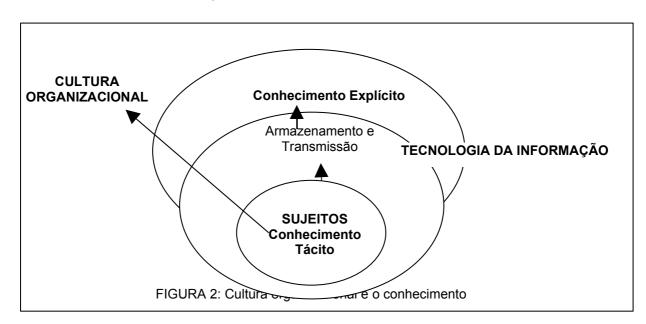
A gestão do conhecimento é, portanto, uma área nova de confluência entre tecnologia da informação e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da gestão do conhecimento, começa-se a rever o papel da organização, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura. Isso ocorre em um ambiente altamente competitivo, onde a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes tornam os consumidores muito mais críticos e com diversas opções de escolhas.

É mister ressaltar que muitas organizações "hastearam a bandeira" da gestão do conhecimento em suas empresas com intuito apenas de entender, organizar, controlar e lucrar com o valor intangível (o conhecimento). Contudo, autores como Molina (2005), acreditam que a gestão do conhecimento aumenta a

capacidade para aprender na organização, o que permite aumentar a força competitiva e reconhecer o sujeito trabalhador como principal componente da organização.

Para Molina (2005, p. 76), "a gestão se relaciona com três tarefas básicas: captação do conhecimento, estruturação e transmissão do conhecimento". A efetividade da sua gestão dependerá, então, da capacidade para manejar o conhecimento disponível. Concorda-se com o autor também, no que se refere às tarefas básicas da gestão eficaz do conhecimento, porém, considera-se que a estruturação vem associada ao armazenamento do conhecimento. Desta armazenagem é possível correlacionar a tecnologia da informação com o conhecimento priorizando a socialização do mesmo.

Nonaka e Takeushi (1997) acreditam que existe uma relação direta entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito, conforme os autores, é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, residindo apenas em suas mentes. O conhecimento explícito, por outro lado, é aquele que está registrado de alguma forma, e assim disponível para as demais pessoas, sendo que as duas concepções estão ligadas com a cultura de cada indivíduo e com a cultura organizacional. Portanto, muito do que é feito na questão de gestão do conhecimento é transformar o conhecimento tácito em estratégia tornando-o conhecimento explícito.



Compreende-se, assim, que a cultura organizacional é o fator externo à gestão do conhecimento. Então é composta por:

- a) cultura individual;
- b) transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito; e
- c) organização e armazenagem deste conhecimento.

A tecnologia da informação apresenta-se como ferramenta de armazenamento e disseminação do conhecimento. O conhecimento, desta forma, pode tornar-se acessível a todos da empresa e, em muitos casos, à comunidade local. Os sujeitos são componentes essenciais da cultura organizacional e da produção do conhecimento como alavancagem competitiva.

A administração estratégica adquire novos elementos e começa a perceber que é muito mais competitivo incentivar a criação do conhecimento dos indivíduos do que ignorá-los, compreendendo a nova posição da organização e dos sujeitos nesta sociedade do conhecimento.

1.2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O cenário atual apresenta-se em um momento complexo no ambiente de negócios e na sociedade. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente de negócios. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade em que as organizações não têm como ignorar.

No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo destas transformações. As relações de trabalho tornaram-se muito mais complexas, bem como o mercado e a concorrência. O trabalho intelectual e o conhecimento são as peças que sustentam este novo cenário.

O interesse pelo conhecimento nas empresas (ou capital intelectual) começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas é muito maior do que o calor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos, etc.) (TEIXEIRA FILHO 2003, p. 16).

Muitos autores como Popper (1989) propuseram abordagens para compreender as relações e a complexidade das transformações sociais. O autor propôs uma abordagem da ciência do conhecimento, mais construtivista, na qual fatos e fenômenos novos podem levar à elaboração de novos métodos e novas teorias. Por trás dessa mudança de abordagem, está uma mudança na concepção de verdade.

Como tentativa, também, de compreender toda a complexidade das relações de produtividade e das relações de trabalho, surge a teoria dos sistemas. A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) teve seu precursor o cientista alemão Betarlanffy (1969). A idéia de sistema – elementos que interagem e influenciam-se, agregados em conjuntos ou todos complexos – é a essência do enfoque sistêmico. O enfoque sistêmico oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do processo administrativo.

Bertalanffy observou que a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) visa a compreender os princípios da integralidade e da auto-organização em todos os níveis. Suas aplicações variam da biofísica dos processos celulares à dinâmica das populações, dos problemas da física aos da psiquiatria, da política, das unidades culturais, do fenômeno do turismo e outros. No Turismo, aplicou-se a Teoria Geral dos Sistemas para a criação do SISTUR – Sistema Turístico (BENI, 2004). De acordo com Beni (2004, p.15) "o turismo é o resultado do somatório de recursos naturais do meio ambiente, culturais, sociais e econômicos, tem campo de estudo superabrangente, complexíssimo e pluricausal". E o SISTUR é uma forma de analisar o fenômeno turístico.

Por SISTUR tem-se um modelo referencial de análise para aplicação em Pesquisas de Turismo. Objetiva situar o Turismo em toda sua abrangência e complexidade, em esquema sintetizador dinâmico que demonstra as combinações multifacetadas de forças e energias. Tem a capacidade de retratar, até seus limites

máximos, a configuração que tenta assumir um fenômeno como um todo. Contudo, o SISTUR pouco enfatizou propriamente o sujeito trabalhador do Turismo nem o sujeito que usufrui do Turismo. Na vontade de sistematizar o estudo do fenômeno, os sujeitos aparecem novamente como coadjuvantes do sistema, estão incluídos dentro dele, porém são meros participantes do conjunto dos elementos que fazem parte do sistema. Além disso, a TGS tenta reduzir a compreensão de fenômenos extremamente complexos em conjuntos subdivididos em categorias que se relacionam entre si em determinada circunstância. A parte voltada para a interrelação é mínima, não conseguindo visualizar por completo a real dimensão desta inter-relação. Portanto, não considerou a capacidade intelectual dos sujeitos trabalhadores do conhecimento e as reais necessidades de compreensão desta nova sociedade.

Os indivíduos na era pós-moderna (LYOTARD, 1998) tornam-se os objetos centrais de estudo e seus conhecimentos individuais, os elementos fundamentais de sustentabilidade desta concepção. À medida que os profissionais forem criando, alimentando e renovando as bases de conhecimentos, o valor do conhecimento deixará de ser algo intangível, individual para ser elemento de competitividade e reconhecimento. Melo (2003, p. 70) acredita que "não está muito longe de acontecer que as empresas percebam que incentivar a busca por soluções criativas, remunerando o funcionário para isso, torna-o mais motivado".

O conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto, criatividade aplicada, avaliação de novas experiências e informações. A organização do trabalho nas empresas, a partir desta concepção, organiza-se por uma abordagem de respeito à diversidade, de incertezas, de valorização do potencial intelectual e de estímulo à participação e à ênfase nos valores.

A informação e as rápidas transformações tecnológicas exigem novas competências e abrem espaço para a firmação da sociedade do conhecimento. O trabalho braçal não é mais a essência da economia. Agora é a criatividade, a capacidade de pensar e criar.

Isto não é algo fácil de aceitar, pois há o enraizamento de antigos preceitos ensinados e reproduzidos pelas escolas, universidades e meios de comunicação. O fato de modificar as condições de trabalho representa mesmas tarefas em tempos bem menores, conseqüentemente, mais tempo livre. De Masi afirma que "hoje, o principal obstáculo à libertação do homem da escravidão do trabalho não é causado pelos atrasos da tecnologia, mas pelos atrasos da cultura" (2000, p. 46).

A sociedade do conhecimento já não pode ser mais considerada como pósindustrial⁶ (SHEIN, 1985). Não pelo sentido dos trabalhadores produtivos estarem vinculados ao setor terciário, mas pelo fato de que estes trabalhadores adquirem um novo perfil nesta sociedade. As mudanças mais perceptíveis são: a) a transferência da produtividade braçal, para a intelectual; b) a velocidade dos avanços tecnológicos; e c) o desenvolvimento do intelecto do indivíduo a partir de uma organização do saber.

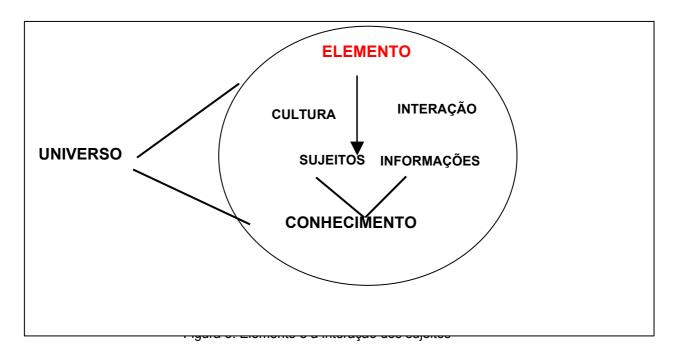
Muitas premissas da administração científica (século XX) ainda são adotadas por algumas organizações o que levam às pressões de normas e procedimentos sem que o conhecimento tenha sido devidamente transmitido. O trabalhador chega ao seu esgotamento despendendo esforços sem necessidade por temerem o desemprego. É comum observar os governos paternalistas como o do Brasil, a criação de empregos que desumanizam a inteligência do ser, apenas para omitir a incompetência no ensino público e aumentar os números nos balanços mensais de empregos. Um grande exemplo é o ascensorista, um trabalhador contratado para apertar botões, elucida o chão de fábrica do filme de Chaplin, Tempos Modernos (1936).

O trabalhador na sociedade do conhecimento deve aprender a lidar com o tempo livre, com o tempo que lhe sobrará por ter facilitado a produção. A cultura das sociedades já está sofrendo com as mudanças. A falta de emprego e o fato de o sujeito não-produtor ser segregado do espaço da comunidade precisam se transformar drasticamente. As políticas públicas e as universidades deverão voltar-se para estas questões e conscientizar a sociedade e a si próprios para esta fase do conhecimento.

⁶ Caracteriza-se pelo predomínio dos trabalhadores do setor terciário (serviços) e da informação.

As empresas podem se adaptar a esta economia valorizando o conhecimento dos funcionários, proporcionando mais treinamentos e mais trocas. Este modelo, porém, ainda se encontra em fase de estruturação. Gerir o conhecimento é muito mais do que uma estratégia de competitividade. É uma mudança de valores em que o essencial é trazer o bem-estar do sujeito trabalhador, uma mudança de cultura de preceitos em que capacitar para o conhecimento será indispensável para qualquer organização.

O sujeito é o centro de estudo, porém, não isolado. A diferenciação está no fato de que o conhecimento depende primordialmente do sujeito que faz a leitura do universo, da informação sobre todos os aspectos: culturais, complexos, fenomenológicos, entre outros. Porém, estes objetos de estudo não se interrelacionam entre si, mas pertencem a um só elemento (Figura 3).



Entende-se por elemento o contexto em que o sujeito se insere. Não existem partes ou subdivisões. O que existe é o sujeito que interage com todos os elementos universais, que são transformadas em informações, conseqüentemente compreendidas e tornam-se conhecimentos. Este processo depende de cada um, portanto, na teoria do conhecimento, cada sujeito tem um corpo diferente, podendo ter várias representações. Ele se reconhece como sujeito trabalhador pelo seu

intelecto considerando todo o universo que faz parte deste ser. Existem dois tipos de universos: o que é compartilhado por todos (fenômenos naturais mundiais, eventos globais, etc); e o outro que é referente aos processos de vida de cada um.

É o próprio sujeito que processa as informações que são repassadas para um ou mais sujeitos que a utilizam ou não. Todas as informações são absorvidas pelo sujeito, pois elas fazem já parte dele, porém algumas serão mais estimuladas do que outras. O mundo do conhecimento que, para Descartes apud Teixeira Filho (2003), seria alcançado pela razão, o chamado racionalismo triunfante (positivista), aceita somente aquilo que seja tão claro na mente que exclua qualquer dúvida. Para a Sociedade do Conhecimento esta premissa não é válida. Isto ocorre porque o sujeito é capaz de compreender os elementos universais complexos e aceitar até mesmo o que não compreende e o que não encontra explicação na razão. O sujeito se reconhece como detentor do conhecimento e como agente de mudança por conhecer aquilo que pode ser mudado.

O pensamento sistêmico sistematiza o conhecimento em partes que se subdividem e interagem entre si, porém exclui, de certa forma, o sujeito de todo o processo como se o mesmo ocorresse sem a presença do sujeito ou apenas com parte dele. O pensamento sistêmico é base de sustentação também para o paradigma do conhecimento, pois é, partindo da compreensão sistêmica, que se define sua concepção. Para o conhecimento, o ser trabalhador é reconhecido pela sua capacidade de conhecer, de ser participante do universo com todas suas dificuldades complexas e de fazer parte dos processos dentro e fora da organização.

O trabalhador do conhecimento entende o tempo livre como forma de lazer e de desfrutar de momentos que ele reconhece como prazerosos. Para o Turismo, estudar esta sociedade do ócio criativo (DE MASI, 2000) será fundamental, pois cada sujeito tem acesso a informações. Lidar com esse profissional do conhecimento é o grande desafio das organizações nesta nova sociedade.

1.3 SUJEITOS DA ECONOMIA: FORMAÇÃO E TRABALHO

Até a década de 1970, poucos foram os avanços no reconhecimento do sujeito trabalhador reconhecido por seu potencial intelectual. Gestão, conhecimento, competências não representavam importantes focos de pesquisa. Atualmente, ao contrário, estes assuntos estão em debate. O sujeito trabalhador deixou de ser um mero participante da produção e tornou-se o centro dela.

Mayo (1959), um psicólogo industrial australiano, desenvolveu uma série de experiências em sua fábrica nos Estados Unidos. Seu experimento durou cinco anos e as conclusões sugerem que havia, no trabalho, uma relação moral entre satisfação e produtividade. Fundamentou-se em um modelo baseado na natureza humana, foi chamada de homo social. Nesse modelo o homem foi compreendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, como um ser a um só tempo condicionado por demandas. Este modelo foi considerado por alguns autores como uma passagem da Administração Clássica para a Escola de Relações Humanas, porém pouco modificou as condições e as relações de trabalho de seu tempo. Seus estudos contribuíram, sim, para a compreensão da relação entre produtividade e satisfação.

A teoria de McClelland (1987) propôs o conceito de competências individuais. Esse termo transitou pelos ambientes e pelas teorias de gestão de pessoas tendo, contudo, ganhado maior aderência na área de educação. Conforme McClelland (1987, p.139) "viu-se, daquela época em diante, os educadores abordarem a questão do processo de ensino-aprendizagem mediante o enfoque das competências e dos conhecimentos individuais".

Surgiu, em 1986, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo esse enfoque, saúde não é apenas ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social. Essa definição, adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), pretende compreender os fatores que afetam o ser humano em seu sistema psíquico. Isto se refere também ao ambiente de trabalho, pois vai de encontro com atividades que requerem exaustivo esforço físico, ou que são alienantes.

Além disso, o QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A QVT pode ser avaliada por dois ângulos: a) a satisfação dos funcionários e b) as práticas da empresa. O *stress* é considerado um alvo a ser combatido pela ética, pelas condições de trabalho e compreensão das limitações humanas.

A nova economia do conhecimento trouxe novas formas de observar os fenômenos sociais e os sujeitos. Isto porque revelou existir uma infinidade de informações e conhecimentos que podem ser adquiridos por qualquer pessoa. As inter-relações (culturais, econômicas, matemáticas, biológicas, etc), portanto, representam o todo desta geração da informação. Todos têm acesso a praticamente tudo, ou, pelo menos, deveriam ter. Este acesso permite a ligação com vários temas, assim como permite "inter-relacioná-los" na complexidade de cada informação.

Na economia do conhecimento, o intelecto do ser trabalhador é a essência de todos os processos. O sujeito é valorizado pelo que sabe e não mais pelas tarefas manuais anteriormente valorizados. E daí a complexidade em conviver nesta fase transitória, pois o conhecimento de cada um é intrínseco e não mensurável e, ao mesmo tempo, é a essência do sucesso de qualquer organização.

A sociedade do conhecimento não extingue os trabalhos manuais, mas entende ser cada vez menor o número de trabalhadores necessários para tais tarefas. O tangível cede lugar ao intangível. Com o crescimento da importância de gerir o conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com o que sabem, com o que precisam saber e, não menos importante, com o que a concorrência sabe. Isto ocorre, pois esta sociedade tem como característica essencial a informação. A partir da maior disponibilidade, abrangência, facilidade com que esta informação se apresenta verificam-se os fundamentos desta sociedade do conhecimento. O conhecimento tornou-se não apenas uma estratégia para as organizações, mas é essencial para sua sustentabilidade, pois o conhecimento dignifica o trabalhador, quando este se reconhece, ao mesmo tempo, como sujeito aprendiz e criador. Segundo Teixeira Filho (2003, p. 41):

O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas da *web*, etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias.

Na sociedade do conhecimento, busca-se o homem-global (TEIXEIRA FILHO, 2003), o homem integrado. O trabalho aparece, portanto, com a divisão do trabalho e com especialização das tarefas. Com a tecnologia da informação, o homem envolve-se completamente em seus papéis. Nesse contexto, o homem transforma-se em coletor de informações, num conceito inclusivo de cultura e humanismo. A perspectiva humana vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos que têm objetivos de auto-realização. Essa perspectiva concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e demais aspectos psicossociais.

Nas organizações voltadas basicamente para o desenvolvimento da capacidade de pensar, de agir e de criar conhecimento, como as IES, a transmissão da informação, a troca de conhecimento acontece pela própria natureza da IES. Contudo, a gestão eficaz do conhecimento nestas organizações é fundamental, pois afeta toda a parte de ensino e aprendizagem destas instituições. Conhecer as competências a serem desenvolvidas, as concorrências, os clientes, a estrutura da organização são as premissas para uma gestão eficaz.

A sociedade do conhecimento lida essencialmente com pessoas. Assim sendo, a gestão do conhecimento para a administração de recursos humanos ocorre, justamente, pela cultura organizacional (TEIXERA FILHO, 2003). A pesquisa de mapeamento da cultura organizacional é, portanto, a condição para identificar os fatores que prejudicam a gestão eficaz deste conhecimento nas instituições. Os sujeitos são os elementos centrais da cultura organizacional. São eles que a criam e modificam ou são modificados por ela. Para que ocorram mudanças de cenários organizacionais, é mister repensar novas práticas, novas reformulações do sistema educacional, novos processos e novas formas de resolver problemas que interfiram na maneira como as pessoas agem.

A noção de trabalho, como modo de produção de riquezas para a humanidade, é hoje política e economicamente indispensável. Por um lado, o final do século XX, o contexto mundial foi "desenhado" muito mais pela ação das empresas do que pelos governos. Por outro lado, uma vez que já se atingiu o

patamar de um bilhão de desempregados⁷ em todo mundo, a questão das relações de trabalho e de divisão do espaço de trabalho gera crises políticas, sociais e financeiras. Preparar a organização para ter sustentabilidade neste cenário complexo é o grande desafio a ser superado, pois lidar com incertezas, com o conhecimento intrínseco, com a informação, exige novas estratégias e posturas sociais das organizações.

1.4 POSICIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Teixeira Filho (2003) denomina as organizações posicionadas para a gestão do conhecimento como organizações do aprendizado. Estas organizações têm por objetivo "proporcionar à empresa uma forma de ganhar vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes, crescer, prosperar e sobreviver" (ROSATTO, 2003, p. 27).

Senge (2002) indica cinco itens fundamentais para as organizações que desejam se moldar nessa nova abordagem: pensamento sistêmico, capacidade individual, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. Para a linha de pensamento gerencial do conhecimento, aprender não demanda hora extra de trabalho, pelo contrário, a construção do conhecimento está diretamente relacionada com a produtividade e com os aspectos culturais que propiciam a interrelação entre produção e conhecimento.

As organizações, portanto, constituem um ambiente organizacional em que a sinergia, a integração, a divisão dos elementos tácitos entre os membros da empresa para multiplicá-lo, o uso da linguagem articulada, a representação explícita dos conhecimentos em documentos, mensagens, textos, diálogos ou em outras formas de comunicação constituem as novas características norteadoras para a gestão do conhecimento (ROSSATTO, 2002). Estas características propiciam um excelente ambiente para a produção do conhecimento.

-

⁷ Dado coletado no endereço eletrônico do IBGE, já citado nesta pesquisa, em março de 2006.

Concorda-se com a autora no que se refere à postura de mudança a ser adotada pela gerência para que as estruturas sejam adaptadas, priorizando a construção do conhecimento e a transformação do conhecimento tácito para explícito, valorizando cada sujeito como estratégia de crescimento.

Para que haja a gestão do conhecimento, é indispensável uma tecnologia da informação (TI) apropriada a cada instituição. Teixeira Filho (2003) considera que o alicerce para o sucesso da implantação da gestão do conhecimento é a tecnologia. Discorda-se do autor neste sentido, pois, na realidade, os sujeitos são os principais atores deste processo. A tecnologia é a ferramenta de uso dos sujeitos e devem ter um significado de utilização para os mesmos. De nada adianta, portanto, que a tecnologia seja a mais avançada se os sujeitos não sabem usá-la, ou não identifiquem este recurso tecnológico tão útil para o desenvolvimento do conhecimento.

A tecnologia só tem função na gestão do conhecimento quando se desenvolve a competência de operar a tecnologia com significado. Antes disso, é indispensável diagnosticar a cultura e verificar se a organização está preparada para a utilização dos sistemas. Para um curso superior, a tecnologia da informação pode auxiliar nos programas de cadastramento de clientes (externos e internos), monitoramento de mercado (controle do egresso, de satisfação, de posicionamento, etc.), na armazenagem do conhecimento explícito e distribuição do mesmo.

Conforme Novaes e Carvalho (1999), as IES têm grandes dificuldades em se concretizarem em torno de um projeto coletivo. Os autores consideram que o grande problema da gestão nas IES é a produção efetiva do conhecimento, alienado à missão da organização com relação entre universidade / sociedade. Somam-se a isso, os problemas da repercussão da situação atual das IES e do contexto sociopolítico sobre o clima organizacional, a motivação dos funcionários e as estruturas adequadas para o conhecimento.

Outro fator importante para as IES é, segundo Teixeira Filho (2003), o fator do não-emprego. As profissões, no modelo antigo, estão cada vez mais escassas. O emprego, na forma convencional, cedeu lugar para a informalidade. Os cursos,

portanto, são repensados quanto a sua necessidade na sociedade. Torna-se indispensável uma visão de gestão de posicionamento que identifique e crie mercados para os cursos da IES.

Os cursos de Turismo posicionados para a economia do conhecimento adquirem este papel: a criação de mercados para os novos profissionais formados. Este assunto terá seu aprofundamento nos demais capítulos.

2 ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR EM TURISMO NO BRASIL

Este capítulo apresenta um breve histórico sobre o mercado do Ensino Superior no Brasil e dos cursos de Turismo. Aborda os elementos do ambiente organizacional que fazem parte da gestão estratégica e de como isto influencia no posicionamento mercadológico da IES. Propõem-se a compreensão de ambiente, estrutura, cultura e clima organizacional orientados para o mercado.

2.1 MERCADO DO ENSINO SUPERIOR

O mercado do ensino superior no país vem sendo considerado como promissor e rentável. Por essa razão, investidores internacionais estão investindo nesta área (como em nota de rodapé já apresentada). É mister compreender o contexto deste mercado para interpretá-lo e analisá-lo, considerando os elementos relevantes à pesquisa.

2.1.1 Cursos superiores em geral

As Instituições de Ensino Superior são uma complexa rede de elementos que tem uma função fundamental na sociedade. A universidade apresenta-se no mercado com o objetivo evidente: o conhecimento. Contudo, a educação de ensino superior atravessa crises e enfrenta grandes desafios. As constantes mudanças em âmbito macroeconômico fragilizaram a hegemonia e trouxeram a mercadorização da universidade.

Conforme Santos (2004), há três crises com as quais a universidade se defrontava – a hegemonia, a legitimidade e a institucional.

A crise da hegemonia resultava das contradições entre as funções tradicionais da universidade e as que ao longo do século XX lhe tinham vindo a ser atribuídas. [...] a segunda crise era a crise de legitimidade provocada pelo fato de a universidade ter deixado de ser uma instituição consensual em face da contradição entre a hierarquização dos saberes especializados através das restrições do acesso e da credenciação das competências, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos de classes populares, por outro. Finalmente, a crise institucional resultava da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição de valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social (SANTOS, 2004, p. 8-9).

Santos considera que estas crises não foram superadas, pelo contrário, elas modificaram e mudaram as suas proporções. Em realidade, o autor considera que estas crises são visíveis nas universidades públicas, mas podem ser aplicadas às particulares. No caso do Brasil, a ditadura, o processo expansionista da industrialização e o endividamento externo entre as décadas de 1960 e 1970, acarretaram em uma grave crise financeira. Esta crise repercutiu nas universidades públicas, pois o ensino passa a ser visto como um gasto público.

Segundo Santos (2004), as universidades que tinham a livre função de divulgar e produzir o conhecimento, com o advindo da economia neoliberal, mais visível a partir da década de 1980, passou a ser pressionada pelas imposições do modelo globalizador⁸.

Com a redução dos investimentos das universidades públicas e a valorização do capitalismo educacional, as universidades privadas encontram um mercado interessante e com vasta procura. Este mercado torna-se abrangente e os cursos são criados para satisfazer a procura por educação superior e são criados e aprovados para suprir uma demanda de técnicos, especialistas, com formação fragmentada⁹, preparados para a produtividade e expansionismo da modernidade. Ocorre que a tendência da universidade é:

A educação fragmentada, conforme Beherens (1999), é decorrente da visão cartesiana que levou alunos e professores a processos que se restringem à reprodução do conhecimento e cópias de antigos modelos.

.

Santos não chega a fazer uma crítica aprofundada sobre o modelo global, porém deixa claro as conseqüências que este modelo trouxe para as universidades públicas e para que a situação de mercadorização do ensino superior chegasse ao patamar em que onde se encontram.

[...] eliminar a distinção entre a universidade pública e a universidade privada, transformando a universidade, no seu conjunto, numa empresa, uma entidade que não produz apenas para o mercado, mas que se produz a si mesma como mercado, como mercado de gestão universitária, de planos de estudo, de certificação, de formação de docentes de avaliação de docentes e estudantes. (SANTOS, 2004, p. 19).

Da maneira como Santos defende o panorama das universidades públicas, compreende-se como houve a expansão das universidades privadas. Além disso, sabe-se que, nas Leis de Diretrizes e Bases (LDB) da educação nacional, há a concessão de autonomia para as universidades privadas e os nortes para esta educação apresentam muitas lacunas. Esta autonomia também facilitou a expansão da educação superior privada. Na LDB, revista em 1990, consta que a finalidade do ensino superior no Brasil, no artigo 43 da LDB, citado em Shigunov (2002, p. 44), teve a seguinte abordagem:

I – estimular a criação cultural do espírito científico e do pensamento reflexivo; II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimentos, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio onde vive; IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação (...); VII – promover a extensão, aberta a participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas pela instituição.

É importante ressaltar que o artigo primeiro apresenta: "desenvolvimento do espírito científico e o pensamento reflexivo", pois existe uma permissão legal para que os alunos abreviem sua permanência na educação superior com a criação dos cursos seqüenciais. Assim, incentiva-se o aluno a graduar-se em menos tempo, sem que, muitas vezes, o graduado tenha o conhecimento necessário, e sem que tenha desenvolvido suficientemente suas habilidades reflexivas. O desenvolvimento do mercado dos cursos seqüenciais foi facilitado pela LDB, por permitir a formação rápida e, muitas vezes, sem dar a compreensão do contexto que esta sociedade necessita.

Esses cursos de graduação seqüenciais constantes nos artigos da LDB foram criados devido a grandes mudanças tecnológicas e, conseqüentemente, do

mercado de trabalho, porém não chega a suprimir as reais necessidades da formação de ensino superior que os sujeitos trabalhadores da sociedade do conhecimento exigem.

As últimas décadas representaram uma diminuição significativa nos investimentos do Estado na educação superior pública. Para satisfazer a demanda crescente por profissionais qualificados, a solução está na ampliação do mercado universitário, combinado com a redução das mensalidades dos cursos e com a consegüente desvalorização dos salários dos docentes.

Com a ampliação deste mercado universitário, as IES encontram-se novamente em contradições: de um lado a formação universitária flexibilizada pela LDB, e de outro a formação acadêmica para as necessidades do mercado de trabalho. Contudo, o mercado de trabalho é volátil e exige a qualidade em curto tempo. Estes futuros supersujeitos trabalhadores do mercado acabam por enfrentar a realidade não vivenciada na academia.

A partir de 1990, a universidade passa a ser ela própria um objeto de concorrência e, em muitos casos, abandona preceitos humanistas, culturais, epistemológicos, para suprir demandas do mercado de trabalho, ou melhor, demandas deduzidas pelos gestores universitários. A dedução é evidenciada quando há a abertura de diversos cursos de Turismo no Brasil por se acreditar que o Turismo seria um bom mercado. De fato, a grande maioria dos cursos é aberta sem que haja uma real compreensão do contexto histórico, das reais necessidades futuras para firmar as profissões.

Santos (2003) considera um erro grave a abertura de cursos superiores sem que seja melhorado o ensino básico e só é universidade aquela IES que oportuniza cursos de graduação e pós-graduação. Também acredita serem as IES, na atualidade, "um mercado gigantesco, muito fragmentado, pouco produtivo, de baixo nível tecnológico, mas com grande procura de tecnologia e com grande déficit de gestão profissional" (SANTOS, 2004, p. 27). Os ingressos aparentam estarem, cada vez mais, deslocados da situação das profissões. O mercado universitário expandiu-

se de tal maneira e de tal modo que as ofertas são inúmeras, mas a previsão de consolidação profissional é muito restrita.

Partindo para uma visão mais gestora, o mercado universitário apresenta-se como o "filão" da atualidade, conforme Novaes e Carvalho (1999). Nesse contexto, a gestão universitária prioriza a busca por novos ingressos e novos cursos em ascensão. Com os cursos de Turismo não foi diferente. Desde 1970, primeiro curso superior de Turismo no Brasil, muitas modificações curriculares, estruturais ocorreram. Porém, parece existir um distanciamento entre o crescimento da área empresarial do Turismo e a formação acadêmica.

2.1.2 Bacharelados em Turismo

Segundo Matias (2002), a formação científica do Turismo, desde a primeira turma, e os empresários do setor estavam em caminhos opostos. A autora resgata, também, que o primeiro currículo e a estrutura deste curso implantado no Brasil foram adaptações das estruturas das escolas européias. Conforme Matias (2002, p. 5), "surgem como mais uma opção de elevação econômica e social para uma classe média disposta a setores da economia caracterizados pelo dinamismo e pela "modernidade" (aspas da autora).

Outro fator importante para compreensão do mercado dos cursos de Turismo, para a abertura do primeiro curso, houve certa pesquisa da universidade Anhembi Morumbi para saber a demanda e constatou-se uma enorme vontade das mulheres da classe média, com seus filhos criados, de retornar aos bancos da academia. Verificou-se, nesta ocasião, que os alunos recém-formados nos colégios estavam com o espírito do dinamismo brasileiro da época e aspiravam a novas oportunidades.

Essa demanda deu aos cursos de Turismo no Brasil fôlego para se expandir, porém, na grande maioria, em IES privadas. Conforme Beni (2004), 90% dos cursos superiores de Turismo, na atualidade, entende-se século XXI, são ofertados pelas

IES particulares. Matias (2002, p. 9) critica o "[...] crescimento desenfreado de cursos de Turismo, Hotelaria e áreas afins no País, sendo que, em 1999, o número de curso sem funcionamento chegava à cerca de 200". Já em 2002, os cursos Bacharelados em Turismo já somavam 293. Contudo, verifica-se um decréscimo no número de ingressos nesses cursos e até o fechamento dos mesmos, representando uma situação nova no mercado da formação universitária. Matias (2002) acredita que o fato destes cursos serem basicamente particulares há a diminuição das pesquisas científicas na área de Turismo, bem como a falta de professores formados em Turismo para atuarem nestas IES demonstra a qualificação inadequada dos bacharéis.

Algumas mudanças são verificadas no que se refere à flexibilização das diretrizes curriculares para os cursos de graduação. O MEC (Ministério da Educação), através da Secretaria de Ensino Superior (SESu), no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação (FordGrad)¹⁰, em 1997, foi o responsável pela elaboração das propostas curriculares para os Cursos Superiores de Turismo que ainda se encontrava em votação para possível aprovação.

Em decorrência dessas mudanças, a proposta curricular para o ensino superior sofre alterações significativas; da formação especializada, passa-se à formação do generalista; dos currículos mínimos, passa-se às diretrizes curriculares amplas – que serão adequadas a cada curso, segundo as peculiaridades locais e dos alunos – de trajetórias unificadas, passa-se à diversificação dos percursos (KUENZER, 2001, p. 19).

Assim, com o intuito de assegurarem a mobilidade e a qualidade da formação oferecida pelas IES, os objetivos almejados pela SESu foram:

Conferir maior autonomia às IES (Instituições de Ensino) na definição dos currículos de seus cursos, a partir das competências e as habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das mudanças da sociedade, em que a

Neste fórum elaborou-se a proposta de diretrizes curricular para os cursos de graduação. Os princípios que norteiam a iniciativa de sistematizar as diretrizes curriculares para os cursos de graduação, segundo a Secretaria de Ensino Superior, visaram assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudo a serem ministradas; indicar os tópicos ou campos de estudo e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos evitando ao máximo a fixação dos conteúdos específicos com cargas horárias prédeterminadas (...) evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos; incentivar a sólida formação geral, necessária para que o futuro graduando possa a vir enfrentar os desafios da vida profissional.

graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo de educação permanente; propor uma carga horária mínima em horas que permita a flexibilização do tempo de duração de acordo com a disponibilidade e esforço do aluno; otimizar a estruturação modular dos cursos com vistas a permitir um melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados, bem como a ampliação da diversidade da organização de cursos, integrando a oferta de cursos seqüenciais, previstos no inciso I do artigo 4 da LDB; contemplar orientações para as atividades de estágio e demais atividades que integrem o saber acadêmico à pratica profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar; contribuir para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do ensino de graduação, norteando os instrumentos de avaliação (SHIGUNOV, 2002, p. 47).

Nessa nova organização, o Turismo configura-se como Ciência Social Aplicada. Além do Turismo, enquadra-se a Administração, as Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências da Informação, Comunicação Social, Hotelaria, Serviço Social e Secretariado Executivo.

Outras mudanças ocorrem nos cursos superiores de Turismo em todo o país. Contudo as IES aparentam conhecerem as crises na educação, mas ainda reproduzem as mesmas estruturas de décadas atrás. Esta situação aparente é, muitas vezes, decorrente da gestão universitária descontextualizada com a realidade da economia do conhecimento e com todos os paradigmas advindos da mesma. Orientar-se para o mercado, compreender estrategicamente o mercado já é a base de sustentação para qualquer organização e para transformar este mercado universitário que aí se apresenta.

2.1.3 Cursos superiores de Turismo e a produção do conhecimento

As IES têm por objetivo produzir o conhecimento. No entanto, o que se evidencia, conforme Novaes e Carvalho (1999), é a mera reprodução da informação, sem que haja a produção concreta do conhecimento. Nos cursos superiores de Turismo, esta reprodução é questionada por Moesch (2000, p. 13), quando exemplifica que os trabalhos científicos são, na sua maioria, "desarticulados, unilaterais e com insuficiência metodológica, apresentando, salvo exceções

pontuais, ausência de um espírito crítico passível de autonomia intelectual, que possibilite a construção de um campo teórico".

Esta realidade confirma a assertiva de que o saber turístico (MOESCH, 2000) é produzido e reduzido a informações sistemáticas sobre o seu setor produtivo, a serviço de um fazer-saber. Quando referido nesta pesquisa, o posicionamento de mercado representa o alicerce de sustentação para as IES em geral e refere-se à condição de identificar e criar mercados para os profissionais formados. Não se propõe o reducionismo da formação acadêmica, ao contrário, o posicionamento para a economia do conhecimento exige uma nova concepção de produção dos saberes.

A produção do conhecimento, nas IES que aprendem (TEIXEIRA FILHO, 2003, p.62), se confunde com trabalho. O autor expõe que a organização do aprendizado é uma:

Corporação que maximiza suas oportunidades de aprendizado pelo conjunto de sua força de trabalho, uma organização onde as pessoas espontaneamente estarão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos bens, do trabalho, serviços e produtos, um ambiente onde aprender é um valor cultural encarado como a melhor vantagem competitiva, finalmente, um lugar onde aprender se tornou sinônimo de trabalhar.

Percebe-se, a situação da organização que aprende é estrategicamente mais eficiente na produção do conhecimento. Se o objetivo da IES é produzir conhecimento, portanto ela mesma deve ser uma organização que aprende. No caso do curso superior de Turismo no Brasil, a orientação da produção científica para o mercado significou, durante muitos anos, um modelo de mercado cartesiano, em que a visão do Turismo como atividade econômica limitou a análise aparente do fenômeno (MOESCH, 2000).

Para a autora, na realidade, poucos foram os esforços para a construção do saber-turístico. Ansarah (2002) salienta que a preocupação imediata da formação ainda não é direcionada para uma concepção diferenciada.

a preocupação imediata ainda não está voltada para a consciência crítica dos alunos, tampouco para o desenvolvimento do pensamento crítico, mas exclusivamente para o futuro profissional. Na elaboração dos planos de estudo, com freqüência se esquece que se deve desenvolver no indivíduo o espírito de aprender, de ser criativamente funcional para enfrentar as novas situações deste setor tão dinâmico (ANSARAH, 2002, p. 20).

Nesta condição, a economia do conhecimento exige conceitos diferenciados de formação dos sujeitos. A produção do conhecimento turístico nos cursos de bacharelado em Turismo torna-se essencial não apenas entre os acadêmicos, mas entre todos os sujeitos que compõe o curso.

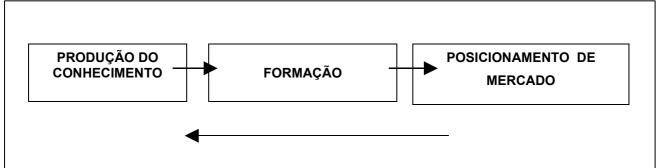


Figura 4: Produção do conhecimento e o posicionamento de mercado

A formação acadêmica em Turismo assume uma nova postura quanto à produção científica. O mercado turístico instituído desde 1970 não pode ser mais referencial de produção científica, pois a economia do conhecimento exige uma preocupação com novos mercados para os profissionais. A produção do conhecimento nas IES não só auxilia nas condições de posicionamento do Turismo nas pesquisas científicas, como analisa a condição de mercado e cria uma abordagem apropriada para compreender o fenômeno. Segundo Panosso Netto (2005, p. 32), "a produção acadêmica em Turismo deveria construir uma teoria do Turismo, mas as informações e pesquisas encontram-se desconectadas, impossibilitando o avanço significativo do debate". Construir uma teoria própria para o Turismo é fundamental para que o conhecimento produzido seja realmente relevante na situação atual de mercado.

Turismo, conforme Sessa (1983), deve ser tratado como uma nova ciência, mesmo que tenha seu objeto pertencendo às ciências sociais, sendo de interesse de diversas outras ciências como: economia, psicologia, geografia e sociologia. Por essa dinamicidade do fenômeno, o posicionamento do curso para a economia do

conhecimento não é apenas uma estratégia, e, sim, a possibilidade de garantir uma produção científica adequada ao objeto do Turismo e formar os Turismólogos como profissionais diferenciados.

De acordo com Beni (2002, p. 93) considera-se que o profissional de Turismo é, hoje, um "gerente dele mesmo". Isso significa dizer, segundo o autor, que os sujeitos serão valorizados como "trabalhadores da inteligência". O autor acredita que os profissionais deverão gerenciar o conhecimento, o capital intelectual, a inteligência. Só existirão duas opções para o futuro: preparar-se para ele, ou serem rebocados para lá. Ainda conforme Beni (2002, p. 94): "as empresas de hoje não são mais iguais às de um passado recentíssimo, de dois ou três anos atrás. [...] a academia deve prepará-los para o mundo, que tem outra lógica. A lógica da estratégia".

Portanto, as IES assumem uma posição bem menos formativa e mais construtiva no que se refere à produção do conhecimento. A tecnologia, a rapidez da informação, o não trabalho, o tempo de lazer são elementos básicos para a nova organização. Para Ansarah (2002, p. 21):

as instituições educacionais têm como compromisso direcionar os estudos para: a) a formação de recursos humanos para o mercado de trabalho; b) estimular e despertar a preocupação com a pesquisa e a investigação; c) fornecer maior embasamento cultural e humanístico; d) preparar os profissionais para novas tecnologias e novos equipamentos.

Concorda-se com a autora no que se refere aos novos compromissos das IES, e adiciona-se a capacidade de posicionar a organização para as necessidades dos sujeitos trabalhadores da economia do conhecimento. Assim, a organização deve compreender seu ambiente e os elementos que o compõe, o mercado em que está inserido, o posicionamento estratégico e as condições de sobrevivência das IES no mercado competitivo. A produção do saber- turístico fundamentado nas questões relevantes para o contexto da economia atual é imprescindível para posicionar os cursos de Turismo e, principalmente, abrir campos de mercado para os profissionais formados.

O conhecimento, portanto, está diretamente ligado à qualificação profissional. Com isso, compreende-se a essencialidade de criar instrumentos para pesquisar o mercado em que estes cursos estão inseridos, bem como os elementos constituintes da estrutura que formam o ambiente da organização. O curso adquire a situação de organização que aprende e utiliza destes conhecimentos para posicionar-se, ela mesma, como produtora de saberes-turísticos e de profissionais realmente diferenciados.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente organizacional é, segundo Rossatto (2002, p. 13), "o conjunto de características organizacionais que direcionam o funcionamento de toda a empresa". Por direcionarem os aspectos funcionais da organização constitui-se por três elementos básicos: cultura, estilo gerencial e estrutura organizacional (ROSSATTO, 2002). Nesta pesquisa são consideradas como elementos bases do ambiente a cultura e a estrutura por acreditar que o estilo gerencial é integrante em todos os aspectos funcionais da organização.

Por essa razão, é indispensável compreender os fatores ambientais que orientam os elementos bases para a gestão do conhecimento. A análise do ambiente organizacional é uma das principais ferramentas para posicionar-se estrategicamente. Conforme Maximiano (2004, p. 385):

Uma das bases para formulação da estratégia de posicionamento é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. [...] o conceito de ambiente e os fatores a serem considerados numa análise ambiental variam de organização para organização. É fundamental que a organização conheça os concorrentes, o mercado, a cultura organizacional, a estrutura, entre outros.

Concorda-se com o autor no que se refere à importância de conhecer o ambiente para planejar as ações estrategicamente, porém estas ações despendem tempo e podem sofrer barreiras advindas da cultura organizacional. Hatum e Pettigrew (2005) apresentam outra interpretação quanto à forma de compreender o

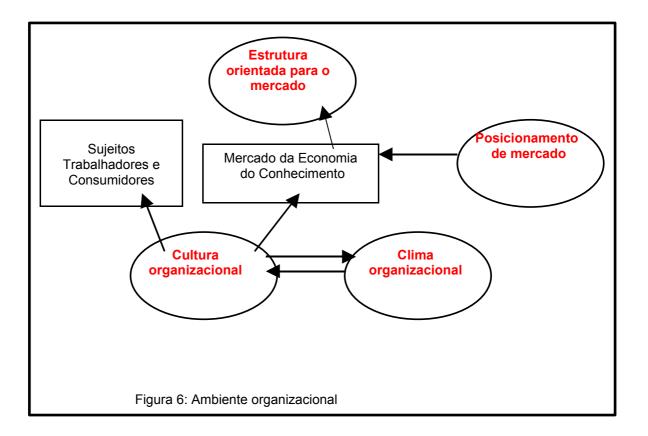
ambiente organizacional e as mudanças estratégicas. Para eles, é necessário desenvolver não só redes formais, como também, oportunizar o aparecimento de "redes informais" de monitoramento ambiental – as redes informais vão de encontro às concepções cartesianas de gerenciamento. Assim, é necessário adaptar e mudar a cultura organizacional, com maior permeabilidade. Quanto à identidade organizacional, Hatum e Pettigrew (2005) mostram que é preciso que estes considerem a mudança com naturalidade – "nosso pessoal não sente ameaçado pelas mudanças" – mas, ao mesmo tempo, mantenham o vínculo com a "ideologia central" (COLLINS e PORRAS, 1998, p. 45).

A captura e manutenção do consumidor da economia do conhecimento não é só função do desenvolvimento do diagnóstico ambiental e das estruturas mais flexíveis. Estas estruturas oportunizam a criação e o desenvolvimento de produtos – serviços cada vez mais inovadores e customizados. Portanto, a estrutura flexível pressupõe produtos inovadores e cada vez mais customizados, pois, nesta concepção de globalidade, há a necessidade de se diferenciar dentre os demais. O egresso não consumiu um curso, conhecimento ou informações, mas sim, a capacidade de se diferenciar no mercado de trabalho, assumindo seu papel na sociedade como sujeito trabalhador.

O mercado das IES brasileiras modifica-se de forma inconstante. São vários elementos da macro e micro economia que interferem na dinâmica deste mercado. Por essa razão, as estruturas devem adotar uma postura de inovação e flexibilidade em sua cultura organizacional para se adaptar aos novos desafios deste setor, ambientalmente expondo.

Tem-se, desta forma, que os tópicos primários adotados para compreensão do ambiente organizacional com seus elementos são:

- a) posicionamento de mercado na economia do conhecimento;
- b) as variáveis estruturais (centralização e a formalização). Estes elementos têm sua condição determinada pela cultura organizacional, pois é ela que "(...) determina que las personas se contemplen como un gasto dentro de la empresa, (...) ou se consideren un recurso" (MARIN e BERSOCOL,



Reunidos todos os elementos acima considerados, verifica-se que, embora a cultura não possa ser "medida" de forma direta, pode ser compreendida através do clima organizacional. A partir do clima, pode-se avaliar tanto a disposição para as mudanças, como a motivação, a transmissão da informação e a satisfação.

Outro elemento importante, é a gestão estratégica que, teoricamente, é único para cada organização, pois interage diretamente tanto com a cultura organizacional quanto com sua história, seu entorno competitivo e o seu "road map" (HREBINIAK, 2005). Segundo Chandler (2001), tanto a estratégia quanto a estrutura organizam-se e se interinfluenciam de forma dinâmica ao longo do tempo.

Portanto, em um determinado momento histórico, o ambiente organizacional

e seus elementos, fundamentais para fazer frente aos desejos e necessidades dos sujeitos, é função das estratégias organizacionais deliberadas, que foram definidas a partir da história recente da própria organização, e função do clima organizacional,

que foi avaliado a partir de um trabalho de campo com os sujeitos trabalhadores do curso de Turismo da IES pesquisada.

2.2.1 Estrutura organizacional

Estrutura organizacional, segundo Rossatto (2002): "é a forma como a autoridade, as áreas de negócios, os processos de negócios e as atividades da empresa estão distribuídos ou grupados, de modo que posam ser administrados e que a estratégia organizacional possa ser alcançada".

Hall (2004, p.47) identifica três funções básicas da estrutura organizacional:

a) traduzir resultados e atingir metas organizacionais, ou, dito de outra forma: ser eficazes; b) minimizar ou regular a influência das variações individuais; e c) são cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

As estruturas organizacionais assumem várias formas que podem ser representadas graficamente como mostrou Mintzberg (1979). Para o autor, estrutura pode ser definida como "o total da soma dos meios utilizados para dividir trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre os mesmos" (1979, p.20). A partir deste conceito o autor identifica tipos ideais de estrutura: a) estrutura simples; b) burocracia mecanicista; c) burocracia profissional; d) estrutura dimensionada, entre outras. Cada uma delas é composta por cinco elementos básicos: vértice estratégica; linha hierárquica; centro operacional; tecnoestrutura e apoio ou formações logísticas.

Tanto para Hall (2004) como Mitinzberg (1979) não existem estruturas melhores do que outras e sim, existem estruturas mais adequadas a uma determinada situação do que outras. Os dois autores, no entanto, não escondem

suas preferências por estruturas mais flexíveis. Hatum e Pettigrew, diferentemente, afirmam que, no ambiente hipercomplexo de hoje, uma empresa tem duas alternativas: adaptar-se ou desaparecer. Para eles, os determinantes da flexibilidade para o mercado são: "o papel da equipe dominante na empresa, o grau de imersão na macro-cultura do setor, o nível de centralização e finalização do processo de tomada de decisão, a exploração do ambiente, e, por fim, a identidade organizacional" (HATUM e PETTIGREW, 2005, p. 40).

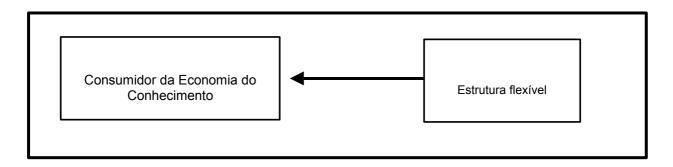


FIGURA 7 - Estrutura flexível

Hatum e Pettigrew (2005) mostraram que o perfil do consumidor do início do século XXI exigiu que as estruturas organizacionais fossem cada vez mais flexíveis. Para eles, para que haja imersão no mercado, é preciso que as organizações saibam escolher adequadamente as organizações — espelhos para que possam se comparar e, ao mesmo tempo, é preciso encontrar melhores caminhos e estratégias que evitem as pressões da macrocultura setorial. É preciso, segundo estes autores, reduzir o que chamam de "conectividade" (= ligado aos comportamentos padrões de mercado).

Ao que foi exposto, as estruturas dos cursos de Turismo, bem como das IES, por toda a situação aparente em que se encontram, em uma sociedade altamente competitiva, para serem geridas com eficiência e eficácia, precisam saber e ter claro como elementos bases de uma estrutura voltada para o mercado, segundo Novaes e Carvalho (1999): a) a natureza e os objetivos da instituição e do curso; b) suas funções formativas e normativas e como identificá-las; c) os instrumentos para enfrentar uma sociedade competitiva e do conhecimento na prática cotidiana; d) seu papel perante outras agências formadoras (internet, rádio,

TV, jornal); e) a concepção de mercado e de posicionamento estratégico da IES e do curso.

Outro elemento importante a considerar é a multiplicidade de objetivos que uma IES deve cumprir, revelando a complexidade que a permeia. Essa multiplicidade de objetivos é geradora de tensões que atingem todos os membros da IES e da coordenação dos cursos. A relação entre os gestores e seus clientes internos (alunos e trabalhadores) é, muitas vezes, motivo de conflito e isso pode ser identificado na cultura organizacional e seus reflexos. Todos os indivíduos têm uma visão, um comportamento e um entendimento de suas funções. Os diretores têm uma visão específica voltada para o exercício burocrático das normas e das estruturas, procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessárias ou mesmo úteis. Na visão dos acadêmicos, os valores voltam-se para área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa, extensão e mercado profissional. Porém, todos fazem parte de uma estrutura maior que é a IES e devem, em tese, obedecer aos regulamentos que, muitas vezes, tolhe a liberdade que os cursos poderiam usufruir para posicionar-se na economia do conhecimento. Fica evidente, portanto, que a estrutura organizacional tanto da IES quanto a do curso de Turismo da mesma devem diminuir a formalidade e adaptar-se à flexibilidade e à imprevisibilidade macroeconômica.

2.2.2 Cultura e clima organizacional

Cultura organizacional compreende diversos elementos de crenças e valores que a empresa desenvolveu ao longo dos anos e que os funcionários "aprenderam" a assimilar como válida. Todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna. Shein (1985, p. 42) considera cultura "um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna considerada válida e transmitida aos novos integrantes".

Day (2001, p. 21) considera que existem diversos slogans¹¹, chavões do conhecimento popular utilizados como nortes para as empresas e já não satisfazem a complexidade da sobrevivência das organizações. O autor considera que "embora os slogans possam ser úteis como lembretes em cartões ou estímulos em discursos, eles raramente permeiam ou motivam uma organização" (DAY, 2001, p. 21). Uma organização orientada para o mercado deve ter a flexibilidade e a valorização dos seus clientes internos.

Nas IES, organizações com alto grau de formalização, diagnosticar a cultura é uma ferramenta importante para compreender se há alguma relação e/ou interferência nos processos de ensino e aprendizagem. Nos cursos superiores de Turismo, é evidenciada a multidisciplinariedade que a área exige, porém isto pode causar um distanciamento muito grande do objeto do curso. A cultura dos cursos de Turismo não é mensurável, no entanto é possível identificar aspectos relevantes das crenças da organização através do método de pesquisa de clima organizacional. Conforme Souza (1978, p. 37) "clima organizacional é um fenômeno resultante da integração dos elementos da cultura. É decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois".

As premissas da administração científica, adotadas por algumas organizações, levam a pressões de normas e procedimentos sem que o conhecimento tenha sido devidamente transmitido. Este fator gera a incidência de conflitos entre supervisores e colaboradores, pois as cobranças são maiores do que os treinamentos e do que a valorização do serviço bem feito. Isto acontece, também, por não haver a devida comunicação e a troca de conhecimentos. Esse tipo de situação acarreta uma série de problemas entre as organizações e seus sujeitos, bem como com a organização e seus clientes que são os mais prejudicados nesses casos.

Alguns dos *slogans* considerados com chavões por Day (2001, p. 21) são: a) o cliente está no topo do organograma; b) nossa missão é encontrar as necessidades e satisfazê-las, não fazer produtos e vendê-los; c) faça negócios da maneira que o cliente quer fazer negócios; d) a satisfação do cliente é a base da nossa legitimidade.

Para a análise da cultura organizacional, adotar-se-ão os conceitos de Handy (2004). O autor caracteriza a cultura organizacional como uma parte muito importante para evitar equilibrar a organização e seus elementos. Assim, é preciso compreender profundamente esta cultura e propor a "mistura de diferentes culturas ou deus para cada atividade [...] mas dentro de cada atividade ou seção a pureza cultural deve prevalecer" (HANDY, 2004, p. 45).

Handy (2004) procurou interpretar a cultura organizacional através da simbologia dos deuses gregos agregados à sua representatividade. As diferentes culturas foram associadas com quatro deuses da mitologia:

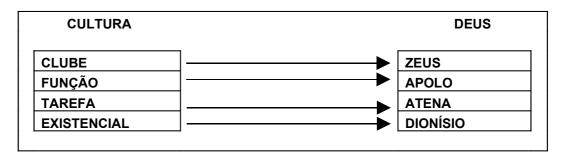


Figura 8: Os deuses da administração (HANDY, 1994)

Handy (2004) analisa cada uma delas, fazendo a analogia conforme cada deus. Sua análise é referente tanto à cultura da organização como um todo, como os indivíduos da organização individualmente, como o autor denomina de seguidores de determinado deus, também se verifica a alusão à mitologia. É mister compreender a cultura da organização, pois cada instituição tem suas características, mas seus indivíduos podem "seguir" outros deuses.

Em uma IES, a cultura deve ser interpretada como uma ferramenta de auxílio no processo de ensino e aprendizagem. É muito comum, principalmente, nos cursos que têm a interdisciplinaridade como uma aliada, o grande número de professores que não possuem ligação direta com o objeto de estudo do curso, e, por isso, não desenvolvem o significado com a disciplina nem com o engajamento do processo da formação. A abordagem de Handy (2004) auxilia nesta interpretação e na identificação de possíveis entraves no processo.

A Cultura Zeus é caracterizada pelo carisma de seus executivos que trabalham com a empatia como forma de comunicação que depende de fatores como afinidade e confiança. Conforme Handy (2004, p. 20), "essas culturas são clubes de pessoas de idéias semelhantes trabalhando por iniciativa empática com contato pessoal em vez de uma ligação formal". A motivação faz parte do ritual de aprendizagem dos mais antigos executivos para os mais jovens. Este tipo de cultura valoriza altamente o dinheiro, porém esse representa um fator de capacitação ou um símbolo dos resultados atingidos. Além disso, a cultura – clube recende a paternalismo e incorpora, individualmente, o poder pessoal e a propriedade intelectual.

Já a cultura Apolo ou Cultura-de-Função é bem diferenciada. O indivíduo não é o centro, e, sim, as tarefas e definição das funções a serem realizadas. Os seguidores de Apolo, segundo Handy (2004, p. 53), "considerarão as pessoas de Zeus rudes, irracionais imprevisíveis [...] as duas culturas não se misturam". Os seguidores de Apolo priorizam o raciocínio lógico, científico e têm papéis e divisões numa organização bem delimitada, sendo que o poder está centralizado. A previsibilidade é característica presente neste tipo de organização. Segundo o autor, "é o quadro de uma burocracia [...] Quanto mais racionalizar, codificar e padronizar, mais eficiente será" (HANDY, 2004, p. 21).

Já a cultura Atena ou Cultura-de-Tarefa é:

a cultura organizacional que melhor se adequa àqueles que foram racionalmente educados numa sociedade democrática, pessoas que gostariam de pensar que estão vivendo numa meritocracia, e que não se ofenderiam de ser chamados de meriocratas (HANDY, 2004, p. 59).

A cultura Atena reconhece apenas a perícia, o talento e a criatividade, sendo características de ambientes não-estáveis. Trata-se de uma cultura em que os indivíduos são subordinados à organização, mas fazem parte de uma rede em que a solução dos problemas é resolvida dentro da organização e o indivíduo é reconhecido pelas suas qualificações e tem liberdade para propor suas idéias em prol de um objetivo comum.

Na cultura Dionísio ou Cultura Existencial, a organização existe para auxiliar o indivíduo, mas os seguidores de Dionísio não se prendem a elas. Acreditam nas pessoas, no respeito aos indivíduos trabalhadores e suas devidas características e necessitam de desafios sempre. Aprendem com as pessoas da organização e abandonam as organizações, quando sentem que não mais estão aprendendo.

Assim, cada IES tem suas particularidades e a primeira característica essencial da eficiência organizacional é a pureza organizacional (HANDY, 2004). Adequar os indivíduos à cultura orientada para as exigências deste novo mercado que aí se apresenta é uma das estratégias fundamentais para uma nova gestão institucional.

Para interpretar as diferentes culturas organizacionais, para que seja estratégia de posicionamento de mercado nas IES, é considera-se que a cultura não é mensurável, portanto, para lançar mão do diagnóstico da cultura, é necessário mensurar o clima organizacional. É possível identificar aspectos relevantes das crenças da organização através do método de pesquisa de clima organizacional.

McClelland apud Souza (1978) identifica que o clima organizacional é decorrente dos três motivos sociais básicos: realização, afiliação e poder. Estes três motivos básicos estão diretamente ligados à satisfação profissional. A valorização dos sujeitos além de ser uma vantagem competitiva é motivos de promover a qualidade de vida.

O objetivo principal da Pesquisa de Clima Organizacional para qualquer empresa é maximizar, cada vez mais, suas relações com os indivíduos oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um equilibrado ambiente de trabalho em que o conhecimento intelectual seja valorizado, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria.

É oportuno ressaltar que a demanda para a realização da pesquisa de clima organizacional decorre, principalmente, do desenvolvimento do Planejamento Estratégico (KATZ, 1970) para gestão do capital intelectual. Os planos estratégicos

podem ter diferentes graus de formalidade, extensão, periodicidade de preparação e muitos outros atributos.

Para implementar a administração estratégica, a organização deve anteriormente determinar a missão e traçar seus objetivos futuros (WRIGHT, 2002). A compreensão da situação cultural na qual a empresa está inserida tanto com seus funcionários quanto com seus clientes externos é uma das ferramentas para formular os objetivos da empresa.

A pesquisa de clima organizacional pretende verificar fatores que interfiram no ambiente de trabalho e no posicionamento estratégico. Parte de considerações como a motivação do sujeito em trabalhar / estudar na IES, a integração entre os diversos ambientes de trabalhos, no caso deste trabalho, os diversos setores e os treinamentos oferecidos pela organização como aspecto motivacional, de reconhecimento e crescimento profissional nas tomadas de decisão da coordenação do curso para adequação do ambiente organizacional propício para satisfazer os objetivos do curso de Turismo e, conseqüentemente, facilitar no processo de ensino e aprendizagem para posicionar o cliente interno (alunos), no mercado de trabalho (clientes externos).

2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de dissertar sobre orientar-se para o mercado, é fundamental compreender o que faz parte do mercado das IES. É muito comum acreditar que as IES não podem ser consideradas como organizações normais devido a sua função social. Porém, a realidade mercadológica demonstra que as IES são organizações complexas¹² com missões, objetivos, recursos, receitas, etc.

É mister ressaltar que uma organização não necessariamente visa ao lucro. Muitas empresas são sem fins lucrativos, porém, nem por isso, deixam de ter as

O pensamento sistêmico acredita que tudo é complexo. Qualquer situação, organização tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos (MAXIMIAMO, 2004).

características administrativas de qualquer organização. Isto fica evidente quando Adizes (1998, p. 130) afirma que:

a distinção entre organizações que visam lucro e não visam lucro não é válida do ponto de vista gerencial. Ambas as organizações têm clientes e, para serem eficazes, ambas têm que satisfazer as necessidades dos clientes. O resultado final será diferente para empresas que desejam lucro econômico e organizações não lucrativas que, talvez, desejem sobreviver politicamente. Mas em termos de processos, os gerentes de uma e de outra têm que se concentrar na mesma coisa: **(P)**roduzir um serviço e satisfazer as necessidades dos clientes para as quais a organização existem. Devem pensar em "adicionar valor". Toda a organização possui clientes aos quais deve a sua existência.

A concepção de produtividade não mais se restringe a sua concepção advinda da Revolução Industrial, ao contrário, como é possível perceber, Adizes (1998) acredita numa releitura das concepções gerenciais. Apresenta uma leitura crítica da concepção de organização e de suas funções na sociedade. O autor identifica que as empresas têm um ciclo de vida assim como as pessoas e que é fundamental observar em que estágio se encontra a organização para então posicionar-se no mercado.

São considerados estágios e metas da empresas produtivas, segundo Adizes (1998, p. 117):

a) Infância – Dinheiro em caixa e qualidade de vida pessoal do fundador; b) Toca-toca – vendas (medidas em ganhos de fatia de mercado) – período de investimentos; c) Adolescência – lucros e vendas; d) Plenitude – Estabilidade – proteção do *status quo* e decisões estratégicas; e) Aristocracia – retornos sobre o investimento; f) Burocracia incipiente – sobrevivência pessoal; g) Burocracia – Metas políticas.

Todas as organizações sejam elas unidades dentro de outras organizações passam por estes estágios. O envelhecimento ocorre a partir da Plenitude e, muitas vezes, não há uma estratégia de renovação ou, talvez, a estratégia seja até mesmo fechar e criar novas opções.

As organizações voltadas para o mercado sabem o estágio em que se encontram, apresentam uma cultura e uma estrutura voltada para este mercado e buscam o conhecimento dos concorrentes e dos clientes. Drucker (1993) considera que a finalidade de uma empresa não é só satisfazer seus clientes, pois a satisfação

é onerosa e o lucro real provém de manter os clientes fiéis baseados na confiança e intensa na comunicação.

Day (2001, p. 19) afirma que "orientar-se para o mercado é ter disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos". Para compreender os subsídios que fazem parte de uma organização voltada para a orientação de mercado, propõe-se o esquema da Figura 5.

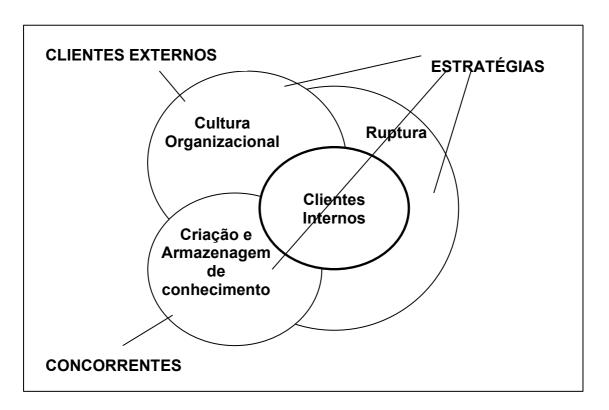


Figura 9: Subsídios de uma orientação para o mercado

Os clientes externos (sujeitos consumidores) são a fonte de sustentação de qualquer organização e para que haja uma compreensão dos anseios, tendências e complexidades destes, é mister que se desenvolva uma cultura organizacional voltada para o mercado em que os clientes internos (sujeitos colaboradores) sejam o centro do processo. A partir da criação de conhecimento do mercado concorrente, do mercado futuro, dos sujeitos, é indispensável que se crie o conhecimento e faça a armazenagem do mesmo, pois esta é a real estratégia para posicionar-se na economia do conhecimento. Este conhecimento auxilia no comprometimento e valorização do sujeito colaborador.

A estrutura da organização tem papel fundamental na efetividade e coerência nos sistemas e na flexibilidade para mudanças. Além disso, a estrutura deve propor projetos de controle, suporte e política de recursos humanos flexíveis.

Retorna-se à análise do mercado dos cursos superiores de Turismo. É comum observar a administração das IES voltadas para o cliente-aluno. A crise evidenciada do aumento da oferta e na diminuição do número de clientes-alunos tem deixado alguns gestores bem preocupados. A realidade é que a visão estratégica para esta nova concepção de mercado é de que o aluno não é o cliente externo, pelo contrário, ele é um cliente interno e tem um papel primordial na construção da estrutura e na formação da cultura organizacional.

O cliente externo, ponto de convergência entre as estratégias e as estrutura organizacional, é o mercado de trabalho do egresso. Esse é o variante. Se não há construção de novos postos de trabalho, novas áreas de atuação de mercado dos egressos de Turismo, conseqüentemente, também não há procura pelos cursos. Por isso, torna-se indispensável o diagnóstico da cultura organizacional e dos subsídios para a orientação de mercado no contexto da economia em que o conhecimento é o recurso diferencial (ROSSATTO, 2002).

3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE ORGANIZAÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR: O CASO DE UM BACHARELADO EM TURISMO (PORTO ALEGRE, RS)

Este capítulo apresenta a pesquisa propriamente dita, iniciando pelas características gerais da Instituição de Ensino Superior e do seu Bacharelado em Turismo, foco de estudo. Em seguida descreve e analisa o ambiente organizacional a partir da estrutura, cultura e motivação/ambiente do curso, estas duas últimas categorias na visão dos discentes e/ou docentes e colaboradores (funcionários). Discute o posicionamento estratégico da IES em relação ao seu Bacharelado em Turismo no mercado de educação superior de Porto Alegre e finaliza com uma análise sobre a gestão do conhecimento e a competitividade.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES

3.1.1 Breve histórico

A IES escolhida situa-se em Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, sendo uma das instituições educacionais mais antigas da capital gaúcha. Como colégio, foi criado em 1885, coordenado pela Igreja Evangélica. Apenas em 1900 é que a Igreja Metodista assumiu a coordenação do colégio. No final da década de 1970, a instituição alcançou o *status* de instituição de ensino superior, e instalou sua primeira faculdade: a de Nutrição.

A IES passou por diversas fusões nos últimos anos. Existiam três instituições educacionais diferentes (faculdades isoladas) que se uniram para compor uma Rede de ensino metodista em 2000 sob a administração de um só Conselho Diretor.

Grupos de trabalho foram organizados em 2002, para reestruturação funcional das instituições numa Rede, prevendo, inclusive, a transformação das três faculdades (Ciências da Saúde, Fonoaudiologia e Nutrição, e Administração) em Centro Universitário. A fusão foi uma estratégia para consolidar as três organizações em uma grande Rede em que os objetivos institucionais se integraram num só. A administração da organização passou a ter um poder centralizado com objetivos comuns. Estes objetivos serão descritos quando análise do Projeto Pedagógico do Curso de Turismo com ênfase em Hotelaria.

Toda a documentação de natureza jurídica, trabalhista, administrativa e pedagógica passou por um processo de revisão com vistas à fusão das três instituições em Rede. Novos documentos pedagógicos (Regimento Escolar, Plano de Estudos e Calendário Acadêmico), entre outros, foram elaborados tendo em consideração a tradição histórica das instituições e a nova realidade. Novas áreas de autonomias começaram a serem trabalhadas para a instituição: comunicação, informática e jurídica.

Hoje a Rede conta com educação básica completa (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e educação superior, com ensino de graduação e de pós-graduação *lato sensu*. Os colégios têm aproximadamente 1.500 alunos e o Centro Universitário, cerca de 9.000 alunos distribuídos em 32 cursos de graduação. As Figuras 10 e 11, a seguir, apresentam o campus principal (Figura 10) e o campus secundário (Figura 11) em que são ministradas as aulas do curso de Turismo. As duas estruturas dispõem de salas de aula, laboratório de informática, sala dos professores. Os laboratórios estão no campus secundário, bem como o dormitório para bolsistas estrangeiros. As coordenações e a biblioteca estão no campus principal.

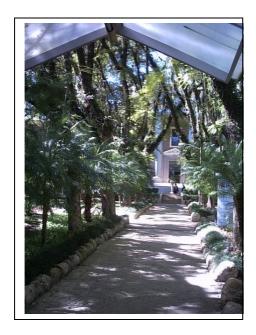


Figura 10: Campus principal



Figura 11: Campus secundário

3.1.2 Projeto pedagógico do curso inserido na filosofia e postura da IES no mercado

É importante observar que o Projeto Pedagógico do curso de Bacharelado em Turismo com ênfase em Hotelaria, objeto deste estudo, passou por quatro revisões nos anos de 2000, 2003, 2004 e 2005. A visão e postura educacional da IES emergente no Projeto Pedagógico em vigor (2005)¹³ mostram preocupação com as tendências globais da economia. Fica claro, portanto, que a fusão das instituições foi uma opção para agregar mais valor e condições estratégicas de mercado:

Vivemos a chamada era do conhecimento e da informação. Nesse contexto, o patrimônio intelectual passa a ter importância ímpar. É grande o desafio, portanto, de elaborar um Projeto Político Pedagógico institucional que alcance um padrão de qualidade que favoreça a inserção das futuras gerações à sociedade e ao mercado de trabalho.

Como é possível perceber, o Projeto Pedagógico propõe um posicionamento diferenciado para a era do conhecimento. Também fica clara a preocupação com o

O Projeto Pedagógico do Curso de Turismo encontra-se disponível na íntegra, no *site* Instituição: www.ipametodista.edu.br, acesso em fevereiro de 2006.

mercado de trabalho e com uma formação mais humanizada de caráter sociocrítica. Além disso, consta no projeto que:

[...] desde a apresentação da criação da Rede, publicamente, que é necessário oferecer um ensino que seja condizente com a nossa realidade, e que desperte, na práxis, o senso crítico. O processo educacional terá em todos, portanto, pessoas aprendizes, significando que todas estão, de alguma forma, ensinando e aprendendo nas relações de umas com as outras, vivenciando entre administração, funcionários, docentes e discentes práticas comprometidas com a indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE TURISMO ÊNFASE HOTELARIA, 2005, p. 14).

Assim, a proposta administrativa é a de uma organização inserida na economia do conhecimento, pois apresenta, na concepção pedagógica, um ensino condizente com a realidade. Também é citada, nos objetivos, uma formação sociocrítica, voltada para o mercado de trabalho, e desenvolvendo a competência profissional com a competência humana e espiritual.

A missão da organização, mesmo sendo uma Rede, ela se confunde com visão e princípios. Consta uma missão para cada uma das unidades e características da IES, como mostra o trecho do projeto pedagógico transcrito a seguir.

Como Promotora Educação Superior: Ser instituição cuja identidade pedagógica, científica, cultural e comunitária é conferida pela prática do ensino, da pesquisa e da extensão como dimensões indissociáveis, à luz da autonomia universitária, com visão interdisciplinar e fundamentação ética, tendo a pessoa humana como centro do processo educacional, estimulada a gerar novos conhecimentos que qualifiquem as relações, as técnicas e os procedimentos do mundo do trabalho. (PROJETO PEDAGÓGICO, 2005, p.15)

Sintetizando, se observa que a IES é uma organização que fusionou com outras três para formatação de uma Rede. Não fica clara, contudo, se faltou a preocupação em criar uma missão que representasse o interesse de uma nova instituição ou se isto seria uma estrategia da Rede. A missão representa a cultura e os valores que a organização preza para seu funcionamento.

Outro elemento que aparece nos trechos citados do Projeto Pedagógico é a importância da era do conhecimento e reconhece as mudanças desta sociedade. A

IES se propõe a ter seus cursos voltados para uma formação diferenciada. Assim, a organização aparenta ser flexível e capaz de adaptar-se às transformações da exigência do mercado.

3.1.3 Caracterização geral do curso

O Bacharelado em Turismo estudado foi criado em janeiro de 2000, reconhecido em 2004, e já formou cinco turmas de alunos. Segundo a representante do Colegiado, inicialmente, o curso era de quatro anos, tendo sua duração reduzida para três anos e meio em 2003 após a redução dos semestres por parte da concorrência. Também segundo ela, surgiu como alternativa de profissionalização do Turismo e da Hospitalidade. Desde o início foi proposta uma ênfase em Hotelaria.

Conforme os documentos pesquisados, não houve um estudo detalhado de mercado para a implantação do curso. Já houve três reformulações do seu Projeto Pedagógico e, atualmente, o curso está passando por mais uma adequação curricular. Nas entrevistas com ex-representantes da coordenação, estes assinalaram que o curso surgiu, também, porque era um curso universitário com bastante procura, em crescimento, e devido à IES ter que abrir mais cursos para se tornar um Centro Universitário. Considerando o pequeno número de cursos de Turismo no Estado, a visão empreendedora da IES foi a de investir em novos cursos, como o de Turismo, que trouxessem retorno.

A base curricular foi elaborada inicialmente por uma equipe multidisciplinar, vinda de São Paulo, sem conhecimento na área de Turismo, de acordo com a excoordenadora contratada para auxiliar na implantação do projeto do curso. Por ocasião da sua autorização, os consultores ad hoc do Ministério da Educação (MEC) orientaram algumas modificações na grade curricular que passaram a ser implementadas pela instituição. Em 2003, foi constituído o Colegiado que ficou responsável pela elaboração da proposta de revisão da organização curricular.

Com o reconhecimento do Curso em 2004, o Colegiado propôs nova reformulação do Projeto Pedagógico, tornando o curso mais específico, conforme recomendações dos membros da comissão de reconhecimento. A nova matriz entrou em vigor no primeiro semestre de 2005. Com sua aplicação prática durante o ano de 2005, recebeu posteriormente ajustes a partir do primeiro semestre de 2006. As turmas ingressantes até então aderiram ao novo currículo por adequação e aproveitamento integral da carga horária já cumprida.

Na reformulação do Projeto Pedagógico, realizado em novembro de 2004, a justifica da criação do Curso foi a de trazer uma visão diferencial sobre o ensino em Turismo. A formação diferenciada seria a de promover uma atitude empreendedora da atividade, estimulado à construção de competências coerentes com a realidade do desenvolvimento do Turismo no Brasil. A graduação proposta pretende adequar a realidade, potencialidade e necessidade da região onde o curso está estabelecido, por isso que o Turismo tem ênfase em Hotelaria.

A proposta do Curso pode ser melhor compreendida pelos dados da sua missão, concepção, visão e objetivos sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1: Síntese da proposta do Bacharelado em Turismo com ênfase em Hotelaria

ITEM	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÃO
Missão	"Comprometer-se em formar profissionais capazes de contribuir para uma melhor qualidade de vida, buscando oferecer qualificação para a atuação no mercado turístico, priorizando a construção de competências e desenvolvimento de habilidades a partir de um processo de ensinoaprendizagem crítico, considerando a realidade atual, valorizando e oportunizado o conhecimento à sociedade".	Profissionais inseridos na realidade atual e capazes de oportunizar o conhecimento à sociedade. A missão do curso é ampla, com base em promover o social e a qualidade de vida, segue os preceitos metodistas.
Concepção	"O curso expressa a hospitalidade através de suas duas principais vertentes: o turismo e a hotelaria. Há uma diferenciação na formação em um bacharelado em turismo que enfatiza a hotelaria. []".	Novamente a hospitalidade se apresenta. Na realidade, a concepção de hospitalidade não é apresentada em nenhum aspecto do Projeto Pedagógico.

,

Visão	"Formar um/a cidadão/ã profissional responsável com competência para gerir os processos organizacionais ligados ao turismo enfatizando a hospitalidade. A estrutura do curso compreende os seguintes eixos temáticos: Turismo, Espaço e Tempo. Comunicação, Cultura e Imaginário. Hospitalidade: Gestão e Empreendedorismo,Hospitalidade e Desenvolvimento Sustentável."	Para ressaltar que não há claramente explícita a concepção do que seja hospitalidade, na visão, ela se apresenta como gestão e empreendedorismo, hospitalidade e desenvolvimento sustentável. Fica muito dúbia a concepção que o curso tem do que seja enfatizar a hospitalidade.
Objetivo Geral	"Propiciar adequadas condições de formação acadêmica para que os/as egressos/as do Curso de Turismo – ênfase Hotelaria exerçam sua profissão com autonomia, consciência crítica e responsabilidade social"	As estruturas do curso serão apresentadas nos próximos subcapítulos.
Objetivos Específicos	"a) Promover a formação de turismólogos/as instrumentalizados/as para uma atuação profissional multidisciplinar junto ao mercado, enfatizando aspectos específicos em hospitalidade; b) Estimular a produção cultural e projetos de iniciação à investigação científica; c) Incentivar a interação com a sociedade, prestando serviços especializados à comunidade regional, estabelecendo com esta uma troca de informações e experiências, através de atividades de extensão; d) Propiciar a vivência prática supervisionada nos laboratórios do curso e através de parcerias com o poder público e com a iniciativa privada; e) Promover, no processo de ensino e aprendizagem, ações que efetivamente contemplem a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão".	Objetivos específicos bem generalistas. A hospitalidade se apresenta como objetivo específico, porém sem dar a sua concepção. Repete-se a ênfase na realidade regional, mas não justificada, porque a ênfase seria uma forma de posicionar os profissionais no mercado, e tambem justifica a multidisciplinariedade.
Perfil do Egresso	Um profissional apto a atuar em mercados altamente competitivos e em constante transformação, cujas opções possuem um impacto profundo na vida social, econômica e no meio ambiente, exigindo uma formação ao mesmo tempo generalista, no sentido tanto do conhecimento geral, das ciências humanas, sociais, políticas e econômicas, como também de uma formação especializada, constituída de conhecimentos específicos, sobretudo nas áreas culturais, históricas, ambientais, antropológicas, de Inventário do Patrimônio Histórico e Cultural, bem como o agenciamento, organização e gerenciamento de eventos e a administração do fluxo turístico. [] Curso de Turismo ênfase Hotelaria propõe-se a formar um/a profissional que seja capaz de desenvolver atividades como empreendedor/a, gestor/a ou consultor/a com forte cunho na responsabilidade sócio-ambiental e em políticas de inclusão.	Há um contraponto entre os objetivos específicos e o perfil do egresso. Observa-se que, nos objetivos, não há a formação de gestores e empreendedores, enquanto que, no perfil, isto se apresenta como norteador da formação.

Áreas de	"a) Gestão de meios de transporte turísticos; b)	Mesmo com a ênfase em
Atuação do	Planejamento, organização e execução de	hotelaria, das 8 áreas de
Egresso	eventos; c) Planejamento e gestão de meios de	atuação apresentadas, apenas
· ·	hospedagem; d) Animação turística e lazer; e)	3 são relacionadas diretamente
	Gestão de serviços de alimentação; f)	com hotelaria.
	Planejamento e organização do turismo; g)	
	Gestão e comercialização de produtos turísticos;	
	h) Treinamento e desenvolvimento de recursos	
	humanos para o turismo".	

Fonte: Projeto Pedagógico do Curso (IPA, 2005).

Verifica-se que falta compatibilidade entre os elementos constituintes do Projeto Pedagógico. Fica claro que o curso pretende formar profissionais voltados para gestão e planejamento. Contudo, há divergências nos objetivos do curso, no perfil e no posicionamento do egresso.

Os objetivos específicos são pouco orientados para o mercado pretendido para posicionar o egresso. Os objetivos apresentados não contemplam nem a gestão, nem o planejamento como pretensão. Analisa-se, também, que a hospitalidade é citada em praticamente todos os elementos, porém a concepção do que seja hospitalidade não está explícita em nenhum dos campos. Isto permite uma série de interpretações a respeito do que seja hospitalidade e deixa em dúvida qual a real formação proposta.

3.1.4 Organização curricular

A organização curricular do curso já está na sua terceira reformulação. Para auxiliar na análise dos dados apresenta-se o currículo proposto em 2005 na Tabela 2.

Tabela 2: Estrutura curricular do Bacharelado em Turismo com ênfase em Hotelaria

SEMESTRE	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA	CONTEÚDO
1° Semestre	Teoria Geral do Turismo	72h	Específico
	Teoria Geral da Administração	72h	Básico
	Meios de Hospedagem	72h	Específico
	Metodologia da Pesquisa	36h	Básico
	Análise e produção de textos	36h	Básico
	Geografia do Turismo	72h	Específico
	Estágio I: Práticas em Hotelaria A	36h	Teórico-prático

2° Semestre	Agenciamento e Transportes	72h	Específico
	Gestão da Informação no Turismo e na	72h	Específico
	Hotelaria		
	História da Arte	72h	Básico
	Organização de eventos (36h prática)	108h	Teórico-prático
	Filosofia (EAD)	36h	Básico
	Projetos Experimentais I	36h	Teórico-prático
	Inglês I	36h	Básico
3° Semestre	Serviços de Alimentação no Turismo	72h	Teórico-prático
	Marketing na Hotelaria e no Turismo	72h	Específico
	Comunicação Social no Turismo e na	36h	Específico
	Hotelaria		
	Fotografia no Turismo e na Hotelaria	36h	Teórico-prático
	Gestão de Serviços Turísticos	72h	Específico
	Inglês II	36h	Básico
	Cultura Religiosa (EAD)	36h	Básico
4° Semestre	Planejamento e Organização do Turismo	72h	Específico
	Legislação do Turismo e da Hotelaria	36h	Específico
	Ecoturismo	72h	Específico
	Turismo e Patrimônio Cultural	72h	Específico
	Gestão Ambiental em Meios de	36h	Específico
	Hospedagem		
	Sociologia do Turismo	36h	Específico
	Antropologia (EAD)	36h	Básico
5° Semestre	Gestão de Hospedagem	72h	Específico
	Gestão de A&B na Hotelaria	36h	Específico
	Higiene e Segurança Alimentar	36h	Básico
	Economia do Turismo	36h	Específico
	Animação no Turismo e na Hotelaria	72h	Específico
	Inglês IV	36h	Básico
	Espanhol em Intercâmbio	144h	Básico
6º Semestre	Ética no Turismo e na Hotelaria	36h	Específico
	Gestão Empresarial na Hotelaria	72h	Específico
	Seminários de pesquisa	36h	Específico
	TCC I	108h	Teórico-prático
	Planejamento de Hotéis	72h	Específico
	Custos e Finanças no Turismo e na	72h	Específico
	Hotelaria		'
	Ética no Turismo e na Hotelaria	36h	Específico
7º Semestre	Projetos Experimentais II (36h prática)	72h	Teórico-prático
	Tópicos emergentes em Turismo e	36h	Específico
	Hotelaria		'
	Estágio III: Supervisionado externo	216h	Teórico-prático
	Atividades Complementares	120h	Teórico-prático
	TCC II	108h	Teórico-prático
	Projetos Experimentais II (36h prática)	72h	Teórico-prático
Carga Horária Total		3.000h	

Fonte: Projeto Pedagógico (IPA, 2005).

Conforme consta no Projeto Pedagógico, o currículo do Curso foi criado no sentido de "construir o saber turístico" (Projeto Pedagógico, 2005) a partir das disciplinas que alicerçam compreensões básicas nas áreas administrativas, geográficas, metodológicas, textuais, turísticas e hoteleiras, inclusive, com a

proposta de prática hoteleira por meio da disciplina de Estágio I. Do segundo ao quinto semestres os estudantes têm embasamento de organização e operacionalização de projetos em turismo e hotelaria.

No sexto semestre, os estudantes iniciam conhecimentos gerenciais na área de hotelaria, concomitante ao trabalho de conclusão de curso (TCC). No sétimo e último semestre, acontece a realização do terceiro estágio supervisionado e finalização do trabalho de conclusão de curso.

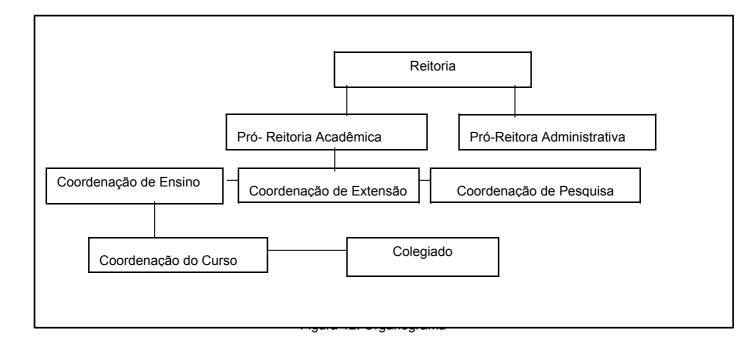
Ressalta-se que todas as disciplinas humanísticas são ofertadas para o curso na modalidade de ensino à distância (EAD). É bem evidente nos objetivos de expansão da IES, que a modalidade EAD seja utilizada, até mesmo inserido a IES na tecnologia e no mercado do EAD que está em fase de expansão nas instituições. Para esta pesquisa não serão apresentadas às ementas de cada disciplina, mas é importante ressaltar que a concepção pedagógica do curso prioriza o Turismo e a Hospitalidade. Porém as disciplinas não têm ligação direta com uma reflexão mais crítica da hospitalidade, como conceitos, tendências de mercado, novos mercados para a hospitalidade. Na matriz curricular, não são apresentadas disciplinas em que a hospitalidade seja o objeto central de estudo, a hospitalidade é citada, basicamente, na ementa de algumas disciplinas.

Outro fator de análise da matriz curricular é a carga horária bastante reduzida de agência e transportes, porém o curso oferece um laboratório para auxiliar esta disciplina. As disciplinas são na maioria voltadas para hotelaria, mas, no posicionamento do egresso no mercado de trabalho, a proposta é de um profissional que trabalhe com planejamento turístico, inventariado e são propostas apenas 72h de aprendizado desta área. O conteúdo de construção do saber turístico deve ser mais evidente nas disciplina. Observa-se a preocupação do Projeto Pedagógico com o ensino voltado para a realidade local, e, não é apresentada nenhuma pesquisa referente aos profissionais demandados pelo mercado regional.

3.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO CURSO

3.2.1 Estrutura

A Figura 12 apresenta o organograma parcial da IES pesquisada. Observase que a Coordenação do Curso está subordinada à Pró-Reitoria Acadêmica por meio da Coordenação de Ensino, tendo como órgão de apoio o Colegiado. Este é composto por 02 (dois) docentes com formação específica na área; 01 (um) docente de disciplina institucional¹⁴; 01 (um) docente de disciplina prática; 02 (dois) docentes de disciplinas gerais; 01 (um) representante discente.



Como é possível perceber, o organograma parcial é verticalizado, sendo uma organização burocrática. A IES, normalmente, tem uma estrutura burocrática, com divisões setoriais bem definidas e pouco enxutas. Cada professor contratado pelo IES deve cumprir uma carga horária de, no mínimo, 12h/a. Por essa razão, são poucos os professores apenas vinculados ao curso de Turismo. Dos 16 (dezesseis) docentes, 06 (seis) destes ministram aulas exclusivamente para o Turismo já incluso o coordenador. As estruturas demasiadamente verticalizadas e burocráticas são

¹⁴ Disciplinas obrigatórias para todos os cursos da IES.

uma barreira à produção do conhecimento, pois impedem que a criatividade seja valorizada e, muitas vezes, inibem os sujeitos.

O curso é denominado Turismo – Ênfase em Hotelaria, porém o grau conferido é de Bacharel em Turismo. A base curricular propõe disciplinas da área da hotelaria, contudo a formação é Bacharel em Turismo, confundindo os ingressos, pois não está claro que tipo de formação o aluno terá.

São oferecidas sessenta vagas por semestre, número esse mantido desde a implantação. A proposta é de que o funcionamento do Curso seja matutino e noturno, tendo sua localização em um só campus. Este último aspecto contradiz a realidade atual, pois o que se observou é a existência de turmas de Turismo espalhadas e existem disciplinas em diversas salas em dois campus da IES.

Visto que eram três organizações unidas em uma Rede, as estruturas físicas se mantiveram para alojar os diversos cursos criados. É mister ressaltar que o fato do Turismo não ter um prédio específico perde um pouco o grau de ligação direta e, até mesmo, afetiva dos discentes com a IES e pode comprometer a formação.

3.2.2 Instalações gerais da IES

Para a pesquisa, foram analisadas as instalações que se relacionam diretamente com o curso. Assim, a IES conta com as seguintes instalações:

 Salas de aula: o planejamento de salas de aula tem como padrão a turma de 1º semestre composta de 60 alunos. São 60 classes, quadro branco ou verde para giz, quadro mural, conjunto de mesa e cadeira para professor, ventiladores (proporção 1/15 alunos), lixeira e cortinas. A figura 13 ilustra o padrão das salas da IES.

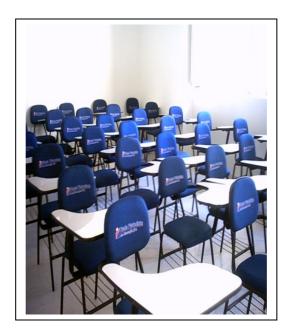


Figura 13: Sala de aula

• Instalações para coordenações de curso: Os cursos de bacharelado possuem instalações junto à biblioteca central com espaços por curso dimensionados proporcionalmente ao número de alunos matriculados em curso/colegiado de cursos e ainda secretaria e salas de atendimento individual e para pequenas reuniões. As coordenações dos cursos de licenciaturas estão instaladas nas instalações junto ao Laboratório de Orientação Científica. A coordenação de Turismo da IES está colocada no mesmo espaço físico, com mais dois cursos da área da comunicação. Na figura 14, é ilustrada as salas das coordenações dos cursos bacharelados da IES. Já, na figura 15, visualiza-se a mesa dos coordenadores dos três cursos localizados no mesmo ambiente.



Figura 14: Sala das coordenações



Figura 15: Sala da coordenação do curso

Laboratório de Informática: são para uso de todos os alunos. Existem ao todo 14 laboratórios de informática distribuídos nos oito prédios da Rede, onde os alunos contam com monitores para o auxílio em suas atividades.
 O Laboratório de Informática 24h pode ser usado por qualquer aluno(a) do Centro Universitário que esteja regularmente matriculado. Os laboratórios seguem o mesmo padrão (figura 16 e 17), porém, para o curso de Turismo, não tem nenhum sistema específico para ser utilizado como disciplina.



Figura 16: Laboratório de informática



Figura 17: Laboratório de informática – outro ângulo

• Biblioteca: é geral para todos os cursos da IES e está instalada no campus principal. Tem três andares, com capacidade para atender a demanda de 28 cursos. O acervo para o curso de Turismo é composto por 242 títulos em 773 volumes. Dentre estes, constam assuntos da administração, gestão, turismo, hotelaria, hospedagem, transportes, etc. Comparado com outros cursos da IES o número do acervo em Turismo é bem menor, chegando a uma diferença de mais de 200 títulos. Os principais periódicos disponíveis com coleção completa desde 2004 são: Turismo em Análise e Turismo, Visão e Ação. A estrutura de biblioteca é propícia ao estudo e permite que haja uma interação entre os estudos e a consulta nos livros. Há um excelente espaço para pesquisa e dois

andares de livros organizados para facilitar o acesso. O terceiro andar é um espaço reservado só para consulta, pesquisa e estudos. Na figura 18, apresenta-se a disposição dos livros e, na figura 19, o terceiro andar.



Figura 18: Disposição dos livros



Figura 19: Sala de estudos

3.2.3 Instalações e laboratórios específicos

O curso conta com um Laboratório de Agência de Viagens e uma Oficina de Eventos. A oficina de eventos é, na realidade, um setor da IES. No momento da aprovação do curso, em 2004, o curso contava com um laboratório de hospedagem, uma unidade habitacional, mas foi retirada para a expansão de outros cursos da IES.

3.2.3.1 Laboratório de agências de viagens

O laboratório pretende fundamentar as práticas empresariais. Tem por objetivos específicos capacitar o aluno a exercer as funções de um agente de viagens, assim como oferecer a Instituição um serviço que os professores e alunos possam realizar suas viagens, saídas de campo, eventos ou férias através do

espaço do Laboratório de Agência de Viagens. As atividades pretendidas pelo laboratório são: promoção, venda/compra, conta corrente, elaboração de roteiros, operação e montagens de excursões, receptivo, conhecimento e operação de software aplicativos para agência de viagens, estrutura de controles, arquivamento e informações.

Os alunos podem estagiar por apenas seis meses. São dois estagiários por semestre e pode ocorrer a inserção dos mesmos no mercado de trabalho das agências de viagens. Contudo, verificou-se que, na realidade, é um laboratório de organização das viagens dos professores da IES. Não há uso de sistemas de reservas, nem pratica de reservas ou emissões. O que ocorre é o treinamento de rotinas administrativas não propriamente de uma agência de viagens, mas até administrativo-orçamentária. Na figura 20, há o espaço em que os estagiários trabalham.



Figura 20: Espaço de trabalho

Há contato direto com agências, hotéis, e, por essa razão, o aluno fica mais visível para sair já com um estágio em outro lugar. Os estagiários devem fazer os relatórios normais de estágio e podem ser de diversos semestres. Outro fator importante a ser ressaltado é que, na matriz curricular, agências e transportes têm somente 72 horas de carga horaria em um semestre. Percebe-se que há uma

contradição novamente no que se refere à concepção do curso "ensino com prática profissional" e o que a IES oferece para esta possibilidade.

Há muito mais disciplinas relacionadas com hotelaria do que com agências. No ato do reconhecimento do curso, havia um laboratório de hospedagem, com a expansão de outros cursos e a reformulação das estruturas, este laboratório foi extinto. Segundo representante do colegiado, este laboratório será reativado, mas sem previsão de abertura. Na figura 21 e 22 identifica-se a estrutura interior do laboratório.



Figura 21: Espaço para reuniões



Figura 22: Espaço para os estagiários

3.2.3.2 Oficina de eventos

O curso oferece a disciplina de Organização de Eventos no segundo semestre com 72 horas de aulas teóricas e 36h de atividades práticas. A Oficina de Eventos pretende abrir espaço para a experiência profissional, supervisionada dentro da Instituição de Ensino e desenvolver habilidades e competências no aluno e estimular a gestão da informação na captação e realização de eventos. A oficina de eventos é um setor da IES e, portanto, responde à IES e não à coordenação do curso. Conta com 05 (cinco) funcionários fixos e diversos estagiários temporários.

Presta serviço para os eventos da IES. A Oficina de Eventos começou como um laboratório, mas, devido às grandes demandas de eventos, a Oficina tornou-se um departamento administrativo institucional que nutre a demanda de eventos do Centro Universitário. Os alunos do Turismo podem estagiar neste setor da IES. A Oficina não é coordenada por alunos do Turismo, eles participam dos eventos como organizadores e executores em praticamente todos os processos do evento, contudo, apenas como estágio obrigatório ou como um simples estágio, não tem caráter de laboratório. Mesmo assim, é oferecido no Projeto Pedagógico como fazendo parte do curso e como sendo um laboratório didatico. Para ter o caráter didatico, os alunos deveriam ter livre acesso para criar, pesquisar, elaborar e executar os eventos.



Figura 23: Oficina de Eventos



Figura 24: Oficina de Eventos – outro ângulo

A biblioteca oferece um excelente ambiente de pesquisa e estudos, e as salas de aula são novas, confortáveis e equipadas. O espaço das coordenações é restrito. No mesmo ambiente trabalham três coordenações. Isso torna extremamente complicado que haja a presença efetiva dos coordenadores dos cursos. Para que haja uma gestão eficaz da informação, seria indispensável que houvesse um ambiente melhor adequado para a coordenação. Fica bem visível que a IES se expandiu sem planejamento prévio. Isto é perceptível no enxugamento dos espaços.

As instalações dos laboratórios são bem estruturadas e organizadas. O espaço é suficiente para a proposta e localizam-se no campos secundário da IES. Possuem computadores novos e com tecnologia, porém o laboratório de agência não tem sistema de reserva, por isso, não poderia se caracterizar propriamente como uma agência. Contudo, o antigo laboratório de hospedagem foi desativado.

No que se refere ao pretendido no Projeto Pedagógico e a realidade encontrada, as instalações referentes ao curso devem encontrar alternativas para se assimilarem. Os objetivos do curso de relacionar teoria e prática pouco se concretizam, pois os laboratórios não são suficientes para que todo egresso tenha adquirido a prática proposta. É importante verificar que não são todos os estudantes com acesso aos laboratórios, apenas alguns estagiários escolhidos.

Além disso, mesmo que a Oficina de Eventos funcionasse de fato como laboratório, ainda assim haveria um contraponto entre a matriz curricular e as instalações laboratoriais. Isso porque o laboratório mais importante deveria ser o de hospedagem.

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL: VISÃO DOS DISCENTES

A cultura organizacional do curso foi pesquisada junto a 13 (treze) discentes do último ano do Bacharelado em Turismo da IES, os quais apresentaram as seguintes características gerais:

- 10 (dez) estudam na IES entre 3 a 6 anos e apenas 03 (três) estão há mais de 7 anos;
- Todos os discentes n\u00e3o estudaram em outra IES, mas 02 (dois) discentes migraram de outro curso da pr\u00f3pria IES;
- todos os alunos estão concluindo a primeira faculdade.

3.3.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso

A Tabela 3 apresenta como os estudantes vêm o relacionamento entre os sujeitos do curso, ou seja, entre eles, a coordenação e os funcionários. Observa-se que a maioria (77%) considera o relacionamento como "bom" e apenas 23%, como regular. As alternativas "excelente", "ruim" e "péssimo" não são citadas. Verifica-se, assim, que na visão dos discentes o relacionamento entre os sujeitos é favorável ao ensino superior de Turismo dentro da IES.

Tabela 3: Relacionamento entre os sujeitos do Bacharelado em Turismo: Visão de Discentes (2006)

RELACIONAMENTO	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO			
RELACIONAMENTO	N°	%		
Excelente	-	-		
Bom	10	77		
Regular	3	23		
Ruim	-	-		
Péssimo	-	-		
TOTAL	13	100		

As Tabelas 4, 5 e 6 apresentam dados da liberdade de expressão, do contato com a coordenação para a expressão de idéias e da participação na resolução de problemas. No que se refere à liberdade de expressão dos discentes junto à coordenação (Tabela 4), 69% dos entrevistados considera "satisfatória" a liberdade para expor as idéias. Os 23% restantes consideram essa liberdade como "nem satisfatória, nem insatisfatória", numa posição, portanto, neutra, ao lado de 8% que a têm como "insatisfatória".

Quanto ao contato com a coordenação do Curso para expressar idéias (Tabela 5), a visão dos alunos mostra que há uma comunicação freqüente, já que 100% deles têm contato com a coordenação "sempre" ou "quase sempre". No entanto, não há consenso quanto à participação dos discentes na resolução de problemas, pois, para 46% deles, essa participação "quase nunca" ocorre e, para 54%, ocorre "sempre" ou "quase sempre". Isto pode representar uma concepção

convencional de alunos, sem que a participação dos mesmos seja valorizada na resolução dos problemas referentes ao curso.

Tabela 4: Liberdade de expressão de idéias: visão de discentes (2006)

LIBERDADE	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO		
	N°	%	
Muito Satisfatória	-	-	
Satisfatória	9	69	
Nem Satisfatória, Nem Insatisfatória	3	23	
Insatisfatória	1	8	
Muito Insatisfatória	-	-	
TOTAL	13	100	

Tabela 5: Contato com a coordenação para expressar idéias: visão de discentes (2006)

CONTATO COM A COORDENAÇÃO	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO			
COORDENAÇÃO	N° %			
Sempre	5	38		
Quase sempre	8	62		
Quase nunca	-	-		
Nunca	-	-		
TOTAL	13	100		

Tabela 6: Participação na resolução de problemas: visão de discentes (2006)

PARTICIPAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE						
PROBLEMAS	N° %					
Sempre	2	16				
Quase sempre	5	38				
Quase nunca	6	46				
Nunca	-	-				
TOTAL	13	100				

3.3.2 Conhecimento sobre a IES e o projeto pedagógico do curso

Quando questionados sobre a missão e os objetivos da IES, 38% conhecem a missão e os objetivos da IES. Destes, 23% tomaram conhecimento por meio de comunicados da coordenação do curso e 15%, da leitura de painéis informativos. No entanto, a maioria (52%) disse que não conhece a missão nem os objetivos da IES. A alternativa "através de encontros quando no ingresso na IES" não foi citada. Esse

resultado expressa um nível de conhecimento dos alunos sobre a postura filosófica e político-educacional da IES preocupante, pois mais da metade não conhece o que pode indicar uma falta de engajamento discente na IES.

Tabela 7: Conhecimento da missão e os objetivos da IES: visão dos discentes (2006)

CONHECIMENTO DA MISSÃO E OBJETIVOS	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO Nº %			
DA IES				
Conhecimento por meio da coordenação	3	23		
Conhecimento por meio de encontros logo no ingresso na IES	-	-		
Conhecimento por meio de painéis	2	15		
Não têm conhecimento	8	52		
TOTAL	13	100		

Quanto ao Projeto Pedagógico do curso, 69% dos entrevistados têm conhecimento do mesmo. Destes, 38% tomaram conhecimento desse documento após o seu ingresso na IES, por meio de leitura parcial, e 31%, a partir de comunicação da coordenação. No entanto, 31% dos discentes não conhecem o projeto pedagógico do curso. A alternativa "por meio de encontros realizados logo no ingresso do curso" não foi citada. Mas 31% dos alunos não têm conhecimento do projeto pedagógico do curso, o que é também preocupante.

Tabela 8: Conhecimento sobre o projeto pedagógico: visão dos discentes (2006)

CONHECIMENTO SOBRE O PROJETO	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO		
PEDAGÓGICO DO CURSO	N°	%	
Conhecimento por meio da coordenação	4	31	
Conhecimento por meio de encontros logo no ingresso na IES	-	_	
Conhecimento por meio de painéis	5	38	
Não têm conhecimento	4	31	
TOTAL	13	100	

3.3.3 Diferencial do curso

No que se refere ao diferencial do curso, foram dadas nove alternativas para que o formando escolhesse duas, em ordem de prioridade. As alternativas de prioridade 1 foram multiplicadas por 2, e as de prioridade 2, por 1, obtendo-se assim o número de pontos para cada alternativa. O principal diferencial do curso é a sua "estrutura curricular" (17 pontos). Em seguida, aparecem como diferenciais, a "localização da IES e preço da mensalidade" (6 pontos) e a "valorização do conhecimento e professores" (4 pontos). As alternativas "laboratórios de pesquisa", "projeto pedagógico" e "preparação para o mercado" aparecem com 2 pontos cada uma. As demais alternativas não foram citadas e, portanto, pontuadas.

Interessante observar que os discentes percebem o currículo como diferencial do curso, e não a "preparação para o mercado" como se poderia supor. Isto porque esses discentes passaram pela reestruturação do currículo em 2004, cuja proposta está diretamente relacionada ao posicionamento profissional dos formandos.

Tabela 9: Diferencial do curso: visão dos discentes (2006)

ASPECTO DIFERENCIAL DO CURSO	PRIORIDADE 1 (n° de	PRIORIDADE 2 (n° de	PONTUAÇÃO (nº de
	indicações)	indicações)	pontos)
Localização e preço da mensalidade	2	2	6
Laboratórios de pesquisa	1	-	2
Facilidade de obter recursos	-	-	-
Acordos e iniciativas privadas	-	-	-
Valorização do conhecimento e professores	2	-	4
Tecnologia avançada	-	-	-
Projeto pedagógico	1	-	2
Estrutura curricular	7	3	17
Preparação para o mercado	-	2	2

3.3.4 Transmissão das informações

A transmissão das informações foi analisada com base na comunicação dos discentes com a administração superior, na transmissão de informações propriamente ditas e contato pessoal com a coordenação e colegiado do curso.

Quanto à comunicação estabelecida com a administração superior (colegiado, coordenação etc.), a maior parte dos discentes (61%) afirma estabelecer contato verbal por meio de conversas informais. A comunicação verbal aprece nas três alternativas restantes, configurando 49%: "somente por meio de documento escrito" (23%), "comunicação verbal com reforço de documento escrito" (8%) e "comunicação em reuniões formais" (8%) (Tabela 10).

Percebe-se assim que a comunicação é realizada, principalmente, de forma verbal e informal. Tal informalidade pode não ser benéfica, uma vez que pode ser questionada, deturpada (boatos, por exemplo) e até esquecida, não gerando comprometimento tanto da IES quanto dos seus alunos.

Tabela 10: Comunicação com a administração superior: visão dos discentes (2006)

COMUNICAÇÃO COM A ADMINISTRAÇAO SUPERIOR	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO			
Comunicação verbal por meio de conversas informais	8	61		
Comunicação verbal com reforço com documento escrito	1	8		
Reuniões formais	1	8		
Somente com documento escrito	3	23		
TOTAL	13	100		

Com relação à transmissão de informações sobre metas, resultados, sucessos ou conquistas (elogios), dificuldades e avanços, para a maioria dos discentes (77%), tais informações "quase nunca são transmitidas"; para a minoria (33%), essas informações são "quase sempre transmitidas". As alternativas "sempre" e "nunca" não foram citadas.

Tabela 11: Transmissão das metas, resultados, elogios, dificuldades e avanços conseguidos: visão dos discentes (2006)

TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO				
INFORMAÇOES	N° %				
Sempre	-	-			
Quase sempre	10	77			
Quase nunca	3	23			
Nunca	-	-			
TOTAL	13	100			

Quando questionados quanto à abertura de expor as idéias pessoalmente ("face a face") com o coordenador ou membros do colegiado, 61% afirmam que têm sempre contato direto com a coordenação. Já 23% dos discentes quase sempre têm contato direto e 16% quase nunca têm esta abertura. A alternativa "nunca" não foi mencionada.

Percebe-se que há uma abertura para expor idéias pessoalmente junto ao coordenador ou aos membros do colegiado, porém, como visto na Tabela 4, quase nunca há a participação dos discentes na resolução de problemas. Como anteriormente lembrado, a participação dos discentes é fundamental no engajamento para o sucesso do curso.

Tabela 12: Contato pessoal com a coordenação e/ou colegiado: visão dos discentes (2006)

TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	DISCENTES DO BACHARELADO EM TURISMO				
INFORMAÇOES	N° %				
Sempre	8	61			
Quase sempre	3	23			
Quase nunca	1	16			
Nunca	-	-			
TOTAL	13	100			

3.3.5 Motivação e ambiente do curso

Questionando os discentes acerca dos elementos motivadores para continuarem estudando no curso de Turismo, estes deveriam responder indicando até quatro motivações, priorizando-as em 1ª, 2ª, 3ª e 4ª opções. Procedeu-se à

pontuação de cada prioridade, multiplicando-se por 4 a 1ª prioridade, por 3 a 2ª, por 2 a 3ª, e por 1 a 1ª.

Das nove alternativas, seis foram assinaladas. A primeira opção mais citada pelos discentes é "valorização profissional", a segunda e a terceira são "oportunidade de crescimento", e a quarta empata entre o "reconhecimento de idéias e flexibilidade" e "incentivo à pesquisa". Mas, computando a pontuação total de cada alternativa, verifica-se que a principal motivação dos discentes é a "oportunidade de crescimento" (27 pontos), seguida da "integração do grupo" (18 pontos) e "valorização profissional" (16 pontos). Outras motivações com menores pontuações foram "qualificação e aprimoramento" (7 pontos), "reconhecimento de idéias e flexibilidade" (2 pontos) e "incentivo à pesquisa" (2 pontos) (Tabela 13).

Assim, pode-se questionar se as motivações "oportunidade de crescimento" e "valorização profissional" não configurariam uma única alternativa, como por exemplo, "valorização e crescimento profissional". Ao mesmo tempo, embora citadas pela minoria dos discentes, surpreende as motivações "reconhecimento de idéias e flexibilidade" e "incentivo à pesquisa", considerando que se trata de uma instituição privada em que não são oferecidos laboratórios de pesquisa.

Tabela 13: Motivação para permanecer no curso: Visão dos Discentes (2006)

MOTIVAÇÃO	1 ^A OPÇÃO	2 ^A OPÇÃO	3 ^A OPÇÃO	4 ^A OPÇÃO	PONTUAÇÃO
Valorização Profissional	4	-	-		16
Integração do grupo	3	2	-		18
Oportunidade de crescimento	3	3	3		27
Futuro retorno financeiro	-	-	-		-
Autonomia na tomada de decisões	-	-	-		-
Desafios estimulados pela IES	-	-	-		-
Qualificação e aprimoramento	1	1	-		7
Reconhecimento de idéias e flexibilidade	-	-	-	2	2
Incentivo à pesquisa	-	-	-	2	2

Enfocando especificamente o ambiente do curso nos aspectos "reconhecimento e valorização profissional", "motivação para estudar" e "recursos técnicos, salas de aula, biblioteca e facilidades disponíveis na IES", interessante observar que nenhum desses aspectos foi avaliado como péssimo. O "reconhecimento e valorização profissional" e a "motivação para estudar" foram

avaliados como "bom" pela maioria dos discentes, 61% e 62% respectivamente. O reconhecimento ainda é avaliado como excelente (8%), regular (23%) e ruim (8%); e a motivação, como excelente (15%), regular (15%) e ruim (8%). Já os recursos e as facilidades são considerados preponderantemente como "ruim" (Tabela 14).

Esses resultados indicam que, para a maioria dos discentes, o reconhecimento e a valorização são aspectos positivos no curso, acrescidos da motivação para estudar que o curso proporciona. Assim, há um ambiente para uma cultura organizacional voltada ao posicionamento estratégico. Porém, os recursos disponíveis configuram um fator de carência do curso, que pode comprometer seriamente o ambiente do curso.

Tabela 14: Ambiente do curso: Visão dos Discentes (2006)

AMBIENTE DO CURSO	VALORIZ	ECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL		'AÇÃO STUDAR	RECUI E FACIL	
	nº	%	nº %		nº	%
Excelente	1	8	2	15	-	-
Bom	8	61	8	62	2	15
Regular	3	23	2	15	1	8
Ruim	1	8	1	8	10	77
Péssimo	-	-	-	-	-	-
TOTAL	13	100	13	100	13	100

A visão dos discentes não contemplou respostas à ultima pergunta do questionário, para quem quisesse ou tivesse alguma contribuição. Assim, entre os discentes, não houve manifestação.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL: VISÃO DOS COLABORADORES

Foram entrevistados 10 (dez) colaboradores entre funcionários e docentes do curso, assim caracterizados:

5 (cinco) trabalham de 1 a 2 anos no curso, 2 (dois) a menos de 1 ano e
 3 (três) de 3 a 6 anos;

- todos já trabalharam em outras IES;
- 5 (cinco) têm sua área de formação em Turismo e/ou hotelaria, os demais têm formação em diversos cursos: administração, letras, gestão, etc; e
- 8 (oito) têm mestrado e 2 (dois) graduação.

Após a realização da pesquisa, 3 (três) colaboradores foram desligados do curso, mesmo assim, as pesquisas foram consideradas válidas, pois os mesmos trabalhavam para o curso no período pesquisado.

3.4.1 Relacionamento e comunicação entre os sujeitos do curso

A Tabela 15 apresenta como os colaboradores vêem o relacionamento entre os sujeitos do curso, ou seja, entre eles, a coordenação e os discentes. Observa-se que a maioria deles (60%) considera esse relacionamento como "excelente" e apenas 40% como "bom". As alternativas "regular", "ruim" e "péssimo" não são citadas. Verifica-se assim que, na visão dos discentes, o relacionamento entre os sujeitos é favorável.

Tabela 15: Relacionamento entre os sujeitos do Bacharelado em Turismo: visão de colaboradores (2006)

RELACIONAMENTO	COLABORADORES DO BACHARELADO EM TURISMO		
	N°	%	
Excelente	6	60	
Bom	4	40	
Regular	-	-	
Ruim	-	-	
Péssimo	-	-	
TOTAL	10	100	

As Tabelas 16, 17 e 18 apresentam dados da liberdade de expressão, do contato com a coordenação para a expressão de idéias e da participação na resolução de problemas. No que se refere à liberdade de expressão dos colaboradores junto à coordenação e a acessibilidade com que suas idéias são ouvidas e/ou aplicadas, 60% dos entrevistados consideram "muito satisfatória" a

abertura para expor as idéias, destes 90% consideram que estas sempre são ouvidas. Além disso, 70% consideram que "sempre" há a busca para resolução de problemas. As alternativas "insatisfatória" e "muito insatisfatória", "quase nunca" e "nunca" não foram citadas. Isto pode ocorrer pelo fato da maioria dos entrevistados recém ingressaram na IES.

Tabela 16: Liberdade de expressão de Idéias: visão dos colaboradores (2006)

LIBERDADE		COLABORADORES DO BACHARELADO EM TURISMO		
	N°	%		
Muito Satisfatória	6	60		
Satisfatória	3	30		
Nem Satisfatória, Nem Insatisfatória	1	10		
Insatisfatória	-	-		
Muito Insatisfatória	-	-		
TOTAL	10	100		

Tabela 17: Contato com a coordenação para expressar idéias: visão dos colaboradores (2006)

CONTATO COM A COORDENAÇÃO	COLABORADORES DO BACHARELADO EM TURISMO				
	N°	%			
Sempre	9	90			
Quase sempre	1	10			
Quase nunca	-	-			
Nunca	-	-			
TOTAL	10	100			

Tabela 18: Participação na resolução de problemas: visão dos colaboradores (2006)

PARTICIPAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE		S DO BACHARELADO EM URISMO
PROBLEMAS	N°	%
Sempre	7	70
Quase sempre	3	30
Quase nunca	-	-
Nunca	-	-
TOTAL	10	100

3.4.2 Conhecimento sobre da IES e do projeto pedagógico do curso

Quando questionados sobre a missão e os objetivos da IES, 100% têm conhecimento de ambos. Destes, 90% obtiveram a informação através de reuniões

quando ingressou na IES e 10% tomaram conhecimento através dos painéis exposto na IES. A alternativa "através da coordenação" não foi citada.

Tabela 19: Conhecimento da missão e os objetivos da IES: visão dos colaboradores (2006)

CONHECIMENTO DA MISSÃO E OBJETIVOS	COLABORADORES DO BACHARELADO EM TURISMO				
DA IES	N° %				
Conhecimento por meio da coordenação	-	-			
Conhecimento por meio de encontros logo no ingresso na IES	9	90			
Conhecimento por meio de painéis	1	10			
Não têm conhecimento	-	-			
TOTAL	10	100			

Quanto ao Projeto Pedagógico do curso, 100% dos entrevistados conhecem o mesmo. Destes, 90% tomaram conhecimento desse documento através da coordenação e 10% através de leituras posteriores. A alternativa "através de encontros realizados logo no ingresso do curso" não foi citada.

Tabela 20: Conhecimento sobre o projeto pedagógico: visão dos colaboradores (2006)

CONHECIMENTO SOBRE O PROJETO	COLABORADORES DO BACHARELADO EM TURISMO				
PEDAGÓGICO DO CURSO	N°	%			
Conhecimento por meio da coordenação	9	90			
Conhecimento por meio de encontros logo no ingresso na IES	-	-			
Conhecimento por meio de painéis	1	10			
Não têm conhecimento	<u>-</u>	-			
TOTAL	10	100			

3.4.3 Diferencial do curso

No que se refere ao diferencial do curso, foram dadas 09 (nove) alternativas para que o formando escolhesse duas, em ordem de prioridade. As alternativas de prioridade 1 foram multiplicadas por 2, e as de prioridade 2, por 1, obtendo-se assim o número de pontos para cada alternativa. O principal diferencial do curso, na visão

dos colaboradores, é a valorização profissional (13 pontos) e a "localização da IES e o preço da mensalidade" (12 pontos). Novamente, a valorização profissional pode ser decorrente do pouco tempo de curso, mas é um indicativo de um ambiente propício para trabalhar. Em seguida a "estrutura curricular" (5 pontos), mas apenas como segunda opção e a "preparação para o mercado" (2 pontos). As demais alternativas não foram citadas.

Tabela 21: Diferencial do curso: visão dos colaboradores (2006)

ASPECTO DIFERENCIAL DO CURSO	PRIORIDADE 1 (nº de indicações)	PRIORIDADE 2 (nº de indicações)	PONTUAÇÃO (nº de pontos)
Localização e preço da mensalidade	4	4	12
Laboratórios de pesquisa	_	-	-
Facilidade de obter recursos	-	-	-
Acordos e iniciativas privadas	-	-	-
Valorização do conhecimento e professores	5	3	13
Tecnologia avançada	-	-	-
Projeto pedagógico	-	-	-
Estrutura curricular	-	5	5
Preparação para o mercado	1	1	2

3.4.4 Transmissão das informações

Quanto à comunicação estabelecida com a administração superior (colegiado, coordenação, etc), 30% afirmam estabelecer contato apenas verbal e informalmente. Já 50% estabelecem a comunicação verbalmente e por documento escrito. Os demais 20% estabelecem a comunicação por via documenta apenas. Percebe-se que a comunicação, na sua maioria, é realizada verbalmente e com documento escrito. A alternativa "através de reuniões formais" não foi citada. Através das observações, constatou-se ser a internet o meio de comunicação mais eficiente entre os colaboradores. Dependendo da maneira que a informação é transmitida pela internet, pode indicar uma comunicação informal, não sendo considerado como documento escrito.

Tabela 22: Comunicação com a administração superior: visão dos colaboradores (2006)

COMUNICAÇÃO COM A ADMINISTRAÇÃO	COLABORADORES DO BACHARELADO EN TURISMO		
SUPERIOR	N°	%	
Comunicação verbal por meio de conversas informais	3	30	
Comunicação verbal com reforço com documento escrito	5	50	
Reuniões formais	-	-	
Somente com documento escrito	2	20	
TOTAL	10	100	

Para 70% dos colaboradores, as informações referentes aos resultados, metas, elogios, avanços e inovações "sempre" são transmitidas. Os demais (30%) acreditam que estas informações são "quase sempre transmitidas". As alternativas "quase nunca" e "nunca" não foram citadas.

Tabela 23: Transmissão das metas, resultados, elogios, dificuldades e avanços conseguidos: visão dos colaboradores (2006)

TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	COLABORADORES DO BACHARELADO EM TURISMO					
	N° %					
Sempre	7	70				
Quase sempre	3	30				
Quase nunca	-	-				
Nunca	-	-				
TOTAL	10	100				

Quando questionados quanto à abertura de expor as idéias face a face com o coordenador ou membros do colegiado, 40% afirmam que têm sempre contato direto com a coordenação. Já 20% dos colaboradores "quase sempre têm contato direto" e 40% quase nunca têm este contato. A alternativa "nunca" não foi mencionada.

Tabela 24: Contato pessoal com a coordenação e/ou Colegiado: visão dos colaboradores (2006)

TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÕES	COLABORAÇÃO DO BACHARELADO EM TURISMO					
	N° %					
Sempre	4	40				
Quase sempre	2	20				
Quase nunca	4	40				
Nunca	-	-				
TOTAL	10	100				

3.4.5 Motivação e ambiente do curso

Questionando os colaboradores acerca dos elementos motivadores para continuarem estudando no curso de Turismo, estes deveriam responder indicando até quatro motivações, priorizando-as em 1ª, 2ª, 3ª e 4ª opções. Procedeu-se à pontuação de cada prioridade, multiplicando-se por 4 a 1ª prioridade, por 3 a 2ª, por 2 a 3ª, e por 1 a 1ª.

A "integração entre a equipe" aparece como a principal motivação (26 pontos) para continuar trabalhando. A "valorização profissional" teve 18 pontos. Enquanto que "qualificação e aprimoramento" aparecem com 5 pontos. A "oportunidade de crescimento", "autonomia" e "reconhecimento" tiveram 2 pontos cada uma das opções. As alternativas "cursos de qualificação e aprimoramento", "flexibilidade" e "incentivo a pesquisa" não foram citadas.

Tabela 25: Motivação para permanecer no curso: visão dos colaboradores (2006)

MOTIVAÇÃO	1 ^A OPÇÃO	2 ^A OPÇÃO	3 ^A OPÇÃO	4 ^A OPÇÃO	PONTUAÇÃO
Valorização Profissional	3	2	1	-	18
Integração do grupo	5	3	-	-	26
Oportunidade de crescimento	-	-	-	-	-
Futuro retorno financeiro	-	-	-	-	-
Autonomia na tomada de decisões	-	-	-	-	-
Desafios estimulados pela IES	-	-	-	-	-
Qualificação e aprimoramento	1	1	-	-	5
Reconhecimento de idéias e flexibilidade	-	_	-	2	2
Incentivo à pesquisa	_	_	-	2	2

Com relação ao ambiente do curso nos aspectos "reconhecimento e valorização profissional" (1), "motivação para estudar" (2) e "recursos técnicos, salas de aula, biblioteca e facilidades disponíveis na IES" (3) as respostas foram: 60% consideram "excelente" o reconhecimento, 30% consideram "bom", 10% consideram "ruim". Já 50% consideram "excelente" a motivação para trabalhar, 50% consideram "bom". Referente aos recursos técnicos, salas de aula, biblioteca e facilidades disponíveis, 10% consideram como "excelente", 20% acreditam ser "bom" estes aspectos, 50% "regular" e 20% consideram "ruim".

Para a maioria dos colaboradores, o reconhecimento e a valorização são aspectos positivos no curso. Os recursos disponíveis aparecem, mais uma vez, como regular.

Tabela 26: Ambiente do curso: visão dos colaboradores (2006)

AMBIENTE DO CURSO	RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL		PA	/AÇÃO .RA ALHAR	1	JRSOS LIDADES
	N°	%	N°	%	Nº	%
Excelente	6	60	5	50	1	10
Bom	3	30	5	50	2	20
Regular	-	-	-	-	5	50
Ruim	1	10	-	-	2	20
Péssimo	-	-	-	-	-	-
TOTAL	10	100	10	100	10	100

Tanto os discentes quanto os colaboradores acreditam que o ambiente de trabalho é bom. Porém há uma variável identificada no instrumento B: a maioria dos colaboradores recém ingressou na IES. Mesmo assim, é um curso bom de trabalhar e/ou estudar.

Além disso, percebeu-se que há uma grande rotatividade de professores. Isto foi dito em conversa informal com o coordenador do curso. Alguns dos colaboradores já nem estão mais no curso. Essa rotatividade é prejudicial à consolidação de uma estrutura que aprende, pois não permite que os sujeitos participem e integrem as mudanças culturais.

A transmissão das informações é, na maioria, realizada informalmente, o que representa uma dificuldade de armazenar as informações de modo que todos

tenham acesso. Além disso, quando questionados sobre a missão e sobre objetivos da IES, os discentes tomaram conhecimento a partir de painéis espalhados pela IES. Contudo, realizou-se a técnica de observação e não foi encontrado nenhum painel expondo a missão. Faz parte da cultura organizacional voltada para o posicionamento estratégico que a missão seja visível para todos e que os clientes internos tenham conhecimento.

Referente ao diferencial do curso, os discentes acreditam ser a matriz curricular, mas os colaboradores acreditam ser o preço e a localização da IES. O incentivo à pesquisa não apareceu em nenhum dos instrumentos como diferencial. Para o posicionamento na situação atual de mercado, a produção do conhecimento em Turismo e o incentivo à pesquisa tanto entre os discentes como entre os colaboradores é um grande diferencial. Logo no lançamento do curso, o grande diferencial diante dos concorrentes era o menor preço, hoje os preços se equiparam aos outros cursos de Porto Alegre.

Observa-se que as motivações dos colaboradores e dos discentes são diferenciadas. Para os discentes a maior motivação para continuar na IES é a oportunidade de crescimento. Já os colaboradores são motivados pela integração do grupo. Isto é bastante significativo, pois a maioria dos colaboradores entrevistados recém começou na IES e para eles o ambiente de trabalho integrado é um dos elementos que mais os motivam. Este clima de integração é de fundamental importância para o processo de produção do conhecimento e este tipo de ambiente é indispensável para que haja valorização do sujeito criativo. Este resultado é possível que seja decorrente, também, do pouco tempo de IES dos pesquisados.

Os discentes afirmam ter abertura para expor as idéias novas para a coordenação, porém, quase nunca são procurados para participar das resoluções dos problemas, ou de melhoramento do curso, ou para participarem das inovações. Isto demonstra novamente um estilo de cultura organizacional predominante de Apolo. Os alunos são considerados clientes externos e têm suas funções convencionais delimitadas e restritas.

Tanto os discentes quanto os colaboradores acreditam que os recursos estruturais disponíveis para o curso são regulares. Essa afirmativa é evidenciada na descrição das estruturas anteriormente analisadas. Quando há a constatação do contraponto entre o Projeto Pedagógico e a realidade estrutural, ocorre a dificuldade em formar, objetivamente, os sujeitos. A produção do conhecimento fica prejudicada, bem como o diagnóstico da cultura organizacional.

3.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

3.5.1 Visão dos ex-coordenadores e membros atuais do colegiado do curso (Instrumento C)

Entrevistou-se 3 ex-coordenadoras do curso, sendo que um deles faz parte do Colegiado e tem dedicação exclusiva ao curso. Os dados coletados nas entrevistas seguiram o modelo de análise de Panosso Netto (2005), como já mencionado, enfocando os seguintes assuntos:

- 1) Origem e objetivos da implantação do curso de Turismo na IES?
- 2) Como funciona a estrutura do curso?
- 3) Foram realizadas pesquisas para identificar o mercado e posicionar o curso de forma competitiva?
- 4) Houve a preocupação em verificar a evasão, o desinteresse e o posicionamento do egresso no mercado?
- 5) Para que tipo de mercado os profissionais do curso são formados?
- 6) Na sua opinião, qual seria o diferencial do curso com relação a outros cursos?
- 7) Já houve alguma pesquisa para identificar a satisfação dos discentes e docentes em fazer parte do curso?
- 8) Com que freqüência você acredita que o curso faz suas inovações e por qual razão?

3.5.1.1 1ª Entrevista

Qualificação do sujeito: Doutora em Comunicação Social e Bacharel em Turismo. Foi coordenadora do curso objeto por 2 anos de 2000 a 2002. A mesma respondeu as seguintes questões:

DISCURSO DE LINGUAGEM DO SUJEITO		REDUÇÃO DA UNIDADE DE SIGNIFICADOS	ASSERÇÕES ARTICULADAS NO DISCURSO-ANÁLISE
Resposta 1: [] queriam se transformar em Centro Universitário, precisavam de mais cursos. [] era o "boom" dos cursos de Turismo o Brasil. A organização tinha somente cursos na área da saúde [] chamaram uma equipe de São Paulo para levantar as potencialidades de abertura de cursos em Porto Alegre. Seria o segundo curso, mas a empresa paulista não identificou que outra IES abriu no mesmo período, com a mesma proposta [] desarticulou todo o curso. O objetivo era fazer abrir mais cursos e tornar-se Centro Universitário e fazer concorrência com preços mais baixos e proposta diferenciada à ênfase em hotelaria, que até então, não existia nada de hotelaria.	-	precisavam de mais cursos; "boom" dos cursos de Turismo no Brasil; levantamento de potencialidades; desarticulação do curso; concorrência com preços mais baixos e outras propostas.	Conforme a entrevistada, houve uma empresa paulistana que fez uma pesquisa de mercado, mas não se preocupou com os concorrentes. Esta IES abriu um curso de Hotelaria e outro de Turismo e isso, desarticulou a proposta, até então, diferenciada. Identificase que a IES objeto era toda voltada para saúde e resolveu entrar no mercado dos cursos para ser um Centro Universitário.
Resposta 2: [] cheguei depois da estrutura pronta, mas participei da reestruturação da matriz curricular com a equipe de São Paulo. Era uma estrutura bem burocrática, mas conseguia trabalhar sem problemas, pois sempre é mais difícil o começo.	-	estrutura burocrática, mas sem problemas para trabalhar; participação da reestruturação curricular.	A estrutura era burocrática, mas houve o auxílio na reestruturação curricular o que identifica uma abertura para fazer mudanças.
Resposta 3: [] a empresa paulistana fez uma pesquisa para identificar cursos que tivessem procura, mas nao foi realizado pesquisa de posicionamento do curso na região. A intenção era trazer alunos para um curso diferenciado. [] não imaginavam que outra IES abriria um curso de hotelaria.	-	pesquisa para abertura de cursos; não houve pesquisa para posicionamento no mercado regional; não identificaram a abertura de um outro curso de hotelaria.	A pesquisa que existiu foi referente à abertura de cursos, não ao posicionamento do curso de Turismo no mercado de Porto Alegre.
Resposta 4: O controle de evasão só era feito pelo setor financeiro. [] a maioria dos desistentes, na minha percepção, ia para a outra IES que estava há mais tempo no mercado.	-	controle pelo setor financeiro; iam para a outra IES com mais tempo de mercado.	O controle feito pelo setor financeiro é só relativo à falta ou atraso de pagamento. Na percepção da entrevistada, os alunos desistiam para concluírem o curso em uma

Resposta 5: Nenhuma grande universidade tem mais perfil. Não que não se pretenda formar, mas a complexidade do mercado e do Turismo, não permite que os cursos convencionais preparem para o mercado. Existem os Hotéis Design que exigem profissionais temporários, altamente qualificados, bilíngües, requinte e os cursos não formam para isso. [] a IES pretendia formar egressos com ênfase em hotelaria, mas eles são bacharéis em Turismo.		universidades sem perfil; mercado complexo; não preparam para o mercado; ênfase em hotelaria.	IES com mais tempo de mercado. A hotelaria é identificada na ênfase, mas os egressos são habilitados como Bacharéis em Turismo. A complexidade do mercado exige uma reestruturação dos cursos de Turismo, novos profissionais são necessitados, mas não mais os profissionais convencionais.
Resposta 6: O diferencial, seria, como já dito, a ênfase na hotelaria. Seria o único em Porto Alegre e pretendeu-se atrair os estudantes que não passassem na outra IES e quisessem pagar menos.	-	ênfase na hotelaria; preços mais baixos.	A proposta seria inovadora e atingiria um público grande, pois os cursos de Turismo estavam em alta na época.
Resposta 7: Na época em que eu estive, não houve nenhuma e contávamos com poucos professores.	-	não houve pesquisa de satisfação; poucos professores	Não houve pesquisa de satisfação, e os poucos professores foram contratados para cobrir os primeiros semestres do curso.
Resposta 8: Ocorreu apenas uma adaptação curricular antes da implantação. Eu fui chamada, além das qualificações, pois era Bacharel, [] contava pontos para a aprovação. [] participei de algumas reuniões para formatar o currículo, mas este já veio pronto e adaptado, sem uma pesquisa de mercado para os egressos. [] a abertura do curso seria um diferencial, mas acabou ficando desarticulado. Muitos estudantes eram funcionários da própria IES, não cheguei a ver nenhuma turma formada, não tive contato com egressos também, só desistentes.	-	adaptação curricular; sem pesquisa de mercado para o egresso formado; o curso seria um diferencial, mas acabou desarticulado; estudantes eram os próprios funcionários.	O currículo foi adaptado aos interesses da empresa paulista e aos membros da IES. O curso teria uma proposta diferenciada, mas acabou tendo dificuldades após a concorrência ter entrado no mercado. A entrevistada não teve contato com egressos, apenas com desistentes que migraram para outra IES. Muitos dos alunos do curso eram funcionários da IES.

3.5.1.2 2ª Entrevista

Qualificação do sujeito: Mestre e Bacharel em Turismo, foi coordenadora durante a transição entre o primeiro e o segundo coordenadores, no período de 2001 a 2002.

DISCURSO DE LINGUAGEM DO SUJEITO	REDUÇÃO DA UNIDADE DE SIGNIFICADOS	ASSERÇÕES ARTICULADAS NO DISCURSO-ANÁLISE
Resposta 1: Por uma situação de abertura de mercado da IES. [] houve uma mudança de status de faculdade para Centro Universitário. [] vieram uns empresários de São Paulo, não sei o nome da empresa, era tudo muito secreto, para montar o curso sem conhecer a realidade de mercado.	 situação de abertura de mercado; empresários de São Paulo; tudo foi muito secreto e não conheciam a realidade de mercado. 	Mercado universitário em ascensão, bem como mercado dos cursos de Turismo. Empresas de fora do Estado do Rio Grande Sul vieram para implantar o curso, sem conhecimento de mercado e mantiveram sigilo das informações.
Resposta 2: Tudo muito burocrático. Era mais fácil eu trazer a borracha da minha casa do que solicitar para que a IES trouxesse. Estrutura "gessada" não acompanhando as necessidades imediatas que um curso de Turismo necessita, pois é dinâmico e não pode depender de burocracias, instituição era extremamente burocrática, bem ao estilo órgão público. [] as atividades e a implantação do curso andavam a passos de formiga.	 tudo muito burocrático; estrutura "gessada"; instituição com estilo órgão público; atividades e implantação do curso andavam a passos de formiga. 	A estrutura da IES era muito enraizada em procedimentos burocráticos, o que tornava difícil o andamento das atividades referentes ao curso. Isso vi contra as exigências de mercados atuais, baseadas em estruturas mais flexíveis, ainda mais se tratando de IES produtoras de conhecimento.
Resposta 3: Não existiram pesquisas, foi a empresa de São Paulo. O currículo foi adaptado e as mensalidades eram baixas.	- adaptação curricular.	Empresa de outro Estado fez a implantação, sem pesquisa de mercado de posicionamento dos egressos no mercado, apenas de abertura de cursos.
Resposta 4: Não, apenas do setor financeiro.	- apenas do setor financeiro.	Não houve pesquisas no sentido de verificar qualidade ou fatores de evasão.
Resposta 5 – Qualquer pessoa que pudesse e quisesse trabalhar com agência, eventos e hotelaria.	- agência, eventos e hotelaria.	O mercado proposto seria o de agência, eventos e hotelaria.
Resposta 6 – O curso desta IES em particular não tem diferencial. Tem uma proposta curricular na hotelaria, mas forma Bacharéis em Turismo ao invés de profissionais da hotelaria.	 não tem diferencial; currículo da hotelaria, titulação de Bacharelado em Turismo. 	O curso não teve nenhum diferencial e teve uma proposta curricular com base na hotelaria, mas formava Bacharéis em Turismo.
Resposta 7: Nunca houve o planejamento de uma pesquisa de satisfação dos discentes nem dos docentes.	- não houve pesquisa.	Não houve planejamento e nem preocupação com instrumentos de pesquisa.
Resposta 8: Não houve inovações.	- sem inovações	No período em que ela esteve, não houve inovações.

Qualificação do Sujeito: Doutora em Comunicação coordenadora de estágio e TCC do curso, com cinco disciplinas, coordenadora de 2002 a 2004.

DISCURSO DE LINGUAGEM DO SUJEITO		REDUÇÃO DA UNIDADE DE SIGNIFICADOS	ASSERÇÕES ARTICULADAS NO DISCURSO-ANÁLISE
Resposta 1: [] num momento em que existam duas instituições vinculadas à Igreja Metodista cada uma com identidade de ciência da saúde. O Turismo abre nova linha junto à gestão na virada do século, pensando numa hotelaria da saúde, vem junto com Administração hospitalar que força a identidade da IES na área da saúde. [] hotelaria com vínculo na saúde e no acolhimento. Dupla intenção, vontade de ser centro universitário e oportunidade de negócio, pois o Turismo era, em 1999, um mercado em ascensão, grande expansão deste curso no Brasil.		gestão da saúde; hotelaria vinculada à saúde e acolhimento; unir duas instituições; mercado dos cursos de Turismo em ascensão.	A junção das duas instituições com cursos da área da saúde e expandi-los. Para essa expansão era necessária a abertura de novos cursos e o Turismo estava em ascensão, mas a ênfase na hotelaria aparece para dar um caráter de hospitalidade e manter a linha da saúde.
Resposta 2: é um pouco burocrática. [] os professores têm que prestar satisfação para todas as coordenações. [] muito cacique para pouco índio.	-	muito cacique para pouco índio.	Instituição burocrática com muitas pessoas que detêm o poder.
Resposta 3: Nenhum instrumento formal, apenas informal. Hoje, [] há o contato entre professores e alunos, um feedback dos egressos que estão posicionados no mercado.	-	nenhum instrumento de pesquisa; apenas contato informal com os egressos.	O contato de posicionamento de mercado é apenas informal, vindo de egressos que estão no mercado. Não há nenhum instrumento de pesquisa formal.
Resposta 4: [] Formal, não chegamos a ter. Há um relatório de registro acadêmico que é enviado para a coordenação, e uma das funções da coordenação é identificar o motivo do trancamento, da desistência, para avaliação do curso. Anotações para dar conta à pró-reitoria acadêmica. A maior em evasão é em função de inadimplência.	-	formal não temos; relatório de registro acadêmico; coordenação identifica para avaliação do curso; inadimplência.	Não há registro formal, apenas um relatório que há com a coordenação para prestação de contas e avaliação com a pró-reitoria acadêmica.

Resposta 5: Competência em consonância com as diretrizes curriculares nacionais. [...] gestão e empreendedor é o maior enfoque. [...] há a ênfase o empreendedorismo no Turismo e meios de hospedagem, considerando todos os seguimentos do Turismo. Temos alunos em chefias, alunos que abriram seus negócios, registro informal,

- enfoque na gestão e no empreendedor;
- alunos em chefias, donos de negócios.

O perfil de formação é a de empreendedor ou de gestor, mas não há uma pesquisa formal para identificar onde estão posicionados os egressos. Alguns, informalmente, identificaram como trabalhados em cargos de gestão.

sem sistematização.

Resposta 6: [...] trabalhar o turismo, enfatizando a hotelaria, optando uma linha do meio. Não tendo o Turismo como caminho, principalmente naquela visão de planejador municipal, nem exclusivamente a hotelaria. Visão de que tudo está interligado, daí entra a hospitalidade, dando ênfase na gestão. Tivemos que repensar o currículo, pois uma IES diminuiu consideravelmente o numero de horas, então nós enxugamos nossas horas, reformulando disciplinas como línguas estrangeiras e consequimos diminuir em um semestre o curso, sendo, agora de 3 anos e meio. Todos os anos o curso se inova, isso é uma exigência da própria IES. Não mexe no projeto pedagógico, mas na pratica docente ate a prática dos cursos, em termos de atualizações.

- linha do meio:
- não tendo o Turismo, nem a hotelaria como caminho:
- visão de integralidade;
- diminuição do número de um semestre;
- todos os anos o curso se inova.

O curso optou por não enfocar nem o Turismo nem a Hotelaria, mas os dois integrados. Porém, importante lembrar que a matriz curricular é da hotelaria. Mesmo assim, a entrevistada acredita que o curso inova todos os anos por exigência da própria IES que tem este caráter inovador. O curso teve um semestre excluído para fazer frente à concorrência.

Resposta 7: [...] feedback dos alunos é referente ao currículo e ao preço das mensalidades, sabemos que este é um grande fator de satisfação e procura. Num primeiro momento a mensalidade era um fator diferencial. Porém, houve um acréscimo das mensalidades e não diminuiu o número de estudantes. Percebe-se que os fatores de maior satisfação são, portanto, os professores, a matriz curricular e as mensalidades acessíveis.

- O preço das mensalidades era fator de satisfação;
- satisfação são os professores, a matriz curricular e as mensalidades.

Não houve pesquisa de satisfação, mas informalmente, é percebido que a satisfação dos discentes é decorrente dos professores, da matriz curricular e das mensalidades.

Resposta 8: [...] tínhamos três laboratórios, mas tivemos que configurar as estruturas e o espaço do laboratório de hospedagem (uma unidade habitacional). O laboratório de eventos se reformulou e, devido às demandas de eventos, este laboratório tornou-se um setor da IES. Agora é apenas utilizado para estágios obrigatórios. Há intenção de inovarmos para um centro de hospitalidade agregando todos os laboratórios. Atualmente, só temos um.

- tínhamos três laboratórios:
- queremos inovar para um centro de hospitalidade:
- agora temos apenas um devido à configuração das estruturas da IES.

O curso na época da sua aprovação, contava com três laboratórios: agência, eventos e hospitalidade. Hoje, conta apenas com o laboratório de agência, pois o de eventos tornou-se um setor da IES e o de hospedagem teve que ceder lugar à expansão da IES. O curso quer inovar para a criação de um centro de hospitalidade, mas não tem data definida de inauguração.

Como é possível observar nos discursos dos sujeitos sobre o surgimento do curso, todos disseram que a criação do curso foi decorrente da vontade de expansão no mercado e de transformar a IES em Centro Universitário. A opção pelo Turismo deveu-se também à expansão dos cursos superiores no Brasil na época, particularmente os profissionalizantes.

Houve uma pesquisa para identificar qual curso teria procura no mercado de Porto Alegre, mas não houve um estudo de mercado do posicionamento do egresso no mesmo. Percebe-se a concepção convencional de que os alunos são os clientes, pois não há instrumentos de pesquisa para verificar o posicionamento e a absorcao dos mesmos no mercado.

Todas as entrevistadas apontaram a burocracia da IES como um entrave às atividades de implantação e consolidação do curso. A estrutura "engessada" da IES não ficou tão evidente na análise dos instrumentos A e B. É possível caracterizar a IES como burocrática, mas o curso procura não ter processos tão burocráticos para seu funcionamento.

Nunca houve instrumentos de pesquisa para monitorar o mercado. Só há o conhecimento informal sobre egressos que dão seu retorno para os professores e para coordenação de onde estão trabalhando. A representante do colegiado frisou bem a informalidade deste processo. Também não há instrumentos para identificar a satisfação e a evasão nem dos discentes, nem dos colaboradores. A evasão dos alunos é registrada principalmente no âmbito da inadimplência.

Quanto ao posicionamento dos formandos, não houve concordância a esse respeito. Cada uma das entrevistadas deu uma opinião diferenciada sobre o perfil formado. A entrevistada-membro do colegiado foi a que se aproximou mais dos objetivos constantes no Projeto Pedagógico.

O diferencial do curso, pelo exposto, foi a ênfase na hotelaria e os preços das mensalidades. Contudo, a pesquisa feita pelo grupo paulista não identificou a abertura de um curso de Turismo e outro de Hotelaria numa outra IES de Porto Alegre e isso desarticulou toda a proposta original do curso objeto. Observa-se, também, que as estruturas propostas para o curso não são o diferencial e a IES prioriza a expansão de novos cursos.

3.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

3.6.1 Visão dos funcionários dos laboratórios (Instrumento D)

Como o curso oferece, atualmente, apenas um laboratório, o de agência de viagens, foi entrevistada a colaboradora da IES responsável pelo laboratório e uma colaboradora responsável pela oficina de eventos¹⁵. Foram realizadas cinco perguntas referentes ao posicionamento estratégico do laboratório no mercado de trabalho e a relação deste com a base curricular curso. Abaixo seguem as questões:

- 1) Quais as funções da agência para caracterizar um laboratório?
- 2) Na sua opinião, qual a importância deste laboratório para a formação dos alunos do curso?
- 3) Como são escolhidos os estagiários para o laboratório?
- 4) Você acredita que o laboratório seja um diferencial do curso diante dos concorrentes?
- 5) Qual a visão do futuro das agências de viagens nas condições futuras de mercado que o laboratório ensina aos estagiários?
- 6) Qual a visão do futuro dos eventos nas condições futuras de mercado que o laboratório ensina aos estagiários? (Para eventos)

Entrevistou-se uma colaboradora da oficina de eventos, mesmo não sendo um laboratório, pois, no Projeto Pedagógico, consta com os objetivos de integrar a prática à teoria.

3.6.1.1 1ª Entrevista

Qualificação do sujeito: Mulher, Bacharel em Turismo pelo curso objeto e funcionária da IES.

DISCURSO DE LINGUAGEM DO SUJEITO	REDUÇÃO DA UNIDADE DE SIGNIFICADOS	ASSERÇÕES ARTICULADAS NO DISCURSO-ANÁLISE
Resposta 1: Nós auxiliamos na preparação do estagiário para atuar em agências de viagens. [] não temos sistemas, existe uma outra agência que faz as emissões para nós e as reservas quando necessário. Os alunos fazem orçamento de viagens, aprendem as rotinas burocráticas e organizam os pedidos para a agência que nos auxilia emitir. Muitos já saem com um emprego, pois fazemos muitos contatos. Os clientes são os professores apenas para eventos. Tem um professor que vem aqui, de vez em quando, para assinar os papéis dos estagiários, mas sou eu quem controla o funcionamento.	 não tem sistemas de reservas; rotinas burocráticas; outra agência faz as emissões; muitos já saem com emprego. 	O laboratório organiza a parte orçamentária das viagens de todas as coordenações. Além disso, faz a solicitação para as emissões em outras agências. Raramente atendem solicitações que não sejam viagens para eventos e não fazem mais emissões. Há um professor que assina os documentos referentes aos estagiários, são dois estagiários, mas é a funcionária quem coordena o funcionamento.
Resposta 2: É bem importante, eles saem com uma noção bem grande de agência de viagens, é certo que não temos sistema, mas a parte administrativa fica clara. Mas a maioria pensa que vai trabalhar em hotelaria, eu e minha turma só ficamos sabendo que nossa titulação era de Bacharel em Turismo quando recebemos o diploma.	 noção grande de agência de viagens; parte administrativa fica clara; maioria quer trabalhar com hotelaria, mas a titulação é de Bacharel em Turismo. 	A noção de agência é mais na parte administrativa e burocrática do que a parte realmente prática de reservas e sistemas. Há a confusão entre a ênfase curricular com a titulação.
Resposta 3: Como se fosse uma empresa. Eu analiso os currículos e faço as entrevistas. Alguns são remunerados, outros fazem estágio de menos tempo, estágio obrigatório. Os que são remunerados ficam seis meses. A IES adotou que os estagiários de todos os cursos só podem trabalhar 4 horas, em qualquer empresa.	 como numa empresa; estagiários remunerados e não remunerados. 	Os estagiários são escolhidos da mesma forma como uma empresa. Existem os que fazem estágio obrigatório, mas a equipe é de dois estagiários, nos dois turnos e dois funcionários, Bacharéis em Turismo.
Resposta 4: Acredito que sim, mas não conheço as concorrentes para dizer. [] o laboratório deveria tornar-se um setor da IES como o setor de eventos, pois seria bem mais fácil e menos burocrático, mas daí perderia o caráter de laboratório.	 sim; deveria tornar-se um setor; muito burocrático. 	Na opinião dela, o laboratório deveria ser independente como um setor, pois há muita demanda orçamentária e muita responsabilidade. Para a entrevistada é um diferencial, mas ela não conhece as concorrentes.

Resposta 5: Eles têm mais a visão da demanda da IES, acho que não há a proposta de análise do mercado das agências no laboratório.	 demanda da IES; não há análise de mercado. 	Como a demanda institucional é bem razoável, para o laboratório, o mercado é esse e estão bem preparados. Assim, na realidade, não há uma abordagem sobre o mercado "real" ou futuro.
--	---	---

3.6.1.2 2ª Entrevista

Qualificação do sujeito: Formada em Comunicação Social e colaboradora da Oficina de Eventos

DISCURSO DE LINGUAGEM DO SUJEITO		REDUÇÃO DA UNIDADE DE SIGNIFICADOS	ASSERÇÕES ARTICULADAS NO DISCURSO-ANÁLISE
Resposta 1: Os estagiários fazem de tudo, desde organizar, até executar. Alguns vêm só para executar os eventos.	-	fazem de tudo;	A oficina permite a participação do estagiário em todas as etapas dos eventos.
Resposta 2: É importante para ajudar no funcionamento dos eventos da IES.	-	ajuda no funcionamento da IES.	Prioriza a organização dos eventos da IES.
Resposta 3: Por currículo e semestre, não passa por mim.	-	Por currículo e semestre	A escolha é pelo currículo e semestre, pois muitos estagiários são apenas temporários ou cursam o estágio obrigatório.
Resposta 4: [] funciona como setor [] não é integrada diretamente ao curso de Turismo.	-	setor não integrado diretamente ao curso de Turismo.	Não é diferencial, pois é um setor a serviço da IES.
Resposta 5: Não vejo muito vínculo com o Turismo, mas os eventos sempre estão crescendo em Porto Alegre.	-	estão crescendo	Não vê relação com o Turismo, mas acredita no crescimento do setor.

Na realidade a função real do laboratório é de rotinas administrativas. Não há contato com sistemas de reservas, há uma agência de fora que efetiva as reservas e faz as emissões. Mesmo assim, a entrevistada acredita ser um diferencial do curso.

Os estagiários são escolhidos pelo currículo e pela disponibilidade, porém são poucos alunos por semestres e não há um trabalho mais efetivo laboratorial para os demais estudantes do curso. As entrevistadas não conhecem o que é

oferecido pela outras IES em termos estruturais. A entrevistada 2 acredita não ser diferencial a oficina, pois não está diretamente ligada ao curso de Turismo.

A entrevistada 1 acredita que o laboratório deveria tornar-se um setor, pois teria mais autonomia. A agência e a oficina só atendem as demandas da IES, e, por essa razão, não há pesquisa mais aprofundada tanto do mercado futuro de agência de viagens quanto ao de eventos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se propõe a interpretar os dados obtidos, considerando os questionamentos propostos. Apresenta a análise sociocrítica a partir da relação dos instrumentos aplicados referentes aos elementos que seguem: Cultura Organizacional do Curso e a Gestão do Conhecimento; Adequação das Estruturas e Posicionamento Estratégico do Curso na Economia do Conhecimento.

4.1 CULTURA ORGANIZACIONAL DO CURSO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A compreensão da dinâmica organizacional vem precedida do mapeamento dos elementos relevantes da cultura organizacional. Cultura, assim entendida por Shein (1985, p. 42) como "um conjunto de premissas que um grupo inventou e aprendeu a aceitar como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e da integração interna considerada válida e transmitida aos novos integrantes". Estas premissas representam os valores e as crenças dos sujeitos. Cada sujeito traz consigo uma série de elementos significantes que traduzem sua cultura. A organização é a soma destes elementos e a sua compreensão se constitui como uma ferramenta para diagnosticar e adaptar a cultura aos projetos do curso.

De acordo coma os dados obtidos nos instrumentos, percebe-se que há uma cultura predominante de Apolo (HANDY, 2004). É a Cultura-de-Função na qual o indivíduo não é o centro. A ênfase é na tarefa e nas funções devidamente definidas a serem realizadas. Cada indivíduo tem sua função na organização. O curso de Turismo não aparenta ter processos burocráticos, porém está inserido em uma IES, como verificado nas respostas dos entrevistados, burocrática e verticalizada, análise do organograma. Os discentes, como exemplo, são compreendidos da sua forma convencional, sem sentirem-se inseridos e nem engajados com o propósito do curso.

No curso, o ambiente de estudo e de trabalho é adequado para o ensino e a aprendizagem. O que se percebe, contudo, é a concepção convencional de que o aluno é o único cliente. Fica claro a pouca participação dos alunos nas reformulações e propostas de inovações do curso. A entrevistada membro do colegiado enfatizou a característica inovativa do curso, e os alunos apontaram que quase nunca recebem as informações referentes a isso e nem tiveram participação. Os discentes são clientes internos e a garantia, ou não, da existência da oferta de profissionais capazes de posicionar-se em novos mercados do Turismo ou da Hotelaria. Na economia do conhecimento em que as informações são de fácil acessibilidade e o mercado de trabalho tradicional é restrito, a escolha de um curso em detrimento de outro é baseada na fundamentação mercadológica de posicionamento profissional.

Este afastamento dos discentes dos objetivos do curso é muito prejudicial e pode representar o motivo de evasão e desinteresse entre os mesmos. Os estudantes têm total responsabilidade em controlar a qualidade do curso em termos dos objetivos propostos e do que realmente é oferecido. Este distanciamento presente não permite trabalhar com a identificação do posicionamento dos egressos, pois estes não se sentem integrados com a IES na qual se formaram e também não são procurados por ela. Para um curso recente, é indispensável uma cultura que priorize o contato e a pesquisa de posicionamento dos egressos, para analisar se o curso segue sua proposta ou a reformula para orientar-se à demanda.

A compreensão da cultura nos permite identificar as características, muitas vezes, imperceptíveis sem um instrumento apropriado. Não há uma cultura mais ou menos apropriada, pois cada organização tem as suas características e cada indivíduo tem a sua cultura. O que existe é um ambiente de trabalho em que a criatividade, o talento individual e a produção científica sejam mais ou menos valorizados. Para que ocorra a gestão do conhecimento como estratégia de competitividade no curso, seria necessário valorizar o discente como parte da organização e proporcionar um maior direcionamento profissional, principalmente, com o auxílio estudantes.

A organização em estudo demonstrou pouca preocupação em trabalhar internamente com os aspectos culturais, sendo que nunca houve instrumentos formais para mapear as características que perfazem a totalidade do curso em questão. A rotatividade dos professores pode indicar uma situação de conflito e prejudicar o ensino e a produção do conhecimento. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento indispensável para verificar a satisfação, o envolvimento dos sujeitos, bem como o sentimento em relação ao curso. As causas da evasão podem ser identificadas, também, por este instrumento.

Após a análise ambiental aprofundada do objeto, é mister lançar mão do planejamento estratégico para implementar instrumentos que possibilitem posicionar e conhecer o mercado que o curso é capaz de participar. Fica muito confuso que tipo de profissional é formado. O Turismo e a Hotelaria são pouco aprofundados. Há a ênfase na formação de gestores e empreendedores, mas não são formados administradores. Somam-se a isso a rotatividade dos professores, dos coordenadores (4 em 6 anos de funcionamento), a informalidade da informação e as estruturas que não estão em consonância com o Projeto Pedagógico. A gestão do conhecimento pode representar uma ferramenta para posicionar o curso e apóia-se diretamente na cultura organizacional, pois são os sujeitos que representam o capital intelectual da organização.

A Cultura-de-Função (HANDY, 2004), predominante, é pouco favorável para a gestão do conhecimento. O estudo verificou que a cultura praticada pelos membros é pouco apropriada para o posicionamento estratégico orientado para a economia do conhecimento. Mesmo os instrumentos terem demonstrado um ambiente favorável ao desenvolvimento do capital intelectual do curso, não foi possível identificar esforços para que isso ocorresse. Observou-se que há um significativo conhecimento das metas e do Projeto Pedagógico do curso, pois a grande maioria dos entrevistados considera conhecer os mesmos, contudo não se identificou a interação dos sujeitos com os mesmos. Identificou-se uma falta de engajamento dos sujeitos para com os objetivos do curso, num curso de Turismo, recente, com poucas turmas formadas.

É indispensável uma cultura mais flexível em que a informação seja mais formal, o conhecimento seja produzido em pesquisas, armazenado e distribuído para todos com o auxílio da tecnologia apropriada. A IES investe no mercado de Ensino a Distancia, EAD, esta tecnologia pode nortear a distribuição do conhecimento. As pesquisas dos Trabalhos de Conclusão devem produzir conhecimento também referente ao posicionamento do profissional em Turismo formado pela IES. A informação deve ter um canal mais seguro, e a comunicação é elemento de extrema importância para trabalhar com o conhecimento. Além disso, conhecer as competências dos colaboradores e dos discentes e integrá-las com a estrutura oferecida é uma das principais ferramentas para facilitar na gestão do conhecimento.

Segundo Rossatto (2002), a competência dos sujeitos é uma habilidade que permite desempenhar atividades e ações, adotar um comportamento, tomar decisões e atitudes, assumir responsabilidades, debater sobre um determinado assunto, criar conhecimentos em consonância com os objetivos da organização. O capital intelectual do curso são os clientes internos e, por essa razão, a competência dos discentes também é vantagem competitiva. O curso de Turismo deve ser ele mesmo uma organização que aprende.

Acredita-se que o curso deve criar instrumentos capazes de compreender a cultura e adequá-la às exigências de mercado. É difícil afirmar a existência de uma cultura melhor ou pior para o desenvolvimento da gestão do conhecimento no curso, mas é fundamental o mesmo construir um mapeamento das competências dos sujeitos, das crenças, dos valores, da relação que há entre as condições propostas no Projeto Pedagógico e a cultura predominante no curso, para evitar problemas referentes à formação. Conhecer o mercado no qual os egressos irão se posicionar e permitir a participação dos discentes é fundamental para tornar o curso competitivo.

Espera-se uma mudança na concepção tradicional para o desenvolvimento de uma cultura apropriada aos objetivos organizacionais. Para que o curso possa partir para uma alavancagem competitiva e tornar-se, ele mesmo, uma organização que aprende a ser produtor de saberes turísticos associados à criação e ao posicionamento de mercado.

4.2 ADEQUAÇÃO DAS ESTRUTURAS AO PROJETO PEDAGÓGICO

As estruturas descritas da IES são novas e dão condições a um ambiente de trocas e de aprendizado. Talvez, o fato da IES ter sua expansão recente e muito rápida, pois, em seis anos, passou de 4 para 28 o número de cursos bacharelados oferecidos, as estruturas não tenham sido devidamente adequadas a todos os cursos. A biblioteca é equipada e permite um excelente ambiente para pesquisa. O acervo destinado ao curso não é muito grande, principalmente quando comparado com outros cursos da área da saúde oferecidos pela IES.

As salas são bem equipadas, o campus oferece um conforto para os sujeitos e há laboratórios de informática espalhados pelos prédios. No trabalho de observação, identificaram-se serem bem apropriadas as estruturas para o desenvolvimento de cursos voltados à área da saúde. A IES conta diversos espaços para ginásticas, pista de corrida e laboratórios. Os cursos mais antigos, antes da Rede, eram Educação Física, Terapia Ocupacional, Fisioterapia e Fonoaudiologia, por isso a valorização de estruturas bem equipadas à saúde. Em entrevista, a representante do colegiado destacou o fato do Turismo ter ênfase em Hotelaria, já pensando numa hotelaria hospitalar e hospitalidade, porém isto não se concretizou, seria um projeto adequado às estruturas fornecidas e um grande diferencial de posicionamento de mercado do curso e dos profissionais.

O curso foi implementado por uma empresa paulistana e ficou claro que o Projeto Pedagógico mantém a estrutura sem preocupação em se adequar às exigências regionais. A base da proposta compreende aspectos voltados à gestão e ao empreendedorismo, com a matriz curricular embasada em disciplinas da hotelaria, contudo, o único laboratório que condizia diretamente com a proposta teve de ceder lugar a outros cursos. O fechamento deste laboratório indica uma expansão da IES sem o devido planejamento. Ao menos no que tange aos interesses do curso de Turismo. A perda deste laboratório significa contradizer a proposta metodológica do ensino com prática.

O curso de Turismo foi implantado com três laboratórios: o de agência, o de eventos e o de hospedagem. Foi aprovado com nota máxima quando existiam dois laboratórios no ano de 2004. Hoje, oferece apenas um laboratório e, como analisado anteriormente, estaria em dissonância com a matriz curricular e os objetivos do Projeto Pedagógico. Esta situação não é favorável ao desenvolvimento nem da gestão do conhecimento, que tem por base o uso da tecnologia da informação pelos sujeitos, nem aos objetivos formativos do curso.

Os laboratórios devem servir como suporte de pesquisa e vivência profissional para os estudantes e torná-los competentes para trabalhar naquela determinada área. A visão de transformar o único laboratório em setor, como afirmou a entrevistada, pode significar uma deficiência na real função da agência no processo formativo dos discentes. Se o espaço não cumpre a sua função de auxiliar o ensino atrelando à prática, não tem razão de existir e pode ser apenas um setor da IES.

A estrutura de agência proposta no curso tem de se revelar uma ferramenta de acesso a todos para fomentar a pesquisa do mercado presente e futuro dos reais agentes de viagens. Na entrevista, percebe-se não haver um interesse maior de como a realidade se apresenta, e de como é possível fazer para compreender e trabalhar neste mercado. Acredita-se numa reestruturação das atividades e dos objetivos propostos do laboratório na busca da relação entre conhecimento, competência e prática. Torna-se indispensável, portanto, repensar as práticas e apoiar ações que enfatizem o posicionamento do profissional nas condições atuais de mercado, como destacado no Projeto Pedagógico.

Observou-se a vontade de abrir um centro de hospitalidade, porém falta a base da hospitalidade no discurso pedagógico. O que representa uma formação capaz de "trabalhar o turismo, enfatizando a hotelaria, optando por uma linha do meio" (ENTREVISTA 3, INSTRUMENTO C). Não tendo o Turismo, nem a hotelaria como caminho, não se identifica em que circunstância se apresenta a hospitalidade. Ter estruturas condizentes com o "meio termo" não é tarefa fácil e exige um Projeto Pedagógico objetivo, com propostas claras para não haver dubiedade. Se for possível haver este meio termo, só uma pesquisa de posicionamento estratégico

para esta proposta poderá responder. A pesquisa torna-se ainda mais importante para dar significado e sustentação a esta proposta diferencial ou não.

A oficina de eventos, conforme analisado anteriormente, não representa um diferencial do curso, pois não responde diretamente a ele, está interligado com diversos setores e cursos da IES. Na realidade, não deveria constar como parte integrante do curso de Turismo, nem como um laboratório. Isto confunde novamente a concepção formativa do curso, as competências desejadas e o posicionamento do profissional no mercado.

É necessário ter estruturas mais sólidas, com características de laboratórios que aprendem. A tecnologia deve ser apropriada ao uso dos sujeitos como facilitador de controle orçamentário, consulta a eventos, posicionamento da pesquisa, e, principalmente, capaz de armazenar e permitir a distribuição deste conhecimento entre todos, criando um sólido centro de pesquisa. Observou-se a carência de um laboratório voltado somente á pesquisa sendo que a base intelectual é o grande valor dos mercados da economia do conhecimento.

As estruturas físicas mais direcionadas a cursos da área da saúde poderiam auxiliar na formatação de um Projeto Pedagógico voltado à área da hotelaria hospitalar. A formação poderia direcionar-se ao lazer, ao uso do tempo livre, à recreação, enfim, adequar as estruturas da IES a uma proposta diferenciada, previamente identificada e fundamentada.

4.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO CURSO NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Mesmo apontado nos questionários como a matriz curricular sendo o diferencial do curso objeto, só esse elemento não cria condições favoráveis para o posicionamento estratégico, pois não condiz propriamente com a estrutura oferecida do curso.

Posicionar-se exige revisões sistemáticas dos objetivos, dos planos, das estratégias, dos recursos e dos procedimentos. Os sujeitos gestores deverão desenvolver uma sensibilidade situacional e atitude estratégica em todos os eixos de suas administrações.

A rapidez das mudanças tecnológicas necessita de flexibilização. O mercado convencional não comporta mais o profissional convencional, daí a repensar os objetivos do curso, para não reproduzir as mesmas estruturas escassas e defasadas com relação à velocidade das transformações. As IES particulares estão cada vez mais pressionadas para aderirem a esta nova postura. O próprio mercado das IES está em transformação.

O curso objeto está situado numa IES que optou por fazer uma fusão e transformar-se numa Rede. Esta estratégia é uma opção quando as instituições têm maior participação e capacidade empresarial juntas. A abertura e a expansão da IES em vários cursos é um exemplo do crescimento do mercado universitário, porém os cursos devem ter um acompanhamento de instrumentos de pesquisa para compreender o mercado real, o mercado que vai, ou não, comportar os egressos do curso.

Observou-se não haver nenhum instrumento formal para análise interna e não há a preocupação em promover pesquisas identificando as características do curso com o posicionamento dos egressos no mercado. No curso de Turismo desta IES, como ainda há um número reduzido de egresso por semestre, é possível pesquisar onde estes estão posicionados e quais as competências desenvolvidas. Isto trará a visão dos resultados sobre a eficiência e a qualidade da proposta formativa.

As entrevistas demonstraram que o curso surgiu para ser um diferencial, mas não se consolidou como tal. Outros cursos abriram com propostas mais direcionadas e o desarticularam. A proposta da ênfase é confusa, pois não está clara a titulação oferecida. Ficar no "meio" talvez não seja uma estratégia de formação, mas de atratividade de alunos e existe a possibilidade de analisar isto a partir de pesquisas aprofundadas. Porém a compreensão de que o grau conferido é

de Bacharel em Turismo deve ser exposto e compreendido pelos discentes. A matriz curricular foi considerada um diferencial, mas não foi possível, com esta pesquisa, identificar se o posicionamento dos egressos no mercado condiz com os objetivos propostos.

As estruturas específicas do curso são pouco diferenciais, e podem ir de encontro com os objetivos organizacionais. É necessário o investimento em pesquisa e em produção acadêmica para se posicionar na economia do conhecimento e adequar as estruturas a elas. Torna-se inviável seguir um padrão estrutural de curso de Turismo de anos atrás, a inovação deve estar presente. A IES compreende a economia do conhecimento nas propostas pedagógicas, mas a realidade apresentada é de um curso deficitário de instrumentos para trabalhar o posicionamento estratégico para economia.

A gestão do conhecimento contempla em seu planejamento todas as pesquisas necessárias para o posicionamento e, por isso, pode ser uma ferramenta estratégica para os cursos. Para uma IES, pode ser uma condição para a sustentabilidade de muitos cursos.

O modelo de aplicabilidade da Gestão do Conhecimento como estratégia de competitividade proposto por Rossatto (2002) é aplicável a qualquer organização. Este modelo considera a gestão do conhecimento um processo estratégico contínuo e dinâmico e que pretende gerir o capital intangível dos sujeitos para estimular a conversão do conhecimento. O patrimônio intangível do curso é rico em conhecimento tácito e explícito e precisam ser compartilhados e difundidos pelas suas áreas de competência formativa de modo a serem transformados em valores profissionais de vantagem competitiva.

Para que isso ocorra, é indispensável a existência de processos contínuos de conversão do conhecimento em construção de concepções da complexidade do campo turístico e de sua melhor adequação às estruturas oferecidas. Os sujeitos não recebem o conhecimento de forma passiva, mas interpretando-o, ativamente, através de suas experiências e habilidades anteriores. Conforme Rossatto (2002, p.4):

a conversão do conhecimento não pode ocorrer isoladamente, sendo imprescindível a interação dos indivíduos e a ocorrência de diversas ações que garantam todo o processo e propaguem os conhecimentos pela empresa.

A partir de tudo que foi exposto até o presente momento, pode-se afirmar que a estrutura do curso, juntamente com as ações voltadas para o posicionamento, ativos intangíveis e o processo de conversão do conhecimento, que ocorre interna e externamente, constitui os elementos fundamentais para que haja o processo de Gestão do Conhecimento no curso. Para melhor visualizar esta integração entre os elementos é proposta uma releitura do modelo de Rossatto (2002) na figura 24.

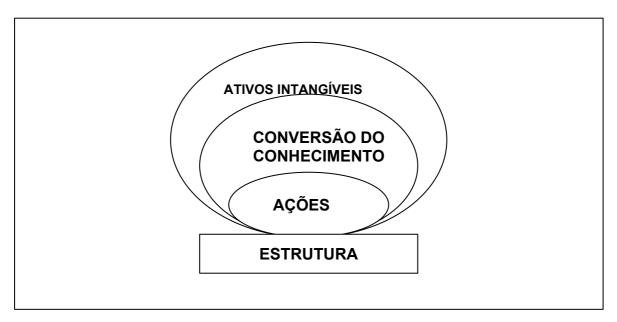


Figura 24: Modelo de sustentação da gestão do conhecimento

A estrutura representa a base ou o alicerce da Gestão do Conhecimento. Nesta camada se concentram as características estruturais estratégicas do curso, devendo ser a primeira a ser definida e implementada. Já as ações são representadas nas atividades, nos instrumentos de pesquisa já descritos neste trabalho, que devem ocorrer para desenvolver a Gestão do Conhecimento.

A conversão do conhecimento relaciona-se diretamente com as ações da organização, pois depende da mudança de postura de todos os integrantes da mesma. Os ativos intangíveis são compostos pelo balanço patrimonial intangível (ROSSATTO, 2002), responsável pelo valor de mercado e de competitividade. No

curso de Turismo, devem ser identificadas as competências dos colaboradores e dos discentes para integrá-las às estruturas e aos objetivos do posicionamento estratégico.

Cada etapa tem sua finalidade para a criação desses ativos, por essa razão o sucesso do modelo só se caracteriza quando todas as etapas passarem pelo processo de orientação estratégica para a Gestão do Conhecimento. Estes modelos terão aplicabilidade se todos os elementos da organização estiverem em plena integração e seguindo o mesmo percurso até a conversão do conhecimento e criação dos ativos.

Nas ações, para haver as tomadas de decisões orientadas para a Gestão do Conhecimento, é mister o aprofundamento na compreensão das estruturas da organização. Neste contexto, é necessário, portanto, a identificação dos elementos que compõem o ambiente organizacional, sendo a orientação da cultura uma vantagem competitiva extremamente importante para o sucesso do projeto de reformulação.

As ações devem ser integradas, sincronizadas e voltadas para a valorização dos sujeitos. Devem, também, priorizar a gestão compartilhada em que todos os participantes tenham a oportunidade de aprender e ensinar num processo estratégico orientado.

O modelo para implantação da gestão do conhecimento apresentado por Rossatto (2002) é muito mais complexo e exige um esforço muito maior dos gestores. A pretensão de resumi-lo foi para facilitar a visualização da importância de compreender a organização na sua totalidade. Bem como demonstrar que é possível lançar mão da gestão do conhecimento como estratégia competitiva para a IES e para o curso de Turismo.

Esta estratégia permite um posicionamento ao curso de Turismo voltado para as exigências do mercado por profissionais diferenciados valorizados pelo conhecimento produzido também na academia. Toda a organização deve aderir aos processos contínuos de mudanças, principalmente as IES pelas condições impostas

a elas. O curso de Turismo precisa orientar-se de maneira a integrar os objetivos com o perfil do egresso e com as condições atuais de mercado e a gestão do conhecimento pode ser a ferramenta estratégica para isso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudança é, hoje, a condição imprescindível de todas as organizações. A transmissão do conhecimento é uma característica da sociedade pós-moderna, que se transforma em vantagem competitiva na mesma. Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica da mudança é uma necessidade que se impõe sob o aspecto de atualização permanente.

As IES são desafiadas a repensar sua função social na formação profissional e alinhar-se tanto à sua posição no mercado, quanto à posição profissional de seus egressos. Existe uma competitividade entre essas Instituições, especialmente entre as privadas, observando-se, muitas vezes, o tratamento mercadológico dado ao ensino superior.

Nesse contexto, identificam-se duas realidades do ensino superior no Brasil: a era do conhecimento, que exige mudanças nas IES, e a transformação do ensino em mercadoria, que pode comprometer a qualidade do ensino. Isto se evidencia quando as estruturas oferecidas pela IES não comportam as exigências do mercado.

Esta pesquisa tratou da Gestão Estratégica de um Bacharelado em Turismo de Porto Alegre (RS), com base no seu posicionamento para inovação e inserção deste no mercado da economia do conhecimento. Apresentou a parte estrutural e ambiental do curso de Turismo objetivando identificar a relação destes com o posicionamento estratégico e com a gestão do conhecimento.

Do referencial teórico houve uma grande dificuldade em obter estudos que tratassem do tema da gestão no âmbito da educação superior em Turismo. Assim, construiu-se uma fundamentação teórica fundamentada nas exigências da economia do conhecimento, na administração universitária e na gestão estratégica. Verificouse a importância da produção do conhecimento para posicionar os egressos do curso de Turismo no mercado profissional. Constatou-se que a gestão do conhecimento é uma ferramenta de uso dos gestores para organizar os processos de conversão do conhecimento em estratégia de posicionamento de mercado.

Constatou-se a fragilidade do curso de Turismo pesquisado no que se refere à sua estrutura e seu Projeto Pedagógico. Identificou-se a dissonância entre as concepções de hospitalidade, hotelaria e Turismo. Há uma carência em instrumentos de pesquisa que possibilitem uma compreensão do ambiente organizacional do curso e do mercado de trabalho dos egressos. Faltou tempo para aprofundar a pesquisa de posicionamento de mercado com os egressos já inseridos nele, bem como uma análise sobre novos mercados de trabalho para os profissionais de Turismo. Não foi detalhado um modelo de gestão do conhecimento apropriado para o curso, mas aprofundou-se nos levantamentos necessários para esta implantação no estudo das estruturas, da cultura e do posicionamento do curso.

Do estudo de caso pode-se ponderar o atingimento dos objetivos propostos no início desta dissertação. Com relação ao primeiro objetivo, pode-se identificar o ambiente organizacional e o posicionamento estratégico utilizado pelo curso estudado em que as estruturas e a cultura organizacional têm carências com relação aos objetivos propostos. As estruturas específicas dos cursos na área da saúde têm melhores equipamentos, podendo o curso de Turismo utilizar-se dos mesmos e aderir a uma proposta diferenciada e adequada com os laboratórios oferecidos pela IES.

A preocupação imediata referiu-se a demanda aparente por cursos de Turismo e a difusão rápida dos mesmos pelo país. O curso de Turismo pesquisado foi criado no momento de expansão dos bacharelados na área em todo no Brasil, no início do século XXI. A opção de implantar um curso de Turismo na IES, objeto, deveu-se a esta demanda aparente. Não houve pesquisa para verificar o posicionamento estratégico, nem a sustentabilidade do mesmo na época de sua implantação.

Os esforços direcionaram-se para a criação de um Centro Universitário que necessitava da abertura de diversos cursos. A Rede posicionou-se para entrar no mercado universitário regional e expandiu-se com o auxílio de uma empresa responsável pela pesquisa de demanda. Isso representa o significativo crescimento do mercado do ensino superior.

No curso detectou-se uma estratégia de enfatizar a hotelaria e os preços das mensalidades mais baixos. Contudo, essa ênfase pode ser um dos motivos dos contrapontos analisados entre o objetivo, o perfil, as estruturas e o posicionamento dos egressos no mercado. Também não há conhecimento, por parte dos sujeitos, sobre os cursos concorrentes para identificar as reformulações e as diferenciações dos mesmos.

Percebe-se que o curso não prioriza a pesquisa nem em Turismo, nem em Hotelaria. O profissional formado é Bacharel em Turismo, mas teve sua teoria embasada na hotelaria. Este profissional concorre com os profissionais formados em Turismo e / ou em Hotelaria, mas o conhecimento generalista torna-se fator pouco competitivo. Seria importante a opção por uma ou por outra formação, pois as duas formações exigem objetivos distintos e complexos.

Passando para o segundo objetivo, os elementos significativos da organização (cultura, clima, estrutura, etc.) que influenciam no processo de posicionamento do egresso no mercado, identificaram-se, na pesquisa de clima organizacional, uma cultura predominante de Apolo (HANDY, 2004) ou Cultura-de-Função. Caracterizada pela centralidade na tarefa e não nos sujeitos, a Cultura-de-Função não facilita a implantação da gestão do conhecimento, pois é burocrática e padronizada. Verificou-se não haver uma participação mais efetiva dos discentes na organização do curso.

A concepção de alunos convencionais irá ceder lugar ao cliente interno. Isto permite compreender o estudante em sua essência como sujeito, com competências, idéias capazes de colaborar para produzir conhecimento. Os cursos devem valorizar estruturas que priorizem a pesquisa e influenciem nas adequações aos objetivos.

A cultura organizacional deve servir de apoio e adequar-se às condições do curso. As questões culturais nas quais os sujeitos estão envolvidos são necessárias para compreensão da dinâmica organizacional. Considera-se indispensável o papel da cultura e da forma de estruturação de um planejamento para orientar o posicionamento estratégico proporcionando vantagem competitiva com a gestão do

conhecimento.

O curso apresentou uma estrutura pouco flexível, com muitos sujeitos ocupando cargos administrativos em variados setores. Além disso, há uma rotatividade significativa de docentes e coordenadores do curso dificultando a criação de pesquisas mais objetivas. Quanto às estruturas físicas da IES elas são propícias para um ambiente de pesquisa e de produção do conhecimento. Com relação às estruturas físicas específicas do curso, seguem uma matriz curricular em dissonância com os objetivos dos laboratórios e, por isso, é necessário avaliar a real importância dos mesmos.

Considera-se que o terceiro objetivo também foi atingido, pois, ao finalizar a análise dos resultados sobre o ambiente organizacional e o posicionamento estratégico da IES e do curso, foi proposta a síntese de um modelo de implantação da gestão do conhecimento como estratégia competitiva. A gestão do conhecimento deve direcionar-se para a criação de inovações capazes de alavancar a competitividade e posicionar estrategicamente a IES e o curso. A realidade pesquisada é de uma organização preocupada com a demanda imediata, sem instrumentos capazes de compreender as mudanças de mercado, nessas condições, a adoção da gestão do conhecimento como estratégia de posicionamento de mercado torna-se fundamental.

Com o crescimento da importância da gestão do conhecimento, as IES têm que se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, com o que os concorrentes sabem. Passa a ser cada vez mais necessário identificar o impacto e a consistência do conhecimento no setor específico de cada curso. Torna-se fundamental criar condições para a produção do conhecimento e comunicação eficaz da informação.

Na organização pesquisada, deve ocorrer uma revisão do Projeto Pedagógico e adequá-lo às estruturas oferecidas. Além disso, fazer um levantamento sobre o ambiente organizacional e todos os elementos que o compõem também é fundamental. O curso objeto deve lançar mão da gestão do conhecimento como tentativa de posicionar-se estrategicamente e promover a

produção do conhecimento voltado e engajado com os objetivos do curso.

As IES são fontes de informações na sua essência, porém deve ocorrer o processo de transformação das informações em produção eficaz do conhecimento. O curso objeto deve priorizar a pesquisa e a construção de concepções mais definidas sobre o que seja hospitalidade, Turismo e hotelaria. Implantar um curso exige uma série de mudanças e adaptações estruturais adequadas a um projeto pedagógico capaz de enfatizar o posicionamento estratégico dos egressos.

A competitividade e o posicionamento estratégico do sujeito trabalhador são uma das maiores preocupações das IES. Sob os aspectos de obtenção de vantagem competitiva e orientação estratégica de capital intelectual, é que a implantação de um modelo de gestão do conhecimento pode ser utilizada como ferramenta de auxílio no processo.

As IES passam a identificar a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço do posicionamento estratégico e dos objetivos da organização, sem que haja a perda do caráter social a serviço da comunidade. É mister ressaltar o papel social das IES no mercado na qual está inserida. Não existem mecanismos de valoração do intangível. O que se pretende é a valorização dos sujeitos, das estratégias e da produção do conhecimento para posicionar o profissional nas condições atuais de mercado.

As limitações encontradas referiram-se à escassez de referenciais teóricos voltados para a gestão dos cursos de Turismo no âmbito estratégico. Encontraram-se dificuldades na comunicação com o coordenador do curso e com a reitoria acadêmica da IES e, portanto, não foi possível aprofundar a visão dos administradores diretos sobre o posicionamento estratégico do curso. Outro fator limitante do aprofundamento da pesquisa de clima organizacional foi a carência de apoio de muito dos colaboradores do curso que não responderam ao instrumento aplicado.

As análises encontradas não se esgotam com este trabalho. Temas como o perfil do profissional do Turismo na economia do conhecimento, novos mercados de

trabalho para posicionamento do egresso, reformulação dos Projetos dos Cursos de Turismo adequados às estruturas institucionais e ao ambiente organizacional, implantação de um modelo de gestão do conhecimento aplicado diretamente aos cursos de Turismo deverão ganhar maior enfoque e aprofundamento teórico. Com isso, as pesquisas no âmbito da gestão orientada para os novos mercados serão de extrema importância para o posicionamento dos cursos de e dos profissionais do Turismo no Brasil.

BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichak. O *ciclo de vida das organizações* – como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria – reflexões e cadastro das instituições educacionais do Brasil. São Paulo: Aleph, 2002.

BEHRENS, Marilda Aparecida. *O paradigma emergente e a prática pedagógica*. Curitiba: Champagnat, 1999.

BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. São Paulo: SENAC, 2004.

_____. O profissional de turismo na sociedade pós-industrial. In: GASTAL, SUSANA (org.). *Turismo, investigação e crítica*. São Paulo: Contexto, 2002. p. 93-110.

BERTALANFFY, Ludwig Von. *General system theory:* foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1969.

CASTRO, Cláudio. O capitalista da educação. *Revista Exame,* São Paulo, v. 1, n. 859, p. 66-7, abr. 2002.

CHANDLER, Alfred. Strategy and structure. London: MIT, 2001.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

DAY, Georges. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGRAZIA, Carolina; SANTOS, Carlos Honorato Schuch. Os novos desafios da gerência de pessoas – estudo em uma empresa aérea. *Revista Estúdios y Perspectivas en Turismo*, v. 15, n. 4, out. 2006.

DE MASI, Domenico. O ócio criativo. 3.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, Afonso. *Aprendizagem e inovação organizacional:* as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Roslaine Kovalczuk de Oliveira. *Estratégias empresariais na hotelaria*. Estudo sobre ações estratégicas e o estabelecimento de vantagens competitivas a hotelaria de médio porte da cidade de Porto Alegre. Caxias do Sul: UCS. Dissertação (Mestrado em Turismo), Faculdade de Turismo, Universidade de Caxias do Sul, 2004.

GOLDENGERG, Mirian. *A arte de pesquisar:* como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HALL, Richard. *Organizações, estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Person, 2004.

HANDY, C. *Deuses da administração*: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 2004.

HATUM, Andres; PETTIGREW, Andrew. *O que torna flexível uma organização*. São Paulo: Harvard Business Review, 2005.

HREBINIAK, Lawrence. *Making strategy work.* New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.

KATZ, Robert L. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs: Ed. Prentice Hall, 1970.

KUENZER, Acácia Zeneida. O que muda no cotidiano da sala universitária com as mudanças no mundo do trabalho? Campinas: Papirus, 2000.

LÜDKE, Menga. *Pesquisa em educação : abordagens qualitativas*. São Paulo : EPU, 1986.

LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MARÍN, Santiago; BERROCAL, Francisca. *Gestión de recursos humanos por competéncia*. Madrid: R. Areces, 1999.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATIAS, Marlene. *Turismo, formação e profissionalização* – 30 anos de história. Barueri: Manoele, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração* – da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Galatea-Nueva Visión, 1959.

McCLELLAND, David C. *O poder é o grande motivador*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MELO, Luiz Eduardo Vasconselos. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Erica, 2003.

MINTZBER, Henry. *Estutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Prentice Hall, 1979.

_____; QUINN, James. *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

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

MOLINA, Sérgio. *Fundamentos del nuevo turismo*. México: Centro de Empreendimentos e Innovación, 2005.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Paris: ESF Éditeur, 1990.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVAES, Edmundo; CARVALHO, Humberto. *Planejamento estratégico*: configurando a missão da universidade. Rio de Janeiro: Gama Filho, 1999.

PANOSSO NETTO, Alexandre. Filosofia do turismo, teoria e epistemologia. São Paulo. Aleph, 2005.

PERRENOUD, Phillipe. *Construir competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

POPPER, Karl Raimund. *Conjectures and refutations: the growth of scientific knowledge*. London: Routledge, 1989.

PORTER, Michael E. *Competição*: on competition - estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REVISTA EXAME, São Paulo: Abril, edição 859, n. 1, p. 66-7, 18 jan. 2006.

ROSSATTO, Maria Atonieta. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Pela mão de Alice*. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. *A universidade no século XXI:* para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina:* arte e prática da organização de aprendizagem. 11.ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

SESSA, Alberto. *Turismo e política de desenvolvimento*. Porto Alegre: Uniontur, 1983.

SHEIN, Edgar. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 1985.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; MACIEL, Lizete (orgs.). *Currículo e formação profissional nos cursos de turismo.* Campinas: Papirus, 2002.

SOUZA, Edelar Lanzer Pereira. *Clima e cultura organizacionais* – como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher; Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, 1978.

STEAWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento* – o capital intelectual e a organização do século XXI. São Paulo: Campus, 2000.

TAYLOR, F. W. Scientific management. Nova lorque: Harper, 1947.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando o conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2003.

WRIGHT, Peter. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira, 2002.

YIN, Robert. *Estudo de caso* – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

INSTRUMENTO A:

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISAO DOS DISCENTES

Prezado (a) Aluno (a),

Este questionário faz parte de uma Pesquisa ligada à Universidade que tem como objetivo estudar as Estratégias de Posicionamento de Mercado dos Cursos Superiores de Turismo em Porto Alegre. Visando a compreender a cultura organizacional como estratégia de posicionamento é que sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto. Portanto, conto com a sua participação.

	_	DEDOUNTAG / DEGROOTAG	0001000	TIMOTOLIOOFO
N	Ц	PERGUNTAS / RESPOSTAS	CODIGOS	LINSTRUCOES
ξ <u>ν</u>	Ħ	A liberdade que voço fam para proper melhorias na execução do		NSTRUCOES
77	1	scoma 4 opções (indicando a 1 2 3 e 4) que ocê acha serem mais motivadoras para control de la companda de la companda de la control de la companda de la control de la co	()	Vápara 12 Vápara 12 Vápara 12 Vápara 12
13	1	os itens abaixo relacionados marque de trabalho insatistatoria a e 2ª opção) que você considera os principais diferenciais do usos de la resulta esta de la resulta de l		Vá pára 18ª 7 Vá pára 18 Vá para 18
7	•	Sus de la estada de de decisión de de decisión de de decisión de de decisión d)	Vá para 18 Vá para 18 Vá para 18
N		Desafios estimulados pela JES Cursos de qualificação e aprimoramento de idéias novas e illevibilidade de objets estiliables per servir de PERGUNTAS / RESMINO A RESQUISA DE SERVIR DE PERGUNTAS / RESMINO A RESQUISA DE SERVIR DE PERGUNTAS / RESMINO A RESQUISA DE SERVIR DE PERGUNTAS / RESMINO A RESM	CODIGOS	Vá pyra 123 124 Vá pyra 123 124 IVA 343 134 135 125 125 125 125 125 125 125 125 125 12
1 18		Há quanto tempo você estuda na instituição?		Va para 14 Va para 14 Va bara 2
8		om relação ao ambiente do curso, você considera Mellos de Lance do curso, você considera Mellos de Lance do curso, você considera Mellos de Lance do curso d		Vá Vária de 20 Vá Vá Vária de 20 Vá Vá Vária de 20 Vá Vá Vária de 20 Vá Vá Vá Vária de 20 Vá Vá V
14 2		omo é estabelecida, normalmente, a comunicação com a official de la comunicação com a official de la comunicação com a comunicação como comunicação com a comunicação como comunicação com a comunicação comunicação com a comunicação comunicação com a comunicação comunicação comunicação com a comunicação comunicação com a comunicação comunicaç		Vá p láfapfiga 9 Vá p láfapfiga 9
9		cursos antes de ingressammaçõe veobel som encontra atualmentis? Voive Confidence de la comente estuda? Através de de documento iescrito Somente através de documento iescrito Qual a sua formação acadêmica? Regular Não () ()	Vá para 15 Vá para 35 Vá Vá para 35 Vá Vá para 19
3	Ц	Ruim A	()	Vá Nærápáka 11 Vá næra 19 4
18	1	Qual a sua formação academica? Ruim Finsino Modo Grando Você conteve esta informação são: Inculdades e avanços conseguidos são: ecursos ortás diaganto salas eio de en ula nitro diaganto de social de contexto por meio persona de acilidades disponíveis: Confecimento por meio pelos por de pelos de contexto de contexto por meio pelos de producidades disponíveis: Confecimento por meio pelos de producidades disponíveis:		Va Va Para 4 Va Para 4 Va Para 46 Va Para 46 Va Para 46 Va Para 46 Va Para 46 Va Para 46 Va Para 46
11	Ш	voce connece o projeto pedagogico do curso de i unsino?	/ /	Vá nara 19
18	1	oce figural quina outra de Formação Acadênii de Fulface) com ocero de la como ocero de la c		Vá para 12 Vá para 19 Vá para 19 5
19	ļ.,	xiste algo que você desejaria esclarecer sobre o fullฟ୍ରିଫାଛିନାଞ୍ଚିମିତ	do curéo do Tur	Va para 1/
	Ľ	hardado poeto questionário 2 - · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	uo curso ge Tur	Vá para 17
5	-	viste algo que voce desejaria esclarecer sobre o funcionamento o duase funcionamento entre os discentes do cursos:	()	Vá para 17
	- -	Excelente Bom Regular		Vá para 6 Vá para 6 Vá para 6
		Regular Ruim Péssimo	()	Vá para 6 Vá para 6 Vá para 6

INSTRUMENTO B:

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DOS COLABORADORES

Prezado (a) Colaborador (a),

Este questionário faz parte de uma Pesquisa ligada à Universidade que tem como objetivo estudar as Estratégias de Posicionamento de Mercado dos Cursos Superiores de Turismo em Porto Alegre. Visando a compreender a cultura organizacional como estratégia de posicionamento é que sua participação é fundamental para o sucesso deste projeto. Portanto, conto com a sua participação.

N	PERGUNTAS / RESPOSTAS	CODIGOS	INSTRUCOES
N			INSTRUCOES
M ₂	HA indergrade the voce tempost by obox melhorias ha execução and	OS III	NSTRUCOES
17	A liberdade que y nota en para propos melhorias na execução do como vaçan ableve esta informação: Semo vaçan ableve esta informação: Se colha 4 opções (indicando a 1ª, 2ª, 3ª A 4ª) que se consideração você acha serem mais motivadoras para continual de la consideração esta informação esta informação esta informação informação ingresso nas opções não escolhidas não marque nada). Se colha de la colh	,	
' <i>'</i>	Trace acho coron maio motivodoros para cartin de la desperanta de la coron maio motivodoros para cartin de la coron maio motivodoros para cartin de la coron de la	()	Vánpara 173
	voce acha serem mais motivadoras para continuar na Alfaves de reuniões quando indessoui na LES	} {	Vápara 13
	IES: (nas opções não escolhidas não marque nada), solutidado los l	} {	Valpara 14
	Nem valorização, Profissional	()	Vá para 16ª 'P
-	Integração da equipe de trabalho Insatisfatória	()	Vá para 7 Vá para 10 Vá para 7
13	Dos itens abaixo relacionados, marque até "2" opcides (jadicamba)	()	Vá para 7
	Dos itens abaixo relacionados, marque até proper livadistancia de la considera de crescime de considera de co	\ '	
-	Peromo Financeiro		Vá para 18
7	CBITAS HATITATION CONTROL OF THE SHIP TO THE PROPERTY OF THE P		Vá para 18
	destaca: Desafios estimulados pela IFS Sempre	()	Vá Nápapasa 8
	Coma de de la comité destruction de la comité destruction destruction destruction de la comité de la comité destruction destruction de la comité de la comité de la comité de la comité de	()	V Wasaa 14
	Cuisos de qualificação e aprinforantento de Pasculisão	} {	Va para 10
	Reconhecimento de idéias novas e flexibilidade sodo recursos l	0001400	Vá pystypopo O
LΝ	PERGUNTAS IN FERGUS A PERGUS A	copidos	III/NED/NAME PROPERTY
1	Desafios estimulados pela IES Cursos de qualificação e aprimoramento de unimento de idéias novas e flexibilidades de unimento de idéias novas en la contrata de contrata de la contrata la contrata de la contrat	()	Wa para 14
18	Contre la caracter de curso, voce consideration de la consideratio	()	 Vá para 14
ıβ	uonrreiação ao ambieme do curso, voce consistera vivisios de 19310 Libroblemas 2		Vá para 14
	Recomblemas?		Va bara 2
+1	Excelence J a 5 and shire		Vá Vá Vá Vá Vá Vá Vá Vá
$\ \cdot\ $	_ ESI UTU (adaUtaki kiki ata 1)		\/a\ \ \\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\
	Preparação do Bolho Cara de Alba de Preparação do Bolho Preparação do Regular Mais de Preparação		
	Regularinans de l'inventos		Vaparararar
1.4	Ruim in Null Call	()	Vá Vára elsí 2
12	Como é estabelecida, pormalmente, a combrilcação com a l Você ja tinha trabalhado em outras institueses cou em outros		Vá para 19
9	TVOCE la finha trabalhado em outras institues soft em outros avensos ambientes de inglessor en outros en conversas informas en conversas en conversas informas en conversas en con		
	trabalha?Comunicação verbal com conversas informais	()	
	Morivação da maria o Trabalnar: com reforco através de documento escuto	8 3	
	AttaXCelenieunia of form (20)		Vá % 4 4 9 3 3 2
	Allaves de l'edifloes loi Nias 1	()	Vá %
Ш	Somente através de documento escrito	()	Va para 15
13	COHAL SHA ÉOTMEÇÃO STATIRINITA CÃO?		1/6 para 10
15	Para você, as informações de metas Atras y la desos introducios de metas y la desos introducios	()	Wa Va bara 4.1
	dificuldades e avanços ผูกสูรอยูนเปอรูปคลือย่อ guando ingreso ให้คลือย่อ	\ \ \{\lambda \lambda	Vapatalana
	difficultades e avanços Afraves de reunitoes quando ingressou na respectada esta de la companya del companya del companya de la companya de l		Varpara 11
	BLOUTE OF TÉANISME COLOR DE LINE DE LA COLOR DE LA C	()	V apala 19
	Recursos técnicos, salas de aula biologífica de alla biologífica d	()	∥ Vá ṗara 46
11	Você conhece o projeto pedagógico trase pulles são transpitotaso	()	Vá para 46
' '	Você conhece o projeto pedagógico 电影響 (l k	Va para 19 46
	Bom Bom	\ \ !	Vá para 19
+	III Pogular I NdV 1	()	Vá papaga 13
16	Você mantém comunicação verbal (face Rimface) com o		Vá para 19
4	coordination हमारिक स्टूबर के स्ट्रामिक किया है हमारिक स्ट्रामिक हमारिक स्ट्रामिक स्ट		1 1 2 1 2 1 2
	pesimo Sempre		Vá para 19
\perp \parallel		()	Vá para 17
19	Existe algo que você desejaria esclarecer sobre o funcionamento	do curso de To	rismo que não fo Vá para 17
	abordado neste questionário?	()	Vá para 17
	Nunca		Vá para 17
5	Como você considera o relacionamento entre os membros da		
++	equipe e de com os membros de outros cursos:		
	• •	()	\// · · · · · · ·
	Excelente	()	Vá para 6
	Bom	()	Vá para 6
$\perp \perp$	Regular	<u> </u>	Vá para 6
		()	
	Ruim	()	Vá para 6
	Péssimo	()	Vá para 6

INSTRUMENTO C

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA VISÃO DOS EX-COORDENADORES DO CURSO DE TURISMO

Re	sponda as questões de 01 a 08 são livres para expressar a sua opinião.			
Área de Formação: Período de Coordenação:				
1)	Como surgiu e com quais objetivos ocorreu a implantação do curso de Turismo na IES?			
2)	Como funciona a estrutura do curso?			
3)	Foram criadas pesquisas para identificar o mercado e posicionar o curso de forma competitiva?			
4)	Houve a preocupação em verificar a evasão, o desinteresse e o posicionamento do egresso no mercado?			
5)	Para que tipo de mercado os profissionais do curso são formados?			
6)	Na sua opinião, qual seria o diferencial do curso com relação a outros cursos?			
7)	Já houve alguma pesquisa para identificar a satisfação dos discentes e docentes em fazer parte do curso?			
8)	Com que freqüência você acredita que o curso faz suas inovações e por qual razão?			

INSTRUMENTO D

ROTEIRO DE ENTREVISTAS SOBRE O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA VISÃO DOS COLABORADORES DOS LABORATÓRIOS ESPECÍFICOS DO CURSO DE TURISMO

Re	sponda as questões de 01 a 06 são livres para expressar a sua opinião.
Áre	ea de Formação:
Те	mpo de serviço:
1)	Quais as funções da agência para caracterizar um laboratório?
2)	Na sua opinião, qual a importância deste laboratório para a formação dos alunos do curso?
3)	Como são escolhidos os estagiários para o laboratório?
4)	Você acredita que o laboratório seja um diferencial do curso diante dos concorrentes?
5)	Qual a visão do futuro das agências de viagens nas condições futuras de mercado que o laboratório ensina aos estagiários?
6)	Qual a visão do futuro dos eventos nas condições futuras de mercado que o laboratório ensina

aos estagiários? (Para eventos)