MARIANA ALDRIGUI CARVALHO

EDUCAÇÃO SUPERIOR EM HOTELARIA:
UM EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO DAS DIRETRIZES CURRICULARES BRASILEIRAS À REALIDADE DO MERCADO DE TRABALHO EM SÃO PAULO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
2003

MARIANA ALDRIGUI CARVALHO

EDUCAÇÃO SUPERIOR EM HOTELARIA:
UM EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO DAS DIRETRIZES CURRICULARES BRASILEIRAS À REALIDADE DO MERCADO DE TRABALHO EM SÃO PAULO

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Turismo e Lazer, apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Orientador:
Prof. Dr. Sérgio Francisco Costa

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
2003

MARIANA ALDRIGUI CARVALHO

EDUCAÇÃO SUPERIOR EM HOTELARIA:
UM EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO DAS DIRETRIZES CURRICULARES BRASILEIRAS À REALIDADE DO MERCADO DE TRABALHO EM SÃO PAULO

Banca Examinadora

_____

_____

_____

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
2003

Nossa vida é o resultado do caminho que escolhemos.
Aceitamos as mãos estendidas dos mais velhos, e seguimos.
Um dia, daremos nossas mãos aos mais novos, e continuaremos.
Na verdade, estamos todos no mesmo caminho, e ele fica mais claro e tranqüilo quando temos por perto a mão de alguém em quem possamos confiar.

Dedicado às “mãos” especiais de

Lúcia Moraes Mello
e
Maria José Giaretta

Ao longo da nossa vida, os últimos dias parecem sempre os mais significativos, os mais repletos de acontecimentos e emoções. Durante a realização deste trabalho, iniciado há praticamente quatro anos, conheci as pessoas que me ensinaram a ver e a viver a vida com outras referências. Foi também nesta época que assumi minha adoração por todos aqueles que se vestiram de professores, nas suas especialidades, e me ensinaram a aprender e a gostar de ensinar, trazendo sentido à minha vida.

Professores dos valores e das referências – meus pais;

Professores de humildade e sabedoria – meus avós, de sangue e de alma;

Professor do amor ao ofício – aquele que começou como orientador e segue como um grande amigo, e conselheiro, Sérgio Francisco Costa;

Professores que iluminam meu caminho e alegram minha vida com sua amizade, apoio, estímulo e carinho – Lúcia Moraes Mello, Zezé Giaretta, Tatiana Milito, Renê Nascimento, Susana Gastal e Wilma Araújo.

E a todos aqueles cujo papel foi importante na conclusão de mais esta etapa: Prof. Dr. Luiz Trigo, Prof.a. Dra. Sarah Da Via, Prof.a. Dra. Marília Ansarah, Prof.a. Dra. Olga Tulik, Paula Binfaré (Sis), André Florêncio (*in memorian)*, a todos os envolvidos na realização do trabalho, especialmente os representantes de Escolas, Fohb e Capih cuja contribuição foi fundamental; às minhas irmãs, tios e primos, e àqueles cujo nome pode ter fugido no momento da redação, meu carinho e gratidão.

“Começando os últimos onde os seus
antecessores tivessem acabado
e reunidas, assim, as vidas e os trabalhos de
muitos, poderíamos ir juntos muito mais
longe do que cada um isoladamente”.

René Descartes

RESUMO

O trabalho apresenta uma retrospectiva histórica dos cursos superiores de hotelaria no mundo e no Brasil, e analisa pesquisas recentes que contemplam habilidades e competências inseridas nos currículos dos cursos superiores e sua valorização pelo empregador (mercado de trabalho).

Busca identificar quais as habilidades e competências devem ser desenvolvidas nos alunos a partir do ponto de vista de três grupos distintos: coordenadores de curso, representantes das áreas de recursos humanos e representantes de empresas hoteleiras.

A comparação dos resultados é então exposta às orientações oficiais constantes nas Diretrizes Curriculares Nacionais, a fim de verificar a possibilidade de aproximação entre os anseios do mercado e da academia na estruturação de um curso superior de Hotelaria.

ABSTRACT

This essay presents an historical retrospective of Hotel Management courses throughout the world and in Brazil, and analyzes recent researches that deal with skills and knowledge inserted in the course curricula and its valorization by the employer.

It aims to identify which skills and knowledge must be developed in students by the point of view of three different groups: course coordinators, human resources representatives and hotel companies' representatives.

The results are compared, and then are exposed to the orientation of the official document "Diretrizes Curriculares Nacionais", as to verify the possibility of approximation between university and employers expectations in structuring an Hotel Management course.

SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	10
	I.1 – Competências, Habilidades e Conhecimento	13
	I.2 – Os Cursos de Hotelaria no Cenário Internacional	16
	I.3 – Os Cursos de Hotelaria no Cenário Brasileiro	44
	I.4 – Hospitalidade e Políticas da Educação: As Diretrizes Curriculares	63
	I.5 – Objetivos do Trabalho	71
II.	DESENVOLVIMENTO	73
	II.1 Método, materiais e procedimento	74
	II.2 Validação	101
	II.3 Aplicação dos Formulários	101
	II.4 Quadros de Saída	102
	II.5 Resultados da Pesquisa: Academia e Mercado em Análise	108
III.	CONCLUSÕES	117
	III.1 Aproximação das Diretrizes Curriculares aos Resultados Obtidos	118
	III.2 Considerações Finais	138
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
	APÊNDICES	146
	Apêndice A - Formulário e Instruções	147
	Apêndice B - Panorama da Hotelaria na cidade de São Paulo	150
	ANEXOS	156
	Anexo A - Diretrizes Curriculares Nacionais	157
	Anexo B - Cartas aos sujeitos da pesquisa	177

I. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, resultado de uma série de buscas e pesquisas sobre a área de Hotelaria, nasceu de inquietações sobre a qualidade da formação da mão-de-obra que alimentará o setor nos próximos anos. Trata da educação formal, em nível superior, na área de Hotelaria, atividade econômica ligada ao setor de serviços, considerada um dos pilares da atividade turística.

Segundo a OMT (Organização Mundial do Turismo), o Turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadias em lugares diferentes do seu local de residência, por um período consecutivo inferior a um ano, com propósitos de lazer, descanso, negócios e outros. Para que uma pessoa permaneça mais de um dia fora de seu local de residência, é muito comum a utilização de um meio de hospedagem, caracterizado normalmente por um hotel.

Devido ao crescimento do Turismo, de maneira geral, e da Hotelaria, mais especificamente, houve um aumento na oferta de cursos superiores nestas duas áreas em praticamente todos os estados brasileiros. Esse aumento, aparentemente, deveu-se em grande parte ao “modismo”, em detrimento da efetiva resposta às necessidades dos locais onde nasceram os cursos, ou ainda de uma análise das tendências futuras do mercado de trabalho.

Apesar disto, e da crescente necessidade de mão-de-obra qualificada no setor para alavancar o desenvolvimento do Turismo, não há garantias de que o curso superior, da forma como se apresenta hoje, seja suficiente para formar os alunos que, em sua maioria, atuarão no mercado de trabalho, ainda que se considerem os avanços da política nacional de Educação por meio da publicação das Diretrizes Curriculares por parte do Ministério da Educação.

A partir desta constatação, reforçada pela vivência pessoal da autora tanto em empresas hoteleiras como em instituições de ensino superior, buscou-se estruturar este trabalho de forma a tentar compreender de maneira mais detalhada a situação dos cursos de Hotelaria, uma área recente da educação superior que passa a receber a atenção de muitos pesquisadores, e sua adequação ao propósito de formar os futuros profissionais da área.

Pretende-se analisar os cursos superiores em Hotelaria no Brasil, desde seu início até os dias de hoje, enfocando especificamente a formação de seus alunos em termos de competências necessárias para o ingresso na área, comparando informações oriundas da academia e de representantes do mercado de trabalho.

Acredita-se que, a partir destas comparações, seja possível compreender a atual situação e identificar oportunidades de colaboração, ainda que teórica, para um melhor desenvolvimento da Educação Superior em Hotelaria no país.

A indagação que deu origem ao exercício que ora se apresenta concentrou-se no documento que apresenta as Diretrizes Curriculares Nacionais, a fim de identificar se estas orientações oficiais contemplam as competências julgadas necessárias a um recém-formado, do ponto de vista dos responsáveis pela absorção da mão-de-obra no mercado de trabalho.

I.1 - Competências, Habilidades e Conhecimento

Desde a seleção do tema e objeto de estudo, as palavras conhecimento, habilidade e competência rechearam os textos, nacionais e internacionais. Em razão disso, ao longo de todo o trabalho, estes termos serão freqüentes. Cabe esclarecer que a utilização dos mesmos acontecerá sem a pretensão de buscar uma definição clara, abrangente e irrefutável. Há vários pesquisadores, especialmente na área da Educação, desenvolvendo dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o tema habilidades e competências, especialmente porque são termos muito utilizados nos documentos oficiais do Ministério da Educação, quando se trata de educação em todos os níveis.

Para os documentos cuja origem é nacional, é interessante recorrer à definição do Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa:

- Competência *s.f.* **1** JUR aptidão de uma autoridade pública de efetuar determinados atos **1.1** JUR qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária **1.2** JUR poder detido por um indivíduo, em razão de seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta **2** *p. ext.* atribuição, alçada, conta **3** *p. ext*. capacidade que um indivíduo possui de expressar juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; idoneidade **4** *p. ext.* soma de conhecimentos ou de habilidades (...) **10** PSIC capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos.

- Conhecimento *s.m*. ato ou efeito de conhecer **1** o ato ou a atividade de conhecer, realizado por meio da razão e/ou da experiência **1.1** ato ou efeito de aprender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade; cognição, percepção **1.2** *p. ext*. fato, estado ou condição de compreender; entendimento **2** *p. met*. a coisa conhecida **2.1** *p. ext.* domínio, teórico ou prático, de um assunto, uma arte, uma ciência, uma técnica, etc.; competência, experiência, prática **3** *p. met.* faculdade de conhecer **4** *p. ext.* intuição, pressentimento ou outra forma de cognição.

- Hábil *adj.* **1** que tem a maestria de uma ou várias artes ou um conhecimento profundo, teórico e prático de uma ou várias disciplinas **2** diz-se de quem tem uma disposição de espírito e de caráter que o torna particularmente apto para resolver as situações que se

lhe apresentam ou para agir de maneira apropriada aos fins a que visa; astucioso, sutil, manhoso; esperto, sagaz **3** dotado de habilidade e rapidez; destro, ligeiro, ágil **4** que atende ao estabelecido por lei, regulamento etc.

- Habilidade *s.f.* **1** qualidade ou característica de quem é hábil **2** exercícios ginásticos de destreza (*habilitas, atis:* aptidão, destreza, habilidade, disposição).

Percebe-se, com a leitura realizada, que competência pode ser um sinônimo de habilidade, e vice-versa. Fica a impressão, também, que competência, por vezes, inclui habilidades. Já o conhecimento é o domínio teórico ou prático de um assunto, ou seja, engloba tanto competência como habilidade.

Se considerarmos, entretanto, os documentos de origem internacional, escritos em (ou traduzidos para) inglês americano ou britânico, os termos que se apresentam são *skill* e *knowledge*.

- Knowledge *n.* **1 a** awareness or familiarity (of a person, fact, or thing) **b** person's range of information. **2 a** understanding of a subject, language, etc. **b** sum of what is known.

- Skill *n.* expertness; practiced ability; facility in an action; dexterity or tact.

O dicionário Oxford Pocket Dictionary and Thesaurus apresenta as definições acima, que podem ser traduzidas da seguinte forma: *Knowledge* refere-se a conhecimento intelectual, interpretação, compreensão de algo; *Skill* restringe-se a habilidades práticas, destreza.

A contribuição mais valiosa vem da Taxionomia de Objetivos Educacionais[1], de Benjamin Bloom, trabalho que busca compreender a forma como SE DÁ o aprendizado de um indivíduo. Bloom e seus colegas propõem uma divisão do aprendizado em domínios (Cognitivo, Afetivo e Psicomotor).

O domínio **cognitivo** "inclui os objetivos vinculados à memória ou cognição e ao desenvolvimento de capacidade e habilidades intelectuais". Está dividido em: conhecimento → compreensão → aplicação → análise → síntese →avaliação.

[1] Identificada pelo site www.ifqsc.sc.usp.br/~aguida/1999/grupo3/bloom.html em 11/07/2003

O domínio **afetivo** “compreende objetivos que descrevem mudanças de interesse, atitudes e valores e o desenvolvimento de apreciações”.

O domínio **psicomotor** “inclui objetivos referentes às habilidades manipulativas ou motoras”.

Quadro 01 – Composição do Domínio Cognitivo

1. Conhecimento	Evocar, por reconhecimento ou memória, fatos, idéias, fenômenos, etc.
2. Compreensão	Entender a mensagem literal contida em uma comunicação. Organizar a comunicação em outra linguagem (resumo, por exemplo), inferir, generalizar, deduzir implicações e conseqüências.
3. Aplicação	Utilizar as abstrações apropriadas para a solução de um problema novo.
4. Análise	Desdobrar a comunicação em suas partes constitutivas, perceber suas interrelações e sua organização. Reconhecer padrões. Distinguir fatos de hipóteses.
5. Síntese	Reorganizar partes já examinadas em um todo novo. Formular hipóteses. Fazer um plano de trabalho.
6. Avaliação	Julgar o valor de idéias, trabalhos, métodos. Aferir a exatidão de uma comunicação a partir de sua precisão lógica e coerência. Comparar teorias.

Fonte**:** www.ifqsc.sc.usp.br/~aguida/1999/grupo3/bloom.html em 11/07/2003

Pode-se concluir, então, que um indivíduo se vale dos três domínios para aprender, ainda que o domínio cognitivo seja, aparentemente, o mais utilizado.

Portanto, considerando que, ao concluir um curso superior, o aluno terá tido a oportunidade de ter contato com informações teóricas e práticas, situações que exigem julgamento e posicionamento pessoal, é possível afirmar que haveria necessidade do desenvolvimento dos três aspectos: cognitivo (conhecimento), afetivo (atitude) e psicomotor (habilidade), o que nos faz optar, ao longo do trabalho, por não diferenciar, neste momento, conhecimento de habilidade, nos comentários e conclusões, dando preferência para o termo **competências**.

I.2 - Os Cursos de Hotelaria no Cenário Internacional

> **Hospitalidade** *s.f.* **1** Ato de hospedar; acolhida de hóspedes; hospedagem **2** qualidade do que é hospitaleiro; boa acolhida **3** *p. ext.* recepção ou tratamento afável, cortês; amabilidade, gentileza. ETIM lat. *Hospitalitas, atis* condição de estrangeiro, de forasteiro; hospitalidade, qualidade de ser hospitaleiro.[2]

"Ninguém sabe exatamente quando o primeiro estabelecimento de hospedagem foi inaugurado; as referências são tão antigas quanto os primeiros registros históricos. Mas certamente, os primeiros estabelecimentos eram residências privadas que ofereciam acomodações a viajantes. Em 500 A.C., antigas cidades como Corinto, na Grécia, possuíam um substancial número de estabelecimentos que ofereciam comida e bebida, e também camas, a viajantes" (ANGELO e VLADIMIR, 2001; xxix). Não há relatos de atividades comerciais ligadas à hospitalidade até o século XVI, sendo esta, principalmente, uma prática mais relacionada à caridade.

Walker (1999; 04) afirma que "o conceito de hospitalidade é tão velho quanto a própria civilização. A sua evolução do antigo costume de partilhar o pão com um estrangeiro de passagem às operações dos atuais conglomerados da hospitalidade é um tema de leitura fascinante".

A mudança de foco do negócio, ou melhor, a compreensão de que os serviços ligados à hospitalidade poderiam ser lucrativos deu início ao que podemos entender como os princípios da Hotelaria moderna.

Paralelamente, não apenas no Brasil, mas em vários outros países, a expansão e a crescente evolução dos cursos ligados a Turismo e Hospitalidade tem sido notória, gerando novas abordagens e, por conseqüência, criando novas oportunidades para educadores e pesquisadores.

---

[2] Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa – Ed. Objetiva, 2001.

Cooper, Shepherd e Westlake (1994) afirmam que um movimento, ainda pequeno, em nível mundial aponta para a necessidade de agentes melhor capacitados para atuar em todas as esferas do Turismo, e que os cursos superiores tem sido os principais responsáveis por esta capacitação, uma vez que não se percebe o real interesse de empresários e empresas em investir efetivamente na capacitação da mão-de-obra. Da mesma forma, eles não têm percebido grande interesse dos empregadores em dar oportunidade para alunos recém saídos dos bancos escolares, onde, teoricamente, foram preparados para atuar na área.

Hospitalidade: Área do Conhecimento

Muito pouco se escreveu sobre esta recém nascida área do conhecimento, especialmente porque, como tal, seu corpo de conhecimento ainda é bastante pequeno em comparação com áreas tradicionais como psicologia, antropologia, história, medicina, entre outras.

Para Cooper *et al.*

> "(...) é válido apontar que, como resultado da dificuldade em se definir a atividade turística, educadores de Turismo e hospitalidade recebem menor respeito que os educadores de outras áreas e disciplinas, onde as definições básicas foram estabelecidas há muito tempo. Este problema é mais exacerbado pela relativa imaturidade do Turismo como uma área de conhecimento: foi apenas recentemente que o Turismo passou a ser visto pelo mundo acadêmico em geral como um assunto crível que é digno de consideração por direito. Hospitalidade, por outro lado, e sua rede de educação associada, experimentou um crescimento constante de suas bases operacionais. Sua maturação, nos últimos 50 anos e, conseqüentemente, sua aceitação como um tópico acadêmico, cresceu" (1994; 24).

Uma das tarefas mais árduas para a elaboração deste trabalho foi a identificação das fontes bibliográficas, trabalhos anteriores que tratassem da importância da Hotelaria como área do conhecimento. A contribuição brasileira foi maior do que se esperava, embora ainda se configure pequena, em números, frente aos documentos de pesquisadores internacionais.

Em termos de publicações, foram encontrados apenas dois livros que tratavam do assunto de maneira mais aprofundada, e que foram bastante aproveitados na revisão teórica que ora se inicia. Entretanto, como afirma Alves-Mazzotti (2002), “a maioria (das revisões apresentadas em dissertações de mestrado da PUC-RS) não se baseava em trabalhos de pesquisa e artigos de revistas nacionais ou estrangeiras, e sim, em livros, os quais, sabidamente, refletem com atraso o estado do conhecimento numa dada área”.

Dada a recente preocupação que o tema deste trabalho despertou nos pesquisadores, a grande maioria das informações que colaboraram no estabelecimento do problema e na condução das pesquisas iniciais se baseou em artigos publicados nos periódicos internacionais voltados à área. As pesquisas pela *internet* foram também bastante valiosas, apontando outros artigos de periódicos que puderam ser recuperados eletronicamente, bem como notícias atualizadas da área.

Os dois principais livros utilizados foram:

COOPER, Chris, WESTLAKE, John & SHEPHERD, Rebecca. *Tourism & Hospitality Education,* Guildford, Inglaterra: University of Surrey, 1994; e

LAHSLEY, Conrad & MORRISON, Alison. *In Search of Hospitality.* Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 2000.

Esses dois volumes constituem o resultado dos esforços dos autores em sistematizar as informações disponíveis, especialmente no Reino Unido, sobre a educação em Hospitalidade, com enfoque especial ao nível superior. Durante a coleta de dados para este trabalho não foram encontrados livros que refletissem a realidade norte-americana, para que se estabelecessem comparações, entretanto a mesma nos é apresentada, parcialmente, nos artigos dos periódicos.

Não é difícil se chegar à conclusão que a educação na área de Hospitalidade começou da necessidade de treinar pessoas para o trabalho, capacitando os aprendizes nas tarefas que lhes seriam delegadas, sem maiores preocupações em

relação à crítica ou reflexão. John Tribe, que divide com David Airey a autoria do capítulo *Education for Hospitality* no livro *In Search of Hospitality* (*apud* Tribe 1999, p. 119) refere-se à ação vocacional do currículo focado na capacitação dos alunos para fazer, ou "entender as coisas, envolvendo-se com o mundo das ações, e engajando-se no mundo como ele é". Ele mesmo aponta que a existência de cozinhas e restaurantes experimentais, bem como de laboratórios de práticas operacionais são uma forte evidência desta situação.

A educação em Hotelaria, ainda segundo Airey e Tribe, "desenvolveu-se a partir dos programas de treinamento dentro dos hotéis". Os cursos atendiam ao que os "consumidores" da mão-de-obra solicitavam, ou seja, preparavam os alunos para atuarem em funções pré-determinadas da área. Isso levou ao crescimento de trabalhos de pesquisa e estudos ligados à "análise da prática da atividade e do mundo do trabalho" (LASHLEY, 2000; 277).

Não havia, até então, a colaboração ou sequer o interesse de abordar a Hospitalidade a partir do ponto de vista de outras disciplinas e áreas do conhecimento.

Apesar de haver certa resistência no meio acadêmico, os próprios autores reconhecem o valor desta ênfase no vocacionalismo e na ação, ainda que haja pontos fracos. Não fosse assim, o mercado, maior interessado na capacitação da mão-de-obra, não atuaria como um aliado, uma vez que acreditava nos programas por serem uma extensão melhorada de seu treinamento interno.

Independentemente da avaliação atual sobre os programas, os primeiros formatos dos cursos deram "uma estrutura muito útil com a qual o assunto pôde se desenvolver e justificar sua existência" (LASHLEY 2000; 277).

A mudança de foco é abordada então pelos autores da seguinte forma:

> Em particular, como a compreensão e a pesquisa sobre o assunto cresceu e as fronteiras se expandiram, evidenciada em parte pela mudança no nome, de ***hotéis e restaurantes*** para ***hospitalidade***, a ênfase nos aspectos vocacionais e de ação

> passou a ser uma restrição ao desenvolvimento. Elas atrelaram o desenvolvimento do currículo muito próximo ao mercado e evitaram que o assunto se expandisse em maiores considerações sobre as questões mais amplas que surgiram, e que permeiam a hospitalidade (LASHLEY 2000; 277).

No Reino Unido, até meados do século XX, todo o preparo do profissional para as áreas de hotelaria e alimentação, operacional ou gerencial, acontecia no local de trabalho. A valorização da experiência prática no momento da seleção dos funcionários era evidente e atuava como um determinante na criação dos cursos. Tal comportamento é ainda bastante comum no Brasil, a ponto de algumas empresas "exigirem" experiência prévia de estagiários.

Poucos anos depois de 1950 é que se percebeu a busca de orientações e programas para desenvolvimento gerencial por parte dos hotéis:

> Uma conseqüência (...) foram os cursos formais que rapidamente se tornaram a rota principal para que gerentes em potencial pudessem ingressar no mercado de trabalho e, não surpreendentemente, os cursos eram guiados pelas necessidades dos empregadores. Esta orientação fortemente vocacional foi vista nos dois primeiros cursos que foram criados na Universidade de Surrey em 1964 e na Universidade de Strathclyde em 1965, da mesma forma que nos outros 12 cursos que foram criados em 1969 na Inglaterra e no País de Gales (LASHLEY 2000; 279).

De qualquer forma, exclusivamente operacionais ou equilibrando conhecimentos operacionais e gerenciais, os programas continuaram a atender às necessidades dos empregadores, sendo o mercado a maior influência nos currículos dos cursos oferecidos. "Em outras palavras, a educação para a administração da hospitalidade foi uma área efervescente da oferta educacional, crescendo mais que a média dos demais cursos. Da forma que o currículo é conhecido, as origens e a influência do mercado são marcantes (grifo nosso)" (LASHLEY 2000; 277).

O quadro abaixo, reproduzido do capítulo 15 considerado nas citações acima, reflete claramente esta influência do mercado. Trata-se da estrutura de um bacharelado em Hotelaria comum nas escolas inglesas.

Quadro 02 – Exemplo de estrutura curricular inglesa

Disciplina	Horas aula anuais
Primeiro ano	
Food Studies (Estudos da Alimentação)	45
Food Preparation Techniques (Técnicas de Preparo de Alimentos)	45
Economic Environment (Ambiente Econômico)	90
Quantitative Business Analysis (Análise Quantitativa de Negócios)	90
Building and Facilities (Arquitetura e Projetos)	90
Communication Studies (Teorias da Comunicação)	90
Segundo ano	
Catering Systems and Technology (Sistemas e Tecnologia de *Catering)*	45
Organization behaviour and management (Gerenciamento e Comportamento Organizacional)	45
Financial Accounting (Contabilidade e Finanças)	45
Accommodation and facility management (Gerenciamento de Hospedagem)	45
Food and Beverage Operations (Operações de Alimentos e Bebidas)	90
Sales and Marketing Facility (Marketing e Vendas)	45
Planning and Development (Planejamento e Desenvolvimento)	45
Terceiro ano	
Industrial placement (Estágio em empresa da área)	
Quarto ano	
Corporate and Research project management (Gerenciamento de Projetos Empresariais e de Pesquisa)	150
Operational Strategy (Estratégia Operacional)	150
Option (Optativa)	45

Fonte: HMI, Hotel, Catering and Tourism Management (LASHLEY, 2000; 280)

Disciplinas como “Técnicas de Preparo de Alimentos” e “Operações de Alimentos e Bebidas” evidenciam a importância da prática na formação do aluno. Uma revisão conduzida pelo Council of National Academic Awards (CNAA) sugeriu pontos interessantes:

> Tipicamente (...) os cursos incluíam estudos de administração como marketing, direito, economia, tecnologia da informação, estudos comportamentais, técnicas quantitativas, contabilidade, relações com empregados e gerenciamento de pessoal,

> da mesma forma que administração de uma maneira mais generalizada. Isto se combina com algumas informações específicas da área da hospitalidade que invariavelmente incluíam um elemento científico. (CNAA, 1992 *apud* LASHLEY 2000; 281)

Em um relatório de 1998, a HEFCE - Higher Education Funding Council for England (*apud* Lashley, 2001) destacou que a ênfase no mercado, explicitada pelo elemento prático constante dos programas, é uma característica definida que diferencia o assunto de outros negócios e áreas da administração. O referido relatório apresenta um quadro, reproduzido a seguir, com o que seria a hospitalidade em termos de disciplina.

Neste ponto, é necessário apresentar o que Cooper *et al.* (1994) entendem como sendo as principais características de uma disciplina, ou área do conhecimento:

- possui um corpo teórico estabelecido que foi alimentado e expandido por pesquisas e debates que servem para estruturar seu currículo;
- é uma ramo formal e acreditado de uma instituição que é reconhecida como legitima e válida;
- possui *status* e credibilidade e envolve reconhecido condicionamento mental tanto da parte do estudante como do professor.

Evans (*apud* COOPER *et al*., 1994) coloca que as críticas a educadores da Hospitalidade, por parte de educadores das áreas humanas, referem-se ao fato de que os programas da Hospitalidade ensinam aos alunos “como fazer” e não “como pensar”, o que é razão para o descrédito da comunidade acadêmica.

De fato, esse descrédito não é exclusivo da comunidade britânica; no Brasil ainda é comum encontrar representantes das áreas tradicionais que oferecem resistência quando chamados para o debate sobre Turismo e Hotelaria. Alguns congressos especializados (Congresso Brasileiro de Turismo e o Encontro Nacional de Turismo com Base Local) bem como instituições como a USP e a PUC/SP, entre outras, já estimulam a discussão entre os pesquisadores de áreas como filosofia,

história, sociologia, antropologia, economia, geografia sobre os temas abordados em Turismo e Hotelaria.

Quadro 03 – Definição da disciplina acadêmica

A administração da hospitalidade é caracterizada por um corpo de conhecimento que considera o gerenciamento de alimentos, bebidas e/ou hospedagem em um contexto de serviços.
Os cursos oferecem um mix do que se segue, variando as proporções de acordo com o objetivo de cada instituição ou aluno:

- conhecimento técnico das principais áreas de alimentos e bebidas ou hospedagem, com disciplinas opcionais como nutrição, microbiologia, ciência dos alimentos, entre outros;
- um elemento prático de experiência nas funções operacionais, como sendo uma combinação de treinamento escolar e estágio supervisionado;
- habilidades pessoais, como comunicação, trabalho em equipe e confiança pessoal (que tem implicações também no recrutamento para cursos superiores);
- habilidades gerenciais genéricas para administração, como administração financeira, recursos humanos, sistemas de informação, marketing, administração de operações (incluindo gerenciamento de qualidade de serviços), negócios e estratégia corporativa;
- conhecimentos aplicados de gerenciamento hoteleiro, como *yield management* e softwares específicos;
- especialidades da área, como eventos contratados, franquias, *fast food*, parcerias com o setor público, hotéis, entre outros.

Fonte: HEFCE, Review of Hospitality Management (LASHLEY 2000; 282)

Nailon (*apud* Tribe) sugeriu que:

> A provisão de alimentos, bebidas e acomodação fora de casa envolve uma variedade de atividades que estão subentendidas pela descrição de '**hotéis e catering**'. Ele segue dizendo que *hospitalidade* descreve o fator unificador ou elemento de ligação entre essas atividades. A partir daí ele continuou para o desenvolvimento de uma

> estrutura conceitual para a hospitalidade que foi obtida da sobreposição dos conhecimentos do ambiente externo, do gerenciamento de sistemas de informação, recursos humanos e da infra-estrutura técnica. Em vários aspectos, isso oferece um esboço das maneiras pelas quais os atuais cursos de gerenciamento hoteleiro se desenvolveram. A mudança do nome 'hotel e catering' é significativa no sentido que representa um movimento para colocar os estudos em uma estrutura conceitual, embora ainda fique claro que a orientação vocacional permaneça na base do currículo. (LASHLEY 2000; 282)

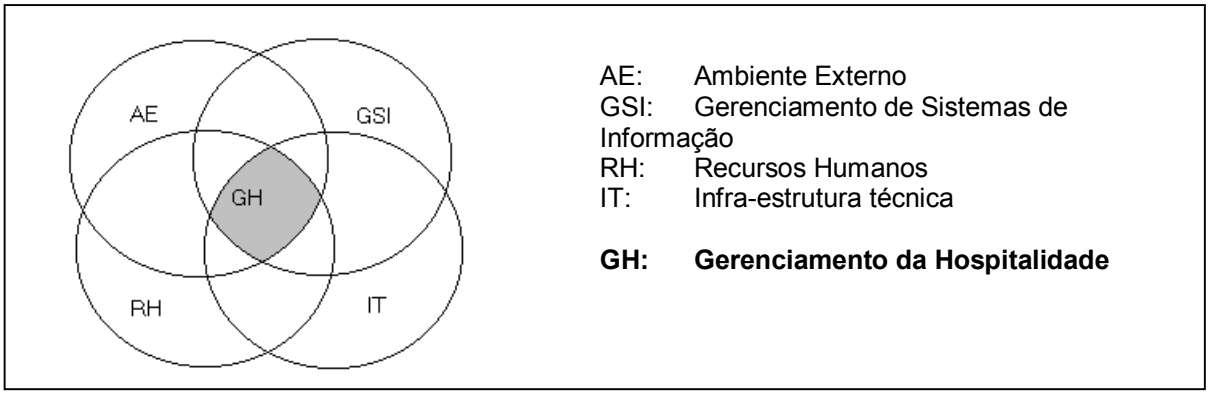

Figura 01 – Composição da área de Gerenciamento da Hospitalidade

Considerando-se que a educação em Turismo e Hospitalidade ainda se encontra em um estágio que pode ser chamado de inicial, há muitas oportunidades, na mesma proporção de problemas. Muito do que se produz sobre a área pode ser encontrado nas publicações acadêmicas como jornais, relatórios e anais de conferências e congressos, ainda que nem todos os artigos primem pela profundidade das análises. Desta afirmação, conclui-se que há a necessidade de se progredir em termos de pesquisa, a fim de reforçar a estrutura da educação em Hospitalidade, ampliando seu corpo de conhecimento.

O quadro 04 apresenta os problemas enfrentados pela educação em Hospitalidade, segundo Cooper *et al.:*

Quadro 04 – Problemas enfrentados pela educação em Hospitalidade

- Hospitalidade, como área de estudo, ainda carrega um problema de imagem. A visão de que Hospitalidade/ Hotelaria é o mesmo que cozinhar é uma das que se provou difícil de superar e, da mesma forma que seus colegas do Turismo, os educadores de hospitalidade ainda sofrem preconceitos e pré-julgamentos que precisam ser quebrados para que se estabeleça plenamente uma área de pesquisa válida para estudos acadêmicos.

- Muitos cursos de Hotelaria/ Gerenciamento Hoteleiro são generalistas. Como resultado, os educadores se deparam com um dilema: devem distribuir o conteúdo do curso em busca de um desenvolvimento de habilidades específicas ou deve o currículo ser orientado para a administração de negócios? (...) a colaboração do mercado na elaboração de um currículo e no desenvolvimento de um curso é comum e a ênfase do mercado na importância das habilidades específicas é freqüentemente refletida no conteúdo e na distribuição do currículo.

- O crescimento em número dos cursos de Hotelaria/ Gerenciamento Hoteleiro. Da mesma forma que cresce o número de alunos, crescem as oportunidades no mercado. Entretanto, o ponto de pressão do sistema cada vez mais se relaciona com a oferta de cada vez mais vagas para um número cada vez maior de estudantes.

- A última questão recai sobre a experiência. (...) A primeira exposição formal ao mercado vai solicitar do estudante que adquira experiência na organização, nos níveis operacionais mais baixos, e em cada um de seus departamentos, mesmo que a grande maioria dos alunos tenha passado por estágios curriculares obrigatórios.

Fonte: COOPER et al., 1994.

A Formação do Currículo em Hospitalidade

Tribe (*apud* Lashley, 2000) desenvolveu a idéia de espaço curricular para o Turismo, e juntamente com David Airey, adaptou-a para a Hospitalidade. Segundo ele, o espaço curricular é "a área que contém os vários possíveis conteúdos de um currículo". Ele prossegue afirmando que o currículo "representa um espaço duvidoso sobre o qual vários interessados buscam exercer alguma influência".

Este espaço curricular sofre com a força de agentes limitadores como, por exemplo, a duração do curso, o perfil dos alunos, os recursos ou interesses da instituição, e isso faz com que alguns conteúdos sejam privilegiados em detrimento de outros. Estes agentes limitadores podem, sem dúvida, influenciar no resultado do curso, e quanto mais adequado for o currículo (e suas áreas privilegiadas) ao que se pretende com o curso, melhor o resultado.

No caso do Reino Unido, estão envolvidos nesta decisão de inclusão ou exclusão os representantes das instituições, representantes de cursos, conselhos empresarias constituídos para tal, entre outros. Mesmo que criados ou desenvolvidos dentro das instituições, os envolvidos em sua criação são sujeitos a influências do ambiente externo, o que leva a criação de programas muito similares entre si.

> As necessidades do mercado e dos empregadores foram claramente fortes influências da mesma forma que o corpo profissional na determinação, em um primeiro momento, do corpo de conhecimento profissional (HCIMA, 1977). Como resultado, novas áreas de pesquisa, como o gerenciamento de informações, se juntaram ao currículo, mas uma vez que o currículo estava estabelecido, isto se tornou o então chamado **corpo de conhecimento***,* que por sua vez foi conservado nos livros, nas mentes daqueles que validavam os cursos e em muitas das demais fontes de influência. (LASHLEY 2000; 284)

Não há como negar a influência prática e vocacional na formação do currículo inglês da Hospitalidade, apesar dos recentes esforços de se avançar um pouco em outros territórios científicos. Mas os autores afirmam que, "em uma análise final, o currículo na educação superior tem que ser formado pelo conhecimento que, por sua

vez, deve ser formado pela pesquisa. O desenvolvimento bem sucedido do currículo depende de novos conhecimentos e novas pesquisas. O verdadeiro desafio para a educação no Gerenciamento da Hospitalidade é a origem e a criação deste novo conhecimento". (LASHLEY 2000; 287)

O Corpo de Conhecimento da Hospitalidade

Tribe (*apud* Airey e Tribe) descreve o Turismo como:

> uma área de conhecimento que depende de inúmeras disciplinas para investigar e explicar sua área de interesse, e citando Hirst ele descreve campos como sendo formados por construções conjuntas em torno de objetos específicos, ou fenômenos, ou atividades práticas, conhecimento que é caracteristicamente rotulado em vários lugares em mais de uma disciplina ou área do conhecimento.
> Mas, além disso, são potencialmente interdisciplinares pois podem servir como ponto de foco no qual as disciplinas podem se unir para apresentar novas interpretações ou novos conhecimentos. (...) Metodologias baseadas em disciplinas e revisões detalhadas são as garantias de controle de qualidade de tal conhecimento.
>
> O conhecimento extradisciplinar (Gibbons *apud* Tribe) opera em um contexto de aplicação no qual os problemas não são vistos pelo ponto de vista de uma única disciplina...não está situado primariamente dentro das estruturas universitárias... (e) faz uso de uma variada gama de critérios para julgar o controle de qualidade. (LASHLEY 2000; 287)

É interessante notar que o aspecto inter e extradisciplinar não é exclusivo do ambiente universitário. Pelo contrário, ele se origina no mundo dos negócios e no ambiente externo à universidade, como grupos de interesse específicos, institutos de pesquisa, empresas de consultoria, entre outros. A aplicabilidade, ou a efetiva utilidade na solução de problemas do mundo real é que ratificam sua importância na composição do currículo. Por conseqüência, ele será abordado em pesquisas e na produção de textos acadêmicos. "Mas o tamanho e a experiência da comunidade acadêmica significam que a base do conhecimento está vivenciando rápidas mudanças". (LASHLEY 2000; 289)

Cooper *et al.* (1994) comentam que o “corpo do conhecimento da Hospitalidade foi estabelecido muito antes que o de Turismo”. São vários os organismos, como por exemplo o HCIMA (Hotel, Catering and Institutional Management Association), preocupados em ampliar este universo.

Messenger e Gamble & Messenger (*apud* COOPER *et al.,* 1994) ofereceram um estudo introdutório para o trabalho da HCIMA na Grã Bretanha. Esta associação profissional completou um grande projeto de estudo destinado à atualização do Corpo de Conhecimento e estabeleceu as habilidades e conhecimentos que seriam necessários aos futuros gerentes de hospitalidade e que as escolas de hoje deveriam oferecer.

Messenger oferece um resumo claro da pesquisa e sintetiza alguns dos objetivos do projeto:

- abastecer escolas de Hotelaria e outras instituições de capacitação profissional com informações que os ajudarão no desenvolvimento do currículo;
- oferecer às empresas informações e conselhos sobre as habilidades e os conhecimentos necessários aos gerentes atuando em diferentes setores da área;
- identificar as necessidades de educação e treinamento de gerentes no mercado hoteleiro Europeu;
- oferecer informações sobre como os papéis de gerentes podem se modificar no futuro como resultado das mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e outras;
- determinar em que extensão as habilidades e conhecimentos necessários aos gerentes de hospitalidade são genéricos e podem ser transferidos para diferentes mercados ou áreas de atuação profissional; e
- oferecer informação sobre as diferentes funções de um gerente conforme o nível ou a situação em que se encontra.

Projeções e Perspectivas Futuras

A principal conclusão dos autores Airey e Tribe é que está próximo o momento em que haverá um rompimento com a pura orientação vocacional, buscando maiores e melhores relações com outros territórios, estabelecendo novas discussões que envolvam os aspectos culturais, sociais e antropológicos da Hospitalidade. No entanto, não se ignora que a produção do conhecimento nesta área tem destino e consumidor certo, ou seja, o mercado, razão primeira de sua existência. Cabe à universidade criar programas que desenvolvam pessoas com habilidades de avaliar, pensar e propor novas alternativas para solucionar velhos problemas.

Já Cooper *et al.* (1994) argumentam que existem outras razões pelas quais a pesquisa em hospitalidade deve continuar a crescer:

- as estatísticas de Turismo e Hospitalidade são notoriamente não-confiáveis como resultado das dificuldades de definição, qualidade e possibilidade de comparação. A pesquisa, no entanto, é necessária urgentemente para dar substância e verificar os dados para transformá-los em informações confiáveis nas quais as autoridades possam basear suas decisões estratégicas e nas quais os educadores possam basear e desenvolver suas aulas.
- encorajando a coleta de dados confiáveis e informações acuradas, os educadores de Turismo e Hospitalidade podem facilitar as comparações de informações ligadas a vários parâmetros intra e inter países.
- seguindo este caminho, a pesquisa é importante uma vez que age para consolidar o conhecimento existente relacionado a Turismo e Hospitalidade. Isto é especialmente significativo uma vez que grande parte do pensamento corrente é praticamente inacessível fora de jornais e publicações específicas.

A pesquisa deve ser uma prioridade para garantir a integração do conteúdo que foi extraído de várias disciplinas e para facilitar a evolução de uma estrutura com a qual educadores, estudantes, pesquisadores e o mercado em geral possam contar.

Preocupação com Mudanças no Ensino da Hospitalidade

A preocupação inicial que motivou a realização deste trabalho foi a adequação da formação oferecida pelas instituições de ensino àquilo que o mercado de trabalho, principal consumidor desta mão-de-obra, e historicamente um dos grandes colaboradores para a estruturação dos cursos, entende como necessário.

É visão desta autora que a Universidade deve, por meio dos programas oferecidos, aliados às pesquisas constantemente desenvolvidas, abastecer o mercado com pessoas capacitadas e com novas maneiras de interpretar a realidade, propondo saídas alternativas aos problemas que se apresentam.

Ficou claro, durante a coleta de dados, que esta inquietação não é particular, e incomoda pesquisadores não só no Brasil, mas em todo o mundo, especialmente nos países onde as escolas ligadas ao Turismo e à Hospitalidade já gozam de alguma tradição, como Reino Unido e Estados Unidos. Alguns autores, cujos trabalhos são comentados na seqüência, preocuparam-se em oferecer o que se pode chamar de "pistas" ou indicações sobre como adequar os programas oferecidos ao que, espera-se, seja a necessidade futura.

Cabe salientar, neste momento, que embora se trate de um setor operacional, e que grande parte da necessidade de mão-de-obra seja efetivamente ligada às funções operacionais, esta autora reconhece a importância e incentiva o desenvolvimento de pesquisas na área, concordando com o que a Professora Aylza Munhoz, diretora dos cursos de pós-graduação da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) declarou durante a realização da Mesa Redonda sobre o Ensino Superior no Brasil:

> "O papel da escola (...) é estar 10 anos à frente: à frente das empresas e não a reboque delas. Pressupõe-se que a universidade seja um centro de estudo, de pesquisa, de disseminação de conhecimento. Ela não pode ficar olhando o que a empresa faz, para sair correndo atrás dela. Ao contrário, seu papel é dizer 'Olha, no futuro terá de ser assim. As tendências mostram isso, o cenário mostra aquilo' ". (REVISTA DA ESPM 2001; 64)

Entre os artigos selecionados, elencados aqui de modo a criar uma seqüência lógica de pensamento, independentemente da data em que foram publicados, o primeiro foi Curriculum Review – How Industry views Hospitality Education. De autoria de Michael M. Lefever, Ph. D. diretor da escola de Administração Hoteleira Cecil B. Day, na Georgia University, e Glenn Withiam, diretor executivo do Journal of Hospitality and Tourism Education, teve como principal objetivo verificar se os representantes do setor viam o currículo do curso *Hospitality Management*[3] como uma ferramenta eficiente e eficaz na formação dos alunos.

Os autores aproveitaram a oportunidade para inquirir os respondentes sobre como eles viam o "futuro", na intenção de identificar o que afetaria o setor nos próximos anos, de modo a orientar diretores e coordenadores de cursos em relação às principais áreas de concentração de esforços. Ficou claro, nesta pesquisa, que tudo o que for ligado a recursos humanos, recrutamento e retenção é apontado como mais importante, mesmo em áreas diferentes da Hospitalidade (como hospedagem, alimentação, entretenimento etc.). Alguns consultores reforçaram a necessidade de alunos cultos, letrados, uma força de trabalho com condições de pensar, e não apenas de reproduzir ações.

No que tange os pontos fortes e fracos da educação superior para a hospitalidade, os colaboradores da pesquisa apontaram, como principal ponto forte, a excitação e disposição dos alunos em iniciar sua carreira na área, demonstrando-se bem preparados tecnicamente para tal. Em contrapartida, o ponto fraco destacado foi de que os alunos normalmente supervalorizam suas próprias habilidades, e tem visões irreais sobre seu primeiro emprego, freqüentemente almejando posições gerenciais sem antes adquirirem um mínimo de experiência operacional.

Os respondentes que aceitaram comentar sobre os educadores disseram que os mesmos têm dado uma visão abrangente do setor, motivando os alunos. Aqueles que optaram por falar sobre a relevância do currículo enfatizaram que o mesmo tem

[3] Livremente traduzido pela autora como Gerenciamento de Hospitalidade, já que não se verifica similaridade de conteúdo com os cursos brasileiros de Administração Hoteleira

que se manter atual, sem perder o rigor, permitindo que os alunos tenham expectativas realistas em relação ao setor.

Com relação às experiências práticas durante a vida acadêmica, ficou claro que, para os alunos interessados em seguir carreira nas áreas de hotelaria e alimentação, os representantes do setor recomendam, no mínimo, um ano inteiro do que se pode chamar de estágio supervisionado[4], passando por todas as áreas do empreendimento.

Ao final do questionário, o respondente era convidado a dizer o que faria se tivesse a chance de modificar os cursos de Hospitalidade. As respostas não foram consensuais, entretanto ficou claro para os autores que o principal interesse do setor é que os alunos tenham habilidade técnica apropriada, mas também, e principalmente, uma visão realística do setor (grifo nosso). Apontaram também a necessidade de que diretores e reitores tragam para a sala de aula professores com maior vivência de mercado.

A prática dentro dos limites da escola "vem do início das aulas de hotelaria e hospitalidade, permanece como um processo pedagógico viável, e tem o benefício extra de expor os atores do setor aos programas curriculares da Hospitalidade".

A principal conclusão do artigo é que o contato entre os representantes ativos do setor e os representantes da academia só traz efeitos positivos. O resultado da pesquisa demonstra que a 'indústria' é muito bem servida pela academia, e que não há substituto para uma relação cada vez mais próxima entre academia e mercado.

[4] Ainda que não tenha o mesmo significado no Brasil e nos Estados Unidos. No Brasil, o Estágio Supervisionado é realizado dentro de empresas que possuem algum tipo de acordo com a Instituição de Ensino, e a atividade é realizada fora do período de aulas. Nos EUA, é comum que o aluno trabalhe ao longo de um semestre ou ano, sem freqüentar aulas formais, sendo a atividade realizada integrada ao currículo. O mesmo pôde ser visto no exemplo de currículo inglês apresentado anteriormente.

Quadro 05 - Principais questões mencionadas pelos respondentes em relação ao que deve ser abordado nos currículos (recorte considera apenas a área de Hotelaria)

Recrutamento, treinamento, e retenção de empregados
Excesso de hotéis em construção
Implementação e acessibilidade financeira a tecnologia
Treinamento gerencial
Prestar serviço de qualidade
Taxas e impostos
Vendas e segmentação de mercado
Controle de custos
Trabalho e estilo de vida
Fusões e aquisições
Marketing via Internet
Parcerias com companhias de seguros e advogados (coping)
Acordos de franquias
Impostos de propriedade
Tornar-se internacional
Ausência de apoio do governo e reconhecimento do mercado
Ausência de esforço coordenado para promover o Turismo
Preços
Lucratividade / Rentabilidade
Aumento dos custos imobiliários
Aumento dos custos de desenvolvimento
Integridade
Orgulho (greed)
Cultura (literacy)
Equilibrar lucros e qualidade de serviço
Segurança
Comunicação
Redução / downturn
Atritos
Ênfase em liderança positiva
Adaptação a mercados de trabalhos mais diversificados
Lagging tecnologia
Pressões para crescimento irreal

Fonte: LEFEVER & WITHIAM, 1998.

O segundo artigo selecionado, Hotel Management Curriculum Reform Based on Required Competencies of Hotel Employee and Career Success in the Hotel Industry, de autoria de Kyoo Yup Chung, representante do departamento de Hotel and Tourism Management da Sejong University de Seul – Coréia do Sul, publicado na revista científica Tourism Management volume 21, do ano 2000, tem como objetivo delinear um plano efetivo para a reformulação dos currículos de Hotelaria e Administração Hoteleira nas universidades coreanas.

Desde a criação do primeiro programa de Gestão Hoteleira na Cornell University, que contou com a colaboração de E.M. Statler[5] e da Associação Americana de Hotéis, nos anos 1920, fica claro que a educação para a Hospitalidade cresceu junto com o próprio setor, adequando-se ao que era solicitado pelo mercado. Casado (*apud* Chung) afirmou que desde os anos 1970, alguns *experts* do setor começaram a criticar a educação em Hotelaria como estando fora do alcance das necessidades do setor. Segundo os autores, a chave para o sucesso é que haja uma convergência entre as expectativas do programa, seu mercado e suas instituições de ensino.

Como elementos fundamentais de um currículo, visando as necessidades do século XXI, foram apontadas as habilidades pessoais, liderança, orientação para o serviço, trabalho em equipe, relações com funcionários, identificação e solução de problemas, adaptação a mudanças, habilidade de pensar criativamente, treinamento e desenvolvimento de funcionários, comunicação escrita, gerenciamento de qualidade, habilidades individuais para a tecnologia e habilidades financeiras.

As principais conclusões do estudo, após a distribuição de um questionário para 800 pessoas, das quais 422 responderam, foram:

1. Gerenciamento de marketing e de recursos humanos
   Deve-se adicionar mais conteúdos de marketing nos programas, especialmente o marketing interno, marketing e vendas e análise de marketing.

[5] Ellsworth Milton Statler (1863-1928) é considerado o hoteleiro de todos os tempos nos EUA. Foi ele quem trouxe um alto padrão de conforto e conveniência ao viajante de negócios por um preço razoável.

Além disso, o enfoque no relacionamento interpessoal com empregados, atitude no emprego, direção e supervisão, tomada de decisão e habilidades de gerenciamento de recursos humanos foram bastante solicitados pelo mercado.

2. Finanças, contabilidade e princípios da administração

   Ao se referirem à questão de sucesso na carreira, o domínio dos princípios básicos de contabilidade, finanças e administração foi bastante evidenciado. Especial destaque para a contabilidade em relação às demais áreas.

3. Idiomas e informática

   Foi apontado que o domínio (habilidade de leitura, compreensão e comunicação) de pelo menos dois idiomas estrangeiros, no caso o Inglês e o Japonês, é condição fundamental para o sucesso na carreira do estudante, da mesma forma que o conhecimento dos vários ambientes informatizados necessários à atuação na área, entendo isso como "adaptabilidade a circunstâncias em constante mudança".

   Em adição, reforçaram a necessidade de socialização e relação interpessoal dos alunos, com adequada apresentação, comportamento e postura.

4. Gerenciamento de Alimentos e Bebidas

   Foram apontadas as questões de busca constante pela satisfação do consumidor, gerenciamento da força de trabalho e administração e controle dos lucros, bem como habilidades de comunicação em vários níveis, com clientes e funcionários; habilidades de comercialização, manutenção dos padrões de qualidade e domínio de teoria e prática sobre o produto também receberam destaque.

5. Tópicos especiais

   Os respondentes apontaram como tópicos especiais, e muito importantes, as visitas a hotéis, gerenciamento de projetos hoteleiros, estudos de caso e estudos de viabilidade.

6. Comunicação e Administração

   O gerenciamento da qualidade no serviço e a comunicação interpessoal foram apontados como muito importantes, ainda que raramente oferecidos nos cursos coreanos.

7. Gerenciamento de governança e manutenção

   A governança, a manutenção e outros setores são muito importantes para a formação do currículo de gerenciamento hoteleiro.

As principais conclusões da pesquisa foram de que os novos currículos coreanos devem considerar a inter-relação entre teoria, competências e caminhos para o sucesso na carreira.

O terceiro artigo considerado é de autoria de Michael C. Dalbor, Ph.D., professor assistente do Departamento de Turismo e Convenções, e Andrew H. Feinstein, Ph.D., professor assistente do Departamento de Gerenciamento de Alimentos e Bebidas da Universidade de Nevada – Las Vegas, intitulado Was Thomas Jefferson Trained for his Profession? – The learned versus trained hospitality student, cujo tema é o conflito entre treinamento prático e desenvolvimento intelectual dos estudantes de Hospitalidade.

O título do artigo faz referência à competência intelectual de Thomas Jefferson, cujas conquistas em vida se deveram grande parte por ser um auto-didata em várias disciplinas, em contrapartida ao que se aprende hoje em determinados cursos superiores – treinamento para funções pré-determinadas.

Os autores esclarecem que, ao longo dos quase 100 anos de existência da Escola de Administração de Hotéis e Restaurantes da Cornell University, os programas e currículos especiais foram desenvolvidos a fim de oferecer maior ênfase à Hospitalidade e para fazer do aprendizado uma experiência mais significativa.

A primeira discussão apresentada é ilustrada com os dizeres de Pavesic (*apud* Dalbor) "[os alunos] são recompensados por bem menos que o máximo esforço e passaram a acreditar que o nível de esforço dedicado à escola será suficiente no ambiente de trabalho", comentando que muitas escolas avaliam bem o aluno que tem bons desempenhos em cada matéria individualmente, mas não demonstra capacidade de integrar o conhecimento recebido nas várias etapas do curso (conhecimento inter e multidisciplinar).

Um ponto positivo (considerando o enfoque deste trabalho) é a recente aproximação entre as empresas e a universidade, quando muitos alunos são recrutados para assumir determinadas posições durante o curso. Muitas escolas têm

profissionais especializados em identificar oportunidades de estágio e/ou trabalho para seus alunos. “Ironicamente, isso pode tornar os cursos como um meio para um determinado fim” – arranjar o emprego, e deixar os bancos escolares o mais rápido possível.

“Por outro lado, deveria ser enfatizado que os empregadores não costumam se impressionar com quem se forma mais rapidamente, mas sim com quem se forma com o máximo em termos de conhecimentos e habilidades”.

Os pesquisadores Su, Miller & Shanklin (*apud* Dalmor) desenvolveram uma lista de habilidades, por meio de entrevistas com especialistas, que são consideradas as mais importantes em um aluno de Hospitalidade: comunicação oral e escrita, capacidade de ouvir, capacidade de identificar e resolver um problema, e pensamento criativo. “Essas habilidades só podem ser desenvolvidas e lapidadas em alunos por meio de bons fundamentos de educação”.

Segundo Haywood (*apud* Dalmor): “O conhecimento e as habilidades específicas adquiridas por meio da educação formal em Turismo e Hotelaria estão ficando menos importantes que a boa vontade e disposição em buscar mais conhecimento e compreensão”.

Umbreit (1992) discute a noção de que as “técnicas de trabalho podem ser ensinadas pelas cadeias de hotéis e restaurantes – as universidades deveriam ensinar <u>algo mais</u> (grifo nosso). Lewis (1993) também acredita que o mercado procura por estudantes com visão e habilidade não apenas para resolver problemas, mas também para encontrá-los. Preparando os alunos para pensar mais globalmente pode ajudá-los a gerenciar sob uma variedade de circunstâncias econômicas e poupar as instituições de educação da necessidade de reestruturar drasticamente seus programas em curtos períodos de tempo”.

Os autores ainda argumentam que preparar os alunos para pensar criticamente não é muito difícil, e tal objetivo poderia ser atingido por meio de discussões on-line, estudos de caso etc., especialmente porque, independentemente

das condições do mercado, sempre haverá a procura por gerentes capazes de pensar criticamente, raciocinar logicamente e comunicar-se eficientemente.

A conclusão é de que o preparo de Thomas Jefferson, como a educação como um fim em si, o fez tão proeminente. Da mesma forma, instigar alunos a apreciarem as oportunidades de auto-desenvolvimento e ampliar suas habilidades de pensar criticamente fará deles melhores profissionais, e melhores pessoas.

O quarto artigo internacional considerado foi elaborado por Ardel A. Nelson, Ph.D., professor assistente da Escola de Hospitalidade The Collins, na Universidade Politécnica do Estado da Californa, em Pomona in Pomona, California e Lea Dopson, Ed. D. responsável pelos programas curriculares na Universidade do Norte do Texas em Denton, Texas, intitulado Future of Hotel Education: Required Skills and Knowledege for Graduates of U.S. Hospitality Programs Beyond the Year 2000 – Part One.

A professora Dopson foi contatada via e-mail por esta autora a fim de esclarecer algumas dúvidas sobre o artigo, pois a Parte Dois do mesmo ainda não havia sido publicada por problemas administrativos do periódico, o que poderia vir a dificultar a conclusão do trabalho. A Dra. Dopson se mostrou bastante interessada na continuidade de suas pesquisas, e foi muito gentil ao ceder mais informações sobre o texto em questão.

Segundo o artigo, a razão de ser dos cursos secundários e superiores em Hospitalidade é suprir o mercado com gerentes competentes, sendo, de certa forma, regida pelos padrões do setor. “Os principais determinantes do sucesso na educação para a hospitalidade são a qualidade dos graduados e a retenção destes no setor”.

Citando a pesquisa de Lefever e Withiam, apresentado anteriormente neste trabalho, os autores reforçam o aspecto de que os estudantes superestimam sua própria competência e nutrem expectativas irreais para seus primeiros empregos após a graduação.

Outra questão importante é a retenção dos estudantes (no mercado), o que faz com que a relevância e atualidade dos currículos sejam questões primordiais na educação para a Hospitalidade.

Nelson e Dopson dizem que as "questões curriculares foram amplamente discutidas e debatidas na literatura (estrangeira) primeiramente em razão de serem novidade como campo do conhecimento em comparação com outras áreas, e da contínua reestruturação do currículo para satisfazer as necessidades do mercado".

São vários os autores citados no artigo (Pavesic, Samenfink, Wisch), entretanto os documentos produzidos por eles não foram encontrados nas bibliotecas visitadas, da mesma forma que não se encontram disponíveis em servidores de pesquisa *online* como o *Proquest* (por ocasião da finalização da pesquisa, abril de 2003). Todos, cada um a seu tempo, levantaram questões sobre a relevância do currículo e como conciliar teoria, prática e preparo adequado dos alunos.

Wisch (*apud* Nelson) explica "que os estudantes deveriam ser capazes de ver a vida globalmente enquanto obtém conhecimento e habilidades suficiente para uma carreira especializada".

Breiter and Clements concluíram "que as habilidades de relacionamento humano, conceituais e de planejamento, e <u>em menor escala (grifo nosso)</u>, as técnicas são importantes para o mercado".

Os autores partiram, então, para o estabelecimento de seis questões para pesquisa, divididas em Parte 1 e Parte 2:

Parte 1

1. Que habilidades e conhecimentos os executivos da área esperam dos graduados?
2. Que habilidades e conhecimentos os especialistas em recursos humanos em hotéis esperam dos graduados?

3. Que habilidades e conhecimentos os ex-alunos empregados esperam de um curso superior de Hotelaria?

Parte 2 (ainda não publicada)

1. Que tipo de programas os executivos da área esperam que um currículo ofereça?
2. Que tipo de programas os especialistas em recursos humanos de hotéis esperam que um currículo ofereça?
3. Que tipo de programas os ex-alunos empregados esperam que o currículo ofereça?

O fato que merece destaque é a abordagem de habilidades (*skills*) e conhecimento (*knowledge*), termos que fazem parte das conversas diárias daqueles envolvidos em planejamentos pedagógicos nas escolas brasileiras, por serem muito reforçados nos documentos oficiais da educação brasileira.

O estudo seguiu a abordagem clássica de Tyler para o desenvolvimento de currículos – "determinar as necessidades da comunidade hoteleira, as necessidades da academia, e as necessidades dos estudantes. Para este fim os sujeitos da pesquisa foram executivos de hotéis, especialistas em recursos humanos da área e ex-alunos da escola". A intenção era conseguir subsídios para uma melhora dos programas.

Baseados nas pesquisas anteriores elaboradas por Geissler & Martin, 1998; Breiter & Clements, 1996; Okeiyi, Finley & Postel, 1994; Umbreit, 1993; Knutson & Patton, 1992; Umbreit, 1992; Baum, 1991; Getty, Tas & Getty, 1990; Tas, 1988 e Mariampolski, Spears & Vaden, 1980, os autores desenvolveram uma lista das competências e habilidades potencialmente importantes, representando sete áreas do *expertise* administrativo: computação, finanças, marketing, administração geral, recursos humanos, serviços e atributos pessoais.

As competências consideradas são apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 06 – Competências importantes para os alunos de Hotelaria

Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes
Administrar e solucionar problemas e reclamações
Administrar o stress pessoal
Administrar reuniões
Administrar situações de crise
Analisar e determinar a localização de empreendimentos
Analisar oportunidades de investimento
Analisar relatórios financeiros e gerenciais
Aumentar e gerenciar budget
Capacidade de delegar
Conduzir avaliações eficientes de performance
Conduzir entrevistas de seleção
Controlar custos eficientemente
Coordenar e analisar atividades de pesquisa de marketing
Demonstrar aparência e conduta profissional
Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita
Demonstrar boa capacidade de comunicação oral
Demonstrar competência para apresentações
Demonstrar liderança
Demonstrar paciência com os outros
Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado
Desenvolver e implementar um plano estratégico
Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)
Desenvolver estratégias de merchandising
Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios
Desenvolver relações positivas com os clientes
Desenvolver relações positivas com os empregados
Desenvolver um plano de marketing
Empregar técnicas de yield management
Equilibrar vida pessoal e profissional
Facilitar o trabalho em e de equipes
Gerar idéias criativas e inovadoras
Gerenciar a força de trabalho
Gerenciar e desenvolver pessoas
Identificar e resolver problemas gerenciais
Identificar mercados-alvo
Lidar com cultura e ética corporativas
Negociar eficazmente
Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas
Projetar receitas
Promover mudanças, ser um agente de mudanças
Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade
Resolver problemas dos clientes
Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário
Trabalhar bem com seus pares
Treinar e preparar empregados
Usar a ética ao tomar decisões
Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.
Usar computadores adequadamente: multimidia, internet, e-mail
Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.
Usar computadores para conseguir e analisar informações
Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)
Usar técnicas de relações públicas
Usar técnicas eficientes de vendas
Usar técnicas promocionais

Fonte: NELSON, Ardel e DOPSON, Lea. 2001

Para aplicação dos questionários, os representantes dos executivos de hotéis, dos especialistas em recursos humanos e dos ex-alunos foram orientados a atribuir pontos de 0 a 4, sendo 4 = Extremamente Importante, 3 = Muito Importante, 2 = Importante, 1 = Pouco importante e 0 = Nada importante.

Os resultados foram apresentados inicialmente por grupo, e posteriormente cruzados a fim de se obter um resultado comum. Curiosamente, nenhuma habilidade foi rotulada com 0, ou seja, não havia, para todo o grupo, algo que fosse nada importante.

As principais habilidades, no resultado final, foram Liderança, seguida de Controle de Custos, porém o que se percebeu é que a leitura de cada um dos grupos é muito diferente do outro, ou seja, fica muito difícil criar um currículo que satisfaça aos três grupos.

As sugestões dos autores, um pouco contraditórias entre si, foram:

1. desenvolver um programa abrangente, generalista, que crie uma base para o aprendizado contínuo; ou
2. desenvolver um programa que satisfaça a um determinado nicho de mercado ou segmento específico do setor; ou
3. desenvolver um currículo com eixo principal focado nas competências apresentadas como importantes e, paralelamente, oferecer ênfases diferenciadas em áreas específicas.

"Um desafio contínuo dos educadores é determinar objetivos claros para o currículo que atendam às necessidades em constante mudança do setor." Isto ajudará a diminuir o abismo entre o que se ensina ao aluno e o que os empregadores esperam dele.

Os autores do artigo, e esta autora, concordam com Bartlett, *et al.*, que Pavesic estava certo ao dizer "que o currículo perfeito ainda não foi desenvolvido, e que o consenso entre indústria e academia em um único currículo é improvável.

Entretanto, a Universidade deve continuar revisando os currículos em um processo contínuo, observando sinais da indústria, dos alunos, dos formados e da economia".

O cenário apresentado reflete as realidades britânica e norte-americana, entretanto muito do que se disse é bastante familiar àqueles que convivem com a educação superior em Hotelaria no Brasil, cujas características serão descritas na próxima seção.

I.3 - Os Cursos de Hotelaria no Cenário Brasileiro

A realização deste trabalho acontece em um momento em que a história brasileira dos cursos de Turismo e Hotelaria, em nível superior, ainda está tomando corpo, o que, muito provavelmente, dificulta a análise aprofundada de uma realidade, ao contrário do que acontece na Europa e nos Estados Unidos. São pouco mais de 30 anos de existência dos nossos cursos em comparação aos quase centenários cursos nestes países.

Os primeiros cursos de Turismo no Brasil surgiram no início da década de 1970, na cidade de São Paulo, na então Faculdade Morumbi (atual Universidade Anhembi-Morumbi), na Escola de Comunicações e Artes da USP e na Faculdade Ibero-Americana (atual Centro Universitário Ibero-Americano).

Em recente trabalho sobre a área, o Prof. Dr. Luiz Octávio de Lima Camargo destaca que:

> Pouco a pouco, dentro do Turismo, um segmento passou a ganhar visibilidade e luz própria, pressionando no sentido de um desdobramento dos estudos na área: a indústria hoteleira. Esse desdobramento, de início restrito aos cursos técnicos, em seguida avançou no ensino superior, sob a forma de uma habilitação – Hotelaria (no caso dos cursos de Turismo) e Administração Hoteleira (no caso dos cursos de Administração). Daí à divisão efetiva em duas áreas foi um passo. Os cursos de Turismo mal tinham atingido sua maioridade e já surgia o curso de bacharelado em Hotelaria. (DIAS 2002; 01)

As pesquisadoras Ansarah e Rejowski (1996) realizaram um abrangente levantamento de dados sobre os cursos de Turismo e Hotelaria no Brasil, em 1994. Desde então, não se somaram muitos outros esforços na efetiva ‘contagem’ dos cursos oferecidos. Coube às autoras a atualização dos dados, alguns anos depois, e ocasionalmente surgiram novas contribuições.

Em outro levantamento, feito por Rivanda Teixeira, pesquisadora da Universidade de Sergipe, tem-se:

> Até 1998, havia 157 cursos, dos quais 119 de Turismo e 38 de Hotelaria /administração hoteleira. Em 2000, o número voltou a crescer expressivamente, pois 88 novos cursos foram autorizados pelo MEC, dos quais 69 de Turismo e 19 de Hotelaria/ administração hoteleira. O total informado por esse Ministério é de 284 cursos, dos quais 225 de Turismo e 59 de Hotelaria/ administração hoteleira. (2001; 08)

Seguindo uma linha de análise bastante semelhante, a professora Dóris Ruschmann, atualizando um artigo publicado inicialmente em parceria com Miriam Rejowski, apresenta os seguintes dados:

> No ano de 2002, existem 496 cursos superiores de Turismo e Hotelaria no Brasil. Só de Turismo são 209, contra os 29 cursos existentes em todo o país em 1994, ou seja, houve um aumento de cerca de 720% no número de cursos. Além dos cursos de Turismo e Hotelaria, existem hoje cursos superiores de Administração com ênfase em Hotelaria e Turismo, cursos de Gastronomia, de recreação e lazer, entre outros.
>
> Segundo dados do MEC, no ano de 2002 há um total de 35.719 vagas oferecidas por instituições públicas e privadas para cursos de Turismo e Hotelaria. Desse total, 28.068 dizem respeito aos cursos de Turismo e 2.686 aos cursos específicos de Hotelaria. A partir desses números, pode-se perceber que os cursos de Hotelaria não tiveram um crescimento tão acentuado quanto os de Turismo, já que em 1994 havia cerca de 1013 vagas nos cursos de Hotelaria. (2002; 52)

Quadro 07 – Número de cursos de Turismo e Hotelaria em 1996

Ano 1996	Número de Cursos	
Turismo	32	78,0%
Hotelaria	8	19,5%
Turismo e Hotelaria	1	2,5 %
TOTAL	41	100%

Adaptado de Ansarah e Rejowski, 1996.

Quadro 08 – Número de cursos de Turismo e Hotelaria em 1998

Ano 1998	Número de Cursos	
Turismo	119	75,8%
Hotelaria / Administração Hoteleira	38	24,2%
TOTAL	157	100 %

Adaptado de Rivanda M. Teixeira, 2001.

Quadro 09 – Número de cursos de Turismo e Hotelaria em 2000

Ano 2000	Número de Cursos	
Turismo	225	79,2%
Hotelaria / Administração Hoteleira	59	20,8%
TOTAL	284	100 %

Adaptado de Rivanda M. Teixeira, 2001.

Segundo TEIXEIRA, dados mais recentes da ABDETH, publicados na Folha de S. Paulo em 27 de maio de 2001, mostraram uma situação muito mais dramática. Segundo essa associação, são 130 instituições que oferecem cursos de Hotelaria e 250 de Turismo em todo o país. Em dez anos, no Brasil, o número de cursos de Hotelaria em nível superior cresceu 1.757% e o de cursos de Turismo 900%.

Quadro 10 – Número de cursos de Turismo e Hotelaria em 2001

Ano 2001	Número de Cursos	
Turismo	250	65,8%
Hotelaria / Administração Hoteleira	130	34,2%
TOTAL	380	100 %

Adaptado de Rivanda M. Teixeira, 2001.

A figura a seguir apresenta, graficamente, a evolução comparativa entre os cursos de Turismo e Hotelaria no Brasil, de 1996 a 2001.

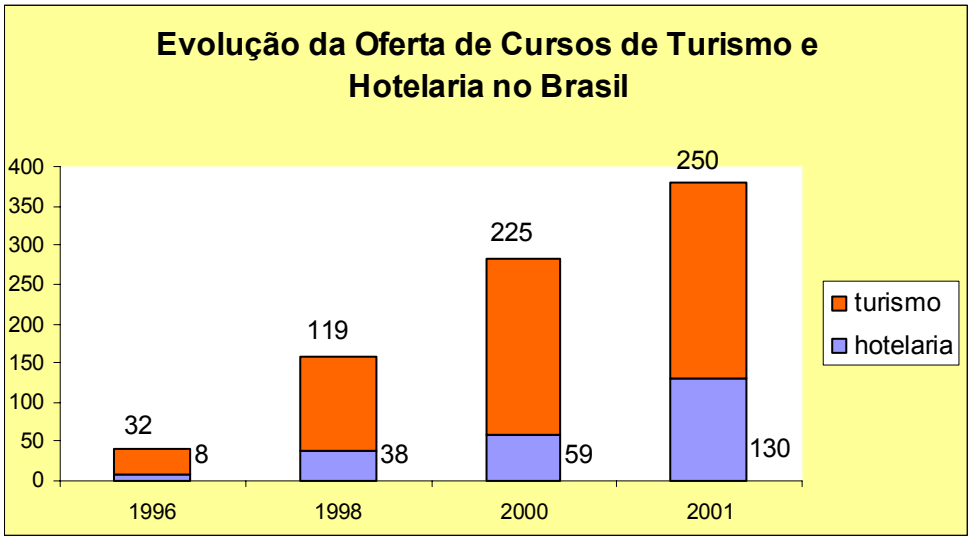

Figura 02 – Evolução da oferta de cursos de Turismo e Hotelaria no Brasil.

O INEP, Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, disponibiliza em seu *site* (www.inep.gov.br) os dados referentes ao Censo da Educação Superior.

Este censo "coleta, anualmente, uma série de dados do ensino superior no País, incluindo cursos de graduação, presenciais e à distância. A sua finalidade é fazer uma radiografia deste nível educacional que atende a cerca de três milhões de alunos em 12.155 cursos oferecidos por 1.391 universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas, institutos e centros de educação tecnológica".

Estão disponíveis, por meio de planilhas com dados compilados, informações sobre a Educação Superior Brasileira de 1980 a 1998, considerando os grandes cursos (em relação à demanda) e a sinopse dos dados de 1995 a 2001. Durante o primeiro semestre de cada ano, as instituições de ensino preenchem os formulários do censo para que se desenvolvam as análises referentes ao ano anterior. Isto faz

com que as últimas estatísticas completas disponíveis no Inep referem-se ao ano de 2001. Os dados dos anos 2000 e 2001 estão apresentados de forma tal que permite comparação imediata, dado o detalhamento dos cursos. Os dados dos anos anteriores estão reunidos por grupos de similaridade, o que impede uma correlação imediata entre as informações.

Tabela 01 – Número de Cursos de Graduação Presenciais no Brasil / 2000

Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos	**TOTAL**	***Públicas***			***Privadas***	
		Federal	Estadual	Municipal	Particular	Comunitária/ Filantrópica
Gerenciamento e Administração						
Administração em Turismo	4	-	-	1	2	1
Administração Hoteleira	11	2	-	-	7	2
Gestão do Lazer	1	-	-	-	-	1
Hotelaria, Restaurantes e Serviços						
Gastronomia	1	-	-	-	-	1
Hotelaria	21	1	1	-	10	9
Hotelaria e Restaurantes	1	-	-	-	1	-
Viagens, Turismo e Lazer						
Lazer e Turismo	1	-	-	1	-	-
Recreação e Lazer	1	-	-	-	-	1
Turismo	209	10	7	2	126	64
Turismo e Hotelaria	19	-	1	-	11	7

Fonte: MEC/INEP.

Tabela 02 – Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais no Brasil / 2000

Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos	**TOTAL**	***Públicas***			***Privadas***	
		Federal	Estadual	Municipal	Particular	Comunitária/ Filantrópica
Gerenciamento e Administração						
Administração em Turismo	742	-	-	147	168	427
Administração Hoteleira	1.808	151	-	-	1.434	223
Gestão do Lazer	69	-	-	-	-	69
Hotelaria, Restaurantes e Serviços						
Gastronomia	72	-	-	-	-	72
Hotelaria	3.283	108	80	-	1297	1.798
Hotelaria e Restaurantes	16	-	-	-	16	-
Viagens, Turismo e Lazer						
Lazer e Turismo	232	-	-	232	-	-
Recreação e Lazer	66	-	-	-	-	66
Turismo	33.916	1.404	476	222	19.712	12.102
Turismo e Hotelaria	3.692	-	97	-	1.624	1.971

Fonte: MEC/INEP.

Tabela 03 – Número de Cursos de Graduação Presenciais no Brasil / 2001

Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos	**TOTAL**	**Públicas**			**Privadas**	
		Federal	Estadual	Municipal	Particular	Comunitária/ Filantrópica
Gerenciamento e Administração						
Administração em Turismo	4	1	-	-	2	1
Administração Hoteleira	12	2	-	1	6	3
Gestão do Lazer	1	-	-	-	-	1
Hotelaria, Restaurantes e Serviços						
Gastronomia	2	-	-	-	1	1
Hotelaria	29	1	1	-	17	10
Hotelaria e Restaurantes	1	-	-	-	1	-
Viagens, Turismo e Lazer						
Lazer e Turismo	2	-	-	1	-	1
Recreação e Lazer	1	-	-	-	-	1
Turismo	302	11	7	2	197	85
Turismo e Hotelaria	17	1	1	-	12	3

Fonte: MEC/INEP.

Tabela 04 – Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais no Brasil / 2001

Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos	**TOTAL**	***Públicas***			***Privadas***	
		Federal	Estadual	Municipal	Particular	Comunitária/ Filantrópica
Gerenciamento e Administração						
Administração em Turismo	1.089	242	-	-	248	599
Administração Hoteleira	2.089	298	-	202	1.200	389
Gestão do Lazer	85	-	-	-	-	85
Hotelaria, Restaurantes e Serviços						
Gastronomia	199	-	-	-	39	160
Hotelaria	4.495	106	113	-	1.704	2.572
Hotelaria e Restaurantes	62	-	-	-	62	-
Viagens, Turismo e Lazer						
Lazer e Turismo	385	-	-	385	-	-
Recreação e Lazer	92	-	-	-	-	92
Turismo	48.495	1.700	577	316	27.977	17.925
Turismo e Hotelaria	4.657	62	141	-	2.309	2.145

Fonte: MEC/INEP.

Tabela 05 – Evolução comparativa do número de cursos entre os anos 2000 e 2001

	Cursos 2000	**Cursos 2001**	**Crescimento Percentual**
Administração em Turismo	4	4	0%
Administração Hoteleira	11	12	9%
Gestão do Lazer	1	1	0%
Gastronomia	1	2	50%
Hotelaria	21	29	38%
Hotelaria e Restaurantes	1	1	0%
Lazer e Turismo	1	2	50%
Recreação e Lazer	1	1	0%
Turismo	209	302	44,5%
Turismo e Hotelaria	19	17	-10,5%

Adaptado pela autora, a partir das tabelas anteriores.

Tabela 06 – Evolução comparativa do número de matrículas entre os anos 2000 e 2001

	Matrículas 2000	Matrículas 2001	Crescimento Percentual
Administração em Turismo	742	1.089	46,76%
Administração Hoteleira	1.808	2.089	15,54%
Gestão do Lazer	69	85	23,18%
Gastronomia	72	199	176,38%
Hotelaria	3.283	4.495	36,91%
Hotelaria e Restaurantes	16	62	287,5%
Lazer e Turismo	232	385	65,94%
Recreação e Lazer	66	92	39,4%
Turismo	33.916	48.495	42,98%
Turismo e Hotelaria	3.692	4.657	26,13%

Adaptado pela autora, a partir das tabelas anteriores

São, efetivamente, 25 anos de história do curso de Hotelaria. Infelizmente, há proporcionalmente menos documentos sobre a evolução dos cursos de Hotelaria do que sobre os de Turismo. Isso provavelmente acontece em razão das características dos cursos, e do foco mais operacional que é bastante característico da Hotelaria.

É sabido que os cursos de Hotelaria foram oferecidos ao mercado brasileiro, inicialmente, por duas instituições que, em razão disso, são tidas como as mais tradicionais no ensino da área – a UCS (Universidade de Caxias do Sul – RS) e o Senac de São Paulo. O curso da UCS nasce em 1978. Na mesma época, o SENAC/ CEATEL inova com o que seria o embrião dos programas de MBA, em parceria com a Cornell University, parceria esta que durou de 1978 a 1983. Em 1989, tem início no SENAC-SP o Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria. Tanto no Senac como na UCS os cursos permanecem em nível tecnológico, o que demonstra, mais uma vez, o foco operacional do curso.

> Não foi por uma simples coincidência que no mesmo ano em que se cria o CEATEL (Centro de Estudos de Administração Hoteleira) a Universidade de Caxias do Sul aceitava a sugestão do economista Geraldo Castelli, formado na Suíça e recém-chegado daquele país, e instalava também o seu curso de Tecnologia em Hotelaria, o primeiro em nível superior no país. Tanto para o representante do SENAC como para o da UCS deveria estar claro de alguma forma que o setor hoteleiro cresceria e que a formação de quadros de base no Brasil era insipiente em quantidade e qualidade. (CAMPOS, 2000; 90)

Ainda que os cursos de Turismo tenham surgido no início da década de 1970, e os de Hotelaria no final da mesma década, foi a partir da década de 1990 que se percebeu uma grande expansão em termos quantitativos (apresentados anteriormente nas tabelas 01 a 04).

Teixeira (2001) aponta que a razão para a criação dos cursos de Turismo e Hotelaria nas instituições por ela pesquisadas foi a existência de demanda para os cursos. Interessada em identificar como se interpretou essa "demanda", ela chegou aos seguintes dados:

- percepção do potencial do mercado onde a Instituição de Ensino Superior já atua;
- aproveitar a "novidade" dos cursos, oferecendo-os a novos alunos;
- criar cursos em locais onde existam potencialidades turísticas, apresentando ao novo aluno as chances de "sair empregado".

Entretanto, a simples criação desenfreada de cursos superiores não apresenta, obrigatoriamente, um compromisso com a qualidade dos mesmos. Pode-se considerar, concordando com Ansarah (2002; 11), que o "grande desafio é elevar os padrões de qualidade" dos cursos.

De certa forma, com mais pessoas envolvidas nos cursos, há naturalmente um aumento no número de alunos, professores e pesquisadores dedicados à análise e compreensão das peculiaridades do Turismo. Entretanto, esse aumento pode não ser produtivo, dadas as deficiências na estrutura de muitos cursos.

A preocupação com a qualidade e adequação dos cursos de Turismo e Hotelaria no Brasil não é nova. Muito provavelmente desde o início dos cursos, e especialmente nos últimos 15 anos, quando acontece o crescimento da oferta de cursos, alguns pesquisadores de renome nacional publicaram trabalhos que fazem referência ao tema. Entre eles, podemos destacar os professores Luiz Gonzaga Godói Trigo, Marília Gomes dos Reis Ansarah, Mário Carlos Beni e Miriam Rejowski, entre outros.

Como representantes da Academia, a preocupação dos pesquisadores sempre foi a de aprimorar os cursos no sentido de preparar melhor a mão de obra que vai atuar no mercado de trabalho, não apenas no sentido de capacitação prática, mas especialmente no "pensar" turístico, avaliando situações e propondo mudanças para a melhoria do setor.

Trigo faz a seguinte consideração sobre os cursos de Turismo (e Hotelaria):

> "Os cursos são novos, o mercado profissional brasileiro voltou a crescer também recentemente [meados da década de 1990], a formação profissional é variada e complexa e há poucos profissionais capacitados para ensinar. Esses são os principais problemas estruturais acadêmicos encontrados. [...] Existe ainda a ignorância que gera o preconceito e o comprometimento da qualidade de serviço, seja referente às exigências do mercado em geral, seja no que se refere aos padrões para que, nas escolas, a qualidade do ensino fique acima do razoável.
> Outro aspecto a se considerar é a necessidade de os jovens profissionais adquirirem sensibilidade em relação à complexidade subjetiva nas diversas instituições. Isso significa ter sensibilidade política para resolver [e evitar] problemas com os acionistas, parceiros, conselheiros, assessores, sócios e outros profissionais envolvidos, direta ou indiretamente, em seu espaço de trabalho. Vários executivos comentam que possuem conhecimentos técnicos sobre determinado assunto e não são obrigados a administrar suscetibilidades diplomáticas ou políticas. Estão errados. Um profissional integral precisa ter maturidade, percepção e competência para enxergar os diversos pontos objetivos e subjetivos do cenário onde atuam para que possam executar suas atividades de forma satisfatória. Deve-se pensar de forma ampla. Em geral, planeja-se o processo educacional visando simplesmente a sua inserção no mercado como empregado, mas é preciso prepará-lo para ser também empresário, consultor, assessor, voluntário em organizações não governamentais, professor na área ou servidor público." (TRIGO *apud* LAGE e MILONE, 2000: 248)

Percebe-se, então, o que Ansarah (2002) aponta como tendência nas sociedades pós-industriais: a necessidade de ensino de qualidade, que contemple não apenas a formação para a carreira escolhida, mas princípios de ética e cidadania.

> "... precisamos estar mais abertos ao planeta globalizado, exportando nossas idéias e serviços, e importando tudo aquilo que pode nos auxiliar; precisamos, enfim, atingir a

> maturidade de nossa profissão com base em estudo, qualidade e compromissos empresariais, políticos e sociais.” (ANSARAH 2002; 13)

> Na realidade, como o Turismo é uma atividade de utilização intensa de capital humano, só o ensino e a formação da mão-de-obra especializada poderão responder aos desafios que o setor enfrenta, em particular às mudanças tecnológicas que o mundo apresenta e que apontam claramente para as “pluricompetências” que atualmente respondem às exigências da competitividade (SILVA *apud* ANSARAH 2002; 16)

Em 1992, Beni já apresenta a seguinte discussão:

> “A formação superior de Turismo passa a ser importante objeto de discussão em congressos europeus a partir de 1964, na Espanha, onde foram analisados seus problemas econômicos, técnicos e suas relações sociais. (...) Hoje, as maiores demandas são feitas sobre o grau de profissionalismo e sobre a capacidade de gerenciamento. Essas duas qualidades poderão ser exigidas simultaneamente, dependendo da categoria ocupacional.
> Os modernos cursos superiores de Turismo, tanto no Brasil como no exterior, não estão separados da pesquisa, o que impede a formação de executivos distantes da prática. A pesquisa deve promover o profissionalismo pela experiência e pela formação escolar, e facilitar a solução dos problemas, considerando que:
> a) a formação acadêmica em Turismo exige estreita relação com a prática;
> b) o treinamento contínuo ganhará maior importância no futuro;
> c) o ensino superior de Turismo deve estar voltado para o levantamento de questões (problemas que existem hoje e que devem ser resolvidos nos setores identificáveis das expressões da vida social); para a utilização da pedagogia e didática, com a identificação de disciplinas e suas inter-relações na solução do problema; para o emprego do método científico, ou seja, a incorporação das modernas teorias científicas. ” (BENI, 1992)

Recentemente, a professora Marília Ansarah publicou um livro (já referenciado anteriormente) intitulado “Formação e Capacitação do Profissional em Turismo e Hotelaria”, no qual ela apresenta uma série de reflexões sobre a realidade atual destes cursos no Brasil, e apontou preocupações que deveriam estar na pauta de dirigentes e coordenadores de cursos, a fim de que se garanta melhor qualidade na formação dos alunos.

Eduardo Fayos-Sola, pesquisador espanhol ligado à OMT, discorreu sobre a Nova Era do Turismo, onde "o paradigma empresarial da nova era que se está configurando no mundo compreende uma Super Segmentação do Mercado, Flexibilidade e Rentabilidade."

É dele também uma citação importante, ao se referir às novas condições de demanda, que

> "exigem conteúdos curriculares que dêem maior atenção à pesquisa de mercado, especialmente no que diz respeito à realidade e à tendência no comportamento dos consumidores. Aos inputs produtivos, será necessário aumentar o investimento na educação, melhorando a qualidade e a eficiência na formação de educadores, na atualização de novos métodos pedagógicos e no uso de novas tecnologias. Ainda, a gestão turística na nova era do Turismo vai requerer mudanças curriculares importantes, com maior desenvolvimento de programas de formação gerencial, maior intercâmbio com instituições educacionais e com o mundo empresarial e uma atenção especial à formação continuada dentro e fora das empresas. Finalmente, Fayos recomenda uma atenção na grade curricular para os assuntos relacionados ao meio ambiente, especificamente uma preocupação para a correção dos impactos sociais e ambientais e para a metodologia da qualidade total do ambiente envolvido com análises para custo – benefício". (FAYOS SOLA *apud* ANSARAH, 2002)

O Prof. Luiz G. G. Trigo, ao voltar do IV Congresso Panamericano das Escolas de Hotelaria e Turismo – Conphet – realizado em Montreal, Canadá, de 24 a 27 de outubro de 1994, publicou uma síntese das principais idéias discutidas na ocasião. Ele destaca o seguinte, sobre o que se discutiu no Conphet:

> "- Quem vai educar os profissionais? – As escolas
> - Quem vai coordenar o processo? – Os empregadores, ou seja, o mercado.
> - A educação será a curto, médio e longo prazo. A educação permanente já é uma necessidade indispensável, assim como a globalização da formação profissional em Turismo."

Parece claro, para os membros do Congresso, que não se tratará mais de habilitar os alunos para determinados postos de trabalho, e sim em formar pessoas capazes de construir carreiras sólidas e consistentes, que saibam a "importância de se reconhecer o cliente, ter uma visão ampla do contexto onde vão trabalhar e valorizar a competitividade e a competência."

De qualquer forma, para Trigo, ainda é evidente a força da "vontade do mercado", que impingirá desafios para a Universidade:

a) o mercado turístico
b) o cliente empregador
c) a clientela estudantil
d) a capacidade de formação para o futuro profissional
e) a capacidade organizacional

Trigo deixa claro, em sua síntese, que:

> "Atender ao mercado impõe desafios bastante complexos no processo de formação. É preciso estabelecer um quadro conceitual de competências para professores e alunos, encarando-os como futuros profissionais. A procura da competência profissional, com reflexos na qualidade, exige metodologia cuidadosamente planejada e atitudes pessoais firmes como:
> a) espírito de iniciativa, autonomia, criatividade;
> b) saber onde e como buscar a informação;
> c) saber outras línguas e culturas
> d) cultivar relações interpessoais."

Da mesma forma que foi identificada, nos países da Europa e também nos Estados Unidos, a necessidade de atender ao mercado, os cursos brasileiros têm essa orientação em sua origem. Não há, ainda, a tradição de se formar os "pensadores" da área, e sim em abastecer o mercado, da melhor maneira possível. Ocasionalmente, alguns alunos se "desvirtuam" do caminho, e iniciam uma carreira mais focada na pesquisa acadêmica.

Marutschka Moesch, de maneira enfática, afirma que:

> "Impossível separar o ato epistemológico do ato pedagógico. Enquanto proliferam no país cursos que vêem no Turismo um segmento promissor do mercado de ensino, será cada vez maior no ensino e na pesquisa, nessa área, a forte presença de empresas, ligadas à prestação de serviços, mantendo centros próprios de formação profissional, com total confusão sobre os paradigmas utilizados. (...) Essas empresas vêm impondo temáticas aos currículos universitários, com a justificativa de estes estarem defasados em relação ao mercado de trabalho." (MOESCH 2000; 17)

Fica claro que, para Moesch, bem como para muitos outros, não deve o mercado ser o regente principal do conteúdo de um curso universitário, mas sim abastecer o curso com dados sobre sua realidade, de modo que os alunos sejam capazes de pensar criticamente, aplicar conhecimentos fundamentados em teorias diversas, e propor novas abordagens. É o que Moesch propõe com a mudança de foco de um "saber-fazer" para o "fazer-saber", iluminando a necessidade de maiores e melhores pesquisas sobre a realidade turística (e hoteleira, por conseqüência) brasileira.

> "Levar informação operacional do mercado para a sala de aula é necessário e importante, mas não se deve permitir que permaneçam como simples informações; o docente deve transcender este estágio refletindo sobre o avanço na perspectiva da ética, da diversidade e da identidade cultural e regional e da democratização dos espaços. Esta abordagem deve direcionar novas pesquisas responsáveis pela manifestação de novos conhecimentos, novas teorias, novas doutrinas, novos dogmas... E fazer com que o docente direcione o conteúdo para o contexto da produção do fazer-saber turístico." (MOESCH *apud* ANSARAH 2002; 20)

Teixeira, em seu artigo, coloca que:

> "A educação profissional é acadêmica por natureza e se destina para os que ocupam atividades de planejadores, gerentes, pesquisadores. Conceitos teóricos são ensinados, assim como a capacidade de interpretar, avaliar e analisar informações para a tomada de decisões tanto no setor privado como no público. (...) os países subdesenvolvidos necessitam cada vez mais de profissionais que possuam percepção holística da indústria do Turismo, capazes de compreendê-lo em sua totalidade, os seus inter-relacionamentos e os seus impactos, para evitar formas de desenvolvimento do Turismo inadequado ao país". (TEIXEIRA, 2001)

Gaeta (*apud* Ansarah) menciona:

> Para a implantação de um sistema educativo de qualidade deve-se, antes de tudo, analisar as necessidades formativas a partir do contexto sócio-econômico em que se insere, do estudo dos setores, dos postos de trabalho que compõem e do mercado necessário para o desempenho das funções dentro desses setores. Aí, sim, pode-se implantar um sistema educativo adequado às necessidades de formação profissional em Turismo e Hotelaria. (ANSARAH 2002; 26)

Trigo, então, completa a discussão com o seguinte:

> No caso específico do ensino superior, as parcerias entre o mercado e as escolas podem se dar em vários níveis. As opções vão de estágios supervisionados, trocas de informações e pesquisas produzidas por alunos e por trabalhadores, participação dos alunos nos congressos e encontros profissionais e dos profissionais nos seminários universitários, educação continuada para trabalhadores do *trade*, inserção de experiências empresariais no conteúdo de algumas disciplinas, contratação de profissionais altamente experientes do mercado para atuar como conferencistas ou professores em disciplinas técnicas, contratos de planejamento turístico entre governos, empresas e escolas, etc. Desde que haja vontade política por parte do Estado, abertura e flexibilidade entre as universidades e escolas de formação profissional e os empresários, um grande leque de projetos e iniciativas pode se abrir de modo a beneficiar a todos. Evidentemente, em alguns momentos, um parceiro terá de investir mais do que os outros, dependendo do projeto escolhido ou da necessidade encontrada. Qualidades como generosidade, boa vontade e abertura mental são fundamentais para que essa cooperação aconteça e prospere. (TRIGO 1995; 176)

Chris Cooper (1994), preocupado em diferenciar educação de treinamento, coloca que o treinamento é utilizado para capacitar o indivíduo para uma tarefa específica, com habilidades claras (por exemplo, para a emissão de bilhetes, arrumação de quartos, preenchimento de planilhas de reserva, entre outros).

Já a educação

> "pode ser definida como um processo que dá ao indivíduo um conjunto de princípios, não aplicações detalhadas. Ela deve fornecer ao estudante um conjunto de ferramentas para interpretação, avaliação e análise de um novo conhecimento ao desenvolver suas capacidades críticas. A educação para o Turismo olha além de um setor individual e tenta oferecer mais uma perspectiva geral do que uma abordagem específica de um setor. O conceito-chave é a provisão de transferências de habilidades básicas, tais como a habilidade analítica, a habilidade de comunicação escrita e verbal e a liderança, que deveriam ser desenvolvidas pela educação e aplicadas, pelo indivíduo, em diferentes contextos" (COOPER, 1994)

Trigo (*apud* Lages e Milone, 2000) deixa claro que Turismo se aprende na escola e na prática, um campo não exclui o outro e ambos se complementam. Ansarah (2002), então, coloca que para o caso do Brasil, tanto a educação como o

treinamento são de suma importância, pois o mercado necessita de pessoas capazes de fazer, mas também com condições de pensar, possuindo "uma visão holística do setor", e apresenta o compromisso que as instituições educacionais deveriam ter, direcionando seus programas para:

- a formação de recursos humanos para o mercado de trabalho;
- estimular e despertar a preocupação com a pesquisa e investigação;
- fornecer maior embasamento cultural e humanístico;
- preparar os profissionais para novas tecnologias e equipamentos.

Os cursos devem acompanhar a necessidade crescente da sociedade globalizada de profissionais que sejam mais flexíveis e adaptáveis às mudanças tecnológicas, além de serem competitivos frente aos profissionais de outras áreas. Somente assim, com profissionais qualificados, o Turismo brasileiro perceberá uma melhora em seus serviços.

Ansarah e Rejowski (1996) colocam que a má qualificação dos profissionais, aliada à inadequação das propostas pedagógicas da maioria dos cursos superiores, é responsável pelo desequilíbrio existente na prestação de serviços turísticos no Brasil. Dizem as autoras:

> "(...) concluímos ser necessário que as universidades, além da formação geral, dêem atenção especial à pesquisa proporcionando elementos para despertar e estimular o interesse no bacharel em Turismo pela investigação, tornando o sistema mais eficiente, pois a atividade turística, crescente, permanece carente de profissionais habilitados para esse setor. Os sistemas de educação devem responder às necessidades dos estudantes, dos empresários, do governo e da sociedade.

Outro fator preponderante para a educação em Turismo é a de enfatizar seu caráter multidisciplinar e garantir uma real aproximação das necessidades e dimensões do mercado, ofertando mão de obra qualificada e específica."

Na busca de conciliar interesses acadêmicos e mercadológicos, a ABDETH (Associação Brasileira dos Dirigentes de Escolas de Turismo e Hotelaria)

apresentou, em uma reunião realizada em junho de 1997, reflexões sobre os mínimos conteúdos do curso superior de Hotelaria. A formação nessa área exige um profissional com características bem específicas, à medida que a Hospitalidade desenvolveu um corpo de conhecimento próprio, desacoplando-se paulatinamente de outras áreas, como a Administração e o Turismo. Ela tornou-se um núcleo que abrange outras sub-áreas como gastronomia, alimentos e bebidas, hospedagem, manutenção, finanças e gestão. Esse novo profissional deve ter acesso a uma proposta de formação profissional que o capacite a atuar em um mundo com a economia altamente globalizada e com novos paradigmas de gestão, entretenimento, marketing e operação do setor de serviços, seja em termos internacionais ou regionais.

Estabeleceu-se, então e pela primeira vez no Brasil, o currículo mínimo do bacharelado em Hotelaria, detalhado no quadro 11.

O quadro deixa claro uma distribuição que foi citada por Trigo (*apud* Lage e Milone, 2000) como sendo uma tríplice vertente de conhecimentos: cultura geral, representada pela formação humanística, habilidades de gestão e conhecimento técnico específico.

Quadro 11 – Currículo Mínimo proposto pela ABDETH, para o Bacharelado em Hotelaria, em 1997.

Bacharel em Hotelaria	Carga Horária: 3.000 horas
Integralização do curso	Mínimo de 4 e máximo de 7 anos
Disciplinas de Formação Básica	25% do total
Disciplinas de Formação Profissional	45% do total
Disciplinas de Formação Complementar	15%
Estágio Obrigatório	15%
Obrigatoriedade de laboratórios	Hospedagem e Alimentos e Bebidas

Fonte: Ansarah, 2002.

Ansarah (2002) faz um destaque especial em relação à composição do corpo de conhecimento sobre o Turismo (e a Hotelaria), argumentando que uma das principais características encontradas é a multidisciplinaridade. Já foi dito

anteriormente que o Turismo se vale da contribuição teórica de várias áreas do conhecimento, e que o fenômeno turístico não deve ser analisado somente por um ponto de vista. Sendo assim, o conteúdo dos cursos deve ser aberto a análises críticas e diagnósticos de situações trazidas do ambiente externo, e que possam ser compreendidas, pelo menos em sua base, à luz das teorias já existentes, permitindo que nasçam novas formas de interpretar a realidade.

Ela coloca ainda que a educação em Turismo deve "propiciar ao aluno uma clara percepção da sociedade na qual o curso está inserido e do mercado em que irá atuar, assim como a conscientização de sua responsabilidade social e política", colaborando na formação de um cidadão, e não apenas de um funcionário. A teoria deve ser aliada à prática, e ambas devem ser analisadas criticamente.

Novaes (*apud* Ansarah) nos diz que

> "o conhecimento é algo que se constrói e o aluno, ao levantar situações problemas nas organizações, para propor planos de ação ou modelos e instrumentos, necessitará de pesquisa teórica para conhecer a forma ideal de como o fato deveria se apresentar, fornecendo parâmetros para o diagnóstico e, conseqüentemente, elementos para possíveis recomendações de melhoria e mudanças. Considerando as expectativas geradas, o TCC tende a assumir um caráter investigatório-científico, e seu resultado poderá ser apresentado em forma de projeto como fator de contribuição para a qualidade do ensino superior.
>
> O professor de cursos de Turismo e Hotelaria deve ter em mente que a união da investigação com a educação gera efeitos positivos, pois a explicação e a análise dos problemas levam à dúvida, enquanto o questionamento da realidade leva à explicação do conhecimento que, por sua vez, leva a novos conceitos, novos planejamentos e ao desenvolvimento do Turismo como disciplina – a produção do saber turístico". (ANSARAH, 2002)

Na mesma linha de pensamento, Ada Dencker coloca que

> "Pesquisar, entretanto, não é apenas coletar dados e informações. É pensar, refletir, interpretar, entendendo o Turismo como um dos elementos que compõem a sociedade e considerando as interações das ações que venham a ser propostas dentro do panorama da sociedade como um todo. As questões éticas devem estar presentes em todos os momentos da ação, na busca do conhecimento e no uso que será dado a esse conhecimento. Encontrar soluções para os problemas humanos e

> contribuir para a melhoria das condições de vida de todos, colocando o homem como prioridade maior, deve ser a motivação básica da investigação." (ANSARAH, 2002)

Na seqüência de sua pesquisa, Ansarah trata do perfil do profissional que deve ser formado em um curso superior de Hotelaria, baseada em sua vasta experiência pessoal na área, especialmente como membro da Comissão de Especialistas do MEC.

Segundo ela, o bacharel em Hotelaria poderá atuar no mercado em setores de:

a) planejamento estratégico;

b) organização e administração nos setores hoteleiro e extra-hoteleiro: gestão de hotéis, alimentos e bebidas, hospedagem, controladoria, marketing;

c) áreas correlatas do setor como gastronomia, lazer/ recreação e cruzeiros marítimos, ou ainda, em hospitais, clínicas e *spas*.

Durante a concepção de um curso, e posterior elaboração de um projeto pedagógico, é solicitado às instituições que apresentem o perfil do profissional a ser formado (perfil profissiográfico). Ansarah apresenta as principais características quanto ao perfil do profissional formado em Turismo e/ ou Hotelaria:

- "aprender a aprender e ter uma ampla formação cultural;
- ser criativo e inovador, pois enfrentará uma acirrada concorrência no mercado. Ser o "melhor" e ter uma visão global do trabalho;
- estar consciente da ênfase que se deve dar a um serviço de qualidade e de que o cliente é a pessoa mais importante;
- dominar perfeitamente todas as funções operacionais do setor;
- ser um líder em seu campo de atuação com capacidade para tomar decisões em todos os níveis;
- ser um profissional com suficiente conhecimento teórico-prático para satisfazer as necessidades da demanda;
- possuir capacidade de trabalho, espírito e participação comunitária, conhecimentos tecnológicos atualizados, profundos conhecimentos de relações publicas e saber vários idiomas".

Ao final de sua discussão, Ansarah apresenta situações que devem ser alvo de grande consideração pelos envolvidos no que se pode chamar de ação para a adequação dos currículos de Turismo e Hotelaria. Segundo ela, deve-se solucionar com urgência:

- a escassa participação dos empresários na formação de novos profissionais. Não se deve planejar o projeto pedagógico sem a participação empresarial;
- o escasso conhecimento por parte dos alunos da formação prática, acrescido da dificuldade no mercado de oferta de estágio pelas empresas;
- a dificuldade, em todos os âmbitos, de os profissionais terem acesso à formação continuada;
- a escassa participação de órgãos públicos na formação de novos profissionais.

Transparece, portanto, após a leitura dos documentos brasileiros selecionados, a proximidade das preocupações com a adequação da formação superior em Hotelaria, e a similaridade das indagações e conclusões obtidas até o momento. É gratificante, para esta pesquisadora, verificar que nossos pensadores estão bastante inseridos na realidade da pesquisa turística e hoteleira em nível mundial.

I.4 - Hospitalidade e Políticas da Educação: As Diretrizes Curriculares

As orientações formais sobre os cursos superiores, no Brasil, partem do Ministério da Educação – MEC. Este ministério tem secretarias especiais que cuidam dos vários aspectos da educação formal no país, e uma delas é a SESu – Secretaria de Ensino Superior.

Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/61, cabia ao Conselho Federal de Educação a fixação de currículos mínimos dos cursos de graduação. Os objetivos da fixação de um currículo mínimo consideravam a uniformização dos cursos em instituições diferentes, fixando inclusive disciplinas e cargas horárias, restringindo as possibilidades de inovação por parte das instituições.

Segundo Marlene Matias (2002), "o primeiro currículo mínimo estabelecido pelo MEC para abertura de cursos de Turismo no país foi publicado na Resolução s/n. de 28 de janeiro de 1971, que fixa os conteúdos mínimos e duração do curso de Turismo". É importante lembrar que na ocasião ainda não existiam cursos de Hotelaria.

Quadro 12 – Currículo mínimo do curso de Turismo

Art. 2º - O currículo do curso (de Turismo) compreenderá no mínimo as seguintes matérias e atividades:

a) Matérias

- Sociologia;
- História do Brasil;
- Geografia do Brasil;
- História da Cultura;
- Estudos Brasileiros;
- Introdução à Administração;
- Noções de Direito;
- Técnica Publicitária;
- Planejamento e Organização do Turismo.

b) Estágio em entidades oficiais e privadas de Turismo e Hotelaria.

Fonte: MATIAS, Marlene. (2002; 13)

Tal rigidez de configuração, determinando grades curriculares, levou à redução da liberdade das instituições ao organizarem seus cursos ou adaptarem seus conteúdos “segundo as novas exigências da ciência, da tecnologia e do meio” (FRAUCHES, 2002).

Segundo Frauches,

> No início da década de 70 surgiram as primeiras comissões de especialistas – as Comissões de Ensino Médico e a de Ensino de Engenharia, com o objetivo de avaliar o ensino dessas carreiras, em nível de graduação. Eram comissões de especialistas com a incumbência de prestar colaboração técnica e pedagógica à instalação e manutenção de um processo permanente de avaliação, acompanhamento e melhoria dos padrões de ensino superior nas diversas áreas de formação científica e profissional.

Ainda segundo o referido autor, as Comissões de Especialistas passaram a ter atuação mais intensa a partir do fechamento e extinção do Conselho Federal de Educação, por medida provisória do ex-presidente Itamar Franco, em outubro de 1994, com a criação de uma Comissão Especial, para concluir os processos em tramitação no referido colegiado. Essa comissão especial passou a utilizar as comissões de especialistas na análise de processos de autorização e reconhecimento de cursos de graduação.

A SESu passou a utilizar também as comissões de especialistas na análise dos pedidos de autorização de cursos e habilitações a serem oferecidos por estabelecimentos isolados de ensino superior, federais e particulares.

Entre as funções das comissões de especialistas figuram:

I – analisar e verificar *in loco* o mérito das propostas de autorização de novos cursos e credenciamento de faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores, nos termos das portarias 640 e 641 de 1997;

II – atualizar, periodicamente, os critérios de qualidade e indicadores de oferta e demanda para os cursos nas áreas de atuação;

III – propor diretrizes e organização curriculares das respectivas áreas;

IV – verificar *in loco* as condições de funcionamento das instituições e dos cursos de nível superior, inclusive para fins de seu reconhecimento, sempre que solicitadas pela Secretaria de Educação Superior do MEC;

V – opinar, mediante solicitação da SESu, em assuntos de sua especialidade.

Luiz Trigo diz que

> "Os cursos superiores brasileiros passam por um longo caminho na burocracia do Ministério da Educação até serem oferecidos ao mercado. No caso de Turismo e Hotelaria os processos devem ser aprovados de acordo com os parâmetros mínimos do MEC. Posteriormente passam pelo crivo da Comissão de Especialistas do Ensino de Administração (ligada à Secretaria de Educação Superior do MEC). Essa Comissão pode dar parecer consultivo (o parecer final é do Conselho Nacional de Educação) para autorização do curso (apenas no caso de faculdades; as universidades não precisam desta autorização inicial para abrir um curso novo) ou para autorização do curso quando a primeira turma estiver se formando (todas as instituições precisam desta autorização do MEC). Apesar desses cuidados há inúmeras possibilidades de as instituições tentarem burlar as regras mínimas exigidas pelas Comissões de Especialistas e pelo MEC e, ao basearem-se em uma média baixa de atendimento a seus alunos, resvalarem na mediocridade e na ineficiência. No caso dos cursos de Turismo e Hotelaria, alocados na comissão de Especialistas do Ensino de Administração, havia mais de uma centena de pedidos. Foram organizados padrões de qualidade para os cursos; análises curriculares; análises das disciplinas quanto às ementas, conteúdos programáticos e bibliografias básicas; relatórios com conceitos e comentários para cada processo analisado; e um rodízio para que professores de todo o país pudessem participar levando sua colaboração profissional(...)"(TRIGO *apud* LAGE e MILONE, 2002: 247)

Sendo um dos membros efetivos desta comissão, o que mais impressionou o professor Trigo foi que as equipes responsáveis pela elaboração dos pedidos de autorização "desconheciam a realidade do Turismo e da Hotelaria. Apresentaram currículos copiados de instituições brasileiras e estrangeiras, não conheciam a bibliografia atualizada, não possuíam metodologia de trabalho científico para embasar a documentação entregue; (...) Um ponto ainda mais delicado foi que

quase ninguém soube apresentar uma análise econômica e social para justificar a existência de um curso em sua região e tampouco souberam fazer a análise sociológica e filosófica do projeto pedagógico."

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases) 9394/96 estabelecia a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, que orientariam os cursos de graduação, a partir das propostas a serem enviadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE (Conselho Nacional de Educação).

A CES/CNE aprovou posteriormente o Parecer 776/97, no qual estabelecia que as Diretrizes Curriculares Nacionais deveriam:

a) se constituir em orientações para a elaboração dos currículos;
b) ser respeitadas por todas as IES; e
c) assegurar a flexibilidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes.

Pelo Edital 004/97 a SESu/MEC convocou as IES para que encaminhassem propostas para a elaboração das diretrizes curriculares dos cursos de graduação, que seriam sistematizadas pelas Comissões de Especialistas de Ensino em cada área. "Ao aprovar, portanto, diretrizes comuns a todos os cursos, a intenção é garantir a flexibilidade, a criatividade e a responsabilidade das instituições ao elaborarem suas propostas curriculares".

No caso específico do Turismo e da Hotelaria, Teixeira (2001) diz que

> "A partir de discussões iniciadas em 1997 o MEC/SESu estabeleceu propostas de diretrizes curriculares para diversos cursos, entre eles o de Turismo e Hotelaria. Essas diretrizes vêm sendo utilizadas pelas IES para definir seus currículos ou orientar reformas curriculares. Os currículos das IES que participaram desse estudo foram definidos de diversas formas. Cerca de 30% basearam-se nas necessidades de mercado através de pesquisas formais e informais, 32,5% na experiência de seus docentes, e cerca de 30% afirmam ter utilizado as duas formas. Outros mencionam que observaram os currículos de outra faculdades de maior prestígio, ou que

> contrataram consultoria externa, ou que seguiram as diretrizes curriculares do MEC ou definiram o seu currículo em função da estratégia/ missão da instituição."

Ela conclui seu artigo dizendo:

> "A elaboração das Diretrizes Curriculares (de 1997) para os cursos pelo MEC é a sinalização de que conteúdos de formação básica e específica estão sendo definidos através da discussão ampla dos especialistas no setor. A questão da qualidade dos cursos será muito mais enfatizada quando se iniciar a avaliação formal dos mesmos"

Miguel Bahl coloca que as Diretrizes Curriculares de 97 já foram um avanço, assegurando uma certa flexibilidade para as universidades, que podem então adaptar seus cursos à realidade local e regional, atendendo melhor às necessidades de pesquisa, bem como as do mercado.

No ano de 2002, o Conselho Nacional de Educação do MEC trouxe a público as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação, por meio da publicação do parecer CES/CNE 0146/2002 (Despacho do Ministro em 09/05/2002, publicado no Diário Oficial da União n° 90, de 13/05/2002, Seção 1).

Segundo Bahl, o objetivo é formar profissionais especializados e cursos mais diversificados.

Isto posto, o presente trabalho considera estas diretrizes[6], entendendo que serão elas que nortearão os cursos a partir de então. O documento publicado pelo MEC tem duas partes, sendo que a primeira deve ser seguida por todas as áreas, e a segunda é dividida em orientações específicas para cada uma das áreas compreendidas no documento, considerando as particularidades de cada curso.

Ainda que seja arriscado afirmar que as modificações são positivas, a preocupação em flexibilizar os cursos já sinaliza para uma situação melhor no futuro. "A médio prazo, ainda será preciso reavaliar se estamos no caminho certo", diz Bahl.

---

[6] As diretrizes foram divulgadas pelo Ministro Paulo Renato de Souza, no final da gestão de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002). Até o final da redação deste trabalho, o governo Luis Inácio Lula da Silva não havia manifestado intenção de modificar o texto das Diretrizes Curriculares.

E continua - “no início do século XXI, observa-se um aumento da demanda interessada em ingressar no ensino superior e uma grande diversificação de suas ofertas. No segmento do Turismo, dado seu caráter de prestação de serviços, a qualidade depende, quase sempre, da especialização e motivação do elemento humano do setor para satisfazer o cliente, exigindo um processo de inovação constante.”(grifo nosso).

O curso superior de Hotelaria foi enquadrado dentro das diretrizes que contemplam as Ciências Sociais Aplicadas, que consideram também os cursos de Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. A íntegra do referido documento, no que se refere às Disposições Gerais e às especificidades do curso superior de Hotelaria encontra-se no Anexo A deste trabalho.

No Relatório de apresentação das Diretrizes, ficam estabelecidas as diferenças entre os antigos Currículos Mínimos e as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais, e entre elas, cabe destaque aos itens:

> 2) enquanto os Currículos Mínimos encerravam a concepção do exercício do profissional, cujo desempenho resultaria especialmente das disciplinas ou matérias profissionalizantes, enfeixadas em uma grade curricular, com os mínimos obrigatórios fixados em uma resolução por curso, **as Diretrizes Curriculares Nacionais concebem a formação de nível superior como um processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico prática, de acordo com o perfil de um formando adaptável às novas e emergentes demandas;**
>
> [...]
>
> 4) enquanto os Currículos Mínimos muitas vezes atuaram como instrumento de transmissão de conhecimentos e de informações, inclusive prevalecendo interesses corporativos responsáveis por obstáculos no ingresso no mercado de trabalho e por desnecessária ampliação ou prorrogação na duração do curso, **as Diretrizes Curriculares Nacionais orientam-se na direção de uma sólida formação básica, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional;**

> 5) enquanto o Currículo Mínimo profissional pretendia, como produto, um profissional "preparado", as **Diretrizes Curriculares Nacionais pretendem preparar um profissional adaptável a situações novas e emergentes;**
>
> 6) enquanto os Currículos Mínimos, comuns e obrigatórios em diferentes instituições, se propuseram a mensurar desempenhos profissionais no final do curso, **as Diretrizes Curriculares Nacionais se propõem ser um referencial para a formação de um profissional em permanente preparação, visando uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno, apto a superar desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção de conhecimento;**

Especificamente tratando do Curso de Graduação em Hotelaria, cabe destacar o Artigo 2°, cujo texto é

> "A organização curricular do curso de graduação em Hotelaria, observadas as Diretrizes Curriculares Nacionais e o Parecer indicado no artigo precedente, abrangerá o regime de oferta, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, a monografia como componente opcional da instituição, o sistema de avaliação, o perfil do formando, as **competências** e **habilidades**, os conteúdos curriculares e a duração do curso, sem prejuízo de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico."

Para fins de realização deste estudo serão consideradas as **competências e habilidades** citadas acima, detalhadas no Artigo 9°:

> O curso de graduação em Hotelaria deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades para:
>
> *I – atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras;*
>
> *II – reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;*
>
> *III – ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestões de empresas hoteleiras;*
>
> *IV – adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;*

V – integrar-se no grupo hoteleiro e na unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;

VI – comunicar em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e a espanhola, manejando também os recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;

VII – exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;

VIII – implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;

IX – ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.

Percebe-se, com a leitura de cada um dos itens acima, que os mesmos se caracterizam pela amplitude, o que dá bastante liberdade de interpretação aos responsáveis pelos cursos no sentido de adaptar os currículos, e as respectivas disciplinas, aos objetivos do curso na sociedade em que se encontra, podendo "personalizar" o curso, priorizando os setores que forem mais interessantes aos propósitos da instituição.

É por esta constatação, da liberdade de interpretação, que o trabalho em questão busca efetivamente viabilizar o diálogo entre os representantes do mercado e da academia, com vistas a oferecer caminhos para análise das Diretrizes, objetivando a adaptação curricular da forma que melhor convier aos interessados. Uma vez identificadas competências contempladas pelas Diretrizes Curriculares e valorizadas pelo mercado de trabalho, caberá aos responsáveis pelos cursos superiores em Hotelaria no Brasil aceitar ou não as sugestões aqui apresentadas.

I.5 – Objetivos do Trabalho

Partindo do problema central previamente apresentado, e retomando a conclusão da seção anterior, onde se constatou a amplitude do texto das Diretrizes Curriculares que permitem interpretações variadas, os objetivos delineados para a realização deste trabalho foram:

Objetivo Geral

Verificar se as Diretrizes Curriculares Nacionais (para os cursos de Hotelaria), interpretadas à luz de análises sobre a área, consideram as competências julgadas necessárias por aqueles que respondem pela contratação da mão-de-obra para o mercado de trabalho.

Objetivos Específicos

a) Verificar como os empregadores avaliam as competências necessárias para o recém formado ingressar no mercado de trabalho;

b) Verificar como os profissionais da área de Recursos Humanos avaliam as competências necessárias para o recém formado ingressar no mercado de trabalho;

c) Verificar como os coordenadores de cursos superiores de Hotelaria avaliam as competências necessárias para o recém formado ingressar no mercado de trabalho;

d) Questionar as diretrizes a partir dos resultados obtidos com as verificações acima.

A partir do estruturação dos objetivos, fez-se necessário selecionar as hipóteses de trabalho, apresentadas abaixo:

a) As Diretrizes Curriculares **contemplam** as **competências** necessárias a um recém-formado, com vistas ao **mercado de trabalho**.

b) As Diretrizes Curriculares **não contemplam** as **competências** necessárias a um recém-formado, com vistas ao **mercado de trabalho**.

II. DESENVOLVIMENTO

II.1 – Método, Materiais e Procedimentos

Método

Por se tratar de uma área recente do conhecimento, e pela carência de pesquisas anteriores sobre o tema, o método selecionado para a realização deste trabalho foi o **investigativo-descritivo,** que privilegia a coleta e ordenação de informações a fim de facilitar a compreensão do objeto de estudo.

As consultas às referências bibliográficas deram origem à revisão apresentada anteriormente, e a inquietação da autora, que deu origem a este trabalho, encontrou eco nos trabalhos de outros pesquisadores da área de Turismo, Hotelaria e Educação, também preocupados com a forma como os empregadores avaliam a formação dos funcionários que passaram por um curso superior em Hotelaria.

Sujeitos

Tomando como exemplo os artigos internacionais, a seleção dos sujeitos da pesquisa considerou os atores envolvidos nos processos aqui analisados. Inicialmente, considerou-se selecionar representantes de empresas hoteleiras e alunos de cursos de hotelaria. Posteriormente à revisão bibliográfica, optou-se por selecionar três grupos distintos: representantes das Instituições de Ensino, representantes das Empresas Hoteleiras, e representantes da área de Recursos Humanos ligados a hotéis.

Os representantes das Instituições de Ensino foram os coordenadores dos cursos de Hotelaria oferecidos no município de São Paulo, e foram identificados a partir do *site* do Ministério da Educação (www.mec.gov.br), mais precisamente do hiperlink http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/lista_cursos.asp, sendo elas Senac, Universidade Anhembi Morumbi, UniCapital, UniFMU e Universidade São Marcos.

As empresas hoteleiras cujos representantes foram convidados a participar deste exercício integram o FOHB – Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil, um fórum recém criado que congrega as redes hoteleiras, nacionais e internacionais, de efetiva expressão mercadológica. O FOHB surgiu em 11 de fevereiro de 2003 com o objetivo de defender especificamente o segmento de redes hoteleiras, cujo crescimento nos últimos dez anos ficou próximo de 300%. O número de apartamentos administrados por redes hoteleiras passou de 20 mil em 1992 para 60 mil em 2002, o equivalente a 23% do mercado nacional. Uma das pretensões do FOHB é estreitar vínculos com instituições de ensino para formar mão-de-obra especializada (grifo nosso) e abastecer o mercado com estatísticas sobre a hotelaria no Brasil. As operadoras fundadoras da entidade representam 227 empreendimentos hoteleiros em funcionamento e 37 em construção, correspondendo a mais de 60 mil apartamentos, perto de 15 mil investidores, 23 mil empregados diretos e 100 mil indiretos. São elas: Accor, Atlântica, Blue Tree, Bourbon, Deville, Estanplaza, Intercity, Othon, Pestana, Plaza Inn, Posadas e Tropical.

A representação da área de Recursos Humanos se deu por meio dos membros da CAPIH – Comissão de Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira, comissão integrada por profissionais que atuam na área de recursos humanos das empresas de hotelaria, independentemente de seu porte ou filiação a redes nacionais ou internacionais, e que tem, entre suas atividades cotidianas, a incumbência de selecionar candidatos para as posições abertas nas empresas. A CAPIH reúne os chefes e gerentes de recursos humanos de vários hotéis de São Paulo. Foi criada em 1986 por um grupo de gerentes de hotéis, e seu principal objetivo é a troca de experiências do mercado hoteleiro, visto ser este um mercado diferente das demais atividades. O grupo se reúne mensalmente para que sejam ouvidos consultores, advogados, instituições de ensino (grifo nosso) e outros para esclarecimento de dúvidas e sugestões.

Materiais

Vários dos pesquisadores interessados em aproximar academia e mercado estruturaram entrevistas, questionários ou outras ferramentas para que, após sua aplicação, os resultados fossem interpretados e incorporados aos cursos superiores, de modo a aproximar o currículo da realidade do mercado de trabalho. Este mercado, ainda que muito amplo e variado, exerceu grande influência na estruturação dos primeiros currículos, e em muitos lugares o faz até os dias de hoje.

Convém delimitar, unicamente para este trabalho, o que se pretende significar com o termo "mercado de trabalho". A própria professora Marília Ansarah, ao exemplificar as áreas de atuação do egresso de um curso de Hotelaria, apresentou como alternativas o planejamento estratégico; a organização e administração nos setores hoteleiros e extra-hoteleiros (gestão de hotéis, alimentos e bebidas, hospedagem, controladoria, marketing); áreas correlatas do setor como gastronomia, lazer/recreação e cruzeiros marítimos, bem como hospitais, clínicas e spas.

Em decorrência desta delimitação estabelecida por ela, e buscando restringir um pouco mais, o mercado de trabalho para o egresso de um curso de Hotelaria, neste trabalho, será representado apenas por hotéis, independentemente de sua classificação oficial, categoria ou filiação a cadeias nacionais ou internacionais. Ainda que ciente da possibilidade de um egresso atuar em empresas da área de serviços que não hotéis, é opção da autora trabalhar unicamente com este tipo de empresa.

Portanto, **mercado de trabalho**, ao longo do texto, fará referência a empresas hoteleiras que contratem, em quaisquer funções, alunos egressos de cursos superiores de hotelaria.

Este exercício restringe-se à cidade de São Paulo (SP), dada a representatividade desta cidade no cenário nacional, pois responde pelo maior número de instituições de ensino superior de Turismo e Hotelaria, oferece o maior número de leitos de hotéis no Brasil e gera o maior número absoluto de empregos

na área. Os dados que comprovam estas afirmações são apresentados no Apêndice B.

Na revisão apresentada anteriormente, especialmente nos textos de origem internacional, é comum as escolas estabelecerem contato com representantes de empresas hoteleiras, restaurantes, consultores e pesquisadores, especialistas ou não, para que os mesmos possam contribuir com sua visão e/ou opinião sobre os assuntos propostos. Uma preocupação que perpassa praticamente todos os trabalhos analisados é a de oferecer aos alunos uma formação abrangente e completa, atualizada com as tendências apontadas pelos representantes da área.

A forma encontrada por vários pesquisadores foi a de identificar conteúdos que deveriam ser trabalhados nos limites das instituições de ensino, lançando mão das estratégias pedagógicas necessárias, a fim de desenvolver profissionais valorizados pelos empregadores. Estes conteúdos foram apresentados nas formas de habilidades, conhecimentos e competências.

Uma vez determinado o objetivo geral deste trabalho, que é v*erificar se as Diretrizes Curriculares Nacionais (para os cursos de Hotelaria), interpretadas à luz de análises sobre a área, consideram as competências julgadas necessárias por aqueles que respondem pela contratação da mão-de-obra para o mercado de trabalho*, e tendo realizado pesquisas nas fontes já apontadas, surgiu a necessidade de selecionar uma ferramenta que expressasse as indagações desta autora, e que, simultaneamente, fosse facilmente compreendida pelas pessoas que a utilizassem.

Uma das alternativas foi a de, tendo por base as habilidades e competências listadas nas Diretrizes Curriculares, listar todas as possíveis interpretações de cada um de seus nove parágrafos, representando-as de maneira simplificada. Tal proposta se mostrou inviável, uma vez que seria extremamente lábil.

A outra alternativa considerava a apropriação das ferramentas utilizadas pelos pesquisadores Nelson & Dopson (2001) e Lefever & Withiam (1998), uma vez que as competências apresentadas por eles eram bastante similares àquelas mencionadas pelos autores brasileiros. Comparando as duas ferramentas, optou-se então por

aquela estruturada por Nelson & Dopson, modificando, entretanto, a forma de apresentação da mesma.

Com essa definição inicial, buscou-se então confirmar se as habilidades e competências apontadas na referida ferramenta estavam efetivamente de acordo com o que fora levantado até então em termos de realidade brasileira. Uma leitura metódica das referências levou à elaboração de uma correlação, apontando, para cada uma das competências listadas, os autores que, ao longo da revisão apresentada, haviam mencionado direta ou indiretamente as mesmas.

O resultado obtido ao final desta análise foi:

1. *Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

2. *Administrar e solucionar problemas e reclamações* – mencionado por CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

3. *Administrar o stress pessoal* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); TRIGO (1995).

4. *Administrar reuniões* – mencionado por CHUNG (2000); BENI (1992); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

5. *Administrar situações de crise* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); BENI (1992); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

6. *Analisar e determinar a localização de empreendimentos* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); ANSARAH (2002).

7. *Analisar oportunidades de investimento* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); ANSARAH (2002).

8. A*nalisar relatórios financeiros e gerenciais* – mencionado por CHUNG (2000); BENI (1992); ANSARAH (2002).

9. *Aumentar e gerenciar budget* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); BENI (1992).

10. *Capacidade de delegar* – mencionado por CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); BENI (1992); ANSARAH (2002).

11. *Conduzir avaliações eficientes de performance* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); BENI (1992); ANSARAH (2002).

12. *Conduzir entrevistas de seleção* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000).

13. *Controlar custos eficientemente* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

14. *Coordenar e analisar atividades de pesquisa de marketing* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); ANSARAH (2002).

15. *Demonstrar aparência e conduta profissional* – mencionado por CHUNG (2000); BENI (1992); ANSARAH (2002).

16. *Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

17. *Demonstrar boa capacidade de comunicação oral* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

18. *Demonstrar competência para apresentações* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

19. *Demonstrar liderança* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

20. *Demonstrar paciência com os outros* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

21. *Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); ANSARAH (2002).

22. *Desenvolver e implementar um plano estratégico* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); BENI (1992); ANSARAH (2002).

23. *Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)* – mencionado por CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); ANSARAH (2002).

24. *Desenvolver estratégias de merchandising* – mencionado por ANSARAH (2002).

25. *Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios* – não mencionado de maneira específica.

26. *Desenvolver relações positivas com os clientes* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); BENI (1992) ;ANSARAH (2002).

27. *Desenvolver relações positivas com os empregados* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); BENI (1992) ;ANSARAH (2002).

28. *Desenvolver um plano de marketing* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); ANSARAH (2002).

29. *Empregar técnicas de yield management* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); BENI (1992); ANSARAH (2002).

30. *Equilibrar vida pessoal e profissional* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); ANSARAH (2002).

31. *Facilitar o trabalho em e de equipes* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); BENI (1992); ANSARAH (2002).

32. *Gerar idéias criativas e inovadoras* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

33. *Gerenciar a força de trabalho* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); BENI (1992); ANSARAH (2002).

34. *Gerenciar e desenvolver pessoas* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); BENI (1992); ANSARAH (2002).

35. *Identificar e resolver problemas gerenciais* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

36. *Identificar mercados-alvo* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); ANSARAH (2002).

37. *Lidar com cultura e ética corporativas* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); BENI (1992); TRIGO (1995); ANSARAH (2002); FAYOS-SOLÁ (2002).

38. *Negociar eficazmente* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

39. *Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998).

40. *Projetar receitas* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

41. *Promover mudanças, ser um agente de mudanças* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001).

42. *Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

43. *Resolver problemas dos clientes* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

44. *Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

45. *Trabalhar bem com seus pares* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); TRIGO (1995); ANSARAH (2002).

46. *Treinar e preparar empregados* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); BENI (1992); ANSARAH (2002).

47. *Usar a ética ao tomar decisões* – mencionado por LEFEVER & WITHIAM (1998); CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); BENI (1992); TRIGO (1995); ANSARAH (2002); FAYOS-SOLÁ (2002).

48. *Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002); FAYOS-SOLÁ (2002); TRIGO (2000).

49. *Usar computadores adequadamente: multimídia, internet, e-mail* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002); FAYOS-SOLÁ (2002); TRIGO (2000),

50. *Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002); FAYOS-SOLÁ (2002); TRIGO (2000).

51. *Usar computadores para conseguir e analisar informações* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002); FAYOS-SOLÁ (2002); TRIGO (2000).

52. *Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)* – mencionado por CHUNG (2000); DALBOR & FEISTEIN (2001); BENI (1992); ANSARAH (2002).

53. *Usar técnicas de relações públicas* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

54. *Usar técnicas eficientes de vendas* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

55. *Usar técnicas promocionais* – mencionado por CHUNG (2000); ANSARAH (2002).

A fim de facilitar a compreensão, e, ao mesmo tempo, identificar quais autores já fizeram algum tipo de menção às competências consideradas por NELSON & DOPSON, o quadro abaixo sintetiza a análise anterior.

Quadro 13 – Correlação das competência de Nelson & Dopson e os demais autores

	LEFEVER & WITHIAM	CHUNG	DALBOR & FEISTEIN	TRIGO	ANSARAH	BENI	FAYOS-SOLÁ
Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes	■			■	■		
Administrar e solucionar problemas e reclamações		■	■	■	■		
Administrar o stress pessoal	■	■		■			
Administrar reuniões		■		■	■	■	
Administrar situações de crise	■	■	■	■	■	■	
Analisar e determinar a localização de empreendimentos	■				■		
Analisar oportunidades de investimento	■				■		
Analisar relatórios financeiros e gerenciais		■			■	■	
Analisar relatórios financeiros e gerenciais	■	■				■	
Demonstrar capacidade de delegar		■	■		■	■	
Conduzir avaliações eficientes de performance	■				■	■	
Conduzir entrevistas de seleção	■	■					
Controlar custos eficientemente	■	■			■		
Coordenar e analisar atividades de pesquisa de marketing	■				■		
Demonstrar aparência e conduta profissional		■			■	■	
Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	■	■	■	■	■		
Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	■	■	■	■	■		
Demonstrar competência para apresentações		■			■		
Demonstrar liderança	■	■	■	■	■		
Demonstrar paciência com os outros	■	■	■	■	■		
Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	■				■		
Desenvolver e implementar um plano estratégico	■	■			■	■	
Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)		■	■		■		
Desenvolver estratégias de merchandising					■		
Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios							
Desenvolver relações positivas com os clientes	■	■	■	■	■	■	
Desenvolver relações positivas com os empregados	■	■	■	■	■	■	
Desenvolver um plano de marketing	■				■		
Empregar técnicas de yield management	■	■	■	■	■	■	
Equilibrar vida pessoal e profissional	■	■	■		■		
Facilitar o trabalho em e de equipes	■	■	■	■	■	■	
Gerar idéias criativas e inovadoras	■	■	■	■	■		
Gerenciar a força de trabalho	■	■			■	■	
Gerenciar e desenvolver pessoas	■	■			■	■	
Identificar e resolver problemas gerenciais	■	■	■	■	■		
Identificar mercados-alvo	■	■	■		■		
Lidar com cultura e ética corporativas	■	■	■	■	■	■	■
Negociar eficazmente		■			■		
Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	■						
Projetar receitas		■			■		

Quadro 13 – Correlação das competência de Nelson & Dopson e os demais autores (continuação)

	LEFEVER & WITHIAM	CHUNG	DALBOR & FEISTEIN	TRIGO	ANSARAH	BENI	FAYOS-SOLÁ
Promover mudanças, ser um agente de mudanças	■	■	■				
Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade		■			■		
Resolver problemas dos clientes	■	■	■	■	■		
Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	■	■			■		
Trabalhar bem com seus pares	■	■	■	■	■		
Treinar e preparar empregados	■	■	■		■	■	
Usar a ética ao tomar decisões	■	■	■	■	■	■	■
Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados		■		■	■		■
Usar computadores adequadamente: multimídia, internet, e-mail		■		■	■		■
Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.		■		■	■		■
Usar computadores para conseguir e analisar informações		■		■	■		■
Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)		■	■		■	■	
Usar técnicas de relações públicas		■			■		
Usar técnicas eficientes de vendas		■			■		
Usar técnicas promocionais		■			■		

(Os trechos hachureados correspondem à existência de menção na obra dos autores).

Considerando, então, que as competências listadas por NELSON & DOPSON foram mencionadas pelos demais autores, a escolha desta relação de competências se justificou como adequada.

Partiu-se então para a definição da forma de apresentação aos sujeitos da pesquisa. No caso do estudo americano, foram estabelecidos cinco graus de avaliação (Nada Importante, Pouco Importante, Importante, Muito Importante e Extremamente Importante). Para o exercício brasileiro foi sugerido que se mantivesse apenas quatro graus de avaliação, excluindo a opção *Nada Importante.*

Desta forma, o formulário teve a seguinte configuração:

Quadro 14 – Estrutura do formulário de pesquisa

	Pouco Importante	**Importante**	**Muito Importante**	**Extremamente Importante**
(Competência 1)				
(Competência 2)				
(Competência 3)				
(...)				
(Competência N)				

Das 55 competências listadas no original foram desenvolvidas 64 competências para o formulário deste trabalho, uma vez que, para evitar interpretações duvidosas, as competências listadas no quadro 15 foram dividas em duas.

Quadro 15 – Competências modificadas para o trabalho

Competência original (Nelson & Dopson)	**Competência modificada**
Administrar e solucionar problemas e reclamações	Administrar problemas e reclamações Solucionar problemas e reclamações
Aumentar e gerenciar o *budget*	Aumentar o budget Gerenciar o budget
Coordenar e analisar atividades de pesquisa de marketing	Coordenar atividades de pesquisa de marketing Analisar atividades de pesquisa de marketing
Desenvolver e implementar um plano estratégico	Desenvolver um plano estratégico Implementar um plano estratégico
Gerenciar e desenvolver pessoas	Gerenciar pessoas Desenvolver pessoas
Identificar e resolver problemas gerenciais	Identificar problemas gerenciais Resolver problemas gerenciais
Lidar com cultura e ética corporativas	Lidar com cultura corporativa Lidar com ética corporativa
Treinar e preparar empregados	Treinar empregados Preparar empregados
Promover mudanças, ser um agente de mudanças	Promover mudanças Ser um agente de mudanças

Partindo da primeira hipótese para o desenvolvimento desta pesquisa, qual seja “As Diretrizes Curriculares **contemplam** as **competências** necessárias a um

recém-formado, com vistas ao **mercado de trabalho**", fez-se necessário uma distribuição das competências selecionadas a partir do artigo de Nelson & Dopson sob as competências e habilidades citadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de hotelaria.

O primeiro passo foi interpretar cada uma das competências, considerando o contexto brasileiro, vivenciado pela autora durante sua experiência prática na hotelaria. Faz-se necessário ressaltar que esta interpretação não é a única possível, e que parte do sucesso na construção de um currículo "ideal" está no debate e no aprofundamento da leitura sobre as competências a partir dos vários pontos de vista dos envolvidos no processo.

O resultado deste exercício de interpretação foi:

Competência 1 - Determinar a localização de empreendimentos

A determinação da localização de empreendimentos hoteleiros está ligada ao planejamento, como também à implantação de unidades hoteleiras. Consiste basicamente na leitura da região onde se pretende estabelecer a unidade hoteleira, a fim de identificar onde o empreendimento terá melhor desempenho.

Competência 2 - Analisar oportunidades de investimento

A análise de oportunidades integra as atividades de planejamento hoteleiro, pois considera a avaliação de dados sobre os fluxos turísticos, as tendências futuras, as condições que se delineiam em termos de incentivos governamentais, entre outros.

Competência 3 - Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário

Por ser a hotelaria uma atividade que permeia tanto o setor turístico quanto o imobiliário, as decisões de investimento em hotelaria devem considerar os aspectos de desenvolvimento imobiliário, a fim de proporcionar retornos nas duas áreas. Atualmente, grande parte dos investimentos em hotelaria são alternativas ao mercado tradicional de imóveis para locação.

Competência 4 - Administrar reuniões

O gerenciamento de unidades hoteleiras implica no gerenciamento de equipes, bem como na prestação de contas para investidores e/ou proprietários, o que normalmente é feito durante reuniões. Sendo assim, a capacidade de administrar reuniões é fundamental para aquele que se qualifica para o gerenciamento.

Competência 5 - Aumentar o budget

O aumento do budget (orçamento anual ou semestral) é uma conseqüência do bom gerenciamento hoteleiro, de modo que o hotel seja mais rentável, gerando mais lucro. Com aumento nas receitas, os orçamentos departamentais podem ser beneficiados.

Competência 6 - Gerenciar o budget

O gerenciamento do budget é obrigatoriamente uma atividade inerente à gestão hoteleira, a fim de aplicar os recursos corretamente, adequando-os aos objetivos da empresa, maximizando investimento, minimizando as perdas. O adequado gerenciamento do budget é uma alternativa para sobreviver a períodos com ocupação crítica.

Competência 7 - Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios

Como atribuição gerencial, o desenvolvimento de memorandos, agendas e relatórios é necessário para a comunicação entre gerência, funcionários e investidores, apresentando e/ou compartilhando os resultados da administração.

Competência 8 - Gerenciar a força de trabalho

Cabe aos responsáveis pelo gerenciamento hoteleiro administrar as equipes, otimizando sua performance e criando um bom ambiente de trabalho. O gerenciamento da força de trabalho inclui, principalmente, o estabelecimento de canais de comunicação eficazes, de modo que todos os colaboradores tenham ciência da filosofia, dos objetivos e da estratégia adotada pelo comando da empresa, contribuindo para o sucesso da mesma.

Competência 9 - Analisar relatórios financeiros e gerenciais

Compreender dados apresentados nos relatórios e, a partir dos mesmos, direcionar as decisões em relação às ações da empresa.

Competência 10 - Controlar custos eficientemente

Administrar a empresa de modo que não haja apenas um aumento nos lucros, mas efetivamente uma utilização racional dos recursos por meio do controle de custos operacionais.

Competência 11 - Empregar técnicas de yield management

Aplicar as técnicas do Yield Management, ou gerenciamento de receitas, valendo-se do histórico das vendas realizadas no hotel para a determinação de tarifas adequadas à demanda em determinado momento. Buscar vender no preço certo para o cliente certo, no momento certo.

Competência 12 - Identificar problemas gerenciais

Ter capacidade para identificar situações em que a intervenção gerencial seja necessária para que se chegue a bom termo, seja por conhecimento teórico anterior ou vivência prática.

Competência 13 - Resolver problemas gerenciais

Ter conhecimento, teórico e prático, para solucionar os problemas identificados no dia-a-dia do gerenciamento hoteleiro, de forma justa e adequada aos objetivos da empresa e às necessidades dos clientes e funcionários. Considerar as soluções dentro de contextos de curto, médio e longo prazo.

Competência 14 - Negociar eficazmente

Atuar como um gerador de negócios com vantagens para a empresa e para o cliente, buscando sempre melhorar o desempenho da empresa e o relacionamento com os clientes.

Competência 15 - Projetar receitas

Ter condições de, ao avaliar as previsões de ocupação do hotel, projetar as receitas em termos mensais, bimestrais, semestrais ou anuais a fim de apresentar

planos de ação ou contenção aos proprietários e investidores, zelando pela sobrevivência do negócio.

Competência 16 - Usar a ética ao tomar decisões

Valer-se de princípios éticos em relação a si mesmo, aos outros, e à empresa.

Competência 17 - Usar pensamento crítico para tomar decisões *(critical thinking)*

Ser capaz de analisar a decisão em termos objetivos, porém dentro de um contexto maior, de modo a antecipar dentro do possível suas conseqüências a curto, médio e longo prazo, para a empresa e para todos envolvidos.

Competência 18 - Usar técnicas de relações públicas

Agir como um profissional de relações públicas, incorporando a filosofia da empresa em suas atitudes, em qualquer momento, frente a qualquer pessoa. “Vestir a camisa da empresa”, aproveitando as oportunidades de divulgar a empresa em qualquer cenário.

Competência 19 - Usar técnicas eficientes de vendas

Buscar sempre conquistar clientes potenciais e manter os já conquistados por meio da utilização correta de técnicas de venda, sem prejuízo para a empresa ou o cliente. Atualizar-se em relação a novas abordagens em vendas.

Competência 20 - Usar técnicas promocionais

Da mesma forma que o item anterior, procurar promover os produtos e serviços da empresa de forma otimizada e eficiente, a fim de aumentar os resultados de vendas. Identificar possibilidades de parcerias estratégicas que tragam vantagens aos envolvidos.

Competência 21 - Desenvolver empregabilidade *(aprender a aprender)*

O futuro gerente ou administrador hoteleiro deve ser um profissional em constante aperfeiçoamento, além de ser um líder capaz de estimular sua equipe. Deve se valer de cursos, fontes de informação diferenciadas, relações com outros

mercados, e, principalmente, manter-se interessado em aprender mais sobre as áreas, em qualquer dimensão.

Competência 22 - Gerenciar pessoas

Sendo a hotelaria um negócio de “pessoas para pessoas”, onde o elemento humano é um dos maiores componentes na formação da qualidade do produto, o gerenciamento adequado dos envolvidos nos processos é imprescindível. Analisar o ambiente externo e seus reflexos nos indivíduos, além de buscar compreender o universo de cada um é uma tarefa difícil, mas necessária. Maior importância assume o gerente no momento em que a empresa passa a se preocupar com sua função social.

Competência 23 - Desenvolver pessoas

Considerando o cenário de grande concorrência, traçado já há alguns anos e projetado para os próximos, não apenas o gerenciamento adequado de pessoas, mas sim o seu desenvolvimento em adequação aos objetivos da empresa, a fim de que cada um dê o seu melhor em sua função pode ser entendido como estratégia de sobrevivência a longo prazo. Criar condições para o desenvolvimento das pessoas é uma forma de projetar os caminhos futuros da empresa.

Competência 24 - Lidar com cultura corporativa

Ainda que dentro de um contexto maior, cada empresa possui sua própria cultura, e cabe ao gerente fazer a ponte que une empresa e funcionários, de modo a uniformizar o entendimento e ajustar a atuação de todos em conformidade com esta cultura.

Competência 25 - Lidar com ética corporativa

Da mesma forma que no item anterior, parte da cultura corporativa é constituída da ética corporativa, que pode ser entendida como um conjunto de princípios norteadores das ações da empresa e de seus representantes, frente ao mercado, aos concorrentes e à sociedade de maneira geral. Em época de maior valorização das responsabilidades sociais, econômicas e ambientais, a postura ética é fundamental para o desenvolvimento de um gerente.

Competência 26 - Gerar idéias criativas e inovadoras

A inovação e a criatividade são alternativas importantes para o gerenciamento em tempos de crise. Ao se considerar que o setor hoteleiro, no Brasil, vivencia um acirramento da concorrência, faz-se necessária a aplicação de conceitos da administração criativa para que melhores resultados sejam alcançados.

Competência 27 - Capacidade de delegar

A partir do momento em que um gerente é capaz de delegar tarefas, abrindo mão de obrigações de rotina em favor de funcionários capazes para a realização de tais tarefas, o mesmo terá tempo de pensar e planejar ações inovadoras para a administração do hotel. Além disso, ao delegar tarefas, ele estará permitindo que outros funcionários avaliem a atividade e possam contribuir com sugestões sobre a mesma.

Competência 28 - Conduzir avaliações eficientes de performance

Novamente considerando a questão de serviço de “pessoas para pessoas”, o retorno sobre o desenvolvimento de um membro da equipe é um estímulo ao melhor desempenho, desde que feito adequadamente. O estabelecimento de metas e parâmetros para a avaliação permite ao funcionário administrar seu próprio desempenho e buscar seu desenvolvimento.

Competência 29 - Conduzir entrevistas de seleção

A composição de equipes é uma tarefa que exige muito do administrador, e parte de seu sucesso está no estabelecimento de necessidades claras e compreensivas e na condução adequada de entrevistas de seleção, a fim de identificar candidatos que mais se encaixem no perfil desejado.

Competência 30 - Demonstrar liderança

Ainda que algumas pessoas acreditem que a liderança é uma característica inata, o gerente deve buscar o desenvolvimento de habilidades de liderança para conseguir o apoio de sua equipe e conduzi-la na busca do objetivo e das metas da empresa.

Competência 31 - Demonstrar paciência com os outros

Compreender que indivíduos são únicos, com demandas particulares e interpretações pessoais das situações; ter paciência para entendê-los e para fazer com que entendam as razões e os processos faz parte das atribuições gerenciais.

Competência 32 - Desenvolver relações positivas com os empregados

Criar um ambiente onde as pessoas se sintam valorizadas pelo que são e pelo que fazem, estimulando-as a contribuir para o sucesso da empresa. Atribuir o real valor de cada membro da equipe na organização, evitando o nascimento de sensações de exploração ou violação de direitos.

Competência 33 - Facilitar o trabalho em e de equipes

O gerente, além de delegar as funções, deve estimular e permitir que se constituam equipes multisetoriais – ou multidisciplinares – para a realização de tarefas ou projetos importantes para a empresa. Integrar pessoas, e conseqüentemente, setores nos quais trabalham, tende a criar maior unidade e cumplicidade, diminuindo a competitividade negativa entre funcionários.

Competência 34 - Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas

Ainda que nem sempre seja possível, dada a volatilidade do negócio, muitas vezes há condições de se antecipar as necessidades de funcionários em turnos extras, da mesma forma que é possível desenvolver uma programação de folgas, sem sobrecarregar ou penalizar funcionários. A distribuição equivalente de carga de trabalho e folga entre todos os colaboradores cria um ambiente mais harmônico.

Competência 35 - Trabalhar bem com seus pares

Da mesma forma que se exige um adequado gerenciamento de subordinados, o gerente também deve buscar melhor integração entre sua área e demais gerentes e superiores, assumindo para si a responsabilidade de dar o exemplo. O mesmo vale para as relações com representantes de empresas concorrentes.

Competência 36 - Treinar empregados

Apresentar aos empregados as normas e procedimentos e permitir que os mesmos possam aprender suas tarefas antes de serem avaliados por sua performance, habilitando-os adequadamente, sem criar um ambiente de terror corporativo.

Competência 37 - Preparar empregados

Além de treiná-los, a preparação de empregados para que possam crescer e alçar novos postos dentro da empresa permite que seus gerentes também possam ter planos de ascensão. Criar condições de desenvolvimento de pessoas, e não desenvolver um ambiente estagnado.

Competência 38 - Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita

A posição gerencial supõe a comunicação de idéias, orientações e resultados. A clareza e a objetividade da comunicação escrita são fundamentais na formação e na consolidação da imagem do gerente, e por conseqüência, da empresa. O domínio da língua nativa é premissa para a ocupação do cargo. Da mesma forma, o domínio das línguas estrangeiras exigidas pela empresa e pelo mercado em que esta atua também se faz importante.

Competência 39 - Demonstrar boa capacidade de comunicação oral

O domínio das palavras e do tempo, bem como da entonação, constitui ferramenta útil e necessária para a administração de pessoas, para a comunicação de resultados, para a persuasão de clientes, e transmissão de idéias.

Competência 40 - Demonstrar competência para apresentações

Este item complementa os dois itens anteriores, uma vez que apresentações, sejam elas orais ou escritas, auxiliadas por recursos gráficos e tecnológicos, integram o dia-a-dia de um gerente ou administrador hoteleiro.

Competência 41 - Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade

Sendo o hotel uma empresa, cujo objetivo principal é remunerar seus investidores ou proprietários, a compreensão e o domínio dos dados contábeis da empresa são imprescindíveis para o bom gerenciamento da mesma.

Competência 42 - Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.

Ainda que seja difícil imaginar profissionais sem esta característica, deve haver a preocupação em se capacitar o gerente para a correta utilização dos recursos tecnológicos disponíveis para redução e otimização do tempo de trabalho.

Competência 43 - Usar computadores adequadamente: multimídia, *internet*, *e-mail*

Da mesma forma que no item anterior, a competitividade e a necessidade crescente de rapidez no envio e processamento de informações faz com que seja condição *sine qua non* o conhecimento e adequada utilização dos recursos de multimídia, internet e correio eletrônico.

Competência 44 - Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.

A evolução da tecnologia fez com que vários processos anteriormente feitos de forma manual sejam agora administrados por programas de computador. A compreensão dos processos originais, bem como dos programas que administram esses processos se faz necessária para o bom gerenciamento hoteleiro.

Competência 45 - Usar computadores para conseguir e analisar informações

Entender o equipamento como ferramenta auxiliar, e facilitadora, no armazenamento, recuperação, análise, compilação e projeção de dados e informações.

Competência 46 - Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes

Ter conhecimento do mercado e das necessidades dos clientes reais e potenciais, fazendo com que os objetivos da organização e as necessidades dos clientes convirjam para um mesmo ponto. Analisar constantemente o comportamento do cliente, e suas respostas aos serviços do hotel.

Competência 47 - Administrar problemas e reclamações

Entender os problemas e as reclamações oriundas da experiência de determinados clientes como oportunidades para corrigir ou melhorar serviços, o que complementa o item anterior.

Competência 48 - Solucionar problemas e reclamações

Valer-se desta oportunidade criada para, por meio da solução ideal, cativar o cliente, demonstrando preocupação com a total satisfação do mesmo.

Competência 49 - Desenvolver relações positivas com os clientes

Permitir que o cliente e a organização sejam beneficiados na relação comercial estabelecida, ou seja, a organização ganhando pela preferência do cliente, e este sendo atendido em suas necessidades, desejos e expectativas.

Competência 50 - Resolver problemas dos clientes

Demonstrar interesse e boa vontade em resolver os problemas dos clientes, desde que os mesmos não sejam conflituosos com os princípios da empresa.

Competência 51 - Coordenar atividades de pesquisa de marketing

Dominar as técnicas de pesquisa de marketing para desenvolvimento ou adequação de produtos e serviços mediante as necessidades do mercado pesquisado.

Competência 52 - Analisar atividades de pesquisa de marketing

Ser capaz de interpretar os resultados obtidos e, a partir daí, implantar as ações necessárias.

Competência 53 - Desenvolver um plano estratégico

Ter condições de enxergar a empresa em momentos diferentes, com base em dados projetados por especialistas e disponíveis em veículos de comunicação, congressos e seminários, a fim de desenvolver um plano que contenha as principais ações norteadoras da empresa a curto, médio e longo prazo.

Competência 54 - Implementar um plano estratégico

Transpor as idéias apresentadas no Plano Estratégico para a realidade, atribuindo responsabilidades, prazos e criando condições para que as mesmas aconteçam.

Competência 55 - Desenvolver estratégias de merchandising

Estabelecer parcerias e acordos que promovam a empresa junto a seu mercado consumidor.

Competência 56 - Desenvolver um plano de marketing

Apresentar idéias de ações de fortalecimento da imagem, divulgação de produto, relação com o mercado, promoções e incentivos, entre outras, que visem a aumentar a participação da empresa no mercado.

Competência 57 - Identificar mercados-alvo

Ter condições de segmentar a demanda para otimizar as ações de marketing, vendas e merchandising, focando o público que efetivamente tem condições de adquirir os serviços do hotel. Analisar o mercado consumidor a ponto de ser capaz de “criar” novas demandas.

Competência 58 - Administrar o stress pessoal

Ser capaz de delegar funções e assumir responsabilidades dentro de seus limites pessoais, sem punir as pessoas que trabalham ao seu redor, ou prejudicar sua própria saúde.

Competência 59 - Administrar situações de crise

Demonstrar capacidade de identificar as situações de crise e se valer de atitudes capazes de agregar a equipe em torno de um objetivo comum – a solução da mesma de forma conjunta e criativa.

Competência 60 - Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado

Permitir que pessoas diferentes, de cultura, origem ou formação diferentes convivam em harmonia, estimulando o respeito às diferenças e à valorização da paz entre os povos. Respeitar a composição étnica de um povo, e incluir representantes de todos os segmentos na formação da equipe.

Competência 61 - Equilibrar vida pessoal e profissional

Entender-se como pessoa, membro da sociedade e da família, valorizando as estruturas sociais como responsáveis pela formação completa de um indivíduo, e dar o exemplo a seus funcionários. Dedicar tempo para o lazer, o convívio com amigos e familiares e para atividades de integração social.

Competência 62 - Promover mudanças

Implantar novos métodos e condições de trabalho que visem a uma melhoria no ambiente e no resultado da empresa.

Competência 63 - Ser um agente de mudanças

Um gerente deve aprender com o passado, mas sem se prender a orientações ou normas que podem estar obsoletas. Buscar informações que o levem a alterar o curso da empresa rumo a um melhor desempenho e posicionamento de mercado. Estar aberto a novas informações, sem conceitos pré-concebidos.

Competência 64 - Demonstrar aparência e conduta profissional

Entender-se como uma extensão da empresa, e comportar-se como tal. O cliente não separa pessoas de empresas, e vai interpretar a imagem e o comportamento do gerente como um componente do serviço oferecido.

Uma vez que o texto oficial das diretrizes é bastante amplo, e permite interpretações variadas, procurou-se, com o detalhamento apresentado anteriormente, identificar sob quais competências e habilidades apresentadas nas Diretrizes Curriculares a competência adaptada de Nelson & Dopson mais se aproximava. Nos casos em que uma mesma competência pudesse ser enquadrada sob mais de uma das orientações das diretrizes, priorizou-se aquela onde as demais competências fossem, de alguma forma, relacionadas.

Quadro 16 – Distribuição das competência adaptadas de Nelson & Dopson sob as competências e habilidades constantes nas Diretrizes Curriculares Brasileiras

Habilidades e Competências propostas nas Diretrizes Curriculares	**Competências**
I - Atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras;	• Determinar a localização de empreendimentos • Analisar oportunidades de investimento • Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário • Administrar reuniões • Aumentar o budget • Gerenciar o budget • Desenvolver memorandos, agendas e relatórios • Gerenciar a força de trabalho
II - Reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;	• Analisar relatórios financeiros e gerenciais • Controlar custos eficientemente • Empregar técnicas de *yield management* • Identificar problemas gerenciais • Resolver problemas gerenciais • Negociar eficazmente • Projetar receitas • Usar a ética ao tomar decisões • Usar pensamento crítico para tomar decisões *(critical thinking)* • Usar técnicas de relações públicas • Usar técnicas eficientes de vendas • Usar técnicas promocionais

III - Ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestão de empresas hoteleiras;	• Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender) • Gerenciar pessoas • Desenvolver pessoas • Lidar com cultura corporativa • Lidar com ética corporativa
IV - Adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;	• Gerar idéias criativas e inovadoras • Demonstrar capacidade de delegar
V - Integrar-se no grupo hoteleiro e na unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;	• Conduzir avaliações eficientes de performance • Conduzir entrevistas de seleção • Demonstrar liderança • Demonstrar paciência com os outros • Desenvolver relações positivas com os empregados • Facilitar o trabalho de e em equipes • Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas • Trabalhar bem com seus pares • Treinar empregados • Preparar empregados
VI - Comunicar em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e a espanhola, manejando também os recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;	• Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita • Demonstrar boa capacidade de comunicação oral • Demonstrar competência para apresentações • Recuperar dados pelo sistema de contabilidade • Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados • Usar computadores adequadamente: multimídia, *internet*, e-mail • Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc. • Usar computadores para conseguir e analisar informações
VII - Exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;	• Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes • Administrar problemas e reclamações • Solucionar problemas e reclamações • Desenvolver relações positivas com os clientes • Resolver problemas dos clientes

VIII - Implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;	• Coordenar atividades de pesquisa de marketing • Analisar atividades de pesquisa de marketing • Desenvolver um plano estratégico • Implementar um plano estratégico • Desenvolver estratégias de merchandising • Desenvolver um plano de marketing • Identificar mercados – alvo
IX - Ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.	• Administrar o stress pessoal • Administrar situações de crise • Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado • Equilibrar vida pessoal e profissional • Promover mudanças • Ser um agente de mudanças • Demonstrar aparência e conduta profissional

II.2 Validação

Inicialmente, o formulário foi impresso para ser entregue pessoalmente a cada uma das pessoas que representavam as empresas e instituições selecionadas. Em maio de 2003, por ocasião da realização do XXIII Congresso Brasileiro de Turismo, o formulário foi apresentado em pré-teste para dez participantes do Congresso, ligados a Instituições de Ensino de Turismo e Hotelaria e a empresas hoteleiras. Todos os colaboradores desta etapa preencheram o formulário e não apresentaram dúvidas quanto a sua utilização ou ao significado das competências nele apresentadas. A partir daí, considerou-se a ferramenta válida.

II.3 Aplicação

Todas as pessoas selecionadas para participar da pesquisa foram contatadas inicialmente a fim de se realizar uma apresentação da proposta, e com exceção de apenas uma instituição de ensino, os demais aceitaram participar. A maioria solicitou que o formulário fosse encaminhado via correio eletrônico, o que demandou a adaptação de seu formato às dimensões de uma mensagem eletrônica, porém não houve alteração de conteúdo, o que atendeu ao propósito inicial.

Ao respondente era solicitado que lançasse um X no quadro correspondente à importância da referida competência, tendo em mente o que deveria ser demonstrado por um aluno que conclui um bacharelado em Hotelaria.

Ainda que em número reduzido para fins de análises estatísticas, as respostas obtidas foram consideradas bastante representativas. De um total de 37 instituições / empresas contatadas, 33 delas, o que equivale a aproximadamente 89% do total, contribuíram com este exercício.

Quadro 17 – Quantidade de respostas aos formulários

Grupo	Universo	Respostas Obtidas	Percentual de respostas
Academia	05[7]	04	80%
FOHB	12[8]	12	100%
CAPIH	20[9]	17	85%
TOTAL	**37**	**33**	**89,1%**

II.4 Quadros de Saída

As respostas obtidas foram tabuladas para fins de análise. Na ausência de melhor critério, as distâncias conceituais entre **Pouco Importante** e **Importante**, **Importante** e **Muito Importante**, e **Muito Importante** e **Extremamente Importante** foram consideradas, inicialmente e sem nenhum teste, iguais. A ser possível admitir isso como verdade (ainda que somente a título de exercício especulativo de natureza quantitativa) tais conceitos, na ordem dada, foram considerados como postos (*ranks*), permitindo o cálculo de médias.

A intenção, ao se calcular as médias, foi a de desenvolver comparações entre as avaliações dos três grupos entrevistados. Está claro para a autora que, por se tratar de interpretação de significado e abrangência, por vezes passando por questões semânticas, o estabelecimento de uma "ordem de importância" baseado no cálculo de médias pode não corresponder obrigatoriamente com a realidade.

[7] Segundo o INEP.
[8] Segundo a Ata de Constituição do FOHB.
[9] Segundo o site www.grupos.yahoo.com.br/capih.

O quadro 18 apresenta as 64 competências consideradas neste estudo classificadas segundo os valores obtidos com os cálculos das médias.

Quadro 18 – Resultado geral das respostas aos formulários

Competência	Média Geral
Desenvolver relações positivas com os clientes	**3,59**
Facilitar o trabalho em e de equipes	**3,55**
Trabalhar bem com seus pares	**3,44**
Desenvolver relações positivas com os empregados	**3,43**
Controlar custos eficientemente	**3,40**
Usar a ética ao tomar decisões	**3,35**
Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	**3,33**
Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	**3,31**
Equilibrar vida pessoal e profissional	**3,29**
Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes	**3,29**
Demonstrar aparência e conduta profissional	3,28
Ser um agente de mudanças	3,27
Gerenciar o budget	3,26
Resolver problemas dos clientes	3,26
Gerar idéias criativas e inovadoras	3,23
Solucionar problemas e reclamações	3,18
Empregar técnicas de yield management	3,13
Desenvolver pessoas	3,12
Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)	3,12
Administrar situações de crise	3,11
Lidar com ética corporativa	3,11
Administrar problemas e reclamações	3,11
Gerenciar pessoas	3,10
Demonstrar capacidade de delegar	3,10
Negociar eficazmente	3,09
Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,08
Promover mudanças	3,04
Analisar relatórios financeiros e gerenciais	3,04
Gerenciar a força de trabalho	3,04
Projetar receitas	3,03

QUADRO 18 – Resultado das respostas aos formulários (continuação)

Administrar o stress pessoal	3,02
Usar computadores para conseguir e analisar informações	3,01
Usar computadores adequadamente: multimídia, Internet, e-mail	3,00
Implementar um plano estratégico	2,97
Demonstrar liderança	2,97
Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	2,93
Lidar com cultura corporativa	2,92
Demonstrar competência para apresentações	2,92
Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.	2,90
Usar técnicas eficientes de vendas	2,90
Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.	2,89
Demonstrar paciência com os outros	2,88
Identificar mercados-alvo	2,86
Desenvolver um plano estratégico	2,80
Preparar empregados	2,77
Usar técnicas de relações públicas	2,71
Administrar reuniões	2,71
Usar técnicas promocionais	2,68
Identificar problemas gerenciais	2,68
Analisar oportunidades de investimento	2,67
Determinar a localização de empreendimentos	2,67
Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	2,66
Treinar empregados	2,64
Resolver problemas gerenciais	2,64
Aumentar o budget	**2,61**
Conduzir avaliações eficientes de performance	**2,54**
Desenvolver um plano de marketing	**2,53**
Analisar atividades de pesquisa de marketing	**2,48**
Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	**2,41**
Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade	**2,41**
Desenvolver estratégias de merchandising	**2,31**
Conduzir entrevistas de seleção	**2,29**
Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	**2,29**
Coordenar atividades de pesquisa de marketing	**2,03**

Quadro 19 - *Ranking* de importância das competências segundo as Instituições de Ensino

	Competência	Média do Grupo
10 mais valorizadas	**Gerenciar o budget**	3,75
	Controlar custos eficientemente	3,75
	Empregar técnicas de yield management	3,75
	Projetar receitas	3,75
	Determinar a localização de empreendimentos	3,50
	Analisar oportunidades de investimento	3,50
	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	3,50
	Demonstrar capacidade de delegar	3,50
	Demonstrar liderança	3,50
	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,50
	Trabalhar bem com seus pares	3,50
	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	3,50
	Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes	3,50
	Equilibrar vida pessoal e profissional	3,50
	Ser um agente de mudanças	3,50
	Administrar reuniões	3,25
	Analisar relatórios financeiros e gerenciais	3,25
	Negociar eficazmente	3,25
	Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)	3,25
	Gerenciar pessoas	3,25
	Desenvolver pessoas	3,25
	Demonstrar paciência com os outros	3,25
	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,25
	Demonstrar competência para apresentações	3,25
	Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.	3,25
	Administrar problemas e reclamações	3,25
	Desenvolver relações positivas com os clientes	3,25
	Implementar um plano estratégico	3,25
	Identificar mercados-alvo	3,25
	Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	3,00
	Aumentar o budget	3,00
	Gerenciar a força de trabalho	3,00
	Usar a ética ao tomar decisões	3,00
	Usar técnicas eficientes de vendas	3,00
	Usar técnicas promocionais	3,00
	Lidar com cultura corporativa	3,00
	Lidar com ética corporativa	3,00
	Gerar idéias criativas e inovadoras	3,00
	Preparar empregados	3,00
	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,00
	Usar computadores adequadamente: multimídia, Internet, e-mail	3,00
	Solucionar problemas e reclamações	3,00
	Desenvolver um plano estratégico	3,00
	Desenvolver um plano de marketing	3,00
	Administrar o stress pessoal	3,00
	Administrar situações de crise	3,00
	Promover mudanças	3,00
	Usar técnicas de relações públicas	2,75
	Conduzir avaliações eficientes de performance	2,75
	Conduzir entrevistas de seleção	2,75
	Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	2,75
	Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade	2,75
	Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.	2,75
	Usar computadores para conseguir e analisar informações	2,75
10 menos valorizadas	**Resolver problemas dos clientes**	2,75
	Analisar atividades de pesquisa de marketing	2,75
	Desenvolver estratégias de merchandising	2,75
	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	2,75
	Demonstrar aparência e conduta profissional	2,75
	Identificar problemas gerenciais	2,50
	Resolver problemas gerenciais	2,50
	Treinar empregados	2,50
	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	2,25
	Coordenar atividades de pesquisa de marketing	2,00

Quadro 20 - *Ranking* de importância das competências segundo o FOHB – Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil

	Competência	Média do Grupo
10 mais valorizadas	**Desenvolver relações positivas com os clientes**	3,64
	Gerenciar o budget	3,57
	Controlar custos eficientemente	3,57
	Usar a ética ao tomar decisões	3,57
	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,57
	Demonstrar aparência e conduta profissional	3,50
	Resolver problemas dos clientes	3,43
	Gerenciar a força de trabalho	3,29
	Empregar técnicas de yield management	3,29
	Usar técnicas eficientes de vendas	3,29
	Gerenciar pessoas	3,29
	Desenvolver pessoas	3,29
	Gerar idéias criativas e inovadoras	3,29
	Trabalhar bem com seus pares	3,29
	Analisar relatórios financeiros e gerenciais	3,21
	Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)	3,21
	Lidar com ética corporativa	3,21
	Usar computadores para conseguir e analisar informações	3,21
	Identificar mercados-alvo	3,21
	Administrar situações de crise	3,21
	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	3,14
	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	3,14
	Solucionar problemas e reclamações	3,14
	Equilibrar vida pessoal e profissional	3,14
	Ser um agente de mudanças	3,14
	Identificar problemas gerenciais	3,07
	Negociar eficazmente	3,07
	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,07
	Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.	3,07
	Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes	3,07
	Implementar um plano estratégico	3,07
	Promover mudanças	3,07
	Resolver problemas gerenciais	3,00
	Projetar receitas	3,00
	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,00
	Usar computadores adequadamente: multimídia, Internet, e-mail	3,00
	Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.	3,00
	Desenvolver um plano estratégico	3,00
	Administrar reuniões	2,93
	Usar técnicas promocionais	2,93
	Administrar o stress pessoal	2,93
	Usar técnicas de relações públicas	2,86
	Demonstrar capacidade de delegar	2,86
	Demonstrar competência para apresentações	2,86
	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	2,86
	Treinar empregados	2,79
	Administrar problemas e reclamações	2,79
	Lidar com cultura corporativa	2,71
	Preparar empregados	2,71
	Aumentar o budget	2,64
	Demonstrar liderança	2,64
	Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade	2,64
	Desenvolver um plano de marketing	2,64
	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	2,57
10 menos valorizadas	**Conduzir avaliações eficientes de performance**	2,57
	Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	2,57
	Demonstrar paciência com os outros	2,50
	Analisar atividades de pesquisa de marketing	2,50
	Desenvolver estratégias de merchandising	2,29
	Determinar a localização de empreendimentos	2,21
	Analisar oportunidades de investimento	2,21
	Coordenar atividades de pesquisa de marketing	2,21
	Conduzir entrevistas de seleção	2,07
	Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	1,93

Quadro 21 - *Ranking* de importância das competências segundo a CAPIH – Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira

	Competência	Média do Grupo
10 mais valorizadas	**Desenvolver relações positivas com os clientes**	3,88
	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,82
	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,71
	Resolver problemas dos clientes	3,59
	Demonstrar aparência e conduta profissional	3,59
	Trabalhar bem com seus pares	3,53
	Usar a ética ao tomar decisões	3,47
	Gerar idéias criativas e inovadoras	3,41
	Solucionar problemas e reclamações	3,41
	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	3,35
	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	3,29
	Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes	3,29
	Administrar problemas e reclamações	3,29
	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,24
	Equilibrar vida pessoal e profissional	3,24
	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	3,18
	Ser um agente de mudanças	3,18
	Lidar com ética corporativa	3,12
	Administrar o stress pessoal	3,12
	Administrar situações de crise	3,12
	Lidar com cultura corporativa	3,06
	Usar computadores para conseguir e analisar informações	3,06
	Promover mudanças	3,06
	Usar computadores adequadamente: multimidia, internet, e-mail	3,00
	Negociar eficazmente	2,94
	Demonstrar capacidade de delegar	2,94
	Controlar custos eficientemente	2,88
	Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)	2,88
	Demonstrar paciência com os outros	2,88
	Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.	2,88
	Gerenciar a força de trabalho	2,82
	Desenvolver pessoas	2,82
	Gerenciar pessoas	2,76
	Demonstrar liderança	2,76
	Analisar relatórios financeiros e gerenciais	2,65
	Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	2,65
	Treinar empregados	2,65
	Demonstrar competência para apresentações	2,65
	Preparar empregados	2,59
	Implementar um plano estratégico	2,59
	Usar técnicas de relações públicas	2,53
	Gerenciar o budget	2,47
	Identificar problemas gerenciais	2,47
	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	2,41
	Resolver problemas gerenciais	2,41
	Usar técnicas eficientes de vendas	2,41
	Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.	2,41
	Desenvolver um plano estratégico	2,41
	Empregar técnicas de yield management	2,35
	Projetar receitas	2,35
	Determinar a localização de empreendimentos	2,29
	Analisar oportunidades de investimento	2,29
	Conduzir avaliações eficientes de performance	2,29
	Aumentar o budget	2,18
10 menos valorizadas	**Analisar atividades de pesquisa de marketing**	2,18
	Usar técnicas promocionais	2,12
	Identificar mercados-alvo	2,12
	Conduzir entrevistas de seleção	2,06
	Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	1,94
	Administrar reuniões	1,94
	Desenvolver um plano de marketing	1,94
	Coordenar atividades de pesquisa de marketing	1,88
	Desenvolver estratégias de merchandising	1,88
	Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade	1,82

II.5 - Resultados da Pesquisa: Academia e Mercado em Análise

Na seção I.4 deste trabalho, foi apresentada a evolução das Diretrizes Curriculares Brasileiras para o curso de Hotelaria, desde o surgimento do primeiro curso de Turismo no Brasil. Como dito anteriormente, todo o exercício realizado ao longo deste trabalho contempla as novas Diretrizes Curriculares para o curso de Hotelaria.

O documento que apresenta as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos superiores de Hotelaria (Anexo A) estabelece orientações que devem ser seguidas por todos os cursos contemplados no Parecer CES/CNE 0146/2002. Estas orientações contemplam:

- Projeto Pedagógico;
- Organização Curricular;
- Estágios e Atividades Complementares;
- Acompanhamento e Avaliação;
- Monografia/ Trabalho de Conclusão de Curso.

Em seguida, apresenta as diretrizes específicas de cada curso, que contemplam:

- Perfil Desejado do Formado;
- Competências e Habilidades;
- Conteúdos Curriculares.

Foram descartadas a discussão e a proposição de um currículo ideal para o curso de Hotelaria considerando, basicamente, um dos requisitos apontados na seção I.4 que diz que cada curso deve ser adaptado ao contexto da região onde se encontra. Para a autora, neste momento, o estabelecimento de um currículo ideal pode ser considerado como um retrocesso ao currículo mínimo, apresentado nas antigas Diretrizes Curriculares.

Estudando o documento das Diretrizes, ficou claro para a autora que o item “Competências e Habilidades” seria o que ofereceria maiores possibilidades de aproximar mercado e academia. Os itens comuns a todos os cursos, com exceção do que trata de Estágios (atividades realizada fora dos limites da instituição, em geral dentro de empresas), são bastante particulares da realidade da academia. No que tange os itens específicos, o Perfil Desejado seria, na leitura da autora, o resultado do trabalho adequado das competências e habilidades por meio da organização curricular, das atividades complementares, da avaliação e do trabalho de conclusão de curso. Já os conteúdos curriculares seriam os caminhos pelos quais os docentes buscariam desenvolver as competências e habilidades em seus alunos. Portanto, as competências e habilidades apresentaram-se, para a autora, como o elemento de ligação das Diretrizes Curriculares ao mercado de trabalho.

Toda a pesquisa realizada, detalhada anteriormente, buscou identificar formas de aproximar os dizeres das Diretrizes Curriculares Nacionais, no item específico de Competências e Habilidades, aos anseios e expectativas do mercado de trabalho em relação à formação da mão de obra necessária ao funcionamento adequado deste.

Selecionando competências previamente identificadas como necessárias aos egressos, e apresentando-as aos representantes dos grupos alvo deste estudo, pretendeu-se verificar qual importância era atribuída a cada uma destas competências, e assim, viabilizar interpretações do item “Competências e Habilidades” constante nas Diretrizes Curriculares, com vistas a, efetivamente, permitir que as escolas possam, sem fugir das orientações oficiais, adaptar suas propostas ao que o mercado valoriza, sem, no entanto, menosprezar ou desconsiderar sua função principal de produção de conhecimento sobre a área.

Para chegar aos resultados que ora se apresentam, foi necessário estabelecer comparações entre as médias obtidas a partir das respostas dos grupos, ainda que a análise das respostas de cada grupo, individualmente, já seriam interessantes. As informações obtidas foram comparadas de maneira a permitir análises que fossem ao encontro dos objetivos do trabalho.

QUADRO 22 – Comparação das dez competências mais valorizadas pelos três grupos

ESCOLAS	FOHB	CAPIH
6	49	49
10	6	33
11	10	32
15	16	50
1	33	64
2	64	35
21	50	16
27	8	26
30	11	48
32	19	21

FOHB: Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil
CAPIH: Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira

Inicialmente, é importante lembrar que os números constantes nos quadros referem-se às competências apresentadas, seguindo a ordem em que as mesmas figuram no formulário apresentado aos participantes da pesquisa, e a opção da representação numérica deu-se a fim de privilegiar a visualização.

Quando se trata da seleção das dez competências mais valorizadas, fica claro que não há uma única competência que tenha sido mencionada pelos três grupos. Como se vê no quadro, Escolas e FOHB contemplam três competências iguais (6, 10 e 11), Escolas e CAPIH contemplam duas competências iguais (21 e 32), entretanto FOHB e CAPIH contemplam cinco competências iguais entre as dez mais valorizadas (16, 33, 49, 50 e 64).

Escolas e FOHB concordam que o **gerenciamento do *budget* (6),** o **controle eficiente de custos (10)** e o **emprego de técnicas de *yield management* (11)** são as principais competências que deveriam ser desenvolvidas nos alunos do curso de Hotelaria. As três fazem referência a aspectos da gestão financeira, já que uma empresa hoteleira deve adequar suas atividades ao orçamento previsto, controlar seus custos e maximizar as receitas na comercialização de seus apartamentos.

Confrontando respostas das Escolas e da CAPIH, as competências selecionadas por estes dois grupos que figuram conjuntamente entre as dez mais valorizadas fazem referência ao **desenvolvimento da empregabilidade (21)** e o

desenvolvimento de relações positivas com os empregados (32). A primeira diz respeito à capacidade do indivíduo em manter-se atualizado e interessado em aumentar seu conhecimento sobre tudo o que pode ser necessário à sua atividade, buscando agregar valor a si próprio, e a segunda considera a necessidade de trabalhar em harmonia com os subordinados, ou seja, academia e recursos humanos valorizam competências que privilegiam aspectos das relações humanas.

Na comparação entre FOHB e CAPIH, surgem mais competências valorizadas simultaneamente, e estas tratam do **uso da ética ao tomar decisões (16),** da **facilitação do trabalho em equipes (33)**, do **desenvolvimento de relações positivas com os clientes (49),** da **solução de problemas dos clientes (50)** e da **demonstração de aparência e conduta profissional (64).** Das cinco competências listadas, três consideram o foco no cliente, algo que não foi mencionado pelas Escolas (entre as dez mais valorizadas).

No geral, as Escolas valorizam muito as habilidades gerenciais caracterizadas pelos aspectos financeiros, pois seis das competências mais valorizadas fazem referência a esta área; as outras quatro competências estão centradas no indivíduo, e na sua capacidade de se relacionar com as pessoas com quem trabalha.

A seleção do FOHB não tende para uma área especificamente, mas se divide na valorização de competências ligadas à gestão financeira e a busca de resultados positivos para a empresa, à valorização dos clientes e à necessidade do indivíduo em trabalhar em equipes de maneira harmônica.

A CAPIH não faz referência, na seleção das dez mais valorizadas, por competências ligadas à questão financeira, e sim valoriza igualmente a capacidade de atender bem os clientes da organização, trabalhando com ética e respeito para com todos os envolvidos no processo.

QUADRO 23 – Comparação das dez competências menos valorizadas pelos três grupos

ESCOLAS	FOHB	CAPIH
50	28	52
52	34	20
55	31	57
60	52	29
64	55	3
12	1	4
13	2	56
36	51	51
7	29	55
51	3	41

FOHB: Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil
CAPIH: Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira

Movendo o foco da análise para as dez competências menos valorizadas pelos três grupos, surgem competências em comum (51, 52 e 55). Cabe ressalvar, neste momento, que o fato de as competências apontadas no quadro acima integrarem as dez menos valorizadas de um total de 64 competências analisadas não significa que são competências desvalorizadas, pois, como dito anteriormente, nenhuma competência foi avaliada como "Pouco Importante", e mesmo aquela que figura na 64ª posição foi avaliada como, no mínimo, "Importante".

Tem-se, então, uma concordância entre os três grupos de que **coordenar (51)** e **analisar atividades de pesquisa de marketing (52),** e **desenvolver estratégias de merchandising (55)** são competências que devem ser desenvolvidas pelos alunos dos cursos de hotelaria, porém somente depois que todas as outras o tiverem sido.

FOHB e CAPIH estendem sua concordância às competências que fazem referência á **tomada de decisões em termos de desenvolvimento imobiliário (3)** e à **condução de entrevistas de seleção (29).** Neste caso específico, pode-se supor que a condução de entrevistas de seleção seja uma atribuição específica dos profissionais que optaram por trabalhar na área de recursos humanos, independentemente de sua formação acadêmica (em geral, administradores de empresas ou psicólogos) e que a questão do desenvolvimento imobiliário, em se

considerando a cidade de São Paulo, não passa pelas atribuições do funcionário de uma empresa hoteleira[10]. O FOHB, como o próprio nome diz, é composto fundamentalmente de operadores hoteleiros, ou seja, empresas que administram propriedades, independentemente de serem ou não acionistas do investimento.

Os representantes das Escolas colocaram, nas últimas posições, as competências ligadas à solução de problemas, seja em âmbito gerencial ou no que se relaciona aos clientes. Aquelas que fazem referência à aparência e conduta profissional também ficaram entre as últimas, bem como atividades estritamente relacionadas aos processos de marketing (elaboração e análise de pesquisas de marketing, e merchandising).

Para o FOHB, em similaridade com as Escolas, as competências ligadas aos processos de marketing e de recursos humanos ficaram entre as dez menos valorizadas. Além destas, aquelas que se relacionam com questões de investimento e desenvolvimento imobiliário. O que mais surpreendeu, neste grupo, foi a posição da competência **"demonstrar paciência com os outros"** que ficou na 57ª posição.

Curiosamente, a CAPIH coloca entre as 10 menos valorizadas as competências que tratam dos processos de marketing e merchandising (seis das 10 fazem referência a estes processos). A **condução de entrevistas de seleção**, atividade tipicamente ligada à área de recursos humanos, ocupa a 58ª posição, porém outras competências que fazem referência a esta área não ficaram entre as 10 menos valorizadas. Completam o grupo as competências ligadas à administração de reuniões, o uso de sistemas de contabilidade e as decisões em termos de desenvolvimento imobiliário.

---

[10] Em São Paulo, muitos dos novos hotéis inaugurados são empreendimentos que nasceram de projetos de construtoras, e somente após desenvolvidos e construídos é que passaram à responsabilidade de Administradores Hoteleiros. Recomenda-se a leitura de artigos que façam referência à Administração em Pool ou Administração em Condomínio, bem como sobre a explosão da oferta de flats ou apart-hotéis em São Paulo.

Em um segundo momento da análise, a comparação dos dados se deu pelos opostos, ou seja, por meio da confrontação das dez competências mais valorizadas por um grupo em relação às menos valorizadas pelos demais grupos.

QUADRO 24 – Competências mais valorizadas pelas Escolas x competências menos valorizadas por FOHB e CAPIH

FOHB (-)	ESCOLAS (+)	CAPIH (-)
28	6	52
34	10	20
31	11	57
52	15	29
55	1	3
1	2	4
2	21	56
51	27	51
29	30	55
3	32	41

Entre as dez competências mais valorizadas pelas Escolas figuram duas que integram o grupo das dez menos valorizadas pelo FOHB. A primeira, **determinar a localização de empreendimentos (1)**, ocupa a 5ª posição entre as 64 competências avaliadas pelas escolas, e a 60ª da relação do FOHB, ou seja, estão em extremos opostos. A segunda, **analisar oportunidades de investimento (2),** ocupa a 6ª posição na relação das Escolas, e a 61ª do FOHB.

Uma das justificativas possíveis para esta diferença está, de acordo com a vivência da autora tanto no mercado como nas salas de aula, na valorização que os cursos dão a estas competências, por meio das disciplinas ligadas è Elaboração de Projetos Hoteleiros, que levam o aluno a compreender todo o processo de concepção de um hotel até sua realização e operação. Já os representantes do mercado participantes desta pesquisa não costumam atuar, de maneira geral, no desenvolvimento de projetos, mas sim na aquisição de projetos já desenvolvidos, ou seja, outras empresas especializadas trabalham com este aspecto da hotelaria.

Na comparação entre Escolas e CAPIH, não houve competências em comum nos dois grupos analisados.

QUADRO 25 – Competências menos valorizadas pelas Escolas x competências mais valorizadas por FOHB e CAPIH

FOHB (+)	ESCOLAS (-)	CAPIH (+)
49	50	49
6	52	33
10	55	32
16	60	50
33	64	64
64	12	35
50	13	16
8	36	26
11	7	48
19	51	21

Outro comportamento preocupante foi o revelado pela comparação das dez competências menos valorizadas pelas Escolas e as mais valorizadas por FOHB e CAPIH.

A competência 64, que compreende a **demonstração de aparência e conduta** profissional, ligada à imagem que o indivíduo transmite enquanto representante de uma empresa, está na 59ª posição na relação das Escolas. Esta diferença de posicionamento deve ser analisada pelas Escolas com muito critério, especialmente ao se considerar que a hotelaria ainda é um setor que preza pela formalidade e pela obediência a padrões de comportamento e apresentação.

Contudo, a questão da aparência e da conduta tornam-se pequenas se comparadas ao fato de que **resolver problemas dos clientes (50),** ainda que importante (recebendo a média 2,75 pelos representantes das Escolas), figure entre as dez competências menos valorizadas. Em um contexto de extrema competitividade entre produtos, em um destino cuja oferta de leitos é muito superior à demanda existente, o cliente, representado pelo seu potencial de negócios, está praticamente fora do foco de atenção do aluno formado pelas Escolas. Mais preocupante a questão se torna quando esta mesma competência é extremamente valorizada pelos representantes do mercado, sejam eles do FOHB ou da CAPIH. Talvez resida nesse ponto uma das questões decisivas no momento da contratação,

e por conseqüência, da avaliação da performance dos alunos em seus empregos iniciais.

QUADRO 26 – Competências menos valorizadas pela CAPIH x competências mais valorizadas por Escolas e FOHB

ESCOLAS (+)	CAPIH (-)	FOHB (+)
6	52	49
10	20	6
11	57	10
15	29	16
1	3	33
2	4	64
21	56	50
27	51	8
30	55	11
32	41	19

A avaliação da Capih não criou possibilidades de comparação entre os opostos quando tomadas as dez competências mais valorizadas e as dez menos valorizadas. Conforme mostra o quadro 26, nenhuma das competências listadas entre as dez menos pela CAPIH figuram nos grupos de dez mais de Escolas ou do FOHB.

III. CONCLUSÃO

III.1 - Aproximação das Diretrizes aos Resultados Obtidos

Na seção II.1, ao detalhar os procedimentos metodológicos, foram apresentadas as razões segundo as quais as 64 competências desenvolvidas a partir da teoria de Nelson & Dopson fossem posicionadas sob cada um dos nove itens de Competências e Habilidades das Diretrizes Curriculares Nacionais.

A partir daí, foram desenvolvidos gráficos para que, visualmente, fosse possível observar o quão próximas ou distantes estavam as avaliações de cada um dos grupos.

Não há pretensão de que as aproximações e os comentários feitos aqui sejam definitivos, mas acredita-se que os dados aqui apresentados sejam importantes orientações para todos aqueles que tenham interesse em desenvolver projetos ligados à educação superior em Hotelaria.

Quadro 27 - Grupo I de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras.
Competências de Nelson & Dopson	1. Determinar a localização de empreendimentos; 2. Analisar oportunidades de investimento; 3. Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário (63); 4. Administrar reuniões; 5. Aumentar o *budget* (55)*;* 6. Gerenciar o *budget;* 7. Desenvolver memorandos, agendas e relatórios (59); 8. Gerenciar a força de trabalho.

Este primeiro item contemplado nas Diretrizes faz referência a competências que se relacionam com a condução do negócio hoteleiro, partindo desde sua concepção até a operação de suas atividades.

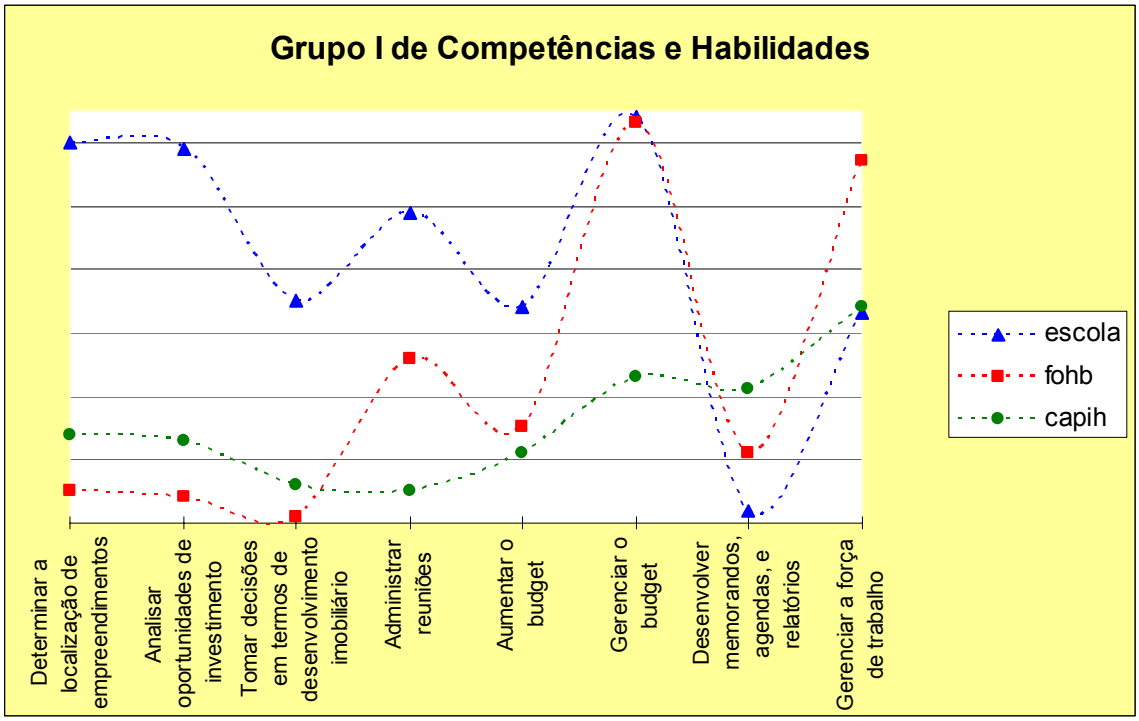

Figura 03 – Grupo I de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

As competências selecionadas para que se pudesse fazer a aproximação referem-se às questões de desenvolvimento de projetos, análise de investimentos, procedimentos gerenciais e controles financeiros. Neste grupo, figuram as competências que, na média geral dos grupos, estão entre as 10 menos valorizadas (*tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário, desenvolver memorandos, agendas e relatórios e aumentar o budget*).

FOHB e CAPIH apresentam avaliações bem similares nas competências que fazem referência a investimentos e desenvolvimento imobiliário, colocando-as entre as menos valorizadas. Escolas, em oposição, avaliam-nas como muito importantes, duas das quais figurando entre as dez mais valorizadas por este grupo.

O gerenciamento financeiro, exemplificado pelas competências *gerenciar o budget* e *aumentar o budget* apresenta uma aproximação entre Escolas e Fohb, e oposição por parte da CAPIH. No entanto, quando o foco do gerenciamento passa de finanças para recursos humanos (*gerenciar a força de trabalho*), FOHB valoriza muito, distanciando-se da avaliação das Escolas. Neste ponto, CAPIH mantém-se em posição intermediária entre os dois grupos anteriores.

Os procedimentos administrativos foram avaliados de maneira diferente pelos grupos, sendo que o desenvolvimento de memorandos, agendas e relatórios está menos valorizado que a administração de reuniões.

Quadro 28 - Grupo II de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;
Competências de Nelson & Dopson	9. Analisar relatórios financeiros e gerenciais; 10. Controlar custos eficientemente (05); 11. Empregar técnicas de *yield management;* 12. Identificar problemas gerenciais; 13. Resolver problemas gerenciais; 14. Negociar eficazmente; 15. Projetar receitas; 16. Usar a ética ao tomar decisões (06); 17. Usar pensamento crítico para tomar decisões *(critical thinking);* 18. Usar técnicas de relações públicas; 19. Usar técnicas eficientes de vendas; 20. Usar técnicas promocionais.

Para avaliar o item II apresentado nas Diretrizes, foram consideradas competências que considerassem a solução de problemas inerentes ao processo administrativo de um hotel, problemas estes ligados ao controle financeiro do empreendimento, desde o estabelecimento de preços, passando pelo processo de comercialização (negociação e efetivação das vendas), e, principalmente, considerando a capacidade de avaliar todo o contexto antes de tomar decisões, valendo-se de princípios éticos para tal.

Neste grupo encontram-se duas das dez competências mais valorizadas pelos três grupos: *controlar custos eficientemente* e *usar a ética ao tomar decisões.*

As maiores aproximações aparecem na avaliação de *negociar eficazmente, usar técnicas de relações públicas* e *usar pensamento crítico para tomar decisões,* o que permite a afirmação de que a opinião dos grupos sobre a importância do desenvolvimento destas três competências é consensual.

As respostas da CAPIH apontam para uma menor valorização das competências ligadas ao gerenciamento financeiro do empreendimento hoteleiro, área em que Escolas e FOHB se aproximam mais.

.

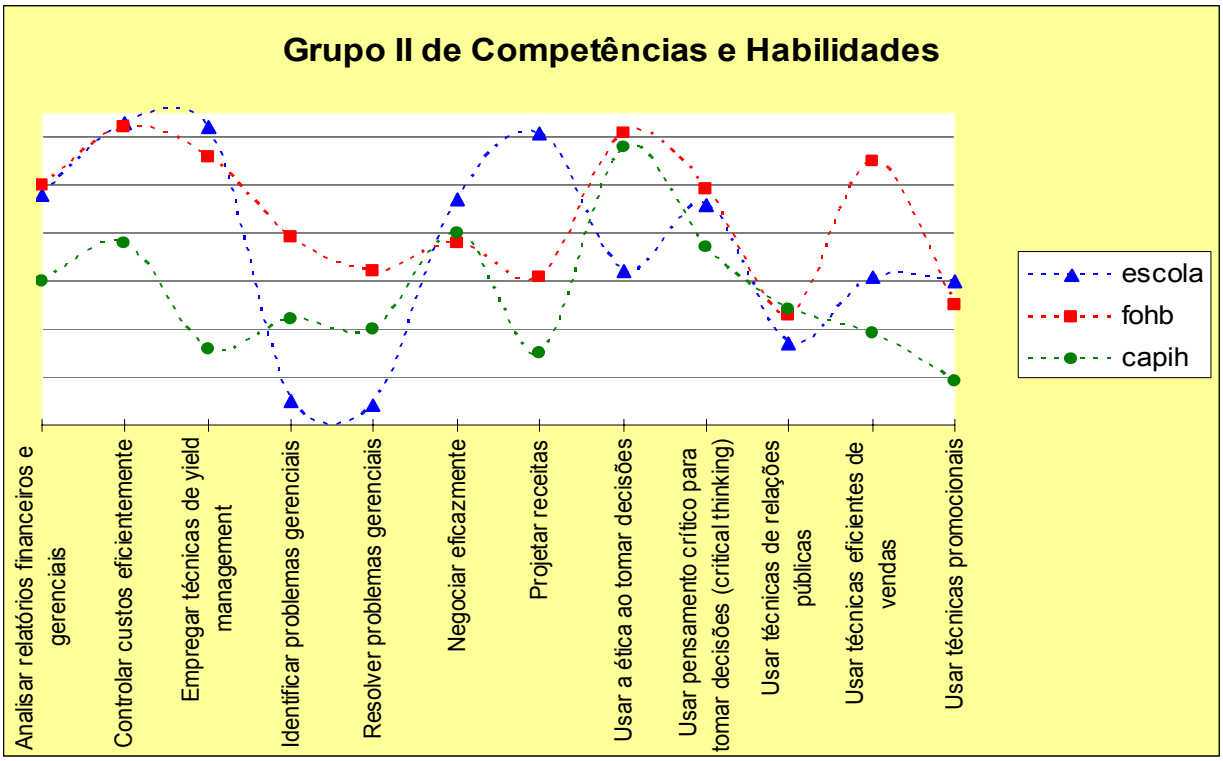

Figura 04 – Grupo II de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

A questão que desperta mais curiosidade está ligada à identificação e solução de problemas em nível gerencial, citada textualmente no texto das Diretrizes Curriculares: enquanto FOHB e CAPIH apontam-nas em posições intermediárias, as Escolas as colocam entre as dez menos valorizadas. Neste ponto da análise, fica uma questão para todos os envolvidos no processo: de que forma os alunos podem ter uma boa performance no gerenciamento das unidades hoteleiras, especialmente considerando os aspectos financeiros, se o seu condicionamento para identificação

e solução de problemas de qualquer espécie está negligenciado na atribuição de importância?

Quadro 29 - Grupo III de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestões de empresas hoteleiras;
Competências de Nelson & Dopson	21. Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender) (07); 22. Gerenciar pessoas; 23. Desenvolver pessoas; 24. Lidar com cultura corporativa; 25. Lidar com ética corporativa;

Sendo a Hotelaria um dos pilares necessários ao desenvolvimento da atividade turística, indivíduos envolvidos nesse setor devem, para melhor desempenho, compreender parte da dinâmica do Turismo. No estudo inicial de Nelson & Dopson, cujo foco foram cursos de gerenciamento hoteleiro, pouco se tratou do conhecimento ligado ao Turismo. Entretanto, a grande maioria dos cursos no Brasil já contempla, em sua estrutura curricular, disciplinas que abordam este conteúdo.

Em não havendo competências específicas, a opção pelas competências que compõe este grupo se justificou por considerarem a necessidade de compreender o contexto em que se encontra a empresa e seus funcionários, considerando todas os fatores que podem influenciar o desenvolvimento de ambos os grupos.

A valorização da competência *desenvolver a empregabilidade* pelos três grupos, colocando-a entre as dez mais valorizadas, pode-se justificar pela atual situação do mercado de trabalho, não exclusivamente da hotelaria. A busca por profissionais em constante aperfeiçoamento tem sido uma constante, e identificar nos candidatos características de auto motivação e desenvolvimento facilita a decisão pela contratação.

A única competência que permitiu similaridade de avaliações foi *lidar com ética corporativa,* sobre a qual concordam FOHB e CAPIH, colocando-a em posição elevada. Entretanto, ainda que valorizando a ética, o mesmo FOHB posiciona *lidar com cultura corporativa* bem abaixo da posição ocupada pela *ética.*

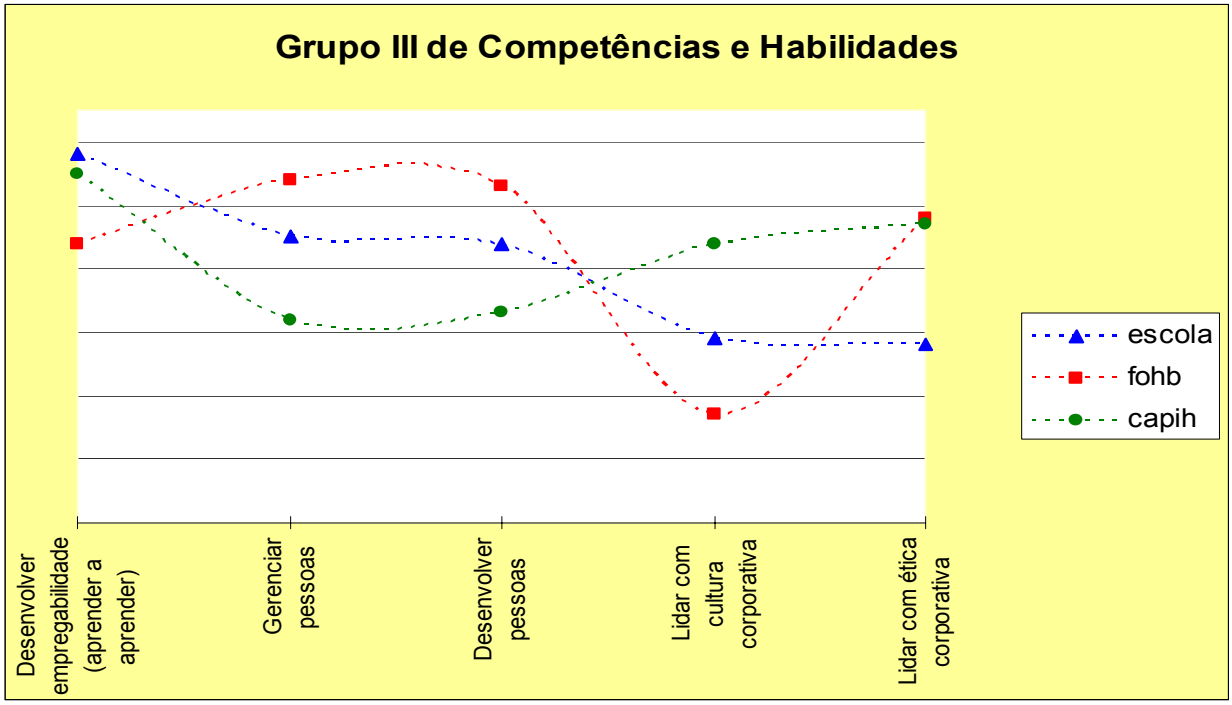

Figura 05 – Grupo III de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Em uma tentativa de explicar essa diferença, poder-se-ia dizer que a Escola, como formadora, pode trabalhar as questões da ética nos alunos, entretanto a cultura é algo que se assimila uma vez dentro da empresa, sendo praticamente impossível imaginar cursos que "ensinem" como lidar com diferentes culturas corporativas. Para estes dois itens, as Escolas atribuem praticamente o mesmo grau de importância.

Outro ponto curioso desta análise está na contradição sobre as competências *gerenciar pessoas* e *desenvolver pessoas.* O FOHB valoriza mais estas competências que a CAPIH, representante da área de Recursos Humanos. Cabe lembrar que a CAPIH julga as duas competências como Muito Importantes, porém o FOHB as coloca como Extremamente Importantes. Esperava-se o contrário, já que

cabe à área de Recursos Humanos a preocupação com o desenvolvimento dos funcionários da empresa. Uma das interpretações possíveis é que os que responderam pelo FOHB têm ciência da importância das pessoas como parte do produto hoteleiro frente ao cliente.

Quadro 30 - Grupo IV de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;
Competências de Nelson & Dopson	26. Gerar idéias criativas e inovadoras; 27. Demonstrar capacidade de delegar;

O item IV considera especificamente a capacidade de gerenciar uma empresa, e dá a entender que a Escola deve desenvolver no aluno condições de inovar os processos diretivos com eficácia. A interpretação desta autora, ao selecionar apenas duas competências, é que, delegando funções aos seus subordinados, o gerente terá tempo de analisar a empresa em cenários de curto, médio e longo prazo, e assim poderá desenvolver idéias criativas, e eventualmente inovadoras.

Nenhuma das duas competências figuram entre as dez mais ou menos valorizadas apontadas pelos três grupos.

FOHB e CAPIH priorizam a criatividade em detrimento da capacidade de delegar. Com as Escolas acontece o inverso, posicionando a criatividade abaixo da capacidade de delegar. Esta situação também pode ser explicada com olhos no mercado, já que dada a competitividade entre as empresas, e a comoditização dos serviços hoteleiros, gestores capazes de inovar no desenvolvimento de produtos ou serviços, e mesmo na criação de valores agregados para os clientes serão mais valorizados no mercado.

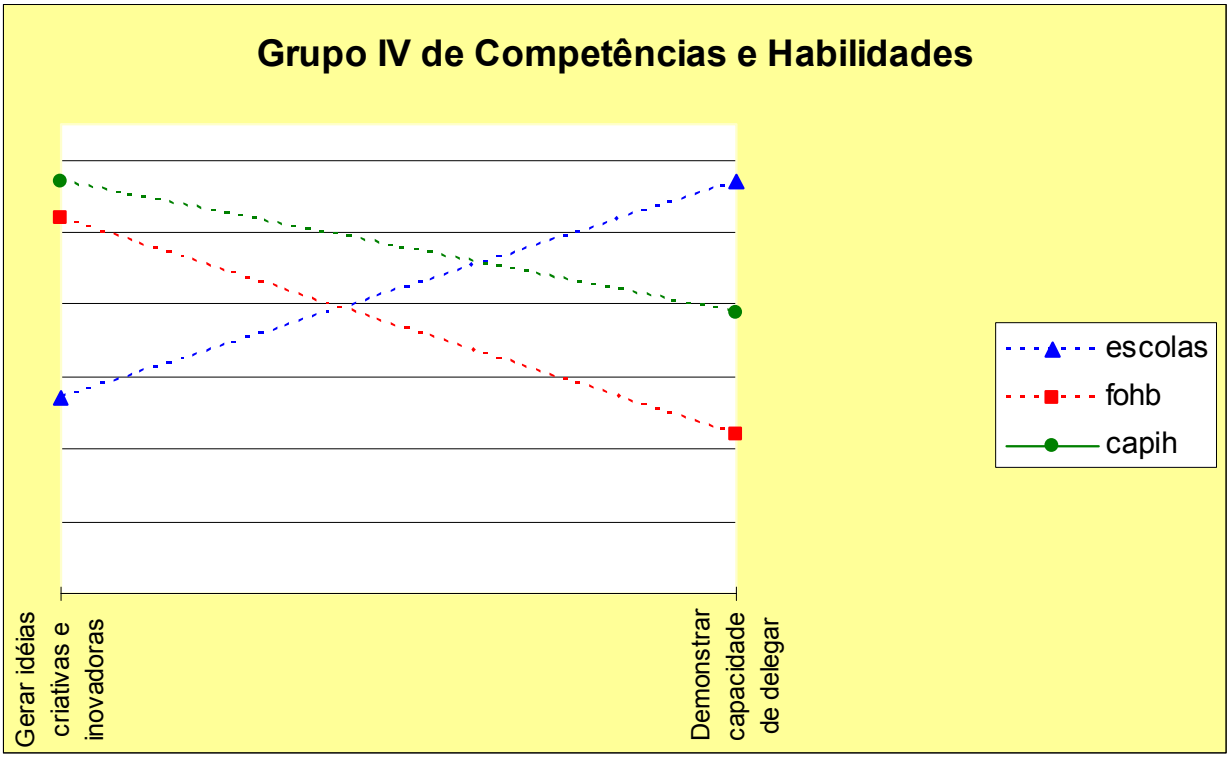

Figura 06 – Grupo IV de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Quadro 31 - Grupo V de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Integrar-se no grupo hoteleiro e da unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;
Competências de Nelson & Dopson	28. Conduzir avaliações eficientes de performance (56); 29. Conduzir entrevistas de seleção (62); 30. Demonstrar liderança; 31. Demonstrar paciência com os outros; 32. Desenvolver relações positivas com os empregados (04); 33. Facilitar o trabalho de e em equipes (02); 34. Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas; 35. Trabalhar bem com seus pares (03); 36. Treinar empregados; 37. Preparar empregados.

Pela interpretação do item V, o aluno deverá ser um profissional criativo e flexível, apto para trabalhar em equipes buscando as melhores soluções para os problemas que se apresentarem. Desta forma, as competências selecionadas para compor este grupo tratam das relações interpessoais nos vários níveis (verticalmente e horizontalmente).

É sob este item que figuram o maior número de competências extremamente valorizadas pelos três grupos, e as três (*trabalhar bem com seus pares, facilitar o trabalho de e em equipes* e *desenvolver relações positivas com os empregados*) consideram questões de relacionamento interpessoal. Tal fato só reafirma o que já foi dito anteriormente sobre características daqueles que trabalham na área – aptidão para trabalhar com pessoas, em um negócio de pessoas para pessoas.

Simultaneamente, é também sob este item que estão duas das competências menos valorizadas pelos três grupos, e as duas referem-se a competências ligadas aos processos de Recursos Humanos (*conduzir entrevistas de seleção* e *conduzir avaliações eficientes de performance)*.

O treinamento e o preparo de empregados figuram também como competências de menor destaque no grupo, embora sejam, os dois, avaliados como Muito Importantes.

Um aspecto curioso fica a cargo da competência *demonstrar paciência com os outros,* que, embora valorizada por Escolas e CAPIH, está entre as dez menos valorizadas pelo FOHB, o que caracteriza uma certa incoerência, especialmente sendo este o grupo que valoriza fortemente o trabalho em equipes e a harmonia entre os pares.

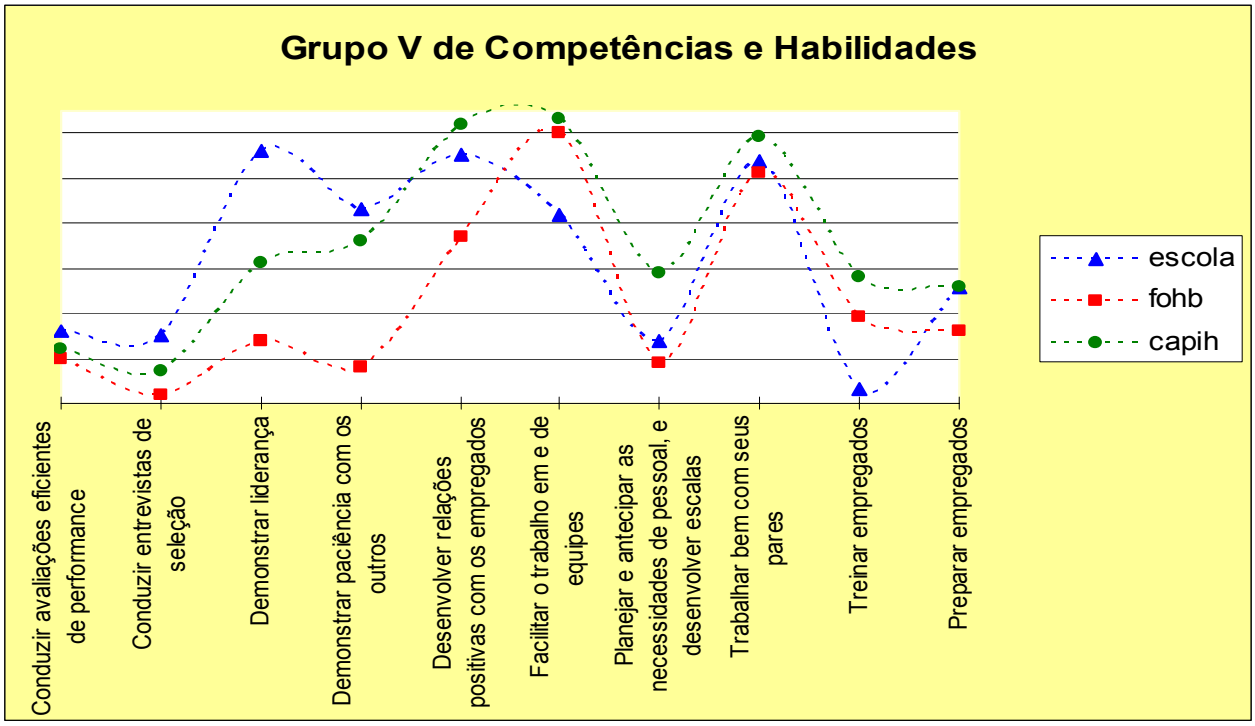

Figura 07 – Grupo V de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Quadro 32 - Grupo VI de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Comunicar em idiomas estrangeiros, principalmente nas línguas inglesa e espanhola, e o manejo dos recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;
Competências de Nelson & Dopson	38. Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita; 39. Demonstrar boa capacidade de comunicação oral (08); 40. Demonstrar competência para apresentações; 41. Recuperar dados por meio de sistema de contabilidade (60); 42. Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados; 43. Usar computadores adequadamente: multimidia, internet, e-mail; 44. Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiro, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc; 45. Usar computadores para conseguir e analisar informações;

Este grupo trata de competências mais práticas, ainda que menos específicas para a área de hotelaria. As competências aqui consideradas são desejáveis a

praticamente todas as pessoas interessadas em desenvolver uma carreira profissional em praticamente qualquer área de atuação.

O documento das Diretrizes solicita que o aluno seja apto a comunicar-se em outros idiomas além da Língua Portuguesa, com destaque para o inglês e o espanhol. Considerando que Nelson & Dopson são pesquisadores norte-americanos, é compreensível a razão pela qual não há menção de outros idiomas em sua relação. Contudo, na realidade do mercado de trabalho brasileiro, o domínio de inglês e espanhol são requisitos básicos para qualquer posição. Já há, inclusive, cargos que priorizam o francês, o japonês e o chinês.

Sobre a questão da comunicação, recebeu maior destaque a capacidade de comunicação oral, que inclusive figura entre as dez competências mais valorizadas pelos três grupos. A capacidade de comunicação escrita vem logo a seguir em termos de importância neste grupo, ainda que as escolas sejam as que dêem a menor importância, entre os três.

A utilização de computadores, em suas várias possibilidades, é bem valorizada pelos três grupos, sendo que o FOHB dá grande importância para a capacidade de usar computadores como ferramentas de pesquisa (*conseguir e analisar informações)* e de suporte para a realização das tarefas do dia-a-dia (*editores de texto, planilhas eletrônicas e banco de dados).*

A menor importância foi verificada na competência *recuperar dados pelo sistema de contabilidade,* sendo esta, também, a quinta competência menos valorizada pela média dos três grupos.

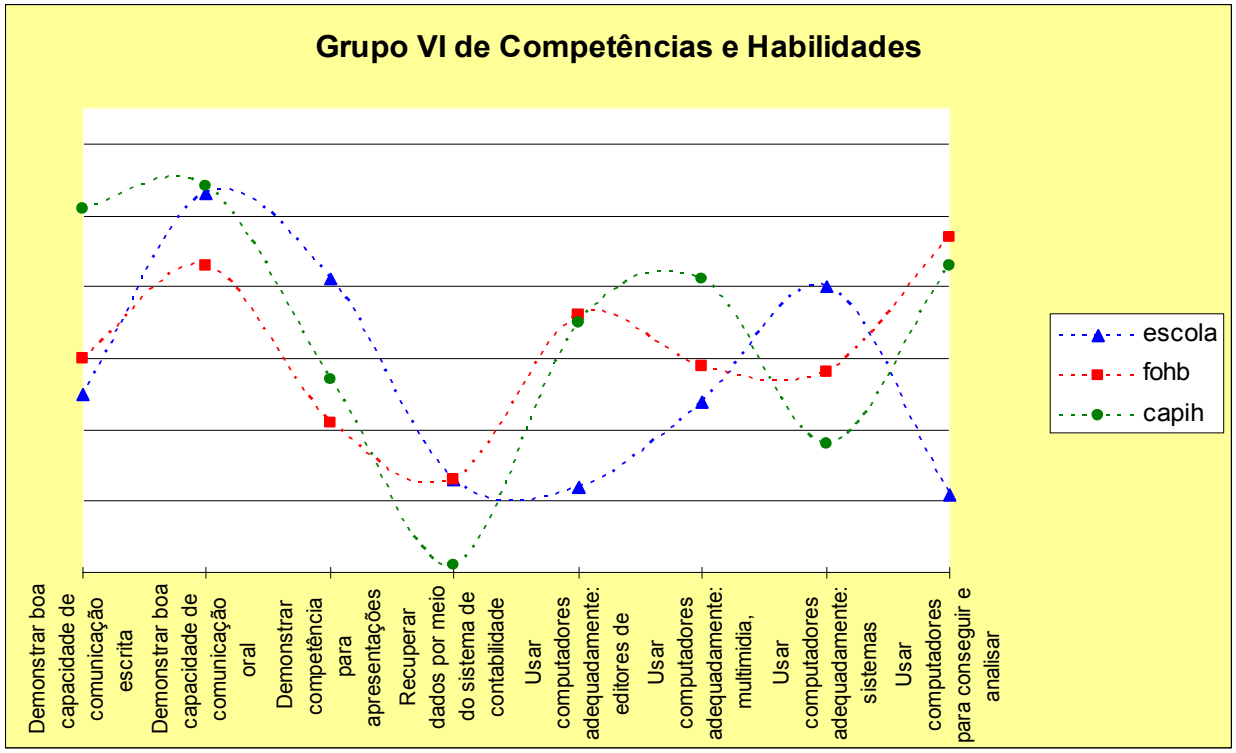

Figura 08 – Grupo VI de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Quadro 33 - Grupo VII de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;
Competências de Nelson & Dopson	46. Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes (10) 47. Administrar problemas e reclamações; 48. Solucionar problemas e reclamações; 49. Desenvolver relações positivas com os clientes (01); 50. Resolver problemas dos clientes.

O item VII considera competências que devem ser desenvolvidas nos alunos para melhor atenderem o cliente (usuário) dos serviços hoteleiros. É neste grupo que se encontra a competência mais valorizada pela média dos grupos, e também a mais valorizada, individualmente, por FOHB e CAPIH. Da mesma forma, aparece também a décima competência mais valorizada pelo grupo, *adaptar a organização*

para atender às necessidades dos clientes. Ou seja, a organização deve focar todo o seu trabalho para a satisfação daquele que a mantém atuando no mercado, o cliente.

Provavelmente a maior surpresa de toda a pesquisa surgiu neste grupo, pois a avaliação das Escolas em relação ao papel do cliente é praticamente contrária ao que pede o mercado. Particularmente em relação à *resolver os problemas dos clientes,* as Escolas posicionam esta competência entre as dez menos valorizadas. A contradição aumenta quando comparada à posição da competência imediatamente anterior, *desenvolver relações positivas com os clientes.* As Escolas, de certa forma, estimulam as boas relações com os clientes, porém sem que se resolva o problema dos mesmos.

É das Escolas, também, a menor valorização do item *solucionar problemas e reclamações.* Mas este mesmo grupo aumenta a valorização de *administrar problemas e reclamações*, ou seja, o aluno deve ser capaz de administrar, mas não de solucionar os problemas. Avaliação contrária acontece com o FOHB, que prioriza a solução à administração dos problemas. Tendo atuado em empresas hoteleiras, a autora concorda que independentemente do que se entenda por administração, se foi apresentada uma solução possível e factível que resolva o problema do cliente, a situação está bem administrada.

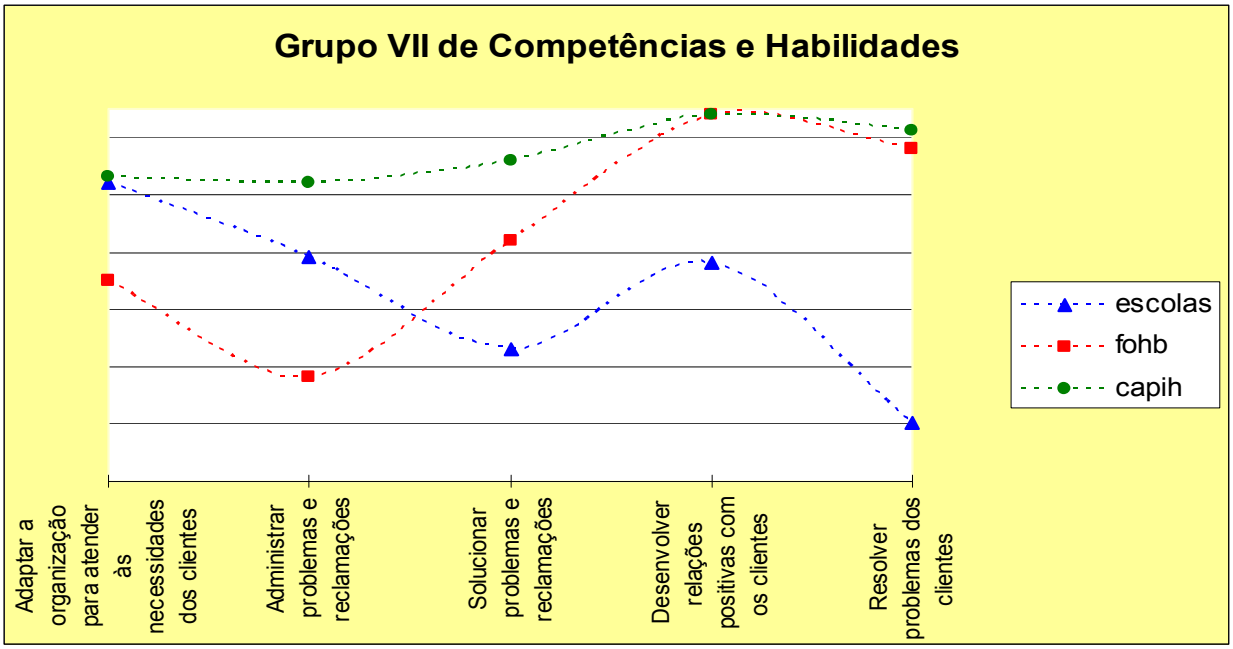

Figura 09 – Grupo VII de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Quadro 34 - Grupo VIII de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;
Competências de Nelson & Dopson	51. Coordenar atividades de pesquisa de marketing (64); 52. Analisar atividades de pesquisa de marketing (58); 53. Desenvolver um plano estratégico; 54. Implementar um plano estratégico; 55. Desenvolver estratégias de merchandising (61); 56. Desenvolver um plano de marketing (57); 57. Identificar mercados-alvo.

O grupo VIII de competências trata do planejamento estratégico e do posicionamento do produto hoteleiro frente a seus concorrentes, disputando parcelas do mesmo mercado. Portanto, foram consideradas as competências que contemplassem o planejamento estratégico em si, a identificação de mercados e o planejamento de ações para atingir este mercado.

A maior valorização aponta para as questões de estratégia e identificação dos mercados-alvo. Para este grupo, a avaliação da CAPIH foi a que se apresentou com comportamento diferente das demais, ou seja, Escolas e FOHB praticamente concordam na valorização destas questões.

Já os processos de marketing e merchandising figuram entre os menos valorizados, sendo que a *coordenação de pesquisas de marketing* é a competência menos valorizada por todos os grupos. Nestes itens os três grupos praticamente concordaram entre si.

Pode-se dizer que, de todos os grupos de competências, este é o que concentra o maior número de competências menos valorizadas pelos três grupos.

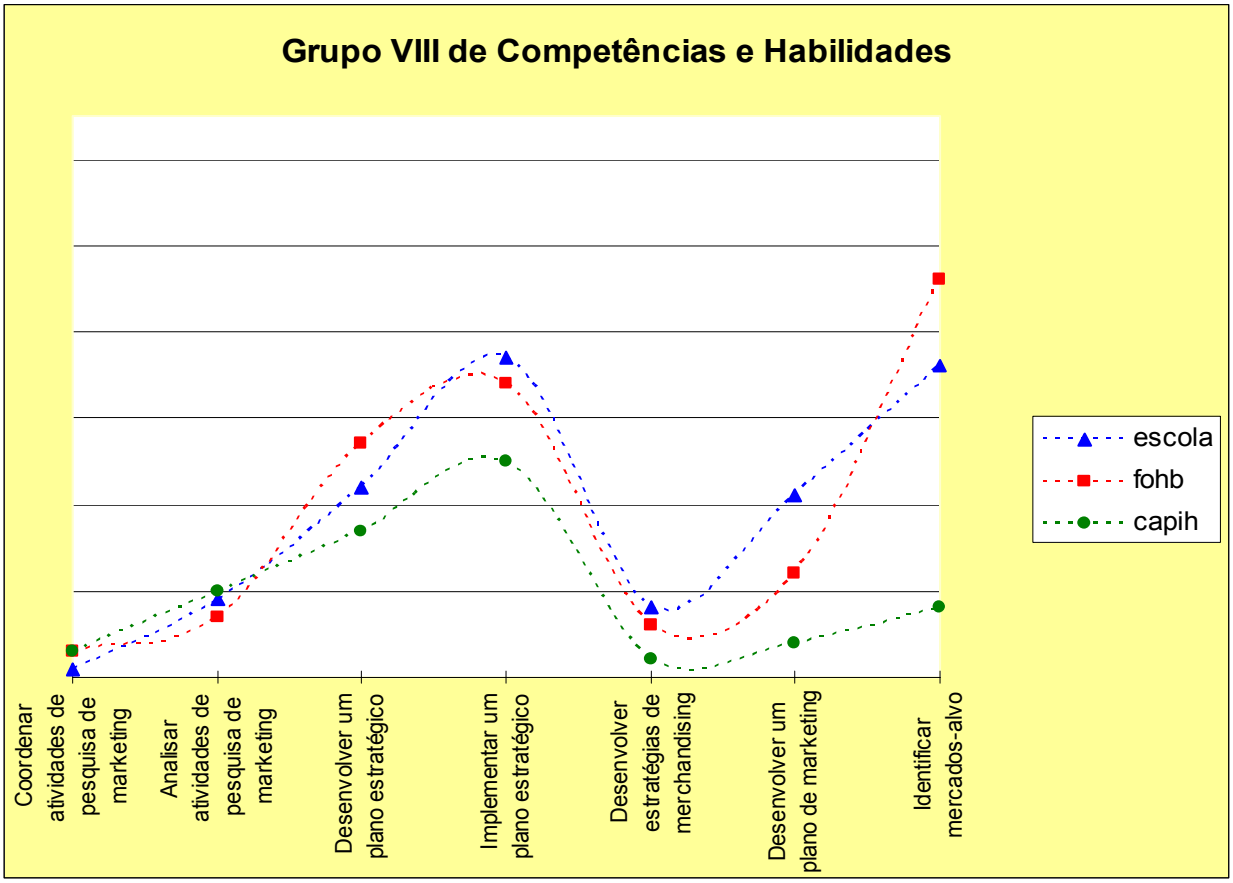

Figura 10 – Grupo VIII de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Quadro 35 - Grupo IX de Competências e Habilidades

Competências das Diretrizes Curriculares	Ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.
Competências de Nelson & Dopson	58. Administrar o stress pessoal; 59. Administrar situações de crise; 60. Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado; 61. Equilibrar vida pessoal e profissional (09); 62. Promover mudanças; 63. Ser um agente de mudanças; 64. Demonstrar aparência e conduta profissional.

O último grupo de competências é, provavelmente, o mais genérico. Sob este grupo foram alocadas as competências ligadas a processos de mudança e à influência da atividade profissional na vida do profissional e vice-versa, já que muitas vezes é a mudança no comportamento pessoal que levará à mudança dos rumos do negócio.

Neste grupo encontra-se uma das competências mais valorizadas pelos três grupos, *equilibrar vida pessoal e profissional,* que revela o quanto o equilíbrio emocional do indivíduo é importante para que ele desenvolva um bom trabalho.

Neste grupo, novamente o comportamento da avaliação das Escolas causou surpresa e preocupação: questões como *administrar situações de crise, desenvolver e cultivar um ambiente diversificado e demonstrar aparência e conduta profissional* tem avaliações baixas, em oposição à valorização que recebem de FOHB e CAPIH.

Em adição, as Escolas valorizam a competência *ser um agente de mudanças,* mas colocam *promover mudanças* bem abaixo desta última.

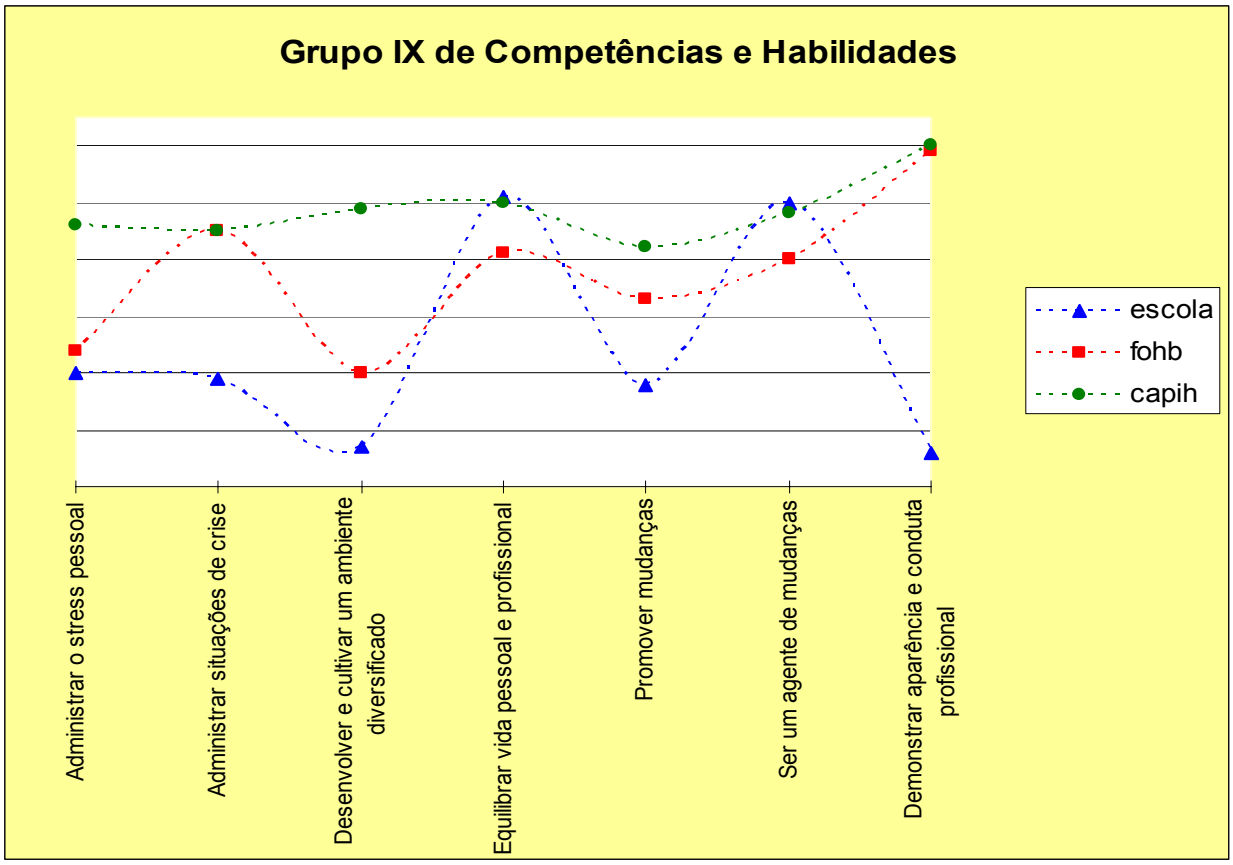

Figura 11 – Grupo IX de Competências e Habilidades
(As linhas pontilhadas têm o objetivo de impedir a idéia de continuidade entre os itens).

Apresentados os dados, pode-se afirmar que o principal objetivo do trabalho tenha sido atingido, uma vez que as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Hotelaria contemplam as competências e habilidades consideradas necessárias pelo mercado de trabalho, selecionadas para este estudo. O texto das Diretrizes que faz referências às competências e habilidades necessárias ao egresso caracteriza-se pela amplitude e pela possibilidade de interpretações diferenciadas e contextualizadas.

Ao se considerar o que os pesquisadores da área apresentaram a título de orientações para estruturação de currículos e composição de conteúdos, as Diretrizes são bastante coerentes e atuais. Confrontadas, então, com a opinião dos representantes dos grupos incluídos neste estudo, as orientações oficiais são realistas e permitem o desenvolvimento de cursos que cumpram sua função como formadores de mão-de-obra especializada e capacitada.

Faz-se, necessário, entretanto, ressalvar a limitação espaço-temporal do estudo, especialmente considerando as forças externas que atuam sobre a realidade do mercado de trabalho brasileiro, em especial sobre a Hotelaria. O que foi dito no momento da realização desta pesquisa pode rapidamente perder força ou significado, especialmente por ser este um setor em constante adaptação às novas demandas dos consumidores.

Especificamente, cada um dos grupos apresentou avaliações diferentes sobre a importância das competências oferecidas para avaliação.

O grupo composto pelos componentes do FOHB, representando os empregadores, deu especial destaque às competências ligadas às relações humanas e ao gerenciamento administrativo-financeiro das empresas hoteleiras. O cliente assume um papel de destaque, como alvo das atenções, ações e projetos do profissional que quer atuar em hotelaria.

Os componentes da CAPIH, representando os profissionais da área de Recursos Humanos, elegeram as competências centradas nos valores do indivíduo (ética, conduta, criatividade, disposição para aprender) e aos vários desdobramentos do relacionamento interpessoal. Para este grupo, o aluno deve chamar para si a responsabilidade do desenvolvimento da empresa, partindo do desenvolvimento das pessoas que nela atuam.

Finalmente, os coordenadores dos cursos superiores de Hotelaria, representando a Academia, apontaram como mais importantes as competências ligadas à condução do negócio hoteleiro, contemplando os aspectos financeiros e de planejamento. Paralelamente, houve também destaque para as competências centradas nos valores individuais (empregabilidade, liderança e capacidade de delegar).

A análise conjunta das avaliações dos três grupos permitiu a identificação de alguns tópicos que podem ser considerados os pontos iniciais de aproximação entre eles, passíveis de desenvolvimento por meio de conteúdos curriculares:

- Ética e cidadania
- Efeitos da globalização na sociedade e nos indivíduos
- Relações humanas, relações interpessoais, fortalecimento dos conceitos e da importância do trabalho em equipe
- Simulações e estudos de caso que aproximem os alunos da realidade do mercado e levem-nos ao exercício da crítica e da criatividade
- Elaboração de projetos e pesquisas, comunicação de idéias, compartilhamento de conhecimento
- Aspectos do gerenciamento financeiro, mercadológico, de recursos humanos e de projetos
- Gestão do capital humano e intelectual

Não houve surpresa ao se constatar que os grupos de empregadores e profissionais de recursos humanos se aproximam em suas avaliações, ainda que existam divergências. Da mesma forma, embora preocupante, a distância existente entre a leitura das Escolas e a leitura de empregadores e recursos humanos já era esperada em função da vivência da autora nos dois ambientes.

As orientações do governo brasileiro são amplas e genéricas, o que poderia, em algum momento, pesar como ponto negativo, mas dada a necessidade de constantes mudanças e adaptações, a forma em que se apresentam é bastante razoável para facilitar o encontro de academia e mercado de trabalho.

Por questões de ordem prática, as várias informações que emergiram destas análises, bem como a multiplicidade de interpretações que as mesmas permitem, não puderam ser contempladas em sua totalidade. Entretanto, fica o convite da autora para que outros colegas pesquisadores somem esforços no desafio de aproximar academia e mercado no curso de Hotelaria.

Cabe dizer ainda que, dada a natureza exploratória do trabalho, não pode a autora defender as conclusões como verdades absolutas. Mais pesquisas são

necessárias para aprofundar o conhecimento sobre competências e habilidades, como também sobre outros aspectos da Hotelaria e da Hospitalidade.

A recompensa maior está na constatação de que aquilo que já foi chamado de abismo para se referir ao distanciamento de escolas e mercado de trabalho já assume hoje dimensões menores e mais fáceis de serem percorridas, bastando apenas a vontade de começar e a disposição para encarar o desafio.

III.2 - Considerações Finais

Vários pesquisadores já se defrontaram com o desafio de encerrar um trabalho. É sabido que não se trata de uma tarefa fácil. Entretanto, quando este trabalho reflete uma opção de vida, acredito que a complexidade é maior, pois o ponto final resiste em aparecer.

Da vivência prática, veio a inquietação em relação à qualidade da formação da mão-de-obra que viria a atuar no mercado de trabalho; do mergulho na academia, a constatação das muitas dificuldades em se colocar em prática propostas de melhoria dos cursos. A alternativa encontrada foi, ainda que em meio exclusivamente teórico, viabilizar um encontro de anseios.

O senso comum atribui à Escola a responsabilidade da formação da mão-de-obra, fazendo melhor que o mestre que molda o aprendiz; “ensinando o pescador a pescar, e não dando o peixe”.

O surgimento do ensino da Hotelaria, em nível formal, foi o resultado da evolução do processo de treinamento interno, aquele em que o mais novo aprende com o mais velho, repetindo seus atos... Ou seja, não havia uma grande área do conhecimento que contemplasse os processos da Hospitalidade e da Hotelaria.

As primeiras escolas priorizavam a *ação vocacional*, engajando o aluno no mundo como ele era. As pesquisas centravam-se nas análises e descrição de procedimentos e práticas, por vezes propondo modificações. É um fato: o ensino da Hotelaria nasce de uma necessidade de melhor formação da mão-de-obra. Será o mercado, então, o grande responsável pelo curso?

Atualmente, sabe-se que não. Ainda que na origem essa era a verdade, este mercado é hoje mais um grande beneficiário do que um mandatário, pois é para ele que se dirigem os que saem dos bancos escolares, e seria algo incoerente ensinar ao aluno a andar em caminhos opostos. Sendo assim, suas necessidades devem ser levadas em consideração. Em uma área cuja força de atração está no exercício

real da atividade, afastar o aluno da prática seria um grande engano. Mas, nem por isso, deve-se ignorar a produção do conhecimento necessário à evolução da área. Urge que se ampliem e aprofundem as análises sobre as particularidades e peculiaridades da área, relacionando-a e colocando em patamares já conquistados pelas demais áreas do conhecimento.

Os pesquisadores consultados apontaram, e os resultados deste exercício confirmaram que o “saber fazer” está definitivamente cedendo seu lugar ao “saber pensar”. Os alunos que buscam um curso superior em Hotelaria deverão encontrar pela frente estruturas curriculares que lhes ofereçam uma sólida formação de base, que os levem a uma melhor compreensão do mundo em que vivem.

Enganam-se os que pensam estarmos atrasados em relação a países como Inglaterra ou Estados Unidos. Nossos pesquisadores já haviam se preocupado com a questão da formação, e cantam no mesmo tom dos pesquisadores internacionais.

Os resultados de mais esta pesquisa revelam que, para uma melhor adequação ao seu propósito original, e para que as pesquisas posteriormente desenvolvidas sejam úteis, os cursos de Hotelaria devem procurar cada vez mais, priorizar conteúdos que desenvolvam, fundamentalmente, valores sólidos necessários a qualquer pessoa que procure a realização profissional.

Valores fundamentados na assimilação de princípios de ética e cidadania, de respeito e valorização do próximo, sendo este um funcionário, de quem depende a continuidade das atividades da empresa, ou um cliente, alvo principal de seus serviços.

Os alunos deverão tornar-se cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, compreendendo-a e atuando para a construção de uma realidade melhor, propondo ações que sejam extensivas a todos os envolvidos na atividade hoteleira.

Indivíduos capazes de liderar a si mesmos, antes de liderar equipes, caminhando para o aprimoramento constante, em termos intelectuais e técnicos, e

aceitando as mudanças, aprendendo com elas, exercitando sua criatividade sem se prender a modelos obsoletos. Pessoas que encontrem as oportunidades para transmitir o conhecimento adquirido, fazendo-o chegar a todos os interessados.

Profissionais que integrem o conhecimento teórico e a habilidade prática, apresentando sua posição pessoal e crítica sobre as situações com as quais terá de lidar no exercício de sua profissão.

Mais do que um caminho de fora para dentro, em que o conteúdo seja impingido ao aluno, o que se espera para o futuro é que educadores semeiem valores e conceitos nos indivíduos, para que cresçam em ambiente fértil e criativo, porém com referenciais bem posicionados.

A espera de que mais pesquisadores somem seus esforços e seus ideais na construção e na ampliação do conhecimento em Hotelaria, o convite é a porta que fica aberta,

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIREY, David & TRIBE, John. Education for Hospitality *In: In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates.* Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 2000.

ALVES-MAZOTTI, Alda Judith. A revisao da bibliografia em teses e dissertaçoes: meus tipos inesquecíveis – o retorno. *In: A Bussola do Escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertaçoes.* São Paulo: Cortez, 2002.

ANGELO, Rocco e VLADIMIR, Andrew. Hospitality Today: An Introduction. Michigan, USA: Educational Institute of American Hotel & Lodging Association, 2001.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis e REJOWSKI, Mirian *Panorama do Ensino em Turismo no Brasil: Graduação e Pós-Graduação.* In: Turismo em Análise – Volume 7 (1) páginas 36-61. São Paulo: ECA-USP, 1996.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. *Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil.* São Paulo: Aleph, 2002 (série turismo).

BAHL, Miguel. *Novas diretrizes curriculares – MEC redireciona cursos de Turismo.* In: Revista Marco Social nº4 – Educação para o Turismo. Julho, 2002.

BENI, Mário Carlos *Experiência Internacional do Ensino de Turismo e Hotelaria – Modelos para Avaliação* In: Turismo em Análise – Volume 3 (2) páginas 7-21 São Paulo: ECA-USP, 1992.

CAMPOS, José Ruy Veloso. *A Evolução da Educação Profissional em Hotelaria no Brasil: o caso Senac de São Paulo como referência na área.* Dissertação de mestrado. ECA/USP, 2000.

CHO, Yeung Yiu e WONG, Kevin K. F. Determinants of Hotel Employment in Hong Kong. *In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February 2001.*

CHUNG, Kyoo Yup. Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *In:* Tourism Management 21 (2000) 473-487.

COOPER, Chris et al. Tourism & Hospitality Education. Guildford, Inglaterra: The University of Surrey, 1994.

COOPER, Chris. Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade/ Chris Cooper, Rebecca Shepherd, John Westlake; [traduzido por Rosemary N. S. Dias, Cintia K. Yokota, Laura M. Arnstein]. São Paulo: Ed. Roca, 2001.

DALBOR, Michael e FEISTEIN, Andrew H. Was Thomas Jefferson Trained For His Profession? The learned versus trained hospitality student. *In: Journal of Hospitality & Tourism Education, Volume 13, Número 1, 2001.*

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.) Hospitalidade – Reflexões e Perspectivas. São Paulo: Ed. Manole, 2002.

FRAUCHES, Celso da Costa (org). *LDB anotada e legislação complementar: lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996.* 4 ed. rev. e ampliada. Marília, SP: CM Consultoria de Administração, 2002.

LASHLEY, Conrad and MORRISON, Alison. *In Search of Hospitality: theoretical perspectives and debates.* Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 2000.

LEFEVER, Michal M. e WITHIAM, Glenn. Curriculum Review. *In: Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. August, 1998.*

MATIAS, Marlene. *Turismo: Formação e Profissionalização (30 anos de história).* São Paulo: Manole, 2002)

MEC/CNE (Ministério da Educação / Conselho Nacional de Educação). *Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas,*

Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. Parecer CES/CNE 0146/2002 Aprovado em 03/04/2002.
http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc

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

NELSON, Ardel e DOPSON, Lea. Future of Hotel Education: Required Skills and Knowledge for Graduates of U.S. Hospitality Programs Beyond the year 2000 – Part One. *In: Journalof Hospitality and Tourism Education. Vol 13, Number 5, 2001.*

NISKIER, Arnaldo. *LDB: a nova lei da educação (tudo sobre a lei de diretrizes e bases da educação nacional, uma visão crítica).* Rio de Janeiro: Consultor, 1996.

REVISTA DA ESPM. Mesa-Redonda sobre o Ensino Superior no Brasil (com ênfase em cursos de comunicação social e administração de empresas). Volume 8 – Ano 7 – Edição nº 5 – Setembro/Outubro – 2001.

RUSCHMANN, Dóris. *Turismo no Brasil: análises e tendências.* São Paulo: Manole, 2002.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. *Ensino Superior em Turismo e Hotelaria no Brasil: Um Estudo Exploratório.* In: Turismo em Análise – volume 12 (2) páginas 07-31. São Paulo: ECA-USP, 2001.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *A sociedade pós industrial e o profissional em turismo.* Campinas: Papirus, 1998.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *Congresso Panamericano de Escolas de Hotelaria e Turismo. In:* Turismo em Análise - Vol 5, n. 2. São Paulo: Eca/USP, 1994 (p. 51-56).

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *Viagem na Memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil.* São Paulo: Senac, 2000.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *A importância da educação para o Turismo.* In: LAGE, Beatriz *Turismo – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

WALKER, John R. Introduction to Hospitality – 2nd edition. USA: Prentice Hall, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário e Instruções

O quadro abaixo tem o objetivo de identificar a importância das competências individuais listadas na primeira coluna, quando consideramos um aluno recém formado em um curso superior de Hotelaria (bacharelado).

Aponte, segundo sua opinião, a importância de cada uma das habilidades/competências, indicando com um X, conforme as colunas - Pouco Importante, Importante, Muito Importante e Extremamente Importante.

Para tanto, antes de iniciar, clique em Responder E-mail (*reply*), e aí sim lance seus X.

Segue em anexo um arquivo que tem os significados de cada uma das competências, caso você tenha dúvidas.

Esta pesquisa é a parte mais importante da minha dissertação de mestrado, que pretende apresentar sugestões para melhorias nos cursos superiores de hotelaria. Uma das idéias principais é a de ajustar o conteúdo dos cursos para que o egresso já saia melhor preparado para assumir posições, diminuindo o tempo necessário para treinamento interno.

COMPETÊNCIA	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Determinar a localização de empreendimentos				
Analisar oportunidades de investimento				
Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário				
Administrar reuniões				
Aumentar o budget				
Gerenciar o budget				
Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios				

Gerenciar a força de trabalho				
Analisar relatórios financeiros e gerenciais				
Controlar custos eficientemente				
Empregar técnicas de yield management				
Identificar problemas gerenciais				
Resolver problemas gerenciais				
Negociar eficazmente				
Projetar receitas				
Usar a ética ao tomar decisões				
Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)				
Usar técnicas de relações públicas				
Usar técnicas eficientes de vendas				
Usar técnicas promocionais				
Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)				
Gerenciar pessoas				
Desenvolver pessoas				
Lidar com cultura corporativa				
Lidar com ética corporativa				
Gerar idéias criativas e inovadoras				
Demonstrar capacidade de delegar				
Conduzir avaliações eficientes de performance				
Conduzir entrevistas de seleção				
Demonstrar liderança				
Demonstrar paciência com os outros				
Desenvolver relações positivas com os empregados				
Facilitar o trabalho em e de equipes				
Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas				
Trabalhar bem com seus pares				
Treinar empregados				
Preparar empregados				
Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita				
Demonstrar boa capacidade de comunicação oral				
Demonstrar competência para apresentações				
Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade				
Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.				
Usar computadores adequadamente: multimidia, internet, e-mail				
Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros,				

sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.				
Usar computadores para conseguir e analisar informações				
Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes				
Administrar problemas e reclamações				
Solucionar problemas e reclamações				
Desenvolver relações positivas com os clientes				
Resolver problemas dos clientes				
Coordenar atividades de pesquisa de marketing				
Analisar atividades de pesquisa de marketing				
Desenvolver um plano estratégico				
Implementar um plano estratégico				
Desenvolver estratégias de merchandising				
Desenvolver um plano de marketing				
Identificar mercados-alvo				
Administrar o stress pessoal				
Administrar situações de crise				
Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado				
Equilibrar vida pessoal e profissional				
Promover mudanças				
Ser um agente de mudanças				
Demonstrar aparência e conduta profissional				

APÊNDICE B - Panorama da Hotelaria na Cidade de São Paulo

A opção pela restrição do estudo à cidade de São Paulo se deu em razão da constatação, por meio dos dados apresentados a seguir, de que a cidade tem os números mais expressivos no que diz respeito à atividade hoteleira no Brasil.

Em documento intitulado "Evolução do Turismo no Brasil", a Embratur divulgou dados que comprovam a expressividade da atividade hoteleira em São Paulo, se comparada aos demais estados brasileiros. Pela análise da Tabela 01 apresentada a seguir, percebe-se que os estabelecimentos do setor de serviços do estado de São Paulo representam 10,77% do total de estabelecimentos brasileiros, e 30,23% do total de estabelecimentos do setor de serviços do país.

Em termos de mão-de-obra empregada, o setor de serviços do Estado de São Paulo abarca 15,95% do total nacional, e praticamente 29% do total de empregados na região Sudeste.

Tabela 01 – Número de Estabelecimentos e Empregados no Setor de Serviços

	Setor de Serviços		**Brasil**	
	Estabelecimentos	Empregados	Estabelecimentos	Empregados
Região Norte	20.124	646.316	62.716	105.2089
Região Nordeste	100.802	2.664.198	283.302	4.304.895
Região Sul	164.945	2.149.812	479.949	4.548.433
Região Centro Oeste	53.726	1.331.045	175.473	2.066.691
Região Sudeste	441.735	7.487.308	1.190.850	13.780.141
Estado de São Paulo	236.239	4.108.772	629.637	7.911.798
TOTAL	**781.332**	**14.278.679**	**2.192.290**	**25.752.249**

Fonte: MTE – Rais 2000 (disponível em www.embratur.gov.br)

Analisando especificamente os estabelecimentos e empregados em estabelecimentos ligados à atividade turística, com destaque ao setor de alojamento, o estado de São Paulo possui 47,78% dos empreendimentos da região Sudeste, e 22,5% do total de empreendimentos do país.

A mão-de-obra empregada nos estabelecimentos de alojamento no estado de São Paulo representa 46,7% do total da região Sudeste, e 22,5% do total nacional. Se consideradas todas as atividades turísticas contempladas no relatório da Embratur (Alojamento, Alimentação, Atividades Recreativas, Aluguel de Automóveis, Transportes Rodoviários e Transportes Aéreos), o setor de alojamento do estado de São Paulo emprega 3,5% de todos os empregados em atividades turísticas do país.

Tabela 02 – Número de Estabelecimentos e Empregados no Setor de Alojamento (Atividade Turística)

	Alojamento		**Total Geral***	
	Estabelecimentos	Empregados	Estabelecimentos	Empregados
Região Norte	748	7.989	3.937	37.829
Região Nordeste	3.460	43.109	19.425	175.815
Região Sul	3.689	34.712	32.273	210.236
Região Centro Oeste	1.550	16.259	9.951	87.611
Região Sudeste	8.429	95.240	84.641	730.217
Estado de São Paulo	4.028	44.509	44.881	387.150
TOTAL	**17.876**	**197.309**	**150.227**	**1.241.708**

* Alojamento, Alimentação, Atividades Recreativas, Aluguel de Automóveis, Transportes Rodoviários, Transportes Aéreos.

Fonte: MTE – Rais 2000 (disponível em www.embratur.gov.br)

A cidade de São Paulo é, segundo a FIPE, a cidade que mais recebe turistas domésticos no país, respondendo por 4,6% do fluxo do turismo doméstico brasileiro. Já em relação à sua atratividade para o turista estrangeiro, São Paulo cede o primeiro lugar ao Rio de Janeiro, acolhendo 17% do total de visitantes, figurando como segundo destino mais procurado por estrangeiros no Brasil.

Quadro 01 - Principais destinos do mercado doméstico em 1998 e 2001 (em % do fluxo)

Destinos	1998	2001
São Paulo	4,1	4,6
Rio de Janeiro	3,5	3,2
Fortaleza	2,5	2,4
Salvador	1,6	2,0
Natal	1,6	2,8

Fonte: Relatório Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 1992-2001
(Estudo de Mercado Doméstico / FIPE)

Quadro 02 - Principais cidades visitadas pelo turista estrangeiro em 1998 e 2001 (em %)

Destinos	1998	2001
Rio de Janeiro	30,2	28,8
São Paulo	18,4	17,0
Foz do Iguaçu	8,9	11,5
Florianópolis	14,0	15,8
Porto Alegre	7,9	7,1

Fonte: Relatório Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 1992-2001

Em recente artigo publicado na revista Turismo em Números (n.10, 2002), a jornalista Nina Marciano fez uma avaliação do crescimento da oferta hoteleira na cidade de São Paulo. Segundo ela, em 1858 São Paulo tinha apenas seis hotéis e hoje, passados exatamente 144 anos, a oferta hoteleira da capital paulista atinge 47.840 apartamentos, distribuídos em quase 500 hotéis. O mais impressionante foi o salto quantitativo ocorrido em apenas três anos: em 1999 eram 23.210 habitações, distribuídos em aproximadamente 300 hotéis.

Ela segue dizendo que este crescimento afetou diretamente a performance dos hotéis, pois a taxa de ocupação, que hoje atinge 40%, em 1998 era de 80%.

De 1975 a 1995 foram construídos 205 hotéis com média de 75 apartamentos por hotel e, de 1995 a 2003, ou seja, em apenas oito anos, foram inaugurados 174

hotéis e outros 47 estão em construção, totalizando 221 hotéis com uma média de 180 apartamentos cada um, mais do que foi construído nos 20 anos anteriores. E, pior ainda, representando quase três vezes mais apartamentos: 15.250 nos 20 anos anteriores e 39.889 nestes últimos oito anos.

A título de comparação, Marciano apresenta os dados que relacionam oferta e demanda em alguns grandes centros hoteleiros do mundo:

Cidade	Número de Turistas	Número de Apartamentos Disponíveis	Taxa de Ocupação	Fonte
New York	37.400.000	66.500	84,6%	www.nycvisit.com
Londres	31.600.000	60.609	80,3%	www.londontouristboard.com
San Diego	8.300.000	50.240	73,8%	www.sandiego.org
São Paulo	**5.000.000**	**50.000**	**40,0%**	www.abih.com.br
Barcelona	3.141.162	16.561	84,0%	www.barcelonaturisme.com
Boston	13.500.000	14.074	80,4%	www.bostonusa.com
Lisboa	1.240.829	13.704	73,2%	www.atl-turismolisboa.pt

Fonte: Turismo em Números – Ano I no. 10/2002

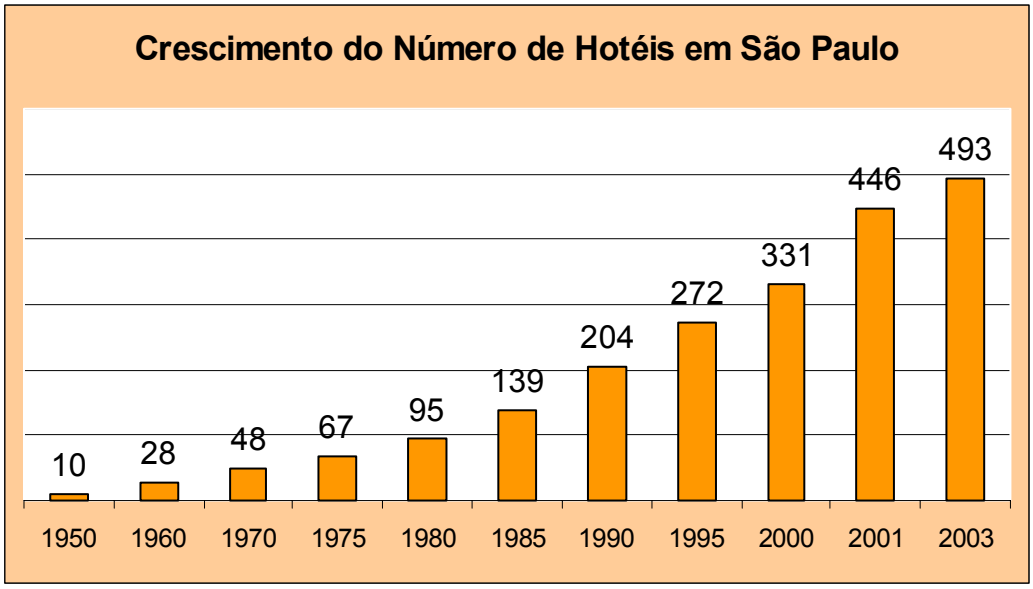

Figura 01 – Crescimento do Número de Hotéis na Cidade de São Paulo

A HIA – Hotel Investment Advisors, em seu relatório "Hotelaria em Números – Brasil, 2002" apresenta a evolução do número de hotéis e flats no Brasil. Tomando

os dados apresentados por Marciano, citados anteriormente, e comparando-os com o relatório da HIA, a cidade de São Paulo responde, sozinha, por aproximadamente 9% dos hotéis do país.

Quadro 03 – Hotéis e Flats no Brasil

Tipo	1992		Outubro 2002	
	Estabelecimentos	U.H.s	Estabelecimentos	U.H.s
Independentes	2.393	120.000	4.876	200.500
Hotéis de Cadeias Nacionais	65	12.000	170	26.000
Hotéis de Cadeias Internacionais	42	8.000	208	34.400
Total	2.500	140.000	5.254	260.900

Fonte: Relatório HIA – Hotelaria em Números / Brasil 2002.

Quanto ao número de cursos, o que se percebe pelas tabelas apresentadas a seguir é que a cidade de São Paulo oferecia, em 2001, 945 cursos superiores nas diversas áreas do conhecimento, o que equivale a 7,77% do total de cursos oferecidos no Brasil.

A Sinopse da Educação Superior 2001 publicada pelo INEP não apresenta os dados da cidade, entretanto, em pesquisa realizada pelas ferramentas de busca disponibilizadas no *site* do INEP indicam a existência de 5 cursos (bacharelado) em Hotelaria e 58 de Turismo (bacharelados, tecnológicos e habilitações).

Tabela 03 - Número de Cursos de Graduação Presenciais, em 30/06, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior), segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES - 2001

Unidade da Federação / Categoria Administrativa			Total	Capital	Interior
Brasil			**12.155**	**4.294**	**7.861**
	Pública		4.401	1.474	2.927
		Federal	2.115	1.122	993
		Estadual	1.987	352	1.635
		Municipal	299	-	299
	Privada		7.754	2.820	4.934
		Particular	4.094	1.620	2.474
		Comum/ Confes/ Filant	3.660	1.200	2.460
São Paulo			**3.036**	**945**	**2.091**
	Pública		495	132	363
		Federal	40	8	32
		Estadual	311	124	187
		Municipal	144	-	144
	Privada		2.541	813	1.728
		Particular	1.691	529	1.162
		Comum/ Confes/ Filant	850	284	566

Tabela 04 - Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica e Localização (Capital e Interior), segundo a Unidade da Federação e a Categoria Administrativa das IES – 2000.

Unidade da Federação / Categoria Administrativa			Total	Capital	Interior
Brasil			**352.305**	**160.540**	**191.765**
	Pública		116.641	53.563	63.078
		Federal	58.726	40.780	17.946
		Estadual	46.584	12.783	33.801
		Municipal	11.331	-	11.331
	Privada		235.664	106.977	128.687
		Particular	120.003	53.231	66.772
		Comum/ Confes/ Filant	115.661	53.746	61.915
São Paulo			**127.521**	**47.831**	**79.690**
	Pública		18.757	4.725	14.032
		Federal	1.167	281	886
		Estadual	11.705	4.444	7.261
		Municipal	5.885	-	5.885
	Privada		108.764	43.106	65.658
		Particular	67.354	25.610	41.744
		Comum/ Confes/ Filant	41.410	17.496	23.914

Tabela 05 - Número de Concluintes em Cursos de Graduação Presenciais, por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa das IES, segundo as Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos - Brasil – 2001

Áreas Gerais, Áreas Detalhadas e Programas e/ou Cursos	**TOTAL**	***Públicas***			***Privadas***	
		Federal	Estadual	Municipal	Particular	Comunitária/ Filantrópica
Gerenciamento e Administração						
Administração em Turismo	-	-	-	-	-	-
Administração Hoteleira	145	21	-	-	124	-
Gestão do Lazer	-	-	-	-	-	-
Hotelaria, Restaurantes e Serviços						
Gastronomia	-	-	-	-	-	-
Hotelaria	616	28	-	-	293	295
Hotelaria e Restaurantes	5	-	-	-	5	-
Viagens, Turismo e Lazer						
Lazer e Turismo	-	-	-	-	-	-
Recreação e Lazer	8	-	-	-	-	8
Turismo	4394	127	71	-	2182	2014
Turismo e Hotelaria	256	15	-	-	131	110

Fonte: MEC/INEP.

ANEXOS

ANEXO A - Diretrizes Curriculares para o Curso Superior de Hotelaria

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

INTERESSADO: Conselho Nacional de Educação / Câmara de Educação Superior		**UF**: DF
ASSUNTO: Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design		
RELATORES CONSELHEIROS: José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer		
PROCESSO Nº: 23001.000074/2002-10		
PARECER Nº CES/CNE 0146/2002	**COLEGIADO: CES**	**APROVADO EM:** 03/04/2002

I – RELATÓRIO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/61, em seu art. 9º, posteriormente também a Lei de Reforma Universitária 5.540/68, no art. 26, estabeleciam que ao então Conselho Federal de Educação incumbia a fixação dos currículos mínimos dos cursos de graduação, válidos para todo o País, os quais foram concebidos com os objetivos a seguir elencados, dentre outros:

1) facilitar as transferências entre instituições, de uma localidade para outra, ou até na mesma localidade, sem causar delonga na integralização do curso ou "em perda de tempo", com a não contabilização dos créditos realizados na instituição de origem, como se vê no art. 100 da Lei 4.024/61, com a redação dada pela Lei 7.037/82;

2) fornecer diploma profissional, assegurando o exercício das prerrogativas e direitos da profissão, como rezava o art. 27 da Lei 5.540/68;

3) assegurar uniformidade mínima profissionalizante a todos quantos colassem grau profissional, diferenciados apenas em relação às disciplinas complementares e optativas, tudo como se observa, quando das transferências e do aproveitamento de estudos realizados, no art. 2º da Resolução CFE 12/84, segundo a qual as matérias componentes do currículo mínimo de qualquer curso superior cursadas com aproveitamento em instituição autorizada eram automaticamente reconhecidas na instituição de destino, inobstante alguma variação de carga horária a menor, à razão de aproximadamente 25%;

4) permitir-se, na duração de cursos, de forma determinada, a fixação de tempo útil mínimo, médio ou máximo, desde que esses tempos não significassem redução de qualidade face à redução ou prorrogação prejudicial da duração do curso, ainda que com o mesmo número de créditos;

5) observar normas gerais válidas para o País, de tal maneira que ao estudante se assegurasse, como "igualdade de oportunidades", o mesmo estudo, com os mesmos conteúdos e até com a mesma duração e denominação, em qualquer instituição. Os atos normativos que fixavam os currículos mínimos também indicavam sob que denominação disciplinas ou matérias deveriam ser alocadas no currículo, para se manter o padrão unitário, uniforme, de oferta curricular nacional.

Por estas e outras razões, serviram os currículos mínimos para estabelecer um patamar uniforme entre cursos de instituições diferentes, inclusive quanto à carga horária obrigatória, que prevalecia sobre a complementar e optativa, além da inexigência, em alguns cursos, de implementação profissional através de estágio.

O modelo de currículos mínimos implicava elevado detalhamento de disciplinas e cargas horárias, a serem obrigatoriamente cumpridas, sob pena de não ser reconhecido o curso, ou até não ser autorizado quando de sua proposição, o que inibia as instituições de inovar projetos pedagógicos, na concepção dos cursos existentes, para atenderem às exigências de diferentes ordens.

Ademais, os currículos mínimos profissionalizantes se constituíam numa exigência para uma suposta igualdade entre os profissionais de diferentes instituições, quando obtivessem os seus respectivos diplomas, com direito de exercer a profissão, por isto que se caracterizavam pela rigidez na sua configuração formal, verdadeira "grade curricular" dentro da qual os alunos deveriam estar aprisionados, submetidos até aos mesmos conteúdos previamente detalhados e obrigatoriamente repassados, independentemente de contextualização, com a visível redução da liberdade de as instituições organizarem seus cursos de acordo com o projeto pedagógico específico ou de mudarem essas atividades curriculares e seus conteúdos segundo as novas exigências da ciência, da tecnologia e do meio.

Desta forma, os currículos mínimos profissionalizantes, rigidamente concebidos na norma, para serem observados nas instituições, não mais permitiam o alcance da qualidade desejada segundo a sua contextualização no espaço e tempo. Ao contrário, inibiam a inovação e a diversificação na preparação ou formação do profissional apto para a adaptabilidade!...

Com a publicação da Lei 9.131, de 24/11/95, o art. 9º, § 2º, alínea "c", conferiu à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação a competência para "a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, **que orientarão os cursos de graduação, a partir das propostas a serem enviadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE"**, tal como viria a estabelecer o inciso VII do art. 9º da nova LDB 9.394/96, de 20/12/96, publicada em 23/12/96.

A CES/CNE, posteriormente, aprovou o Parecer 776/97, no qual estabelece que as Diretrizes Curriculares Nacionais devem:

a) se constituir em orientações para a elaboração dos currículos;
b) ser respeitadas por todas as IES; e
c) assegurar a flexibilidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes.

Além disto, o Parecer em tela evidencia que as Diretrizes Curriculares Nacionais devem observar os seguintes princípios:

1. *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 estudos a serem ministradas;*
2. *indicar os tópicos ou campos de estudos e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, os quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;*
3. *evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;*
4. *incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;*
5. *estimular práticas de estudos independentes, visando uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;*
6. *encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se refiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;*
7. *fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária;*
8. *incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e discentes a cerca do desenvolvimento das atividades didáticas.*

Por sua vez, a SESu/MEC publicou o Edital 004/97, convocando as instituições de ensino superior para que encaminhassem propostas para a elaboração das diretrizes curriculares dos cursos de graduação, a serem sistematizadas pelas Comissões de Especialistas de Ensino de cada área.

O Edital 004/97 e o decorrente Modelo de Enquadramento das Propostas de Diretrizes Curriculares ensejaram alto nível de participação de amplos segmentos socais e institucionais. Com efeito, é bom frisar que deste procedimento não somente advieram ricas e ponderáveis contribuições da sociedade, das universidades, das faculdades, de organizações profissionais, de organizações docentes e discentes, enfim, da comunidade acadêmica e científica, e com a ampla participação dos setores públicos e privados em seminários, fóruns e encontros de debates, como também resultou na legitimação, na sua origem, dessas propostas trabalhadas pelo MEC/SESu, agora sob a análise desta Câmara por curso.

Estabeleceu-se, então, um roteiro, de natureza metodológica, por isto mesmo flexível, de acordo com as discussões e encaminhamentos das Propostas das Diretrizes Curriculares Nacionais de cada curso, sistematizando-as segundo as grandes áreas do conhecimento, nas quais os cursos se situam, resguardando, conseqüentemente, toda uma congruência daquelas Diretrizes por curso e dos paradigmas estabelecidos para a sua elaboração.

Quanto aos paradigmas das Diretrizes Curriculares Nacionais, cumpre, de logo, destacar que elas objetivam “servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação,

permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos. Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem **múltiplos perfis profissionais**, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, **privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais"**.

Desta forma, para todo e qualquer curso de graduação, as Diretrizes Curriculares Nacionais recomendaram:

1. *conferir maior autonomia às instituições de ensino superior na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicitação das competências e das habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo da educação permanente;*
2. *propor uma carga horária mínima em horas que permita a flexibilização do tempo de duração do curso de acordo com a disponibilidade e esforço do aluno;*
3. *otimizar a estruturação modular dos cursos, com vistas a permitir um melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados, bem como a ampliação da diversidade da organização dos cursos, integrando a oferta de cursos seqüenciais, previstos no inciso I do art. 44 da LDB;*
4. *contemplar orientações para as atividades de estágio e demais atividades que integrem o saber acadêmico à prática profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar; e*
5. *contribuir para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do ensino de graduação, norteando os instrumentos de avaliação.*

Posteriormente, a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, ao aprovar o Parecer 583/2001, tomou como referência o Parecer 776/97 dessa mesma Câmara, o Edital 4, de dezembro de 1997, do MEC/SESu, e o Plano Nacional de Educação, Lei 10.172, de janeiro de 2001, que definiu, dentre os objetivos e metas: "... Estabelecer, em nível nacional, diretrizes curriculares que assegurem a necessária flexibilidade e diversidade nos programas oferecidos pelas diferentes instituições de ensino superior, de forma a melhor atender às necessidades diferenciais de suas clientelas e às peculiaridades das regiões nas quais se inserem...". Ao aprovar, portanto, diretrizes comuns a todos os cursos, a intenção é garantir a flexibilidade, a criatividade e a responsabilidade das instituições ao elaborarem suas propostas curriculares.

De tudo quanto exposto até esta parte, poder-se-á estabelecer as principais diferenças entre Currículo Mínimo e Diretrizes Curriculares Nacionais, com o propósito de mostrar os avanços e as vantagens proporcionadas por estas últimas:

1) enquanto os Currículos Mínimos estavam comprometidos com a emissão de um diploma para o exercício profissional, **as Diretrizes Curriculares Nacionais não se vinculam a diploma e a exercício profissional, pois os diplomas, de acordo com o art. 48 da LDB, se constituem prova, válida nacionalmente, da formação recebida por seus titulares**;

2) enquanto os Currículos Mínimos encerravam a concepção do exercício do profissional, cujo desempenho resultaria especialmente das disciplinas ou matérias profissionalizantes, enfeixadas em uma grade curricular, com os mínimos obrigatórios fixados em uma resolução por curso, **as Diretrizes Curriculares Nacionais concebem a formação de nível superior como um processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática, de acordo com o perfil de um formando adaptável às novas e emergentes demandas**;

3) enquanto os Currículos Mínimos inibiam a inovação e a criatividade das instituições, que não detinham liberdade para reformulações naquilo que estava, por Resolução do CFE, estabelecido nacionalmente como componentes curriculares e até com detalhamento de conteúdos obrigatórios, **as Diretrizes Curriculares Nacionais ensejam a flexibilização curricular e a liberdade de as instituições elaborarem seus projetos pedagógicos para cada curso segundo uma adequação às demandas sociais e do meio e aos avanços científicos e tecnológicos, conferindo-lhes uma maior autonomia na definição dos currículos plenos dos seus cursos**;

4) enquanto os Currículos Mínimos muitas vezes atuaram como instrumento de transmissão de conhecimentos e de informações, inclusive prevalecendo interesses corporativos responsáveis por obstáculos no ingresso no mercado de trabalho e por desnecessária ampliação ou prorrogação na duração do curso, **as Diretrizes Curriculares Nacionais orientam-se na direção de uma sólida formação básica, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional**;

5) enquanto o Currículo Mínimo profissional pretendia, como produto, um profissional "preparado", **as Diretrizes Curriculares Nacionais pretendem preparar um profissional adaptável a situações novas e emergentes**;

6) enquanto os Currículos Mínimos, comuns e obrigatórios em diferentes instituições, se propuseram mensurar desempenhos profissionais no final do curso, **as Diretrizes Curriculares Nacionais se propõem ser um referencial para a formação de um profissional em permanente preparação, visando uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno, apto a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção de conhecimento**;

7) enquanto os Currículos Mínimos eram fixados para uma determinada habilitação profissional, assegurando direitos para o exercício de uma profissão regulamentada, **as Diretrizes Curriculares Nacionais devem ensejar variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa**.

II – MÉRITO

Como já assinalado anteriormente, a LDB 4.024/61, em seu art. 9º, seguido pelo art. 26 da Lei 5.540/68, conferiu ao então Conselho Federal de Educação a competência para fixar os currículos dos cursos de graduação, o que ensejou a obrigatória observância dos denominados currículos mínimos profissionais de cada curso de graduação, inclusive de suas habilitações, mediante

resoluções daquele Colegiado, válidas nacionalmente, para qualquer sistema de ensino, resultando para as instituições apenas a escolha de componentes curriculares complementares e a listagem para os alunos de disciplinas optativas, e, quando concebessem cursos experimentais, inovando e criando respostas para situações localizadas, ainda assim só poderiam colocá-los em funcionamento após prévia aprovação dos currículos e autorização dos cursos (art. 104 – LDB 4.024/61).

Desta forma, engessados os currículos mínimos e direcionados para o exercício profissional, com direitos e prerrogativas assegurados pelo diploma, nem sempre o currículo pleno significou a plenitude de uma coerente e desejável proposta pedagógica, contextualizada, que se ajustasse permanentemente às emergentes mudanças sociais, tecnológicas e científicas, por isto que os graduados, logo que colassem grau, já se encontravam defasados em relação ao desempenho exigido no novo contexto, urgindo preparação específica para o exercício da ocupação ou profissão.

Nesse quadro, era mesmo necessária uma espécie de "desregulamentação", de flexibilização e de uma contextualização das instituições de ensino superior, que atendessem mais rapidamente, e sem as amarras anteriores, à sua dimensão política, isto é, pudessem as instituições de ensino superior assumir a responsabilidade de se constituírem respostas às efetivas necessidades sociais - demanda social ou necessidade social -, expressões estas que soam com a mesma significação da sua correspondente "exigência do meio" contida no art. 53, inciso IV, da atual LDB 9.394/96.

Sendo as instituições caixa de ressonância das expectativas sociais, ali ecoava a demanda reprimida no mercado de trabalho, no avanço tecnológico e científico, ficando, não raro, impossibilitadas de implementar qualquer projeto com que ousassem inovar em matéria curricular, salvo se, nos termos do então art. 104 da LDB 4.024/61, tivessem o destemor, nem sempre reconhecido, de propor cursos experimentais com currículos estruturados como experiência pedagógica, porque não se enquadravam nos currículos mínimos vigentes, sabendo-se que, como se disse, mesmo assim estavam eles condicionados à prévia aprovação pelo Conselho Federal de Educação, sob pena de infringência à lei.

A Constituição Federal de 1988, com indiscutíveis avanços, prescreveu, em seu art. 22, inciso XXIV, que a União editaria, como editou, em 20 de dezembro de l996, a nova LDB 9.394/96, contemplando, na nova ordem jurídica, um desafio para a educação brasileira: as instituições assumirão a ousadia da criatividade e da inventividade, na flexibilização com que a LDB marcou a autonomia das instituições e dos sistemas de ensino, em diferentes níveis.

No caso concreto das instituições de ensino superior, estas responderão necessariamente pelo padrão de qualidade na oferta de seus cursos, o que significa, no art. 43, preparar profissionais aptos para a sua inserção no campo do desenvolvimento, em seus diversos segmentos, econômicos, culturais, políticos, científicos, tecnológicos etc. Disto resultou o imperioso comprometimento das instituições formadoras de profissionais e de recursos humanos com as mudanças iminentes, no âmbito político, econômico e cultural, e até, a cada momento, no campo das ciências e da tecnologia, nas diversas áreas do conhecimento, devendo, assim, a instituição estar apta para constituir-se resposta a essas exigências.

Certamente, adviria uma nova concepção da autonomia universitária e de responsabilização das instituições não-universitárias, em sua harmonização com essas mutações contínuas e profundas, de tal forma que ou as instituições se revelam com potencial para atender "às exigências do meio", ou elas não se engajarão no processo de desenvolvimento e se afastarão do meio, porque não poderão permanecer "preparando" recursos humanos "despreparados" ou sem as aptidões necessárias ao

permanente e periódico ajustamento a essas mudanças. Com efeito, repita-se, não se cogita mais do profissional "preparado", mas do profissional apto às mudanças e, portanto, adaptável.

> Isto significa um marco histórico, porque, em matéria de concepção pedagógica do processo educativo e, conseqüentemente, das concepções das ações pelas quais a educação e o ensino venham a efetivar-se, sem dúvida haveria de ser repensada a elaboração dos currículos dos cursos de qualquer grau ou nível, especialmente os de grau superior, convocadas que estavam todas as instituições da comunidade para exercerem uma ação conjugada, harmônica e cooperativa, com o Poder Público e com outras instituições, como se verifica no art. 205 da Constituição Federal ("**com a colaboração da sociedade**") e no art. 211 ("**em regime de colaboração**"), para resgatar a educação dos percalços em que se encontrava e ante os desafios acenados em novos horizontes da história brasileira e do mundo.

Por isto, a nova LDB (9.131/95 e 9.394/96), revogando parcialmente a anterior, teria de firmar diretrizes básicas para esse novo desafio, promovendo a flexibilização na elaboração dos currículos dos cursos de graduação, **retirando-lhes as amarras da concentração, da inflexibilidade dos currículos mínimos profissionalizantes nacionais, que são substituídos por "Diretrizes Curriculares Nacionais".**

Desta forma, foram estabelecidas, a partir das orientações gerais contidas nos Pareceres CES/CNE 776/97 e 583/2001, bem como nos desdobramentos decorrentes do Edital 004/97-SESu/MEC, as Diretrizes Curriculares Nacionais e as Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação, por curso, considerado segundo a respectiva área de conhecimento, observando-se os paradigmas, níveis de abordagem, perfil do formando, competências e habilidades, habilitações, conteúdos ou tópicos de estudos, duração dos cursos, atividades práticas e complementares, aproveitamento de habilidades e competências extracurriculares, interação com a avaliação institucional como eixo balizador para o credenciamento e avaliação da instituição, para a autorização e reconhecimento de cursos, bem como suas renovações, adotados indicadores de qualidade, sem prejuízo de outros aportes considerados necessários.

Neste passo, não é demais repetir que tudo foi concebido com o propósito de que se pudesse estabelecer um perfil do formando no qual a formação de nível superior se constituísse em processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática, observada a flexibilização curricular, autonomia e a liberdade das instituições de inovar seus projetos pedagógicos de graduação, para o atendimento das contínuas e emergentes mudanças para cujo desafio o futuro formando deverá estar apto.

Cumpre agora, portanto, a esta Comissão analisar e relatar perante a Câmara de Educação Superior, para sua elevada deliberação colegiada, as propostas das Diretrizes Curriculares Nacionais dos **cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design**, cujas especificações e detalhamento atenderam à metodologia adotada, especialmente quanto ao perfil desejado do formando, às competências/habilidades/atitudes, habilitações e ênfases, aos conteúdos curriculares, à organização dos cursos, aos estágios e atividades complementares e ao acompanhamento e avaliação.

Este Parecer, portanto, contempla as orientações das Comissões de Especialistas e as da SESu/MEC, as quais, na sua grande maioria, foram acolhidas e reproduzidas na sua totalidade, não só por haver concordância com as idéias suscitadas no conjunto do ideário concebido, mas também

como forma de reconhecer e valorizar a legitimidade do processo coletivo e participativo, que deu origem à elaboração dos documentos sobre Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação, cujas propostas foram encaminhadas pela SESu/MEC para deliberação deste Colegiado.

Contudo, vale salientar que diferenças nas formas de visão e de concepção do processo educativo levaram esta Comissão a não acolher plenamente todas as propostas apresentadas, razão pela qual alguns pontos são contraditados com a devida fundamentação.

Finalmente, como se observará nos itens subseqüentes, esta Comissão adotou como metodologia, para efeito deste Parecer, analisar o conjunto das Propostas Curriculares Nacionais dos 11 (onze) Cursos de Graduação acima indicados, enfocando-as sob dois segmentos norteadores: a) **Diretrizes Comuns aos Cursos Relatados**; b) **Diretrizes Específicas por Curso**.

3.1. Diretrizes Comuns aos Cursos Relatados

Sob este título, entendeu a Comissão que deveria enfeixar balizamentos comuns a serem observados pelas instituições de ensino superior quanto aos 11 (onze) cursos sobre cujas Diretrizes Gerais se debruçou para o presente relato a ser submetido à deliberação da Câmara de Educação Superior, abrangendo Projeto Pedagógico, Organização Curricular, Estágios e Atividades Complementares, Acompanhamento e Avaliação e Monografia.

- **Projeto Pedagógico**

As instituições de ensino superior deverão, na composição dos seus projetos pedagógicos, definir, com clareza, os elementos que lastreiam a própria concepção do curso, o seu currículo pleno e sua operacionalização, destacando-se os seguintes elementos, sem prejuízo de outros:

- objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- formas de realização da interdisciplinaridade;
- modos de integração entre teoria e prática;
- formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- modos da integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades especialização, integradas e/ou subseqüentes à graduação, e de aperfeiçoamento, de acordo com a evolução das ciências, das tecnologias e das efetivas demandas do desempenho profissional, observadas as peculiaridades de cada área do conhecimento e de atuação, por curso;
- incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- concepção e composição das atividades de estágio, por curso;
- concepção e composição das atividades complementares;
- oferta de curso seqüenciais e de tecnologia, quando for o caso.

- **Organização Curricular**

As instituições de ensino superior, exercitando seu potencial inovador e criativo e da liberdade e flexibilidade que possuem na organização de seus currículos, devem concebê-los de acordo com os regimes acadêmicos que adotarem, a saber: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos, sistemas modulares ou de módulos acadêmicos, sistema de pré-requisitos e de créditos com matrículas por disciplina, prevendo expressamente a integralização curricular do curso como condição para a sua efetiva conclusão e subseqüente colação de grau, com a distribuição do tempo útil previsto, definido em termos de carga horária, duração ou redução de duração do curso, de tal forma que os alunos tenham a informação do tempo de estudos previsto e das possibilidades de redução ou ampliação desse tempo, preservado sempre o princípio do padrão de qualidade.

Acrescente-se que, recentemente, a CES/CNE aprovou o Parecer 100/2002 e seu anexo Projeto de Resolução, em 13/03/2002, contendo parâmetros relacionados com a duração dos cursos, com a carga horária e com percentuais para atividades práticas e estágio, tudo de acordo com a organização curricular de cada curso e o regime acadêmico adotado, excetuando-se as licenciaturas plenas e os cursos de formação docente, que têm disciplinamento próprio.

- **Estágios e Atividades Complementares**

O Estágio Curricular, Supervisionado, deve ser concedido como conteúdo curricular implementador do perfil do formando, consistindo numa atividade obrigatória, mas diversificada, tendo em vista a consolidação prévia dos desempenhos profissionais desejados, segundo as peculiaridades de cada curso de graduação.

Pelo seu caráter implementador de desempenhos profissionais antes mesmo de se considerar concluído o curso, é necessário que, à proporção que os resultados do estágio forem sendo verificados, interpretados e avaliados, o estagiário esteja consciente do seu atual perfil, naquela fase, para que ele próprio reconheça a necessidade da retificação da aprendizagem, nos conteúdos em que revelara equívocos ou insegurança de domínio, e da própria reprogramação da prática, assegurando-se-lhe, nessa reorientação e reprogramação teórico-prática, o direito subjetivo constitucional ao padrão de qualidade, que se revelará no exercício profissional, já no âmbito das instituições sociais.

As Atividades Complementares, por seu turno, devem possibilitar o reconhecimento, por avaliação, de habilidades e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, hipóteses em que o aluno alargará o seu currículo com experimentos e vivências acadêmicos, internos ou externos ao curso, não se confundindo estágio curricular, supervisionado, com a amplitude e a rica dinâmica das Atividades Complementares.

As Atividades Complementares, assim, se orientam a estimular a prática de estudos independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, de permanente e contextualizada atualização profissional específica, sobretudo nas relações com o mundo do trabalho, estabelecidas ao longo do curso, notadamente integrando-as às diversas peculiaridades regionais e culturais.

Nesse sentido, as Atividades Complementares podem incluir projetos de pesquisa, monitoria, iniciação científica, projetos de extensão, módulos temáticos, seminários, simpósios, congressos, conferências, além de disciplinas oferecidas por outras instituições de ensino ou de regulamentação e supervisão do exercício profissional, ainda que esses conteúdos não estejam previstos no currículo pleno de uma determinada instituição mas nele podem ser aproveitados porque circulam em um mesmo currículo, de forma interdisciplinar, e se integram com os demais conteúdos realizados.

Enfim, as atividades de extensão, previstas no art. 44, inciso IV, da LDB 9.394/96, cuja finalidade básica, dentre outras, consiste em propiciar à comunidade o estabelecimento de uma relação de reciprocidade com a instituição, podem ser integradas nas Atividades Complementares, enriquecedoras e implementadoras do próprio perfil do formando, sem que se confundam com Estágio Curricular, Supervisionado.

- **Acompanhamento e Avaliação**

As IES deverão adotar formas específicas e alternativas de avaliação, internas e externas, sistemáticas, envolvendo todos quantos se contenham no processo do curso, centradas em aspectos considerados fundamentais para a identificação do perfil do formando, estando presentes o desempenho da relação professor x aluno, a parceria do aluno para com a instituição e o professor.

Assim, as instituições não somente deverão adotar práticas pedagógicas e métodos de ensino/aprendizagem inovadores, direcionados à garantia da qualidade do curso, como também deverão adotar procedimentos alternativos de avaliação que favoreçam a compreensão da totalidade do curso, consolidando o perfil desejado do formando, aferindo também a importância do caráter inter e multidisciplinar das ações didáticas e pedagogicamente estruturadas, inclusive ensejando interface da graduação com a pós-graduação sob diferentes mecanismos, em especial com estímulo à pesquisa, o incentivo à produção científica e a inserção na comunidade sob as diversas formas ou programas de extensão.

Importante fator para a avaliação das instituições é a produção que elas podem colocar à disposição da sociedade e de todos quantos se empenhem no crescimento e no avanço da ciência e da tecnologia. Com efeito, a produção que uma instituição divulga, publica, socializa, certamente será um forte e ponderável indicador para o acompanhamento e avaliação sobre a instituição, sobre o curso e para os alunos em particular que, durante o próprio curso, já produzem, como reflexo da consciência que possuem quanto ao desenvolvimento de suas potencialidades.

- **Monografia/Trabalho de Conclusão de Curso**

No conjunto das Diretrizes Curriculares Nacionais e das Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação, a Monografia/Trabalho de Conclusão de Curso vêm sendo concebidos ora como um conteúdo curricular opcional, ora como obrigatório.

Nos cursos objeto do presente Parecer, a Monografia se insere no eixo dos conteúdos curriculares opcionais, cuja adequação aos currículos e aos cursos ficará à cargo de cada instituição que assim optar, por seus colegiados superiores acadêmicos, em face do seguinte entendimento:

1) a graduação passa a ter um papel de formação inicial no processo contínuo de educação, que é também inerente ao próprio mundo do trabalho e da permanente capacitação profissional, isto é, do profissional apto ao enfrentamento dos desafios suscitados pelas mudanças iminentes à conclusão do curso ou emergentes e conjunturais;

2) os currículos passam a ser configurados e reconfigurados dentro de um modelo capaz de adaptar-se às dinâmicas condições do perfil desejado do formando, exigido pela sociedade, com todas as contingências que envolvem a história humana, suscitando um contínuo aprimorar-se;

3) a monografia se constitui em instrumental mais apropriado aos cursos de pós-graduação *lato sensu* que os formandos ou egressos venham a realizar, indispensáveis ao seu desempenho profissional qualitativo, especialmente face às inovações científicas e tecnológicas, em diferentes áreas;

4) a monografia, pelas suas peculiaridades, deve ter, em cada instituição que por ela opte expressamente, regulamentação própria, com critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação bastante explícitos, bem como diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

3.2. Diretrizes Específicas por Curso Relatado

Sob este tópico serão tratados os aspectos peculiares a cada curso, abrangendo Perfil Desejado do Formando, as Competências e Habilidades, os Conteúdos Curriculares e, quando necessário, um tópico sobre Considerações Finais.

(foram excluídas as diretrizes específicas dos demais cursos constantes deste documento)

3.2.1. Curso de Graduação em Direito
3.2.2 Curso de Graduação em Ciências Econômicas
3.2.3 Curso de Graduação em Administração
3.2.4 Curso de Graduação em Ciências Contábeis
3.2.5. Curso de Graduação em Turismo

3.2.6. Curso de Graduação em Hotelaria

O curso de graduação em Hotelaria, na modalidade bacharelado, terá uma terminalidade segundo a sua concepção curricular e o projeto pedagógico do curso, adequados ao perfil desejado do formando, incluindo até conteúdos curriculares de natureza pedagógica indispensáveis à habilitação para o magistério em cursos de formação profissionalizante ou de Educação Profissional de que trata a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96.

- **Perfil Desejado do Formando**

Quanto ao perfil desejado, o curso de graduação em Hotelaria deverá oportunizar a formação de um profissional apto a atuar em um mercado altamente competitivo e em constante transformação, com impactos periódicos ou sazonais, segundo as mudanças na vida social, econômica, política, empresarial e organizacional, com ênfase na Gestão e Administração de Hotéis com os mais diversos e importantes aspectos estruturais, infra-estruturais e o seu eficaz e qualitativo funcionamento, de acordo com os diversos segmentos culturais da demanda hoteleira.

- **Competências e Habilidades**

O curso de graduação em Hotelaria deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades para:

- atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras;
- reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;
- ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestões de empresas hoteleiras;
- adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;
- integrar-se no grupo hoteleiro e da unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;
- comunicar-se em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e a espanhola, manejando também os recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;
- exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;
- implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;
- ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.

- **Conteúdos Curriculares**

O curso de graduação em Hotelaria deve direcionar os conteúdos para o perfil desejado do formando, a partir dos seguintes tópicos de estudos interligados:

I – Conteúdos Básicos: estudos relacionados com as Ciências Humanas, com ênfase na Psicologia, Sociologia e na Geografia Física, Humana, Política e Econômica, e com as Ciências da Comunicação e das Artes;

II – Conteúdos Específicos: estudos relacionados com a Administração, a Economia e o Direito, aplicados à Hotelaria, interligados com o Turismo, além de estudos sobre Sistemas de Comunicação e Informática, incluindo domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira;

III – Conteúdos Teórico-Práticos: obtidos pelos sistemas informatizados, incluindo Laboratórios, com as diversas interligações em rede, cujos produtos sejam postos à disposição do fluxo turístico, observadas as peculiaridades do mercado hoteleiro, Estágio Curricular Supervisionado, Estágios Integradores, Atividade Extra-classe, Atividades de Pesquisa e de Iniciação Científica e Atividades Complementares.

3.2.7. Curso de Graduação em Secretariado Executivo

3.2.8. Curso de Graduação em Música

3.2.9. Curso de Graduação em Dança

3.2.10. Curso de Graduação em Teatro

3.2.11. Curso de Graduação em Design

III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da análise até então desenvolvida resulta oportuno que se façam as seguintes argumentações finais:

1. em razão da metodologia adotada, foi possível definir **diretrizes comuns aos cursos relatados** (item 3.1), isto é, o que de todos se exige como delineamento geral e estabelecer, em seguida, **Diretrizes Específicas para cada curso de graduação** (item 3.2), concebendo-o dentro de uma determinada área de conhecimento e com vistas a um definido perfil desejado do formando, as suas competências e habilidades e a seus conteúdos curriculares, acordo com as implicações científicas e tecnológicas de cada curso;

2. Desta forma, este Parecer grupou, como **diretrizes curriculares comuns aos cursos relatados**, aquelas que se aplicam indistintamente, por seu caráter geral, a todos os cursos ora relatados, o que não significa que todos os cursos tenham o mesmo *modus operandi*, posto que cada um fará a devida adequação às suas peculiaridades daquilo que se exige de todos indistintamente;

3. o Projeto de Resolução de cada curso atende basicamente a essa metodologia, de tal maneira que dispositivos foram reservados ao tratamento das diretrizes específicas, por isto que, conjugando estas com as diretrizes comuns, foi possível elaborar-se um Projeto de Resolução por curso;

4. o Parecer que ora se conclui se ateve às diretrizes comuns e específicas dos cursos relatados, concentrando-as eminentemente na graduação, posto que as outras modalidades de oferta, em nível superior, como é o caso das licenciaturas, dos cursos seqüenciais, dos tecnólogos, do curso normal superior e outros estão tendo disciplinamento próprio;

5. quanto à integralização curricular, as Resoluções, com base nas diretrizes comuns aos cursos ora relatados, prevêem que a organização curricular indicará expressamente as condições para a efetiva conclusão do curso, de acordo com os regimes acadêmicas que as instituições de ensino adotarem: regime seriado anual; regime seriado semestral; sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, observados os elementos estruturais nos respectivos projetos pedagógicos, como reza o art. 11 proposto nos Projetos de Resolução;

6. os aspectos relacionados com a duração do curso de graduação, com a carga horária e os tempos possíveis de integralização curricular de acordo com os regimes acadêmicos, por se tratar de parâmetros, ficarão definidos no projeto pedagógico do curso e em sua organização curricular, convindo registrar que adveio da Câmara de Educação Superior, com muita oportunidade, o Parecer 100/2002, definindo os indicadores relacionados com "Carga Horária dos Cursos de Graduação", com o respectivo projeto de Resolução, ambos aprovados em 13/03/2002. Nele se observa, por exemplo, que o percentual máximo de atividade prática, sob a forma de pesquisa, **de estágio ou de intervenção supervisionada é de 15%**, não se referindo, portanto, às licenciaturas plenas, graduação superior, para as quais a própria Lei 9.394/96, em seu art. 65, definiu o mínimo de 300 (trezentas) horas para o estágio supervisionado;

7. resta, portanto, evidenciado, que este Parecer deveria mesmo direcionar-se apenas aos cursos de graduação relatados, sem envolver outras modalidades de oferta, por isto que a eles já se aplicam o Parecer CES 100/2002 e a Resolução dele decorrente;

8. ademais, alguns cursos guardam entre si total interdisciplinaridade, de tal maneira que os domínios alcançados em uns são também necessariamente exigido em outros, resultando também em estudos transversais e complementares que possam preservar esse liame que torna semelhantes cursos de graduação especificamente diferentes;

9. de referência às Diretrizes Curriculares do curso de graduação em Direito, verifica-se que, com o advento da LDB (9.131/95 e 9.394/96) e das Diretrizes Curriculares Nacionais, não se justifica mais, tanto do ponto de vista jurídico como acadêmico, cogitar que esteja em vigor a Portaria 1.886/94 para o curso de Direito, considerada até a sua automática revogação, como ficará evidenciado:

9.1. a Portaria remetida foi editada ainda na vigência da LDB 4.024/61 e 5.540/68, estabelecendo que os cursos de graduação teriam seus Currículos Mínimos Nacionais fixados pelo então Conselho Federal de Educação, na forma, respectivamente, dos artigos 9º e 26, revogados a partir de 1995/1996, com a nova LDB supra mencionada;

9.2. a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.131/95 e 9.394/96), além de revogar expressamente as mencionadas Leis 4.024/61 e 5.540/68, no seu art. 92, "**e as demais leis e decretos-lei que as modificaram (excetuando-se a Lei 9.131, de 24/11/95, e 9.192, de 21/12/95), e quaisquer outras disposições em contrário**", tratou da matéria de forma abrangente, geral, ao estabelecer que os cursos de graduação terão seus currículos estruturados pelas instituições de educação superior harmonicamente com as Diretrizes Curriculares Nacionais e com as Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação que o Conselho Nacional de Educação, por sua Câmara de Educação Superior, fixasse, como ora ocorre;

9.3. a revogação do disciplinamento estabelecido na Portaria 1.886/94 quando dispôs da obrigatoriedade de disciplinas, conteúdos e práticas, já formatados em cinco séries e com duração determinada, adotando a mesma sistemática do rígido e preestabelecido Currículo Mínimo Profissional Nacional, incompatível com a nova LDB, cedeu lugar à criatividade e à competência inovadora das instituições de ensino superior, observados os eixos norteadores da nova configuração curricular e do projeto pedagógico dos cursos jurídicos, a partir das supra referidas Diretrizes Curriculares Nacionais e as Gerais para os cursos de graduação;

9.4. a proposta ao Ministro de Estado da Educação da formalização da revogação da Portaria 1.886/94 foi objeto do Parecer 507/99-CES/CNE, aprovado à unanimidade pela referida Câmara, com a fundamentação ali esposada, considerando ainda o disciplinamento contido no art. 2º, § 2º, da Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro, segundo o qual se terá como revogada uma lei ou um ato normativo qualquer quando outro, da mesma natureza ou de hierarquia superior os revogar expressamente ou tratar da matéria de forma diversa, ou ainda quando o novo tratamento dado a matéria for incompatível com o da norma anterior, por isto considerada revogada, inaplicável, a partir da nova lei, como é o caso.

9.5. as Diretrizes Curriculares Nacionais e as Diretrizes Curriculares Gerais do curso de graduação em Direito se harmonizam com as orientações e diretrizes fixadas pelos Pareceres 776/97 e 583/2001, que se destinam a todos os cursos, incluindo-se os cursos de graduação em Direito, pela evidência de que a Portaria 1.886/94 e Portaria MEC 1.252/2001 não mais subsistem na ordem jurídica, como consta do Parecer CES 507, de 19/5/99, especificamente quanto à insubsistência da referida Portaria e das supervenientes, assegurando coerência com as Diretrizes Curriculares Nacionais e da graduação em Direito.

IV – VOTO DO(S) RELATOR(ES)

Diante do exposto, voto(amos) nos seguintes termos:

1) favoravelmente à aprovação das Diretrizes Curriculares dos cursos de Graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design, propostas pelas respectivas Comissões de Especialistas da SESu/MEC, com os acréscimos e reformulações constantes deste Parecer;

2) pela aprovação dos Projetos de Resolução em anexo, que fazem parte integrante deste Parecer e deste voto.

Brasília-DF, 03 de abril de 2002.

Conselheiro José Carlos Almeida da Silva - Relator

Conselheiro Lauro Ribas Zimmer - Relator

V – DECISÃO DA CÂMARA

A Câmara de Educação Superior acompanha o voto da Comissão.

Sala das Sessões, 03 de abril de 2002.

Conselheiro Arthur Roquete de Macedo - Presidente

Conselheiro José Carlos Almeida da Silva - Vice-Presidente

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº DE DE DE 2002.

Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Hotelaria e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea "c", da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CES/CNE nºs. 776/97, de 03/12/97, 583/2001, de 04/04/2001, e 100/2002, de 13/03/2002, e as Diretrizes Curriculares Nacionais elaboradas pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, propostas ao CNE pela SESu/MEC, considerando o que consta do Parecer CES/CNE nº , aprovado na sessão de / / e homologado pelo Senhor Ministro de Estado da Educação em ....., ... de 2001,

RESOLVE:

Art. 1º. O currículo do curso de graduação em Hotelaria, a ser elaborado pelas Instituições de Ensino Superior, universitárias e não-universitárias, observará as Diretrizes Curriculares Nacionais, o disposto nesta Resolução e no Parecer CES/CNE nº .

Art. 2º. A organização curricular do curso de graduação em Hotelaria, observadas as Diretrizes Curriculares Nacionais e o Parecer indicado no artigo precedente, abrangerá o regime de oferta, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, a monografia como componente opcional da instituição, o sistema de avaliação, o perfil do formando, as competências e habilidades, os conteúdos curriculares e a duração do curso, sem prejuízo de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

Parágrafo único. O projeto pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Hotelaria, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, conterá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;

II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;

III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;

IV - formas de realização da interdisciplinaridade;

V - modos de integração entre teoria e prática;

VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;

VII -modos da integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;

VIII - cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades especialização integrada e/ou subsequente à graduação, de acordo com o surgimento das diferentes manifestações teórico-práticas e tecnológicas aplicadas às ciências da Administração, e de aperfeiçoamento, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

IX - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;

X - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

XI - concepção e composição das atividades complementares.

Art. 3º A organização curricular do curso de graduação em Hotelaria estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual; regime seriado semestral; sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto no artigo precedente.

Art. 4º. O Estágio Supervisionado é um componente curricular obrigatório, indispensável à consolidação dos desempenhos profissionais desejados, inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus colegiados superiores acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento de estágio, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º. O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ações teórico-práticas e desde que sejam estruturados e operacionalizados de acordo com regulamentação prevista no *caput* deste artigo.

§ 2º. As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos gradualmente revelados pelo aluno, até que os responsáveis pelo estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

Art. 5º. As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 6º. A Monografia é componente curricular opcional de cada instituição, que deverá observar regulamentação própria aprovada pelo conselho superior acadêmico da instituição, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 7º. As instituições de ensino superior deverão adotar formas específicas e alternativas de avaliação, internas e externas, sistemáticas, envolvendo todos quantos se contenham no processo do curso, centradas em aspectos considerados fundamentais para a identificação do perfil do formando.

Parágrafo único. Os planos de ensino, a serem fornecidos aos alunos antes do início do período letivo, deverão conter, além dos conteúdos e das atividades, os critérios de avaliação a que serão submetidos.

Art. 8º. O curso de graduação em Hotelaria deve ensejar, para o perfil desejado do graduando, condições que o capacitem a compreender as questões científicas, técnicas, sociais, econômicas, culturais, empresariais e de seu gerenciamento específico, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação profissional.

Art. 9º. O curso de graduação em Hotelaria deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades para:

I - atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras;

II - reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;

III – ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestões de empresas hoteleiras;

IV - adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;

V - integrar-se no grupo hoteleiro e da unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;

VI - comunicar em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e a espanhola, manejando também os recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;

VII – exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;

VIII- implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;

IX - ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura

e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.

Art. 10. O curso de graduação em Hotelaria deve direcionar os conteúdos para o perfil desejado do formando, a partir dos seguintes tópicos de estudos interligados:

I – Conteúdos Básicos: estudos relacionados com as Ciências Humanas, com ênfase na Psicologia, Sociologia e na Geografia Física, Humana, Política e Econômica, e com as Ciências da Comunicação e das Artes;

II – Conteúdos Específicos: estudos relacionados com a Administração, a Economia e o Direito, aplicados à Hotelaria, interligados com o Turismo, além de estudos sobre Sistemas de Comunicação e Informática, incluindo domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira;

III – Conteúdos Teórico-Práticos: obtidos pelos sistemas informatizados, incluindo Laboratórios, com as diversas interligações em rede, cujos produtos sejam postos à disposição do fluxo turístico, observadas as peculiaridades do mercado hoteleiro, Estágio Curricular Supervisionado, Estágios Integradores, Atividade Extra-classe, Atividades de Pesquisa e de Iniciação Científica e Atividades Complementares.

Art. 11. A definição da duração do curso de graduação, a carga horária e o tempo de integralização curricular, de acordo com os regimes acadêmicos previstos no art. 3º desta Resolução, serão estabelecidos em Resolução específica da Câmara de Educação Superior, na forma dos Pareceres CES/CNE nºs 583/2001, aprovado em 04/04/2001, e 100/2002, de 13/03/2002.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ANEXO B – Cartas para os Sujeitos da Pesquisa

Prezado Coordenador,

Meu nome é Mariana Aldrigui Carvalho e a razão deste contato é a elaboração de uma pesquisa para a Universidade de Sao Paulo, instituição onde desenvolvo hoje meu mestrado acadêmico sobre **Educação Superior em Hotelaria.**

O projeto, baseado em uma pesquisa internacional, procura identificar, junto aos coordenadores de cursos superiores de hotelaria, que competências para atuar na área os mesmos deveriam demonstrar.

A idéia é, com a análise das informações obtidas, propor adequações aos cursos hoje existentes, a fim de melhorar a qualificação desta futura mão de obra, considerando a existência das Diretrizes Curriculares do MEC.

Sendo assim, segue abaixo um formulário, cujas instruções de preenchimento vêm em seguida, e que não tomará mais de cinco minutos para ser respondido. Agradeço desde já sua colaboração, que é de fundamental importância para a concretização deste projeto.

Mariana Aldrigui Carvalho

Prezados Senhores membros da CAPIH,

Meu nome é Mariana Aldrigui Carvalho e a razão deste contato é a elaboração de uma pesquisa para a Universidade de São Paulo, instituição onde desenvolvo hoje meu mestrado acadêmico sobre **Educação Superior em Hotelaria.**

O projeto, baseado em uma pesquisa internacional, procura identificar, junto às pessoas responsáveis pela contratação de futuros alunos recém formados nos cursos de hotelaria, que competências para atuar na área os mesmos deveriam demonstrar.

A idéia é, com a análise das informações obtidas, propor adequações aos cursos hoje existentes, a fim de melhorar a qualificação desta futura mão de obra.

Sendo assim, segue abaixo um formulário, cujas instruções de preenchimento vêm em seguida, e que não tomará mais de cinco minutos para ser respondido. Agradeço desde já sua colaboração, que é de fundamental importância para a concretização deste projeto.

Mariana Aldrigui Carvalho

Prezados Senhores membros do FOHB

Meu nome é Mariana Aldrigui Carvalho e a razão deste contato é a elaboração de uma pesquisa para a Universidade de São Paulo, instituição onde desenvolvo hoje meu mestrado acadêmico sobre **Educação Superior em Hotelaria.**

O projeto, baseado em uma pesquisa internacional, procura identificar, junto às pessoas responsáveis pela contratação de futuros alunos recém formados nos cursos de hotelaria, que competências para atuar na área os mesmos deveriam demonstrar.

Meu orientador e eu entendemos que, com a criação do FOHB, os integrantes deste Fórum demonstraram preocupação com a formação da mão de obra, e portanto são os mais indicados para integrar a pesquisa.

A idéia é, com a análise das informações obtidas, propor adequações aos cursos hoje existentes, a fim de melhorar a qualificação desta futura mão de obra.
Sendo assim, segue abaixo um formulário, cujas instruções de preenchimento vêm em seguida, e que não tomará mais de cinco minutos para ser respondido. Agradeço desde já sua colaboração, que é de fundamental importância para a concretização deste projeto.

Mariana Aldrigui Carvalho