

## OS DESAFIOS NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DA HOTELARIA FRENTE ÀS ATUAIS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO: A REALIDADE DA HOTELARIA EM NATAL/RN

Maria Páscoa Vale<sup>1</sup>, Hilario Duarte Milton<sup>2</sup>

**RESUMO:** A sociedade pós-industrial é caracterizada pela economia de serviços. Esse setor está em crescimento, acompanhando o acelerado desenvolvimento do setor de turismo, no Brasil e no mundo. Tais afirmativas explicitam a fundamental importância que o profissional da hotelaria tem para a sobrevivência e o crescimento sustentável do segmento hoteleiro. Sob a luz dessa temática, este trabalho objetivou investigar se a matriz curricular do Curso Tecnológico em Hotelaria de um Centro Universitário localizado em Natal/RN e se as habilidades desenvolvidas nos egressos estão em congruência com as necessidades do mercado de trabalho. A análise se desenvolveu por meio de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, com entrevistas presenciais semi-estruturadas com gestores do mercado hoteleiro da cidade de Natal/RN. Os resultados mostraram que as competências e habilidades mais citadas pelos entrevistados para o profissional da hotelaria são: a disponibilidade para servir e o domínio de idiomas. Por outro lado, as funções que os egressos estariam aptos a desempenhar, destacam-se funções de base nas áreas operacionais, para que eles assimilem noções práticas sobre as atividades rotineiras do hotel. Embora o currículo e o Plano Político Pedagógico do curso de Hotelaria em questão estejam de acordo com as especificações das DCNs, o aluno egresso não está sendo absorvido pelo mercado hoteleiro de Natal/RN. Isso se deve principalmente pela falta de conhecimento prático desse aluno acerca das rotinas e peculiaridades desse mercado.

**Palavras-chave:** Formação. Hotelaria. Mercado.

**ABSTRACT:** The post-industrial society is characterized by a service economy. This sector is growing, following the rapid development of the tourism sector in Brazil and worldwide. Such statements clearly demonstrate the fundamental importance of the professional hospitality has for survival and sustainable growth of the hotel industry. In light of this topic, this study aimed to investigate whether the curriculum in Hospitality Technology Course of a University Center located in Natal/RN and skills developed in graduates from the skills are in congruence with the needs labor market. The analysis was developed through an exploratory, qualitative approach with semi-structured face to face interviews with managers of the hotel market in the city of Natal / RN. The results showed that the competences and skills most often cited for the professional hospitality are the willingness to serve and language skills. On the other hand, the functions that the graduates would be able to play, stand out basis functions in operational areas, so that they assimilate practical notions on the routine activities of the hotel. Although the curriculum and Plan Political Pedagogical Course Hospitality in question conform to the specifications of the NCG, the student from not being absorbed into the hotel market in Natal / RN. This is mainly due to lack of knowledge of students about the routines and peculiarities of this market.

**Key-words:** Training. Hospitality. Market.

## 1INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade pode ser dividida em três estágios de desenvolvimento econômico: sociedade pré-industrial, sociedade industrial e sociedade pós-industrial. Atualmente, a sociedade encontra-se no último estágio, caracterizado pela economia de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração (UEM/1987), Especialista em Administração Hoteleira (UFES/ SENAC/ 1988), Especialista em Formação Docente para o Ensino Superior (FACEX/2007), Mestre em Ciências Sociais (UFRN/ 2013). Contato: [m.pascoa@hotmail.com](mailto:m.pascoa@hotmail.com).

<sup>2</sup> Graduado em CST de Marketing pelo Unifacex (2010.2 ) e Especialista em Formação Docente para Nível Superior pela mesma instituição (2012). Contato: [milton.duarte@goldentulip.com.br](mailto:milton.duarte@goldentulip.com.br).

serviços, preocupação com a qualidade de vida e crescimento populacional (FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J., 2005).

A sociedade pós-industrial é uma nova sociedade, cujas características são a globalização, o tempo livre, a intelectualização, a criatividade, a estética, a subjetividade, o teletrabalho, a busca por uma melhor qualidade de vida, o carisma, o nomadismo (DE MASI, 2000). Nesse contexto, observa-se o crescimento de vários segmentos de serviços, como: saúde, educação, lazer, transporte público, bancário, imóveis e seguros (FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J., 2005).

O setor de serviços vem ocupando posição de destaque na economia mundial. Em 2003, esse setor representava 73% do PIB (Produto Interno Bruto) no Reino Unido, sendo responsável por 75% dos empregos totais. Já nos EUA o impacto do setor de serviços no PIB foi de 77%, gerando mais de 76% dos empregos totais para o mesmo ano (GRÖNROOS, 2007). Apesar dos países de terceiro mundo não acompanharem a velocidade das mudanças observadas nos países desenvolvidos, no Brasil, percebe-se a mesma tendência referente à importância e ao crescimento deste segmento. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008), no Brasil o setor empregava aproximadamente 61% do total de ocupações e foi responsável por 56,5 % do PIB em 2006.

Diante desse cenário de mercados competitivos, em que o setor de serviços está ocupando uma posição importante na economia, as organizações reconhecem a necessidade de conquistar e manter clientes para garantir a sua sobrevivência (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Para isso, as empresas devem buscar constantemente a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus consumidores.

O serviço de hotelaria pode ser apresentado como um exemplo representativo do setor terciário e da importância da satisfação dos clientes. Esse setor está em crescimento, acompanhando o acelerado desenvolvimento do setor de turismo. Segundo Vieira (2002, apud ANJOS, et. al., 2005), essa é uma das áreas que mais avançam no mundo, e a mesma situação é observada no Brasil.

O segmento de hospitalidade se expandiu a ponto de transformar-se em um dos mais importantes na prestação de serviços de grande significado para a economia mundial (ANDRADE, 2000). A exemplo do que foi estudado por Ávila e Valadão Júnior (2006) e Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007), o crescimento da hotelaria levou o setor a um ambiente altamente competitivo, no qual muitos hotéis buscaram estratégias capazes de contribuir efetivamente para a criação de vantagens competitivas.

Segundo Petrocchi (2002), o empreendimento hoteleiro tem sua sobrevivência ligada diretamente ao relacionamento com o hóspede. Os clientes conquistados se hospedarão repetidas vezes, caso aprovelem os serviços recebidos e identifiquem no hotel um espaço próprio. Esse hóspede transforma-se em um instrumento de divulgação do hotel e das qualidades que tanto lhe agradam.

De acordo com Tinoco; Ribeiro (2007), o relacionamento entre os determinantes da satisfação dos clientes é diferente para cada tipo de serviço. Exemplificando, para alguns serviços a imagem corporativa pode ser essencial, para outros, a qualidade percebida ou o custo são os elementos essenciais. Assim, existe a necessidade de investigar os determinantes e a relação entre eles que conduzem à satisfação do cliente para cada serviço em particular. Paralelamente, uma vez que a qualidade percebida é um dos principais determinantes que afetam a satisfação dos clientes de serviços (TINOCO, 2006), faz-se necessário o estudo e a identificação dos critérios segundo os quais os clientes avaliam a excelência do serviço. Dessa forma, o prestador pode priorizar seus esforços para atender aqueles atributos considerados mais importantes pelos seus clientes a partir da característica de seu produto.

A qualidade dos serviços prestados e a estrutura física ofertada aos hóspedes são elementos fundamentais para estimular a recompra. Entretanto, considerando que os hóspedes estão cada vez mais exigentes e a concorrência mais acirrada na hotelaria, o impacto desses benefícios na satisfação dos clientes tem sido geralmente neutro. Dessa forma, os elementos acima se tornaram uma obrigação do hotel, pois já são esperados pelos hóspedes (PAULA, 2002).

As afirmativas acima explicitam bem a fundamental importância que o profissional da hotelaria tem para a sobrevivência e o crescimento sustentável dos equipamentos em meio a este cenário de altíssima competitividade, em que os serviços prestados devem estar em consonância com a expectativa gerada no cliente.

Sob a luz dessa temática, este trabalho tem o propósito de investigar se a matriz curricular do Curso de Hotelaria de um Centro Universitário e as habilidades desenvolvidas nos egressos, a partir das competências e experiências dos docentes, estão em congruência com as necessidades e expectativas demandadas pelo mercado de trabalho. Desse modo, objetiva-se formar um paralelo entre as necessidades exigidas aos profissionais de hotelaria da cidade de Natal/RN e as capacidades e competências apreendidas por este profissional no ambiente educacional de nível superior, para então postular uma formação mais assertiva e alinhada às demandas requeridas pelo mercado de trabalho.

Ao se analisar empiricamente o mercado hoteleiro de Natal/RN e sua relação com as instituições de ensino e mais especificamente com o curso de hotelaria, observou-se que este relacionamento vem aumentando gradativamente. Entretanto a credibilidade que os hotéis e os seus gestores dão aos profissionais formados nessas instituições ainda é muito pequena. De uma maneira ainda muito insipiente, pode-se afirmar que o nível de absorção desses profissionais pelo mercado de trabalho está muito aquém da expectativa das instituições de ensino. Segundo o FOHB<sup>3</sup> (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), o segmento de hotelaria ou indústria hoteleira no Brasil vem crescendo fortemente. Contudo, apesar do aumento da quantidade de profissionais de hotelaria oriundos das instituições de ensino superior que são absorvidos pelos hotéis, as posições assumidas por eles ainda são e estão longe de serem aquelas para as quais os professores formam seus alunos. Isto se deve, talvez, pela falta de consonância entre as habilidades exigidas desse profissional no campo de trabalho e as capacidades desenvolvidas nas salas de aula.

Diante de uma profissão extremamente prática onde as atividades desenvolvidas no dia a dia estão ligadas diretamente às relações humanas com todas as suas nuances bem como no desenvolvimento de estratégias para melhor se relacionar com os clientes. A partir das peculiaridades de cada equipamento hoteleiro e do público alvo que ele atende os desafios na formação de profissionais com capacidade de identificar essas características e desenvolver habilidades próprias para lidar com tais situações perpassa a teoria pragmática acadêmica e cai no campo da praticidade. Exigindo então do professor não só os referenciais teóricos encontrados nos livros e artigos científicos, mas também maior habilidade didática a fim de transportar o aluno para um ambiente mais prático, sem perder sua característica acadêmica, tendo como principal objetivo o aprimoramento das técnicas e elevação do nível desses profissionais.

Na construção do perfil do profissional hoteleiro dois fatores foram fundamentais: de um lado, as empresas demandam pessoas com habilidades cada vez mais versáteis, multidisciplinares e globais, que Castelli (2003) cita que além de envolverem formação técnico-científica é preciso colocar em evidência também qualificações humanas e que os mesmos agreguem valor e troquem experiências com a empresa. De outro, as instituições que ofertam profissionais com formação específica ou próxima do mercado, mas que muitas vezes não os preparam para assumir o que o segmento realmente requer. Nesse contexto é que surge

---

<sup>3</sup> O Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) nasceu em 2002 com objetivo de criar um Fórum que representasse o segmento das grandes redes do país. Atualmente é composto por 26 redes hoteleiras atuantes no Brasil - nacionais e internacionais (FORUM DE OPERADORES DE HOTELEARIA NO BRASIL, [2012?]).

a seguinte questão: como os trabalhadores do setor hoteleiro adquirem competências ao longo de sua trajetória profissional? Aqui parte-se do princípio de que tais habilidades e competências se dão num processo de construção de posicionamentos desses agentes ao longo de uma trajetória e envolvem certa complexidade. Pois, de acordo com Cosh, Duncan; Hughes (1998) esses posicionamentos não são baseados apenas na formação profissional, mas na experiência, nas competências, na personalidade e no contexto no qual se está inserido.

Porém, o modo como os trabalhadores adquirem certas competências, tais como falar outro idioma e ter um curso técnico específico para determinado cargo, está essencialmente ligado ao ambiente de trabalho, o que implica na necessidade de se pensar a influência desse espaço sobre a socialização e assimilação de conhecimentos por parte dos trabalhadores, bem como se repensar como está ocorrendo a formação deste tipo de profissional e sua relação com a prática.

Este estudo está organizado em cinco partes. A primeira corresponde a esta introdução, onde são apresentados os principais elementos deste artigo. A segunda é a problematização, a qual trata do porque de se abordar este tema. A terceira parte trata do referencial teórico e se divide em: o aprimoramento da atividade hoteleira; competências e habilidades atribuídas ao profissional de hotelaria; necessidades mercadológicas do profissional de hotelaria; currículo de hotelaria e o projeto político pedagógico do curso superior tecnológico em hotelaria do Centro Universitário. Na quarta seção abordou-se a metodologia que orientou este trabalho de pesquisa. Na sequência, a quinta parte, foram tecidas algumas considerações a que este estudo permitiu chegar, e por fim, apresentam-se algumas perspectivas de estudos futuros que trarão mais esclarecimentos sob a luz dos temas aqui abordados.

## **2 APRIMORAMENTO DA ATIVIDADE HOTELEIRA**

A atividade hoteleira ao longo dos anos passou por vários momentos e processos decisivos na sua estruturação e no seu desenvolvimento. Em meio a esses processos, Campos (2003) destaca que a entrada de grandes redes internacionais de hotelaria nacional contribuiu para a indústria da hospitalidade, no que tange a padronização e qualidade dos serviços. Com base nestes elementos, o segmento hoteleiro no Brasil foi se reestruturando e sendo abordado por aspectos que se inserem no ambiente contemporâneo.

Uma dessas reestruturações está relacionada com a oferta da formação educacional

específica para o setor. Faria; Quelhas (2005) detalham o crescimento da educação enfatizando o grande número de instituições/escolas públicas e privadas que atualmente dispõem de cursos diversos em turismo e hotelaria, além da formação em nível técnico. Trigo (1998) observa que essa quantidade de oferta de cursos do nível de terceiro grau em hotelaria não implica necessariamente em qualidade, o que gera inúmeros problemas, inclusive questionamentos sobre os profissionais que estão sendo formados.

Sendo assim, diversos autores expõem a real situação a qual se encontra a educação em hotelaria e mostram as características desses cursos e os desafios que terão de enfrentar para serem reconhecidos como campo do conhecimento Echtner, (1995); Cooper; Shepherd; Westake, (2001); Teixeira, (2001) e as implicações para a prática profissional. Para Castelli (2003, p. 503) “a falta de qualificação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma dura realidade, sentida não só pelos dirigentes hoteleiros, mas também, e principalmente, pelos hóspedes, através da falta de qualidade dos serviços”.

As organizações hoteleiras têm buscado frequentemente, profissionais qualificados, os quais procuram instituições de ensino para se qualificarem de acordo com as exigências de mercado. Essas instituições têm que estar em sintonia com as empresas, que por sua vez, querem profissionais dotados de uma amplitude de conhecimentos para assimilar e desenvolver competências necessárias às organizações. Apesar das grandes discussões em relação à qualidade desses cursos e até mesmo da sua real importância para as ciências sociais e estudos organizacionais, eles são uma realidade capaz de interferir nos ambientes mercadológicos e profissionais da área. Portanto, perceber a real influência da educação formal ofertada pelos cursos é fundamental para se compreender como esses atores sociais adquirem competências ao longo de sua trajetória profissional.

Sob uma ótica empírica, observa-se que os profissionais hoteleiros estão ingressando muito jovens na carreira e são oriundos de cursos técnicos e universitários. Há várias razões que levam os profissionais à escolha da área da hotelaria: uma delas refere-se à expansão do mercado de trabalho nesse campo. No entanto, a mais importante é a vocação de servir, o que vem a ser o sustentáculo para o sucesso na citada carreira. Considera-se primordial a habilidade de servir, como importante agente facilitador para o desenvolvimento do potencial criativo, pois promove efetivos relacionamentos, elementos indispensáveis para aquisição de conhecimentos e eficiência no trabalho de hotelaria.

O “conhecimento da profissão” pode ser desenvolvido dentro da formação acadêmica com a participação constante do mercado de trabalho, neste caso os hotéis, em parceria com as universidades possuidoras da graduação de Turismo e Hotelaria. Existe, dessa maneira, a

possibilidade de poder oferecer aos graduandos maiores informações com relação aos dados gerados diariamente no mercado de hospedagem.

## 2.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES ATRIBUÍDAS AO PROFISSIONAL DA HOTELARIA

Para Zarifian (2001, p.13), os aspectos que definem competência são: iniciativa e responsabilidade do indivíduo; a transformação dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo em aspectos práticos para determinadas situações; e, a mobilização, participação das informações e conjunto das atribuições entre todos os participantes da organização.

É importante ressaltar que a maior parte dos autores que descrevem o termo competência sugere que a mesma seja desenvolvida através da formação (seja ela acadêmica ou técnica), mas mensurada dentro do contexto de uma atividade laboral sugerida e executada. A avaliação da competência se faz em função do desenvolvimento dos afazeres, de se saber executar suas funções e tarefas. (DESAULNIERS, 2000; COROMINAS et al., 2006).

Muitos analisam a Formação Baseada em Competências como uma opção fundamental para que um profissional seja capaz de se adaptar às mudanças constantes da economia. O tema competência demonstra a intenção de se alterar alguns paradigmas atuais propondo uma nova forma de ensinar apoiado no saber-fazer do discente. A fim de se adaptar às novas empresas e a diferentes naturezas de postos de trabalho, diversas universidades estão adotando a formação baseada em competências (FLEURY; FLEURY, 2004; PERRENOUD, 1999). Trata-se de uma formação de profissionais focada na realização de trocas metodológicas, didáticas e de atitude. Promove-se a participação, cooperação e o estímulo do pensar do discente, na medida em que são construídos os conhecimentos junto ao docente. Há o investimento para que o aluno aprenda a aprender, com atitude crítica, capacidade de responder e atuar diante dessa troca de conhecimentos (LARRAÍN; GONZALEZ, 2004). Sendo assim, de acordo com Fornari (2006), um currículo de formação baseada em competências articula conhecimentos globais, profissionais e experiências laborais.

Essa proposta busca reconhecer as necessidades e problemas que se definem mediante o diagnóstico da realidade social, da prática das profissões e do desenvolvimento da disciplina. A competência permite preparar adequadamente um indivíduo para tarefas e situações, apelando para noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos, técnicas ou ainda a outras competências, mais específicas. E essa preparação pode ser desenvolvida durante o processo de aprendizagem do ensino superior (PERRENOUD, 1999).

Assim, de forma simplificada, pode-se entender competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados atingindo objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2007, p.19). Fornari (2006, p.36) entende que “chama-se de formação e gestão de competências, as práticas bem tradicionais, que consistem em definir as capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho”. O autor ainda explora o conceito, considerado por Dutra (2009, p. 22) mais próximo da realidade das empresas, associado à agregação de valor e entrega de determinado indivíduo, em um contexto, independente do cargo.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete a empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir. (ZARIFIAN, 2003, p.66)

Ainda neste contexto Le Boterf (2003) define que competência é um assunto ainda em discussão, colocando que a competência de um indivíduo não é simplesmente um estado, e não é reduzida a conhecimento. O autor argumenta que esta é constituída por três eixos formados pelas pessoas: sua biografia e socialização, por sua formação educacional e experiência profissional. Para o autor, as competências são o conjunto de aprendizagens sociais, comunicacionais, que são desenvolvidas a partir de aprendizagens e formação e, um sistema de avaliação. Em suma, é o agir responsável reconhecido pelos outros.

## 2.2 NECESSIDADES MERCADOLÓGICAS DO PROFISSIONAL EM HOTELARIA

Em uma pesquisa em diversos artigos sobre a formação superior em turismo e hotelaria no Brasil, Carvalho (2003) identificou as seguintes competências requeridas na formação dos alunos: criatividade na solução de problemas, capacidade de expressão, capacidade de pensar e não apenas de reproduzir ações. A autora concluiu que em um currículo de Hotelaria é imprescindível competências em liderança, orientação para o serviço, trabalho em equipe, relações interpessoais, adaptação à mudança, criatividade, treinamento, desenvolvimento, boa comunicação, gerenciamento de qualidade, habilidades tecnológicas e financeiras.

Trigo (2000) destaca que os desafios são bastante complexos no processo de formação voltados para a qualificação profissional e que há necessidade de adequação dos currículos para atender às necessidades do mercado de trabalho. É preciso então, 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.

A formação adequada na área de turismo e hotelaria requer conhecimentos e habilidades relativas a seu âmbito de atuação. Os profissionais que se graduam devem estar preparados de acordo com as operações que serão utilizadas dentro da atividade escolhida. Isto comprova a necessidade crescente de interação entre a academia e o mercado de trabalho para que ocorra uma maior sintonia entre as universidades e o *trade*<sup>4</sup> turístico.

O forte crescimento do setor hoteleiro exige o aprimoramento do profissional através de formação acadêmica apropriada, com condições de fornecer um hoteleiro flexível, adaptado, criativo, com poder de percepção, conhecimento inerente à profissão e capacidade de trabalhar em equipe. Para tanto, as universidades precisam graduar alunos capazes de atuar nas condições dinâmicas do mercado. Os currículos podem ser organizados com base em pesquisas de necessidades mercadológicas, em condições de qualidade acadêmica para o estudante e principalmente atentos às novas tendências educacionais.

A formação para o trabalho deve ser baseada na solidificação e desenvolvimento das habilidades que servirão de base para o mapeamento e consolidação de estratégias para a abordagem de um dado problema que fará parte do cotidiano profissional do aluno. As medidas tomadas durante a construção da grade curricular dos cursos dependem de consulta ao próprio mercado, o que deve ser feito periodicamente através do acompanhamento de estágios e em levantamentos de satisfação no sentido de adaptação das disciplinas oferecidas (SILVA, 2003).

### 2.3 O CURRÍCULO DE HOTELARIA

No ano de 2002, o Conselho Nacional de Educação do MEC trouxe a público as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) 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

---

<sup>4</sup> Segundo site: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco\\_academico/glossario/detalhe/T.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/T.html). É um conjunto de agentes, operadores, hoteleiros, transportadores e prestadores de serviços; utilizado também como sinônimo de mercado ou de setor empresarial.

Oficial da União nº 90, de 13/05/2002, Seção 1). O curso superior de Hotelaria foi enquadrado dentro das diretrizes que contemplam as Ciências Sociais Aplicadas.<sup>5</sup>

O Artigo 9º do referido documento apresenta: 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.

O texto das diretrizes tem caráter bastante amplo, o que dá 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 “personalizá-lo”, priorizando setores que forem mais interessantes aos propósitos da instituição.

---

<sup>5</sup> A íntegra do documento está disponível para acesso e leitura no portal do Ministério da Educação, pelo endereço <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0146.pdf>.

## 2.4 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO SUPERIOR TECNOLÓGICO EM HOTELARIA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO

O Curso Superior Tecnológico em Hotelaria do Centro Universitário em estudo, de acordo com o seu PPP (Projeto Político Pedagógico), prepara o profissional para atuar no mercado de trabalho, utilizando modernas técnicas de gestão de negócios e serviços de empresas do ramo de hospedagem ou hospitalidade. Ao término do curso o profissional estará apto a coordenar e motivar equipes e atividades, gerenciar, negociar e captar recursos existentes; conceber e preparar produtos e serviços; além de otimizar resultados de satisfação interna e externa, bem como atingir objetivos econômicos e financeiros. É capacitado a lidar com estratégias corporativas, no nível gerencial, aplicando seus conhecimentos acerca dos procedimentos da referida área, e tornando-se um profissional competente e competitivo.

Este profissional será capaz de conceber, analisar e programar estratégias adequadas ao contexto do planejamento organizacional de maneira que suas ações sejam as mais assertivas, reduzindo o grau de risco na tomada decisões. Capacitado a planejar e desenvolver oportunidades junto aos diversos segmentos com os quais interage dinamicamente, operacionalizar as ações planejadas no atendimento as demandas de desejos e necessidades dos clientes ou hóspedes; criar e desenvolver projetos de novos produtos e serviços na área hoteleira, criar condições para um elevado padrão de atendimento, e manter níveis aceitáveis de qualidade nos serviços.

Torna-se um conhecedor do contexto geral do empreendimento e do mercado, no uso e domínio de estratégias de gestão, além de ordenar o empreendimento das atividades hoteleiras, dessa forma, propondo e decidindo entre alternativas, identificando e dimensionando os riscos para as organizações de modo integrado e sistêmico, com habilidades de planejamento, organização e supervisão das atividades e serviços dos demais setores internos, dentro da estrutura organizacional dos meios de hospedagens e/ou hospitalidade.

As competências profissionais gerais da área são:

- a) Coordenar a concepção, implantação, acompanhamento e avaliação de programas e projetos de interesse das estruturas hoteleiras;
- b) Planejar produtos e serviços turísticos e de hospitalidade adequados aos interesses, hábitos, atitudes e expectativas da clientela;
- c) Coordenar a organização de espaços físicos de hospedagem e de alimentação, prevendo seus ambientes, uso e articulação funcional e fluxos de trabalho e de pessoas;

- d) Estabelecer indicadores de desempenho por meio de análise da demanda turística;
- e) Planejar a implantação de unidades hoteleiras;
- f) Planejar e gerenciar as rotinas de trabalho para o setor de hospedagem;
- g) Analisar e supervisionar o desempenho dos padrões de qualidade e de prestação de serviços hoteleiros, por meio de parâmetros de capacitação financeira;
- h) Gerenciar recursos humanos na prestação dos serviços hoteleiros
- i) Melhorar a competitividade organizacional nos meios de hospedagens;
- j) Empreender estratégias que possibilitem um comportamento mais dinâmico das organizações, facilitando a execução dos objetivos finalísticos, como a venda e qualidade no atendimento.
- k) Quanto ao perfil profissional para a o CST em Hotelaria, o curso conferirá as seguintes competências:
  - l) Identificar e interpretar as diretrizes do planejamento estratégico, do planejamento tático e do plano diretor aplicáveis à gestão organizacional;
  - m) Identificar as estruturas orçamentárias e societárias das organizações e relacioná-las com os processos de gestão específico;
  - n) Interpretar resultados de estudos de mercado, econômicos ou tecnológicos, utilizando-os no processo de gestão;
  - o) Utilizar os instrumentos de planejamento, bem como executar, controlar e avaliar os procedimentos dos ciclos de pessoal, de recursos materiais, tributário, financeiro, contábil, do patrimônio, dos seguros, da produção e dos sistemas de informações;
  - p) Aplicar princípios de saúde e segurança no trabalho;
  - q) Aplicar princípios éticos e de preservação ambiental;
  - r) Trabalhar os dados e a informação fluentemente em todos os níveis hierárquico;
  - s) Atuar como gestor, ocupando cargos de liderança nas organizações, uma vez que terá todas as competências exigidas em tal função.

Conforme apresentado, o currículo deste curso foi elaborado, pensando no perfil do egresso que se pretende formar, já que o objetivo é a formação de profissionais para atender às necessidades de mercado organizacional. Assim, o perfil desejado do egresso deste curso está voltado para a formação do conhecimento e o desenvolvimento de competências para gerir estratégias de gestão e operacionalizar ações e programas de interesse das estruturas hoteleiras. Projetar indicadores de desempenho e gerenciar rotinas de trabalho estabelecendo padrões de qualidade e de prestação de serviços para atender as expectativas da clientela bem como as dos meios de hospedagens.

Para formar um profissional com este perfil, os conteúdos foram organizados de forma que em cada módulo o aluno adquira competências específicas que o tornarão um profissional especializado em uma determinada função e, o conjunto deles, forma o profissional com as competências específicas para uma melhor atuação nos postos de trabalho que irá ocupar.

A estrutura curricular permite, através do conteúdo das unidades de estudo, o desenvolvimento das atividades práticas, essenciais para a melhor formação do curso. Toda a metodologia de ensino é voltada para o ensino teórico-prático, uma vez que o curso possui objetivos claros de desenvolver competências necessárias para o profissional de Hotelaria.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória por amostragem com abordagem qualitativa, pois segundo Gil (2008, p. 51), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado”. Entende-se, portanto, que esta seja a forma mais adequada para levantar as informações do mercado de trabalho necessárias para a fundamentação da pesquisa. Como procedimento, optou-se por levantamento realizado por meio de entrevistas presenciais semi-estruturadas com gestores de diversas áreas da hotelaria, dentro do universo do mercado hoteleiro da cidade de Natal/RN, pois para Manzini (1991, p. 154), “a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.” Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Natal possui um universo composto de 51 empreendimentos hoteleiros que possuem cadastro na ABIH-RN (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte). Em sua maior parte localizada entre a Via Costeira da cidade ao bairro de Ponta Negra, região onde se concentram hotéis de pequeno a grande porte, dentre eles, algumas redes hoteleiras – nacional e internacional. A amostra foi composta por gestores de dez hotéis que concordaram em participar da pesquisa, no período de agosto e setembro/2012. Foram participantes das entrevistas gerentes gerais e gestores de setores da hotelaria como: Gerente de Recepção, Gerente de Alimentos e Bebidas, Gerente de Eventos, Gerente de Lazer e Entretenimento e

Governanta. Num total de 32 gestores de onze estabelecimentos hoteleiros, sendo um na região de Areia Preta, quatro na Via Costeira e os demais em Ponta Negra.

Já os conteúdos da matriz curricular do PPP (Programa Político Pedagógico) do curso de Hotelaria e demais documentos inerentes ao curso, foram avaliados através de uma pesquisa documental dentro da instituição de ensino pesquisada onde se procurou pontuar os itens de maior relevância a fim de atender aos objetivos propostos para este estudo. Assim foram pontuados o perfil do egresso, habilidades e competências desenvolvidas pelo programa do curso, as disciplinas da grade curricular, os planos de ensino, as atividades de extensão e as aulas de campo.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Dos hotéis pesquisados, a maioria deles não tem convênio com as Instituições de Ensino Superior (IES) da cidade. Os que apresentaram algum tipo de relacionamento com as instituições foram através de parcerias no sentido de ofertar desconto nas mensalidades para colaboradores que desejam estudar em um curso de escolha, que não, obrigatoriamente, seja o de Hotelaria. Embora não haja convênio com as IES, a maioria dos hotéis procura por profissionais através de convênio de estágio com instituições de apoio ao estudante, como o CIE-E, IEL e SISAE, além do próprio SENAC.

Dentre as características citadas para o perfil do egresso em hotelaria, pode ser destacada a liderança, capacidade técnica e de disseminação de conhecimentos para os subordinados. O bom relacionamento com o hóspede, ser polivalente nas funções que podem desempenhar dentro do hotel e a conciliação do conhecimento técnico com a prática são pontos destacados pelos entrevistados. Outro ponto de extrema relevância, citado por 100% dos entrevistados foi com relação às habilidades com relação a uma língua estrangeira. Destacando que esta é imprescindível principalmente para aqueles que desejam desempenhar funções operacionais dentro da hotelaria.

Já para as funções que os egressos estariam aptos a desempenhar, foram elencadas funções básicas como mensageiro, recepcionista, agente de reservas, *hosters*, atendente de governança, assistente de eventos ou comercial e funções administrativas. Nenhum dos gestores pesquisados disse se sentir a vontade para contratar um egresso em hotelaria para funções de chefia. Todos eles concordaram que o profissional recém-formado deve começar em funções de base, especialmente nas áreas operacionais do hotel. Isto para que assimilem noções práticas sobre as atividades rotineiras do hotel e só então possam pleitear e galgar

postos maiores dentro da empresa, contrariando, portanto, as expectativas da academia que prevê em seu PPP o perfil de um egresso muito mais qualificado e preparado para assumir posições de decisão: “Atuar como gestor, ocupando cargos de liderança nas organizações, uma vez que terá todas as competências exigidas em tal função”.

Quanto às competências e habilidades exigidas para o profissional da hotelaria, a disponibilidade para servir foi a mais citada pelos entrevistados: *“Tem que gostar de servir, especialmente o pessoal do operacional. Nos feriados, em que as pessoas estão em casa com suas famílias, é quando o pessoal de hotelaria mais trabalha. Portanto, quem entra nessa área já sabe que vai ter que ter disposição para isso, principalmente o pessoal do operacional.”* Também é primordial o domínio de pelo menos um idioma, especialmente o Inglês, a disponibilidade de horário, facilidade de comunicação, cordialidade e bom senso, dinamismo, bom relacionamento interpessoal, manter-se atualizado sobre os serviços da cidade e do hotel, conhecendo os processos ou procedimentos internos de cada setor.

Sobre os profissionais de hotelaria que compõem o quadro de funcionários, apenas um dos hotéis pesquisados disse ter um profissional em função gerencial formado em hotelaria. Entretanto, esse colaborador já era graduado em outro curso e somente após já estar atuando na hotelaria decidiu buscar uma graduação na área. Esta também é uma tendência verificada no mercado. Alguns profissionais que já atuam no setor da hoteleira, procuram as IES para se graduarem na área em busca de novos conhecimentos e aprimoramentos técnicos. O objetivo, quase sempre, é tentar trazer para o mercado algum conhecimento técnico que possa auxiliar o desempenho de suas funções. Na maioria das empresas pesquisadas foram encontrados profissionais formados em outros cursos que não hotelaria, tais como Turismo, Administração, Contabilidade, Gastronomia e Psicologia.

Outra fragilidade observada durante a pesquisa foi com relação a falta de proximidade da academia com o mercado, pois este não tem conhecimento das habilidades desenvolvidas e trabalhadas em sala de aula, bem como das capacidades técnicas e nível teórico/prático (currículo) dos formadores desses alunos. Os gestores dos hotéis não vislumbram nos egressos profissionais devidamente capacitados, pois não tem conhecimento das práticas trabalhadas na academia, nem do quão atual é a proposta do curso. Como o segmento da hotelaria está envolto em um ambiente de alta competitividade, em que as estratégias comerciais e práticas operacionais se modernizam numa velocidade alucinante, os gestores dos hotéis acreditam que as técnicas desenvolvidas na sala de aula estão engessadas e paralisadas sem que acompanhem as modernizações necessárias, tornando, portanto, os alunos egressos

dos curso de hotelaria profissionais desatualizados e sendo assim incapacitados para assumir funções de comando.

No tocante à pesquisa sobre o currículo de Hotelaria do Centro Universitário em estudo, percebeu-se que este está de acordo com as especificações exigidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso superior de Hotelaria, publicada pelo Conselho Nacional de Educação do MEC em 2002. Além de que as competências estão alinhadas entre as descritas no PPC e os Planos de Ensinos das Disciplinas.

## **5 CONCLUSÃO**

Os resultados dessa pesquisa mostraram que, embora o currículo e o Plano Político Pedagógico do curso de Hotelaria do Centro Universitário estejam de acordo com as especificações das DCNs, o aluno egresso não está sendo absorvido pelo mercado hoteleiro de Natal/RN, nem o quanto, nem como deveriam. Apesar do mercado perceber o valor e a importância da formação acadêmica como objeto para enriquecimento do capital humano das empresas, os gestores dos hotéis não percebem no profissional formado um sujeito capaz de absorver as atribuições para as quais foi habilitado, conforme preconiza o PPP do curso. É visto com total desconfiança a capacidade técnica e, sobretudo, prática desses alunos. Pois a conciliação do conhecimento técnico com a prática foi um dos pontos destacados pelos gestores como carências desses profissionais.

A maioria dos gestores hoteleiros não conseguem enxergar nos egressos do curso de hotelaria mais que profissionais minimamente preparados para assumir no máximo posições operacionais sob o comando de outros mais experientes. Contrapondo drasticamente com o Programa do curso, que se propõe a preparar pessoas capazes de “conceber, analisar e programar estratégias adequadas ao contexto do planejamento organizacional de maneira que suas ações sejam as mais assertivas, reduzindo o grau de risco na tomada decisões”. Isso se deve, principalmente pela falta de conhecimento prático desse aluno acerca das rotinas e peculiaridades desse mercado uma vez que falta o alinhamento entre a Instituição e o mercado local no que se refere às oportunidades de estágio. Dentro dessa mesma temática, essas oportunidades permitiria ao Centro Universitário expandir o conhecimento extra muros. Diante de tudo isso, é de fundamental importância investir em professores capazes de trazer para sala de aula o ambiente prático da hotelaria e assim apresentar aos alunos o máximo possível das rotinas vivenciadas dentro de um hotel, através de experiências próprias, além de palestras com profissionais que estejam atuando na área. Pensar numa abordagem das teorias



por meio de exemplos práticos e peculiares do segmento hoteleiro. Estágios, aulas de campo e visitas aos hotéis são bem vistos e possibilitam experiências práticas. Enfim, procurar fazer sempre uma correlação entre situações apresentadas pela teoria pragmática que é sempre presente e necessária a todos os cursos de graduação.

Embora a matriz do curso ofereça a disciplina de Inglês, este ainda é insipiente e não possibilita que o egresso saia com competências e habilidades para desenvolver uma conversação ou a redação de textos em língua estrangeira. Isso devido a disciplina ser ofertada em um único semestre contemplando apenas as noções básicas da língua, conforme observado na matriz curricular e plano de ensino do curso. Carência esta que poderia ser sanada através de convênio com alguma escola de inglês que propiciasse ao aluno uma oportunidade para aprofundar melhor este conteúdo já que é um item de grande relevância quando pontuado pelos gestores dos hotéis.

Ao final deste trabalho chegou-se a outra questão: Se os hotéis não estão contratando os egressos da Hotelaria, onde esses profissionais estão sendo absorvidos? Baseado nessa problemática outras possibilidades se abrem para a realização de novos estudos a fim de investigar onde os egressos do curso de Hotelaria estão se inserindo após o término da graduação e o porquê da sua não inserção no mercado de trabalho. Bem como, propor novas estratégias para que a matriz curricular do curso CST em Hotelaria englobe mais conhecimentos práticos aos seus alunos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. de. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Gestão Social do Trabalho)- Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Brasília, 2007.

ANDRADE, J. V. de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

ANJOS, S. et al. Qualidade percebida dos serviços hoteleiros de Balneário Camboriú: uma proposta de análise. In \_\_\_\_\_: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP**, 25, 2005, Porto Alegre. Anais.

ÁVILA, L. R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicase no setor hoteleiro de Uberlândia – MG. **Turismo, Visão e Ação**. Camboriú, v. 8, n. 3, p. 379-396, set./dez. 2006.

BRANCO, G.M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M.A.C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. **Ver. Produção**, v. 20, n. 4, out./dez., p. 576-588, 2010.

CAMPOS, J. R. V. (Org.). **Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro**. Campinas- SP: Papyrus, 2003.

CARVALHO, M. A. **Educação superior em hotelaria**: um exercício de aproximação das Diretrizes Curriculares Brasileiras à realidade do mercado de trabalho em São Paulo. Dissertação (mestrado em Ciências da Comunicação)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

COOPER, C; SHEPHERD, R; WESTAKE, J. **Educando os educadores em turismo**: manual de educação em turismo e hospitalidade. São Paulo: Ed. Roca, 2001.

COROMINAS, E. et al. Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en La formación universitaria. **Revista de Educación**, n. 341, p. 301-336, 2006.

COSH, A; DUNCAN, J; DUGHES, A. **Investment in training and small firm growth and survival**: an empirical analysis for the UK 1987-95. DfEE Research Briefs, Research Report, n 36, 1998.

DE MASI, D. **O ócio criativo** (entrevista a Maria Serena Palieri). Tradução de Lea Manz. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DESAULNIERS, J. B. R. Formação de competências do pesquisador e demandas sociais. In \_\_\_\_\_: **Fenômeno**: uma teia complexa de relações. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo. ATLAS, 2009.

ECHTNER, C. M. Tourism education in developing nations a three pronged approach. *Tourism Recreation Research*, v. 10, n. 2, p. 32-41, 1995.

FARIA, A. M. R.; QUELHAS, O.L.G. A formação profissional e as políticas públicas de educação no Brasil. **Boletim Técnico Organização e Estratégia**, 1. P. 16-34, 2005.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 564 p.

FLEURY, A., FLEURY M. T. A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FORNARI, I. S. **Educação superior em Turismo**: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2006.

FORUM DE OPERADORES DE HOTELEARIA NO BRASIL, [2012?]. Disponível em: <<http://www.fohb.com.br/>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3 ed. England: John Wiley & Sons, 2007. 483 p.
- HOCAYEIN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M.. **Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba**. Turismo, Visão e Ação. Camboriú, v. 9, n.1, p. 19-35, jan./abr., 2007.
- LARRAÍN, A. M. U.; GONZÁLES, L. E. F. **Formación universitaria por competencias**. 2004.
- Le BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.
- PAULA, N. M. de. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In \_\_\_\_\_: **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002, p. 69-82.
- PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? **Revista Pedagógica**. Porto Alegre, n. 11, p. 15-19, 1999.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.
- SILVA, M. E. T. Proposta mercadológica para revisão ou construção de grades curriculares compatíveis com a formação profissional para o mercado e para o desenvolvimento regional. **Revista Acadêmica: ciências agrárias e ambientais**. Curitiba, v. 1, n. 1, p. 30-40, 2003.
- TEIXEIRA, R. M. **Ensino superior em turismo e hotelaria no Brasil: um estudo exploratório**. Turismo e Análise, São Paulo: ECA/USP, v.12, n. 2, nov. 2001.
- TINOCO, M. A. **Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.
- TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Revista Produção**, v. 17, n. 3, 2007.
- TRIGO, L.G.G. A importância da educação para o turismo. In \_\_\_\_\_: LAGE, B. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. Campinas: Papirus, 1998.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.