

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

**MARLY DOMPIERI**

**AVALIAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE ENSINO-APRENDIZAGEM NAS  
DISCIPLINAS DE ADMINISTRAÇÃO PRESENTES NOS CURSOS DE  
GRADUAÇÃO EM HOTELARIA**

**São Paulo  
2012**

**AVALIAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE ENSINO-APRENDIZAGEM NAS  
DISCIPLINAS DE ADMINISTRAÇÃO PRESENTES NOS CURSOS DE  
GRADUAÇÃO EM HOTELARIA**

Apresentação de monografia ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo como requisito para obtenção do grau de especialista em Formação de Professor – Ênfase no Magistério Superior, sob orientação do **Prof. Dr. José Guilherme de Almeida.**

**São Paulo  
2012**

Catálogo e classificação da ficha elaborada pelo departamento de Biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

**D722** DOMPIERI, Marly

Avaliação das metodologias de ensino-aprendizagem nas disciplinas de administração presentes nos cursos de graduação em hotelaria / Marly Dompieri – 2012.  
88 f.: il.; 30 cm

Orientador : Prof. Dr. José Guilherme de Almeida

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Formação de Professores com ênfase no Magistério Superior) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2012.

Área de concentração: Educação

1. Ensino Superior 2. Ensino e Aprendizagem 3.  
Administração e Hotelaria I. DOMPIERI, Marly II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo III. Título

CDU 370M

**MARLY DOMPIERI**

**AVALIAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE ENSINO-APRENDIZAGEM NAS  
DISCIPLINAS DE ADMINISTRAÇÃO PRESENTES NOS CURSOS DE  
GRADUAÇÃO EM HOTELARIA**

**FORMAÇÃO DE PROFESSORES COM ÊNFASE NO MAGISTÉRIO SUPERIOR  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

Data da Defesa: 29/06/2012

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Guilherme de Almeida  
IFSP – **Orientador**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Delacir Ramos Poloni  
IFSP

---

Prof. Ms. Carlos Bernardo  
Accor Hotels  
Universidade Anhembi Morumbi  
Senac

---

Ao meu marido Adriano, que me acompanhou em todas as fases deste trabalho, ao Marquinhos, meu filho, e à minha mãe Valdelice (in memorian), que, com muito esforço e dedicação, foi a maior incentivadora dos meus estudos.



## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. José Guilherme de Almeida, por ter acreditado em mim, ampliado meus horizontes e pelo carinho e atenção nas orientações.

À equipe de Professores do curso Formação de Professores com Ênfase no Magistério do Ensino Superior, do IFSP – SP, que se mostrou empenhada em mediar e transmitir os diferentes conhecimentos e preparar-me para uma atuação profissional eficiente e responsável.

Aos professores membros da banca examinadora, pelas contribuições que visam aprimorar este trabalho.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo que proporcionou a ampliação de meus conhecimentos frente às experiências diárias vivenciadas em diferentes momentos.

Aos meus colegas de turma, companheiros de desafios e debates que tanto acrescentaram à minha vida cultural, profissional e afetiva, em um ambiente de crescente cumplicidade e amizade.

A minha amiga Sandra Aparecida Melro Salim com quem tive a oportunidade de discutir idéias, repensar conceitos, dividir horas de estudo, de aflição, de empenho. Exemplo de professora que merece todo meu respeito.

A todas as pessoas que colaboraram das mais diversas formas, com apoio e incentivo, ou com transmissão de conhecimentos, meu reconhecimento e gratidão.

A minha família que soube compreender os momentos de ausência.

Muito obrigada!

“A educação é um ato de amor e, por isso, um ato de coragem. Não se pode temer o debate. A análise da realidade. Não pode fugir à discussão criadora, sob pena de ser uma farsa.”

Paulo Freire

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar as metodologias de ensino e aprendizagem adotadas nas disciplinas de Administração nos cursos de graduação em Hotelaria, por meio da elaboração do diagnóstico da atual situação dos cursos, comparando com as melhores práticas recomendadas para o ensino da Administração. Investigou-se como os alunos, ao atuar no campo profissional, identificam o aprendizado. Pesquisa de campo possibilitou confrontar as respostas e analisar os resultados com docentes e graduados. Conclui-se que existem lacunas no ensino e aprendizagem das disciplinas relacionadas com Administração nos cursos de Hotelaria. Adotar estratégias de ensino inovadoras e diversificadas constitui-se grande desafio para o trabalho docente nessa área.

**Palavras-chave:** Ensino Superior, Ensino e Aprendizagem, Administração e Hotelaria.

## **ABSTRACT**

This target of this study is to evaluate the methodologies of teaching and learning of Administration's subjects adopted in the Hospitality's course of the higher education, through the elaboration of the diagnosis of the current situation of these courses, compared with the best practices for teaching of Administration. We investigated how students perform in the professional field to identify the learning. The field research allowed confronting the answers and analyzes the results with teachers and higher education's students. We could conclude that there are problems with learning and teaching to Administration in the Hospitality's courses. Adopting new and diversified teaching strategies are a huge challenge for the teacher work in this area.

**Keywords:** Higher Education, Teaching and Learning, Administration and Hospitality.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

1 – INTRODUÇÃO	12
2 – REFERENCIAIS TEÓRICOS	15
2.1 – Ensino de Administração no Brasil	15
2.2 – Ensino de Hotelaria no Brasil	20
2.3 – Conceitos de Administração	28
2.4 – Conceitos de Organização Hoteleira	31
2.5 – Cenário da Hotelaria no Brasil	33
2.6 – Processos de Ensino e Aprendizagem	34
2.6.1 – Teorias da Aprendizagem	37
2.6.2 – Estratégias de Ensino e Aprendizagem	39
3 – REFERENCIAIS METODOLÓGICOS	44
3.1 – A percepção dos Alunos	44
3.2 – A visão dos Docentes	50
4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
6 – REFERÊNCIAS	63
APÊNDICES	66
Apêndice A – Termo de Consentimento – Discente	67
Apêndice B – Termo de Consentimento – Docente	68
Apêndice C – Formulário Discente	69
Apêndice D – Formulário Docente	72
ANEXOS	73
Anexo A – CNE/CES - Resolução nº 4/2005	74
Anexo B – CNE/CES - Resolução nº 1/2004	80
Anexo C – Parecer CNE/CES nº 188/2004	86

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEATEL	Centro de Estudos de Administração Hoteleira
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CNE	Conselho Nacional de Educação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EBAP	Escola de Administração Pública
ECA	Escola de Comunicação e Arte
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
ESAN	Escola Superior de Administração e Negócios
FEA	Faculdade de Economia e Administração
FECEA	Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
FEI	Faculdade de Engenharia Industrial
FGV	Faculdade Getúlio Vargas
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
MTUR	Ministério do Turismo
OMT	Organização Mundial de Turismo
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
USP	Universidade de São Paulo

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Grade curricular - IES 1	24
Quadro 2	Grade curricular - IES 2	25
Quadro 3	Grade curricular - IES 3	26
Quadro 4	Disciplinas de Administração presentes nos Cursos de Hotelaria	27
Quadro 5	Comparativo entre Serviço e Bem (Objeto)	32
Quadro 6	Técnicas de Ensino-Aprendizagem	41
Quadro 7	Comparativo entre Teorias e Métodos de Ensino-Aprendizagem	42

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Abordagens Teóricas do Ensino-Aprendizagem	38
Figura 2	Razão da escolha pelo curso de Hotelaria	45
Figura 3	Técnicas de ensino identificadas pelos alunos	45
Figura 4	Materiais didáticos mais identificados pelos alunos	46
Figura 5	Teorias da Administração na prática profissional	46
Figura 6	Aprendizagem nas disciplinas relacionadas à Administração	47
Figura 7	Disciplinas importantes para o desenvolvimento profissional	47
Figura 8	Avaliação da qualidade do material didático	48
Figura 9	Avaliação das técnicas de ensino utilizadas pelos professores	48
Figura 10	Área de estudo para continuidade da formação acadêmica	49
Figura 11	Dificuldades em conciliar a teoria com a prática profissional	49
Figura 12	Dificuldades durante a graduação em ordem de prioridade	50
Figura 13	Tempo de docência	51
Figura 14	Recursos didáticos adotados	52
Figura 15	Atividades extraclasse desenvolvidas	52
Figura 16	Identificação das dificuldades de aprendizagem	53
Figura 17	Obstáculos para ensinar Administração nos cursos de Hotelaria	54
Figura 18	Perfil do Discente	55
Figura 19	Motivo pela opção de lecionar no curso de Hotelaria	56

## 1 – INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste trabalho é investigar as práticas de ensino e as metodologias de aula aplicadas nas disciplinas ligadas à Administração nos cursos superiores de Hotelaria e as suas interferências na prática do profissional da administração hoteleira.

Os aspectos relacionados aos objetivos específicos dizem respeito aos recursos didáticos utilizados pelo docente, verificando a pertinência das técnicas aplicadas, da aplicabilidade de eventuais estudos de caso utilizados em aula, que nem sempre estão relacionados à Hotelaria, dificultando a aplicação dos modelos teóricos à prática que será vivenciada pelo aluno. O segundo aspecto, escolhido por ser pouco investigado no meio acadêmico da área, é identificar as possíveis dificuldades de aprendizagem enfrentadas pelos alunos ao aplicar os conhecimentos adquiridos na prática profissional. E, por último, o convite à reflexão sobre a formação docente e a situação do ensino e da aprendizagem em disciplinas relacionadas ao ensino da Administração.

Este trabalho resulta de observações da autora no exercício profissional como bacharel em Administração, na área financeira do segmento hoteleiro. Durante anos atuando com estagiários e profissionais graduados nos cursos de Hotelaria de conceituadas instituições de ensino, a autora verificou o desinteresse de muitos pela área administrativa financeira. Tal situação despertou o interesse em pesquisar e entender melhor as situações de ensino e aprendizagem das disciplinas relacionadas com administração geral, presentes nos cursos de graduação em Hotelaria.

A prática do ensino superior brasileiro, na maioria dos cursos de graduação, entre os quais o de Administração, é preocupar-se com a qualificação dos docentes para aperfeiçoar o nível de conhecimento dos conteúdos específicos nas suas especializações, sem o devido compromisso com o trabalho didático-pedagógico. Com as mudanças que ocorrem atualmente no Ensino Superior, o perfil do professor universitário vem sendo aprimorado, não cabendo mais a docência ser exercida por especialistas de determinadas áreas do conhecimento que buscam dar aulas para complementar salário, ou seja, o bom docente passa a investir na própria aprendizagem (Gil, 2010 p.37).

Assim, na visão da autora, o aparente despreparo da maioria dos egressos dos cursos de hotelaria, como também dos cursos de Administração, ocorre pela dificuldade do professor em combinar a sua habilidade pessoal com as expectativas do aluno e as exigências do mercado de trabalho. Todo questionamento do processo de ensino-aprendizagem nos cursos de Administração é centrado na relação entre teoria e prática; a maioria dos alunos não reconhece o referencial teórico aprendido na realidade organizacional.

Entre os requisitos e/ou habilidades oferecidos pela Administração estão a ampla visão dos setores em que atua, além de conhecimentos específicos que permitam o planejamento, a articulação e a operacionalização de processos, o que vai ao encontro da missão do Administrador conforme o Conselho Federal Administração:

“[...] o diferencial do Administrador, reconhecidamente de visão ampla e observado como um articulador, formado e treinado para ocupar todos os espaços na Área Administrativa e nos cargos de gerência das organizações”. (CFA – Valorização Profissional, pág.65).

O diagnóstico da atual situação do ensino e aprendizagem em Hotelaria poderá identificar oportunidades de melhoria para todos esses aspectos e, por consequência, para os docentes, de maneira a atingir os desafios maiores como educador e preparador de mão-de-obra tecnicamente capaz.

A metodologia de pesquisa adotada é descritiva e exploratória. Por meio de estudo bibliográfico relacionado com ensino de Administração, Administração Hoteleira, Finanças, Custos e Controle em Hotelaria; sobre o ensino superior em Hotelaria; consulta a fontes de leitura como artigos, periódicos, monografias e publicações, em bibliotecas e pela internet. Para o levantamento de dados da pesquisa de campo foram elaborados formulários aplicados, um, junto aos docentes que ministram disciplinas relacionadas à Administração que atuam em curso de Graduação de Hotelaria e, outro, aplicado aos alunos graduados em Hotelaria que atuam profissionalmente na Administração Hoteleira.

Na medida em que, aplicando-se a metodologia sugerida, seja diagnosticada a atual situação do ensino e aprendizagem da Administração nos cursos de Hotelaria, será possível identificar oportunidades de melhoria para o ensino e, por consequência, para os docentes, de modo a alcançar um conteúdo essencial de

formação na área de administração para esses cursos. Visando aprimorar a aprendizagem e com isso a adequada qualificação dos profissionais graduados em administração hoteleira e talvez torná-los, como é desejável, mais interessados nos aspectos administrativos e financeiros do hotel.

## **2 – REFERENCIAIS TEÓRICOS**

### **2.1 – Ensino de Administração no Brasil**

Os cursos de Administração no Brasil têm uma história recente, principalmente se comparados aos cursos dos EUA, os quais iniciaram com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de Administração no Brasil, os EUA já formavam 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano em Administração (CFA, 2010 p.1).

Para compreender o ensino de Administração é importante considerar os aspectos históricos referentes ao seu desenvolvimento. O ensino da administração no Brasil está relacionado às demandas surgidas como consequência do desenvolvimento industrial brasileiro após a Revolução de 1930, quando foi estabelecido o pacto político que privilegiou o desenvolvimento industrial (Bresser-Pereira,1987). Nesse período houve a substituição do setor agrícola, principal atividade econômica, pelo setor industrial mudando a estrutura social com o surgimento de novas classes sociais como a burguesia industrial e o proletariado urbano. Neste contexto de crescimento surgem as primeiras escolas de comércio e economia do Brasil (Silva, 1971).

Na década de 1940, o crescimento da demanda interna, combinado com a redução das exportações pelos países desenvolvidos em decorrência da Segunda Guerra Mundial, gerou oportunidades de investimentos para os empresários brasileiros, impulsionando o aumento da produção industrial brasileira (Bresser-Pereira, 1987). Nesse período, a condução das empresas ficava sob a responsabilidade de profissionais, como engenheiros e químicos, que não dominavam as modernas técnicas administrativas difundidas nos Estados Unidos e Europa (Freitas, 1998). Assim surgiu a necessidade de profissionais capacitados em técnicas especializadas para controlar, analisar e planejar as atividades empresariais (Covre, 1981 apud CFA, pág.1).

Neste contexto surgem as escolas de Administração brasileiras, sendo que a primeira, criada em 1941, foi a Escola Superior de Administração e Negócios – ESAN, atualmente Centro Universitário FEI – Administração, baseada no modelo da Graduate School of Business Administration da Universidade de Harvard, e que tinha como missão formar gerentes tecnicamente preparados (Souza, 1980; Bertero,

2006). A segunda, criada em 1946, a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas - FECEA, hoje FEA-USP, teve como objetivo formar quadros para o setor da administração pública e privada. Nos primeiros 20 anos os cursos ministrados eram de Ciências Econômicas e Administrativas e de Ciências Contábeis e Atuariais (Freitas, 1998). E a Administração não era opção para formação profissional especializada. Existia uma confusão entre Administração e Economia. Segundo Nicolini (2002, pág.1):

“A história dos cursos superiores de Administração começa logo no início do século, simultaneamente com um longo processo de definição sobre quais seriam as fronteiras do campo do saber administrativo. Durante mais de seis décadas, o ensino das ciências administrativas se confundiu com o ensino das ciências econômicas, até a definição do currículo mínimo do curso de graduação em Administração”.

O primeiro decênio do pós-guerra foi importante para o desenvolvimento do Brasil, provocado pela redução de barreiras para importação de equipamentos, pela consolidação da indústria leve de consumo e pela fabricação de bens de consumo mais complexos (Bresser-Pereira, 1987, pág.47). Nesse período, foram criados mais dois importantes cursos de Administração no Brasil. A Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, da FGV, iniciou em 1952, no Rio de Janeiro, o curso de Administração Pública e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV, que, em 1954, inicia o curso de Administração. A criação das duas escolas ocorreu no segundo governo de Vargas, quando procurava conduzir uma política nacionalista, baseada na criação de empresas estatais e de empresas privadas nacionais (Freitas, 1998).

O curso de graduação em Administração da FEA - USP foi criado em 1963, e coincidiu com o momento de consolidação das grandes empresas estrangeiras no mercado brasileiro, resultado da política econômica nacional-desenvolvimentista adotada por Juscelino Kubitschek. As empresas necessitavam profissionais com treinamento específico em diversas funções internas, e passaram a adotar a profissionalização de seus quadros, tendo em vista a complexidade de suas estruturas (Bresser-Pereira, 1987).

Isso contribuiu para ampliar o mercado de trabalho para os administradores graduados e para a expansão dos cursos de graduação em Administração, fato consolidado após a instalação do Regime Militar em 1964, quando é regulamentada

a profissão de administrador pela lei nº. 4769, de 9 de setembro de 1965, que, conforme o artigo 3º, determina que o exercício do técnico em administração é privativo àqueles que possuíam título de bacharel em administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial e reconhecido, cujo o currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº. 4024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil.

É importante salientar que os primeiros e principais cursos de Administração criados no Brasil sofreram influência direta da burguesia nacional e de entidades internacionais, através de órgãos de classes como Federação das Indústrias, Associações Comerciais e Câmaras do Comércio, que não se organizam apenas para fins empresariais, mas também para defesa de seus interesses corporativos (Covre, 1981).

Após a regulamentação da profissão, através do Parecer nº. 307/66, aprovado em 8 de Julho de 1966, o CFA fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, com as disciplinas de matemática, estatística, contabilidade, teoria econômica, economia brasileira, psicologia aplicada à administração, sociologia aplicada à administração, instituições de direito público e privado (incluindo noções de ética administrativa), legislação social, legislação tributária, teoria geral da administração, administração financeira e orçamento, administração de pessoal, administração de material. Tornou ainda obrigatório o Direito Administrativo, ou Administração de Produção e Administração de Vendas, segundo a opção do aluno, e o estágio supervisionado. (CFA).

No período que compreende a década de 1970 iniciou-se a grande expansão dos cursos de graduação em Administração, principalmente em IES de iniciativa privada concentradas nas regiões sudeste e sul do país, acelerada nas décadas seguintes. Mesmo com as mudanças sociais e econômicas que ocorriam no país, a legislação pertinente ao ensino da Administração permaneceu inalterada até 1993 quando foi aprovada uma proposta de currículo mínimo, resultado de debates ocorridos no Seminário Nacional Sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração, sediado na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em outubro de 1991.

Entretanto, somente com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, a União assume a responsabilidade de criar as normas gerais sobre os cursos de graduação e de pós-graduação, e as universidades determinam os cursos e programas baseados nas diretrizes gerais.

Com base na experiência em docências e pesquisas realizadas observando as tendências educacionais, o Conselho Nacional de Educação elaborou as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Administração com a Resolução nº. 4/2005, de 13 de julho de 2005, que prevê no artigo 4º, que o curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (Brasil, 2005).”

Também evidencia, em seu artigo 5º, que os cursos deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação (Brasil, 2005):

“I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração;

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (Brasil, 2005).”

A expansão das IES privadas no Brasil ocorreu em razão da demanda reprimida pela falta de investimentos nas universidades públicas para atender as diretrizes de organismos internacionais no contexto neoliberal adotado por governos anteriores. A LDB, Lei nº. 9.394, no capítulo da educação superior, era generalista e flexível, o que permitiu que uma série de novas configurações fosse implementada, entre as principais, a diferenciação entre universidades de pesquisa e universidade de ensino, e essa última passou a responder pela lógica de mercado (Silva Jr.; Sguissardi, 1999, pág.80).

O curso de Administração no Brasil foi o que teve maior crescimento nas últimas décadas nas IES privadas; um dos fatores responsáveis por essa expansão foi a característica de ser um curso que não requer altos investimentos para implantação, pois para essas instituições o objetivo é a rentabilidade do mesmo. (Martins, 1998 apud Siqueira e Nunes).

## **2.2 – Ensino de Hotelaria no Brasil**

Os cursos de graduação em Hotelaria no Brasil têm uma história bem mais recente que os de Administração, dificultando os trabalhos de pesquisa na área, pois a bibliografia e a produção científica ainda são muito restritas e escassas.

O ensino da Hotelaria iniciou-se como disciplina nos primeiros cursos de Turismo na década de 1970, surgidos em São Paulo na Faculdade Morumbi, na Faculdade Ibero-Americana e na ECA/USP. Por se tratar de um segmento complexo, com características focadas nos aspectos operacionais, ganhou visibilidade e despertou o interesse da indústria hoteleira pelo desdobramento dos estudos na área, para formação de profissionais qualificados para postos-chaves do setor. No início, esse desdobramento surgiu como habilitação em Hotelaria, nos cursos de Turismo, e habilitação em Administração Hoteleira, nos cursos de Administração.

Em 1978 teve início o primeiro curso de Hotelaria em nível superior do Brasil, sugerido pelo economista Geraldo Castelli à Universidade Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, e, no mesmo ano, o Senac-Ceatel inova com programas de extensão em parceria com a Cornell University, acordo que durou até 1983. Depois, em 1984, a Faculdade Hebraico-brasileira Renascença, em São Paulo, iniciou o curso de Hotelaria, e, em 1989, teve início no Senac-SP o curso superior de tecnologia em Hotelaria. Neste primeiro vestibular a demanda foi de 10 candidatos por vaga, somente uma turma em período integral, a maioria alunos de classe média alta que vinham do Colégio Visconde de Porto Seguro (Campos, 2000, pág. 92).

Segundo Airey e Tribe, a educação em Hotelaria foi desenvolvida a partir dos programas de treinamento nos hotéis. Os cursos atendiam ao que o mercado necessitava, os alunos eram preparados para atuarem em funções pré-determinadas das áreas operacionais (Lashley, 2000 apud Aldrigui).

Ansarah (2002) descreve as diferentes fases de desenvolvimento do ensino de Turismo e Hotelaria no Brasil: a primeira fase, na década de 1970, foi marcada pela criação dos primeiros cursos de Turismo e Hotelaria; na década de 1980, a segunda fase foi marcada pela estagnação de oferta de cursos, decorrência do período de retração da economia da brasileira, o que colaborou para o fechamento de diversos cursos; já na terceira fase, década de 1990, marcada pela valorização dos cursos no âmbito acadêmico, aumenta a oferta dos cursos nas áreas de Turismo, Hotelaria e Administração com Habilitação em Hotelaria e Turismo nas capitais e distribuídos nas demais regiões brasileiras; e a quarta fase é a atualidade, um período que deve estabelecer o equilíbrio das ofertas para atender as recomendações da LDB, Lei nº 9.394/96. Também nesta fase, iniciaram-se as discussões para instituir as diretrizes curriculares do curso de Hotelaria, que, no Parecer CNE/CES nº 110/2004, previa no artigo 9º, as competências e habilidades para possibilitar a formação profissional no Curso de graduação em Hotelaria (Aldrigui, 2003, pág.69):

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 planejamento e gestões de empresas hoteleiras;

IV - Adotar eficácia nos modelos 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-se em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e 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;

VIII - Implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade em mercados de significativas diversificações;

XI - Ajustar mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional e as 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.”

Ressalta a necessidade dos cursos contemplarem na organização curricular, a proposta elaborada sugerida como conteúdo curricular:

“I – Conteúdos Básicos: estudos relacionados às Ciências Humanas, com ênfase na Psicologia, Sociologia e na Geografia Física, Humana. Política e Econômica, e estudos relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e com as Ciências da Comunicação e Artes;

II - Conteúdos Específicos: estudos relacionados com a Administração, a Economia e o Direito, aplicados a Hotelaria, interligados com o Turismo, além de estudos sobre Sistemas de Comunicação e Informática, incluindo domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira;

III - Conteúdos Teóricos e 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 Extraclasse, Atividades de Pesquisa e de Iniciação Científica e Atividades Complementares.”

De acordo com Oliveira (2005), o MEC não possui referenciais curriculares para os cursos superiores de Hotelaria, estando estes cursos submetidos às diretrizes contidas no parecer CNE/CES 436/201, Resolução CNE/CP 29/2002, que apresentam informações específicas para os cursos de formação tecnológica, como carga horária mínima por área, perfil profissional, composição do Projeto Pedagógico, caracterização das áreas profissionais etc., pois estes cursos, no Brasil, são divididos em cinco categorias: Hotelaria; Administração com Habilitação em Hotelaria; Turismo e Hotelaria; Turismo com ênfase em Hotelaria e Tecnologia em Hotelaria. A mesma autora menciona que a diferença do curso de bacharelado em Hotelaria para os cursos de nível técnico é a carga horária das disciplinas voltadas para Administração maior, além de contemplar disciplinas de ciências humanas e a

prática ser supervalorizada; já no curso tecnológico o foco é em áreas específicas, como Hospedagem, Alimentos e Bebidas etc.

O Parecer CNE/CES 110/2004 foi retificado pelo Parecer CNE/CES 188/2004, a pedido da ANGRAD e do CFA, através do Ofício 216/2004, protocolado sob o Processo nº. 23001.000077/2004-15, documento no qual as Instituições argumentam:

“A Administração Hoteleira se constitui numa habilitação do Curso de Administração e que poderá ser perfeitamente contemplada nas Diretrizes de Administração, de acordo com a Resolução CNS/CES nº 1/2004”, que prevê ainda em seu § 2º, do artigo 2º que” os Projetos Pedagógicos do Curso de Administração poderão admitir Linhas de Formação Específicas, nas diversas áreas da Administração, para melhor atender as demandas institucionais e sociais” (ANGRAD/CFA, 2004).

Ressaltaram ainda, a existência de 229 (duzentas e vinte nove) habilitações do Curso de Administração, incluindo Administração Hoteleira e que, se prevalecendo as DCN específicas para esse curso, corria-se o risco de se aprovar igual número de Diretrizes, cada uma correspondendo a um tipo de habilitação.

Os quadros a seguir demonstram as disciplinas que compõem as grades curriculares de três cursos de Hotelaria e três de Administração, disponibilizados pelas IES da cidade de São Paulo, na internet, que oferecem ambos na modalidade de graduação superior.

**Quadro 1 – Grade Curricular IES 1**

HOTELARIA	ADMINISTRAÇÃO
<p>Análise e Avaliação de Projetos Hoteleiros I e II            Antropologia e Cultura Brasileira (ON-LINE)            Aprendizagem Prática de Serviço e Cozinha            Aprendizagem Prática: de Alimentos e Bebidas            Arquitetura e Design            Atividade Complementar            Cerimonial, Protocolo e Etiqueta.            Comunicação e Expressão (ON-LINE)            Contabilidade em Hospitalidade            Desenvolvimento Humano e Social (ON-LINE)            Direito e Legislação do Turismo            Economia e Política Internacional            Empreendedorismo e Sustentabilidade (ON-LINE)            Estágio Profissional            Gerenciamento de Alimentos e Bebidas            Gerenciamento de Desenvolvimento Profissional            Gestão Ambiental            Gestão de Alimentos e Bebidas            Gestão de Eventos e Entretenimento            Gestão de Hospedagem            Gestão de Marketing            Gestão de Serviços de Hospitalidade I e II            Gestão de Tecnologia            Gestão de Viagem e Produto I e II            Gestão Financeira            História e Patrimônio            Hospedagem            Inglês Aplicado            Inglês Avançado            Inglês Operacional            Inglês para Certificação            Jogos Integrados de Empresas            Marketing de Serviços            Metodologia: Ciência e Normas Técnicas (ON-LINE)            Operações Hoteleiras            Princípios de Alimentos e Bebidas            Princípios de Turismo e Viagem            Projeto Interdisciplinar I e II            Recursos Humanos na Indústria Hotelaria            Turismo, Hospitalidade e Competência Profissional            Vivência Operacional e Acompanhamento</p>	<p>Antropologia e Cultura Brasileira (ON-LINE)            Atividade Complementar            Comportamento Organizacional I e III            Comunicação e Expressão (ON-LINE)            Contabilidade I e II            Contabilidade de Custos            Desenvolvimento Humano e Social I (ON-LINE)            Desenvolvimento Humano e Social II (ON-LINE)            Diagnóstico e Consultoria Empresarial            Direito Empresarial            Economia            Empreendedorismo e Sustentabilidade (ON-LINE)            Empreendedorismo em Ação            Estágio Profissional            Estatística Avançada            Estratégia Empresarial            Estratégias Mercadológicas            Finanças Corporativas Internacionais            Fundamentos de Estatística            Fundamentos de Matemática            Gestão de Marketing            Gestão de Pessoas            Gestão de Processos e Operações            Gestão Estratégica de Pessoas            Gestão Financeira            Gestão Financeira Avançada            Gestão Internacional de Negócios Optativa Genérica II            Inglês I, II, III e IV            Internacionalização de Empresas Optativa Genérica I            Jogos Integrados de Empresas            Logística Empresarial Integrada            Matemática Avançada I e II            Metodologia: Ciência e Normas Técnicas (ON-LINE)            Modelos de Administração            Projeto de Conclusão de Curso Simulação Empresarial            Psicologia aplicada à Administração            Sociologia aplicada à Administração            Técnicas de Negociação            Tecnologia da Informação e Comunicação            Teoria das Organizações            Tópicos Avançados em Negócios I e II            Trabalho de Conclusão de Curso</p>

Fonte: Adaptado pela autora site [www.portalanhemi.br](http://www.portalanhemi.br)

**Quadro 2 – Grade Curricular IES 2**

<b>HOTELARIA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO</b>
<p>Análise de Investimento e Captação de Recursos            Atitude e Comportamento Empreendedor            Atividades Complementares            Comunicação            Contabilidade de Custos            Contabilidade Gerencial            Contextos da Alimentação            Controladoria e Auditoria            Desenvolvimento de Projetos Hoteleiros            Empreendedorismo            Espaço de Orientação de Vivências Profissionais            Espaço de Socialização de Vivências Profissionais            Estágio Supervisionado            Estrutura e Processos Administrativos            Filosofia            Fundamentos da Administração            Fundamentos da Economia            Fundamentos do Turismo            Fundamentos e Negócios da Hospitalidade            Gestão Ambiental em Hospitalidade            Gestão da Infraestrutura            Gestão da Qualidade            Gestão de Eventos            Gestão de Hospedagem            Gestão de Pessoas            Gestão de Serviços de Alimentos &amp; Bebidas            Gestão do Entretenimento            Gestão e Estratégias em Finanças Corporativas            Gestão em Segurança Alimentar            Implantação de Alimentos e Bebidas            Implantação de Alimentos e Bebidas            Implantação de Hospedagem            Introdução à Contabilidade            Introdução ao Marketing            Legislação Aplicada à Hotelaria            Marketing Estratégico            Matemática Financeira            Metodologia da Pesquisa            Métodos Quantitativos            Negociação e Gestão de Conflitos            Operação em Serviços de Alimentos e Bebidas            Operação em Serviços de Hospedagem            Planejamento e Tomada de Decisão            Planejamento Mercadológico            Prática Profissional em Hotel-Escola            Projeto Interativo            Psicologia das Relações Humanas            Sistema de Informação            Sociologia            Supervisão em Serviços de Alimentos &amp; Bebidas            Supervisão em Serviços de Hospedagem            Tópicos Introdutórios em Finanças            Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)</p>	<p>Administração da Produção            Administração de Materiais e Patrimônio            Administração de Sistemas de Informação            Administração Financeira            Análise Contábil            Análise de Contexto e Desafios Contemporâneos I e II            Atividades Complementares I, II e III            Comércio Exterior Brasileiro            Competitividade Global            Comunicação Empresarial e Partes Interessadas            Contabilidade            Cultura e Comportamento Organizacional            Cultura Empreendedora            Custos e Orçamento Empresarial            Direito Comercial            Direito do Trabalho            Economia I e II            Economia Internacional            Elaboração e Gerenciamento de Projetos I e II            Empreendedorismo e Oportunidades            Estágio Supervisionado I e II            Estatística I e II            Estratégias de Negociação            Ética e Responsabilidade Sócio-ambiental            Finanças Corporativas            Gestão da Qualidade            Gestão de Pessoas            Gestão de Riscos            Gestão de Serviços            Gestão do Conhecimento            Gestão Estratégica            Gestão Estratégica de Pessoas            Gestão Mercadológica            Governança Corporativa e Sustentabilidade Empresarial            Inovação e Competitividade            Introdução ao Direito            Introdução ao Planejamento            Logística e Operações            Marketing Estratégico            Matemática Financeira            Matemática I e II            Mercado Financeiro            Metodologia da Pesquisa            Modelos Organizacionais            Modelos para Tomada de Decisão            Planejamento Tributário            Princípios de Administração Pública            Projeto Interativo I, II, III e IV            Psicologia Organizacional            Teorias da Administração I e II            Tópicos Especiais em Gestão            Trabalho de Conclusão de Curso I E II</p>

Fonte: Adaptado pela autora [site www.sp.senac.br](http://www.sp.senac.br)

**Quadro 3 – Grade Curricular IES 3**

<b>HOTELARIA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO</b>
Administração aplicada à hotelaria Alimentos e bebidas em Hotelaria Atividades Complementares Comunicação e expressão Conservação e manutenção patrimonial Contabilidade e Custos Controladoria e auditoria Cozinha e bar em hotelaria Desenvolvimento de projetos hoteleiros Economia geral e do turismo Empreendedorismo Estágio Curricular Ética, cidadania e responsabilidade social Fundamentos do turismo e da hotelaria Gestão de pessoas Governança e lavanderia Hotelaria hospitalar Legislação do Turismo e da Hotelaria Marketing hoteleiro Organização e captação de eventos Planejamento físico de hotéis Plano de negócios em hotelaria Projeto Integrador Projeto Integrador Recreação e lazer Reserva e recepção Sistemas integrados de gestão Sustentabilidade	Administração de Negócios Virtuais (E-Commerce) Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais Antropologia e Sociologia das Organizações Aspectos Contábeis Atividades Complementares I,II e III Comunicação e Expressão Consultoria Empresarial Contabilidade Gerencial Custos Empresariais Direito Economia e Política Empreendedorismo Estágio Curricular Estatística Aplicada Ética, Cidadania e Responsabilidade Social Gestão Ambiental Gestão da Qualidade e Produtividade Gestão das Organizações Gestão de Pessoas Gestão Empresarial com ERP Gestão Financeira e Orçamento Empresarial Gestão Mercadológica Introdução da Administração Jogos de Empresas Legislação Aplicada Legislação Tributária Logística e Operações da Produção Marketing Matemática Básica e Comercial Matemática Financeira I e II Mercado de Capitais Metodologia Científica e Técnicas de Estudo Planejamento de RH Planejamento Estratégico de Marketing Planejamento Estratégico Elaboração de Projetos Projeto Integrador de Estratégia Projeto Integrador de Finanças Projeto Integrador de Logística e Produção Projeto Integrador de Marketing Projeto Integrador de Tecnologia da Informação Projeto Integrador em Gerenciamento de Pessoas Sistemas de Informações Tecnologia Informação Treinamento, Desenvolvimento. e Educação Corporativa

Fonte: Adaptado pela autora site [www.unisantana.br](http://www.unisantana.br)

Selecionamos as disciplinas relacionadas à Administração que constam na grade curricular dos cursos pesquisados e, através de uma análise geral baseada nas DCN de Administração, elaboramos o quadro seguinte para demonstrar as relações existentes entre os cursos. Ressaltamos que as nomenclaturas das disciplinas podem variar de um curso para outro, dependendo da IES.

**Quadro 4 – Disciplinas de Administração presentes nos Cursos de Hotelaria**

<b>DISCIPLINAS ADMINISTRAÇÃO.</b>	<b>OBJETIVO (Resolução nº 04/2005)</b>	<b>DISCIPLINAS DE HOTELARIA RELACIONADAS COM ADMINISTRAÇÃO</b>
Administração Estratégica	Desenvolver competências e habilidades para planejamento estratégico empresarial da organização, analisar pontos fortes e fracos, cenários externos, revisão de metas, etc.	Análise e Avaliação de Projetos Hoteleiros I e II, Desenvolvimento de Projetos Hoteleiros, Jogos Integrados de Empresas e Negociação e Gestão de Conflitos
Matemática Básica e Financeira	Compreensão da matemática necessária nos estudos da administração, finanças, contabilidade, custos, precificação etc.	Matemática Financeira
Administração de Serviços	Proporciona desenvolver competências para organizar, gerir e controlar empresas de prestação de serviços.	Gestão da Qualidade, Gestão de A&B, Gestão de Eventos e Entretenimento, Hospedagem, Gestão de Serviços de Hospitalidade I e II, Gestão Ambiental em Hospitalidade, Gestão da Infraestrutura, Gestão em Segurança Alimentar
Economia, Contabilidade e Finanças	Permitem observar o ambiente econômico que envolve as organizações, o desenvolver competências para registrar, analisar dados financeiros, transforma-los em informações úteis para a gestão financeira e estratégica da empresa.	Tópicos Introdutórios em Finanças Contabilidade Gerencial e Custos, Controladoria e Auditoria, Economia e Política Internacional, Gestão Financeira Gestão e Estratégias em Finanças Corporativas, Análise de Investimento e Captação de Recurso.
Empreendedorismo	Desenvolver competências para criação de novos negócios.	Atitude e Comportamento Empreendedor, Empreendedorismo e Sustentabilidade.
Estatística e Pesquisa Operacional	Desenvolver competências e habilidades para registra, mensurar, analisar os dados da empresa e utiliza-los para resolução de problemas relacionados à operação.	Planejamento e Tomada de Decisão Plano de negócios em hotelaria, Métodos Quantitativos.
Marketing	Estuda as necessidades de uma empresa, permitindo que o estudante adquira competências de análise de mercado, estratégias de preços, distribuição, propaganda, desenvolvimento de novos produtos, entre outros.	Marketing de Serviços, Marketing Estratégico, Marketing hoteleiro, Gestão de Marketing, Introdução ao Marketing
Organização, Sistemas e Métodos	Desenvolver competências no desenho, organização, e métrica de métodos e operações na organização.	Gestão de Tecnologia, Gestão de Viagem e Produto I e II, Organização e captação de eventos, Sistema de Informação, Sistemas integrados de gestão
Administração de Recursos Humanos	Permite conhecer sistemas de gestão de pessoas; planejamento de cargos, salários e benefícios; contratação e demissão de funcionários; teorias comportamentais.	Desenvolvimento Humano e Social, Gestão de Pessoas, Gerenciamento de Desenvolvimento Profissional Psicologia das Relações Humanas Recursos Humanos na Indústria Hotelaria, Supervisão em Serviços de Hospedagem.
Teoria geral da administração	Panorama geral das principais teorias que norteiam a administração, desde os primeiros passos da administração com o trabalho e pesquisa de Taylor e Fayol, até as mais modernas teorias como o Learn Organization.	Administração aplicada à hotelaria, Estrutura e Processos Administrativos Fundamentos da Administração Fundamentos e Negócios da Hospitalidade.

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

As informações obtidas permitem ter-se uma noção de como as disciplinas relacionadas ao ensino da Administração estão inclusas nas grades curriculares das IES pesquisadas. Além disso, infere-se dessas informações que há uma vinculação entre as competências e habilidades previstas na Resolução nº.4/2005, no seu artigo 4º, evidenciando a consideração dessa resolução nos projetos pedagógicos dos cursos de Hotelaria.

A flexibilidade da LDB, permitindo que as IES determinem os currículos dos cursos observando as normas gerais, promove uma disputa entre as instituições, pois estas se aproveitam dessa flexibilidade da lei para diferenciar suas propostas, definindo o perfil que desejam formar, numa tentativa de atender às necessidades demandadas pelo mercado, em detrimento de uma formação acadêmica. Nesse sentido, verificaram-se grandes diferenças de grades curriculares entre as IES pesquisadas.

Registre-se ainda que uma das IES pesquisadas já considera os jogos integrados como disciplina na grade curricular, tanto na graduação de Administração como na de Hotelaria, técnica que, se bem utilizada proporciona ao discente a oportunidade de vivenciar a teoria na prática.

### **2.3 – Conceitos de Administração**

Na história da humanidade verifica-se que sempre existiu alguma forma de associação entre os homens para, através do esforço conjunto, atingirem objetivos que, isoladamente não seriam possíveis. O processo de administrar está vinculado a qualquer situação em que pessoas possam utilizar recursos para atingir determinado objetivo. O sucesso e a garantia de continuidade de uma organização dependem da eficácia com que ela obtém e utiliza os recursos necessários e disponíveis para atingir seus objetivos. Por isso a necessidade de contratar profissional capacitado para administrar. O termo administrar, do prefixo latino “*ad*” (junto de) e do radical “*ministrar*” (prestar serviços), indica uma ação cooperativa voltada para execução de uma tarefa determinada. Portanto, administrar significa alcançar resultados, atingir objetivos, realizando a missão da organização. (Covre, 1981 apud CFA).

Maximiano relata que por volta do ano 5000 a.C., na Mesopotâmia e no Egito, agrupamentos humanos que desenvolviam atividades extrativistas faziam uma

transição para atividades de cultivo agrícola e pastoreio, iniciando-se a “Revolução Agrícola”. Nesse período surgem as primeiras aldeias, marcando-se a mudança da economia de subsistência para a administração da produção rural e a divisão social do trabalho. Ainda de acordo com mesmo autor, no período compreendido entre 3000 e 500 a.C., a “Revolução Agrícola” evoluiu para a “Revolução Urbana”, surgindo as cidades e os Estados, demandando a criação de práticas administrativas. (2000, p. 126).

Chiavenato faz referências às magníficas construções realizadas na Antigüidade no Egito, na Mesopotâmia e na Assíria e que indicam trabalhos de dirigentes capazes de planejar e orientar a execução de obras que ainda podemos observar. Também, através de papiros egípcios, foi possível verificar a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito. (1983, p.18).

Segundo Maximiano (2000, p.12), a Teoria Geral da Administração é “*o corpo de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las. É composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração.*” Salienta que não existem receitas prontas ou fórmulas, pois a teoria em administração é construída a partir de um conjunto de conhecimentos organizados e sistematizados que são resultados da experiência prática obtida nas organizações.

O objetivo da teoria da administração não é como ensinar a fazer certas coisas, e sim ensinar o que deve ser feito em determinadas situações. O que diferencia o administrador de um executor é o fato de que, enquanto o segundo sabe fazer o que aprendeu mecanicamente: elaborar planos, organogramas, mapas, registros, efetuar lançamentos etc., o primeiro sabe analisar e resolver as diversas situações problemáticas e complexas, pois aprendeu avaliar e a ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos.

Ainda para Maximiano (2000), existem duas fontes principais que originam os conhecimentos administrativos: a experiência prática e os métodos científicos. A primeira surgiu com as primeiras organizações humanas onde os administradores passaram registrar um acervo teórico resultante da transmissão de conhecimentos. E a segunda fonte, refere-se à aplicação dos métodos científicos à observação das organizações e dos administradores.

Drucker afirma que a administração é prática como a medicina, a advocacia e a engenharia, porém, baseada em teoria necessitando, assim, do rigor científico. A prática da administração consiste na aplicação, focada no específico, no caso singular e exige experiência e intuição, o conhecimento da organização por inteiro, permitindo a compreensão dos reflexos que as decisões e ações dos administradores têm sobre toda a organização. O mesmo autor ressalta que administração não é administração de empresas, apenas é pertinente a todo o tipo de empreendimento humano que reúne em uma única organização pessoas com diferentes saberes e habilidades, vinculadas às instituições com ou sem fins lucrativos. É, portanto, aplicada em todas as organizações: aos sindicatos, às igrejas, às universidades, aos clubes, agências de serviço social, tanto como nas empresas de qualquer segmento do mercado (indústria, comércio e serviços etc.), sendo responsável pelos seus desempenhos. Afirma ainda, que a Administração é uma “arte liberal”. É arte por ser uma prática e uma aplicação e é liberal por tratar dos aspectos fundamentais do conhecimento, do autoconhecimento, da sabedoria e da liderança. (1997, p.198)

Para entender e ensinar a Administração é preciso contemplar o campo teórico para dar sustentação à ação de alocação e gerenciamento de recursos pelo administrador, ou seja, deve abordar como ciência ou técnica a serviço da produção; como conjunto de preceitos que deve instruir o administrador na condução do trabalho humano para alcançar os objetivos aceitos pela sociedade, usando a administração com competência e habilidade a serviço da implantação, desenvolvimento e manutenção de instituições e organizações; e também como conjunto de diretrizes gerais articuladas para garantir a autoridade do administrador, ou seja, na visão político-ideológica como instrumento de submissão a serviço das estruturas de poder existentes nas organizações. Considera-se que a combinação dos conjuntos são relevantes no contexto do Capitalismo, por isso é natural que a Administração seja compreendida, por diversos autores, como área do saber predominantemente **racional** por almejar relacionar a melhor forma possível, a mais vantajosa, os fins com os meios; **empírica** por selecionar as referências nas experiências bem sucedidas e na sistematização das mesmas, formulando princípios gerais que orientam decisões e ações; **liberal** por compor um cenário ideal visualizando o campo de ação (mercado), composto de agentes livres e informados

atuando para satisfazer os próprios interesses privados; **positiva** por crer na contribuições da ciência e principalmente da tecnologia; e **pragmática** por pretender o reconhecimento pelo resultado mais do que pelo mérito e o objetivo é comprovar através da escrita que a meta estabelecida foi alcançada.

## 2.4 – Conceitos de Organização Hoteleira

Para a sobrevivência do ser humano é necessária a satisfação das necessidades humanas, como alimentação, moradia, transportes, saúde, educação e lazer. Para atender essas necessidades são criadas as empresa. O que é uma empresa? A empresa pode ser entendida como uma organização, intencionalmente constituída de pessoas e tecnologias, através do capital, para projetar, comprar, produzir e vender bens e serviços, com objetivo de atender e satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores e/ou clientes, visando à obtenção de lucro, manter a sobrevivência, a manutenção e o desenvolvimento da empresa, das pessoas e da comunidade. Ou ainda: *“uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos”* (Falconi apud Castelli, p. 55).

De acordo com Castelli (2003, p.56) a empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização, que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamentos à clientela indiscriminada.

O artigo 23 da Lei n.11771 de 2008 que regulamenta Meios de Hospedagem, define:

“Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários dos usuários, denominado serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária”.

Para a Embratur hotel é definido como estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante a cobrança de diária.

Segundo Aldrigui, a razão de ser de um hotel é a comercialização de suas unidades habitacionais com cobrança de diária, independente do tamanho ou

localização, segmento de mercado ou ainda, do que oferece aos seus hóspedes. O negócio do hotel é o aluguel de seus quartos ou apartamentos. Suas fontes de receitas podem ser diversificadas, oferecendo outros serviços, como restaurantes, espaço para realização de eventos.

O serviço de hotelaria requer de parte dos profissionais da área atenção às diferenças existentes entre uma indústria de bens e uma indústria de serviços. A administração é a mesma, mas possuem formas e direções bem diversas. O quadro explicativo a seguir demonstra algumas.

**Quadro 5 – Comparativo entre Serviço e Bem (Objeto)**

SERVIÇO	BEM (OBJETO)
Consumo simultâneo com a execução	Pode ser estocado
Cliente é parte do processo de produção	Produção desvinculada do cliente
Reposição improvável	Substituições são aceitas
Qualidade vinculada ao funcionário	Qualidade vinculada ao funcionamento
O cliente dificilmente experimenta antes da compra	É fácil de fazer uma demonstração
Pode não precisar de bens para sua realização	Sempre precisa de serviços (vendas, assistência técnica etc.)
Uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal	Uma falha pode ser considerada defeito de fabricação
A satisfação do cliente é percebida na hora	O cliente pode não usar o que comprou
A metodologia pode ser copiada pelo concorrente	Pode ser patenteado

Fonte: Adaptado de Soares; Corrêa (1994, p.6)

As peculiaridades do segmento de serviços são comentadas por diversas fontes na literatura sobre o turismo (OMT, 2003; Cooper et al, 2001; Castelli, 2003; Aldrigui, 2007). O produto hoteleiro é **intangível**, pois não pode ser visto, tocado ou experimentado antes da efetivação da compra; é **perecível**, não pode ser estocado; **simultâneo ou inseparável**, produção e consumo ocorrem no mesmo tempo, alguns autores denominam de “hora da verdade”; **sazonal**, por sofrer as variações da demanda; **residual**, como a participação do cliente em hotelaria é física, ao contrário da indústria de bens, no final do consumo o serviço deixa apenas uma experiência e não um bem durável(roupas, eletrodomésticos,etc.); **estatístico**, o

cliente tem que se deslocar até o produto; é interdependente, todos os serviços dependem um do outro; e é **heterogêneo**, por ser oferecido por pessoas para pessoas com comportamentos e de cultura variáveis, impossibilitando assim, uma padronização total, ou seja nenhum serviço é exatamente igual ao outro.

O hotel como organização de caráter empresarial não possui um modelo de organização considerada padrão. Sua constituição depende de alguns fatos, como, a finalidade e o propósito considerados na concepção do projeto, as diretrizes políticas do local (o que a legislação permite em torno de construção, legislação tributária, etc.), as diretrizes políticas do segmento (classe empresarial e sindicatos empregados); o perfil; o nível; a dimensão; a localização; os tipos de serviços oferecidos; o tipo de administração adotada. Segundo alguns autores (Castelli, 2003; Cavassa, 2001) existem fatores relevantes e comuns a todos os estabelecimentos hoteleiros que o administrador deve considerar e estão relacionados com três fatores básicos: fator humano, material e financeiro. Esses fatores devidamente inter-relacionados através de uma administração dinâmica e flexível colaboram para diminuir conflitos entre cliente e funcionário, proporcionando maior segurança e satisfação a todos os envolvidos no processo.

## **2.5 – Cenário da Hotelaria no Brasil**

De acordo com Aldrigui (2007, p.25), a hotelaria no Brasil se desenvolve conforme as características de crescimento do país. Iniciou-se com pequenas paradas e ranchos ao longo dos caminhos utilizados pelos desbravadores, que se aventuravam pelo Brasil em busca de ouro. Esses lugares estratégicos foram tornando-se pequenos aglomerados de casas, que cresceram e tornaram-se cidades e sempre tinham um lugar para receber visitantes; normalmente eram estabelecimentos que serviam alimentação e bebidas. As cidades portuárias como Rio de Janeiro, Salvador e Santos desenvolveram-se no século XIX e apresentam mais hotéis e empresas de alimentação. Com os novos centros comerciais outras cidades tornaram-se grandes centros urbanos, econômicos, e tiveram seus primeiros hotéis. Hoje, na grande maioria das cidades brasileiras existem hotéis adequados ao lazer e, principalmente, aos negócios.

A Hotelaria ocupa atualmente uma posição expressiva na economia brasileira, gerando milhares de empregos diretos e indiretos, fazendo parte do

desenvolvimento de cidades e regiões, melhorando a qualidade de vida de seus habitantes (Aldrigui, 2007 p.14).

Segundo dados recentes (Senac-SP; FOHB; MTur, 2010; ABIH - RJ, 2009) várias são as evidências de que o mercado de turismo no Brasil vem sustentando sua tendência de crescimento nos últimos anos: a expansão dos desembarques domésticos, das taxas de ocupação de hotéis, dos gastos de turistas estrangeiros no país, do faturamento e dos postos de trabalho em agências de turismo, em operadoras e nos meios de hospedagem, dos alugueis de veículos para turismo e mesmo o aumento dos financiamentos ao setor.

O Mtur trabalhava em suas projeções para 2010 com a existência de 22 mil a 26 mil estabelecimentos hoteleiros e outros tipos de alojamento temporário no país. O setor hoteleiro projeta investimentos de R\$ 2,4 bilhões na construção de 92 empreendimentos nas cidades sedes da Copa do Mundo de 2014. (Portal da Copa, 21/02/2011).

A recuperação das taxas de ocupação da indústria hoteleira nos principais destinos turísticos vem ocorrendo com o crescimento da oferta em torno de 1,7% a.a. e há expectativa futura de que ocorra maior ampliação da oferta e que venha a se acelerar para uma taxa de 2% a.a. Todo esse otimismo do setor gira em torno do novo ciclo de investimentos e de ações governamentais articuladas que visam impulsionar ainda mais esse crescimento, em decorrência dos grandes eventos esportivos que acontecerão: Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 (Melo; Goldenstein, 2012 p.28).

## **2.6 – Processos de Ensino e Aprendizagem**

Gil (2010) destaca o fato de que por muito tempo acreditou-se que para ser um bom professor no ensino superior, bastaria ser comunicativo e ter sólidos conhecimentos relacionados à disciplina que se pretendesse lecionar. A justificativa estaria fundamentada no fato de que os discentes de curso superior eram adultos, possuem uma personalidade formada e sabem o que pretendem, não exigiriam de seus professores mais do que competência para transmissão de conhecimento e sanar suas dúvidas. Segundo o autor não existia a preocupação em preparar o

professor para o ensino superior, e sim para preparar pesquisadores, entendia-se que quanto melhor fosse o pesquisador, melhor seria o professor.

Ainda de acordo com Gil, hoje estas justificativas não são aceitas pela maioria das pessoas ligadas às questões educacionais. É consenso, que a prática do professor universitário, como de qualquer outro nível, deve estar fundamentada sobre os três principais pontos: o conteúdo da área na qual é especialista; habilidades pedagógicas suficientes para tornar o aprendizado mais eficaz, e sua visão de mundo, de ser humano, de ciência, de educação compatível com as características de sua função.

Na prática, quando são realizados levantamentos com estudantes ao longo dos cursos, fica evidente que existe uma lacuna no desempenho dos professores de ensino superior. As críticas são referentes à “falta de didática”, ou seja, o professor é especialista no seu campo de conhecimento, porém não domina a área educacional e pedagógica. Por esta razão, aumenta a procura por curso de Didática no Ensino Superior por professores (Gil, 2010, p.2).

O termo didática deriva do grego *didaktiké* e significa a arte de ensinar, difundiu-se com a obra de Jan Amos Comenius (1592-1670), *Didactica Magna*, ou Tratado da arte universal de ensinar tudo a todos, publicada em 1657. Atualmente, existem muitas definições diferentes de didática, mas a maioria apresenta como ciência, técnica ou arte de ensinar. Na definição do dicionário, didática é “parte da Pedagogia que trata dos preceitos científicos que orientam a atividade educativa de modo torná-la mais eficiente” (Houaiss, 2001). A Pedagogia é definida como a arte e a ciência da educação, enquanto a Didática é a ciência e arte do ensino.

Para Masetto (1997), didática é:

“O estudo do processo de ensino-aprendizagem em sala de aula e de seus resultados” e surge, segundo Libâneo (1994, p.58), “quando os adultos começam a intervir na atividade de aprendizagem das crianças e jovens através da direção deliberada e planejada do ensino, ao contrário das formas de intervenção mais ou menos espontâneas de antes”. (Gil, 2010, p.2).

Segundo Masetto (2003), é prática comum dos professores do ensino superior a preocupação com o próprio ensino, ou seja, transmitir aos alunos informações experiências consolidadas por meio de seus estudos ou atividades

profissionais, esperando que o aluno absorva e reproduza nas provas avaliativas ou exames para alcançar sua aprovação. Quando pensamos em ensinar associamos idéia de instruir, comunicar conhecimentos ou habilidades, fazer saber, mostrar, guiar, orientar, dirigir, que são ações próprias de professor, que aparece como agente principal e responsável pelo ensino. Ele é o centro do processo.

Masetto afirma que *“quando falarmos em aprendizagem, estamos nos referindo ao desenvolvimento de uma pessoa, no nosso caso, de um universitário, nos diversos aspectos de sua personalidade”* (2003, p.82). Estamos falando em aprender, entendemos buscar informações, rever a própria experiência, adquirir habilidades, adaptar-se às mudanças, descobrir significados nos seres humanos, nos fatos, nos fenômenos, nos acontecimentos, modificar atitudes e comportamentos. Todas as atividades estão voltadas para o aprendiz e ele é o agente principal e o responsável pela sua aprendizagem. O aluno é o centro do processo e as ações são focadas em suas capacidades, possibilidades, necessidades, oportunidades e condições para que aprenda (2003, p. 36). Segundo o autor, *“os processos de ensino e aprendizagem são distintos”*. Os resultados da integração ou correlação dos dois processos poderão ser completamente diferentes de acordo com a ênfase dada num ou noutro.

Em relação à metodologia utilizada no ensino superior, Masetto menciona que quase na totalidade está centrada em transmissão ou comunicação oral de temas ou assuntos preparados por professores (aulas expositivas), ou leitura de livros e artigos e sua repetição em sala de aula. Predomina o programa a ser cumprido, e avaliação é utilizada para verificar o que foi assimilado do curso, através das provas tradicionais e notas classificatórias.

Na compreensão do autor, a docência universitária, ainda hoje, coloca ênfase no processo de ensino porque o corpo docente é recrutado entre profissionais exigindo-se títulos de mestrado ou doutorado, que os torna mais competentes na comunicação do conhecimento, mas não se exige competências profissionais de um educador no que diz respeito à área pedagógica e à perspectiva político-social. E completa, *“A função continua sendo a do professor que vem para ensinar aos que não sabem”* (2003, p. 37).

Deve-se dar atenção para a reflexão pedagógica no ensino superior, pois é natural adotar essa ou aquela prática sem a preocupação de pensar:

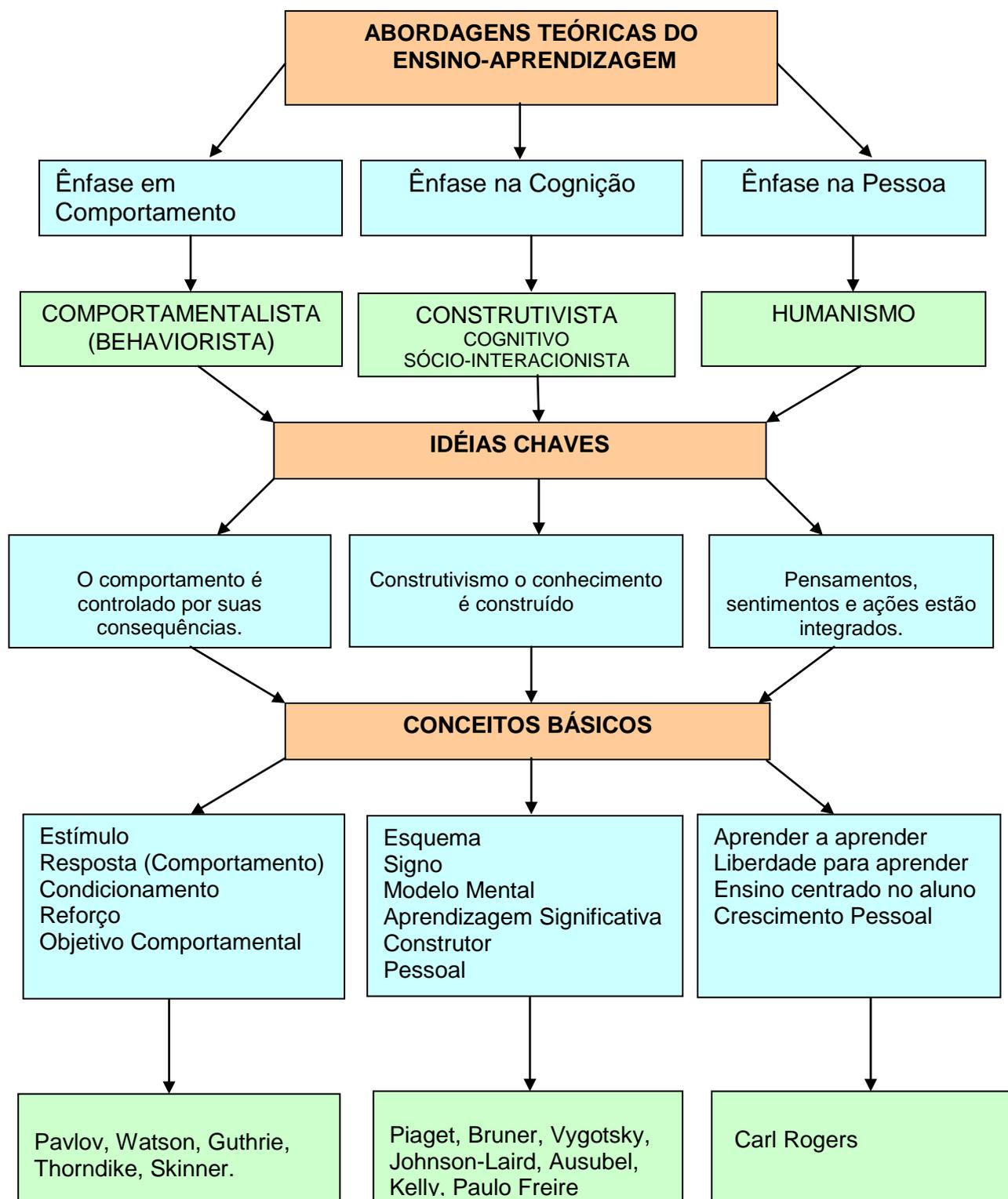
“Os docentes do Ensino Superior praticam muitas vezes pedagogia sem o saberem. A novidade consiste em nos interrogarmos sobre a validade desta ou daquela técnica, deste ou daquele modelo pedagógico, e em introduzirmos novas práticas de ensino, a partir desta interrogação” (Bireaud 1995, p.19).

### 2.6.1 – Teorias da Aprendizagem

A explicação teórica das práticas e processos educativos, a interpretação sistemática para organização de conhecimentos necessários para a aprendizagem, de acordo com o ponto de vista de diversos autores. São três as principais correntes teóricas do processo ensino-aprendizagem, segundo Moreira, M.A. (1985, p.6): A teoria **Comportamentalista (ou Behaviorismo)** está centrada nos comportamentos observáveis e mensuráveis do aprendiz, sendo que a aprendizagem está expressa nas respostas que ele dá aos estímulos externos e no que ocorre após as respostas, ou seja, na consequência. Não se considera o que ocorre na mente durante o processo de aprendizagem, pois tem como premissa que o estudo do comportamento não pode avaliar os estados mentais ou subjetivos. Nessa corrente o maior ativista foi Skinner; a **Cognitiva**, abordagem que enfatiza os processos mentais, focaliza atenção nos modos de atribuição de significado, compreensão, armazenamento, e utilização da informação envolvida na cognição. Dentro dessa corrente de pensamento surgem as teorias construtivista-interacionista representada por Piaget, e construtivista-sócio-interacionista de Vygotsky; e a **Humanista**, que considera o domínio afetivo e os sentimentos como elementos integrantes da construção dos conhecimentos e comportamento das pessoas. A aprendizagem é considerada como elemento influenciador das escolhas e atitudes do aprendiz, sendo o crescimento pessoal resultado da aprendizagem. O maior representante dessa corrente foi Carl Rogers.

A figura a seguir é uma síntese dessas teorias:

**Figura 1 – Abordagens Teóricas do Ensino-Aprendizagem**



Fonte: Adaptado de Moreira(1999, p.18); Revista Nova Escola nº. 19, julho de 2008.

De acordo com Souza (2003, p.39), existe algo de comum entre todas as concepções teóricas: o objetivo de todo ensino é a aprendizagem do aluno. Os modelos divergem na forma como concebem o discente, a função do docente, a inter-relação entre ambos e a metodologia utilizada para mobilizar o processo de aprendizagem.

Ainda de acordo com o mesmo autor, durante a primeira metade do século XX dois paradigmas distintos surgiram na abordagem da psicologia e da aprendizagem e dominaram as discussões sobre o assunto no período. O primeiro, sob a denominação de behaviorismo, e o segundo, denominado corrente cognitiva.

Atualmente a abordagem que domina os debates acadêmicos é a sócio-interacionista de Vygotsky, a qual defende que não ocorre o somatório entre fatores inatos e adquiridos e sim uma interação dialética, que se dá desde o nascimento, entre o ser humano e o meio social e cultural em que se insere. O conceito de mediação é considerado um dos pilares das teses vigotskianas, também revela grandes aproximações com a abordagem do materialismo histórico-dialético. Estendeu a noção de mediação homem-mundo pelo trabalho e o uso de instrumentos e de signos.(Rego, 1994)

A Administração, por ser compreendida como área do saber racional, empírica, liberal, positiva e pragmática, teve influência do behaviorismo, nas exigências do positivismo científico. O viés funcionalista predominante contribui para o racionalismo presente no ensino.

Vergara (2003, p.133) defende que os conteúdos necessitam ser utilizados como canais, meios para desenvolver valores, habilidades para manter acesa a chama das atualizações informacionais, das elaborações mentais e, desta forma, construir e reconstruir o conhecimento. A abordagem é do construtivismo entrando no debate do ensino da Administração.

## **2.6.2 – Estratégias de Ensino e Aprendizagem**

A utilização de técnicas para dar apoio ao processo de aprendizagem e a importância de considerá-las como instrumentos apropriados pelo docente quando percebe que colaboram para atingir determinado objetivo. Como o processo de aprendizagem envolve objetivos de conhecimento, habilidades e competências,

afetivo-emocionais, de atitudes e valores, o docente deve conhecer e combinar as técnicas, manter-se aberto e atualizado na hora da escolha para enfrentar os desafios de aprendizagem na sala de aula. (Masetto, 2003, p.90).

Masetto sugere algumas técnicas com exemplos práticos para auxiliar o trabalho do professor na aula universitária: apresentar a disciplina e motivar os alunos, através técnicas, com o objetivo de interar o grupo, conhecer as expectativas e os problemas, produzir idéias em conjunto e quebrar as impressões preconceituosas entre o grupo.

São exemplos a apresentação simples, apresentação cruzada em duplas; colaborar para o aluno fixar e aprender a informação com propostas de leituras indicando também as fontes alternativas de informações, orientando para que os alunos percebam a importância de selecionar o material e conhecer as fontes de informações.

A pesquisa é outra técnica importante usada como estratégia para melhorar a qualidade dos cursos de graduação, pois torna o aluno independente para buscar informações, dados e materiais para estudo, e incentivar sua participação em projetos acadêmicos; técnicas para que os alunos aprendam organizar idéias e as comunicar, como em trabalhos escritos: leitura de textos, fichamento, síntese, resenha, relatório, trabalho individual, trabalho coletivo, trabalho interdisciplinar, monografia; são técnicas importantes para que o aluno desenvolva suas idéias com lógica e saiba se comunicar por escrito; para desenvolver a participação e análise crítica sugere atividades pedagógicas coletivas, como dinâmicas de grupo e seminários; a aula expositiva é adotada pela maioria dos professores do ensino superior, utilizada para transmitir e explicar informações aos alunos.

Os objetivos da aula expositiva são iniciar um tema de estudo, fazer uma síntese de um assunto já estudado reunindo os pontos principais e transmitir experiências pessoais, trazendo o tema para a atualidade.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das estratégias sugeridas pelo autor.

#### **Quadro 6 – Técnicas de Ensino-Aprendizagem**

<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGIA</b>
Para comunicar informação, motivar um assunto, introduzir ou sintetizar um tema.	Aula expositiva, painel ou mesa redonda, simpósio e conferência.
Para o aluno aprender e fixar as informações.	Leitura e pesquisa.
Para o aluno aprender a organizar as idéias e as comunicar	Trabalhos escritos, leitura de textos, sínteses, fichamento, resenha, relatório, trabalho individual, em grupo, interdisciplinar, monografia.
Para o aluno aprender discutir teorias, autores, idéias, e interpretações, desenvolver participação coletiva.	Dinâmicas de grupo e seminários.
Para promover desenvolvimento de atitudes e valores.	Estudo de caso real ou simulado

Adaptado pela autora, segundo Masetto (2003, p.90 -105)

Masetto coloca que a necessidade de desenvolver a aprendizagem de valores e atitudes não deve ser considerada somente no ultimo semestre do curso de graduação como uma disciplina de ética profissional, mas sim por todos os professores e de todas as disciplinas em qualquer curso de graduação, pois desta forma não será formado somente o profissional competente, mas sim o cidadão.

Os meios usados para que as técnicas adotadas alcancem os resultados esperados são os recursos adicionais: os filmes, vídeos, imagens, músicas, fotos, multimídia e eletrônicos, material para desenho e para maquetes, retroprojeto, projetor de multimídia, lousa, rochas, tabelas, livro didáticos, textos complementares, etc. Masetto (2003, p. 90 – 105).

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre as teorias de aprendizagens e a metodologia utilizada nos processos de ensino-aprendizagem:

**Quadro 7 – Comparativo entre Teorias e Métodos de Ensino-Aprendizagem**

ABORDAGEM TEÓRICA	METODOLOGIA	ENSINO-APRENDIZAGEM
Comportamentalista (Behaviorista)	Aulas expositivas	Uma mudança relativamente permanente em uma tendência comportamental e/ou na vida mental do indivíduo, resultantes de uma prática reforçada.
Cognitivista	Não existe modelo pedagógico piagetiano. As atividades principais seriam jogos de pensamento lógico, atividades sociais para o pensamento (teatro, exposições, excursões), ler e escrever, aritmética, ciência, arte e ofícios, música e educação física. Uso da aprendizagem por descoberta.	Assimilar o objeto e associá-lo aos esquemas mentais.  Baseado no ensaio-erro, na pesquisa, na investigação e na solução de problemas.
Humanista	As estratégias e técnicas de ensino assumem importância secundária.  Relação pedagógica com clima favorável ao desenvolvimento e com liberdade de aprender.	Ensino centrado no aluno.  Desenvolver a autonomia do aluno.
Sócio-Interacionista	Estratégia organizadas em grupo que permita o conflito entre o conhecimento cotidiano e científico.	Desenvolver funções psicológicas superiores (processo metacognitivo), Interação entre os indivíduos.

Adaptado pela autora segundo, Giraffa (1997) apud De Pretto, 2007, p.26

Segundo Lacruz (2004), existem muitas pesquisas na área de administração que constata falhas no processo de ensino-aprendizagem na formação do Administrador. Conclui que o discente assimila parte do conhecimento até formar um todo, mas não consegue estabelecer relações entre os conceitos e a prática. Para complementar essa lacuna que os modelos tradicionais deixam, muitas propostas vem sendo estudadas e implantadas nos cursos de Administração nas últimas décadas.

Conforme Vergara (2003) entre as diversas técnicas utilizadas no ensino de administração, a mais popularizada é o estudo de caso. O professor apresenta um caso ocorrido ou inventado por alguém e promove entre os alunos a análise e discussão, seja para confrontar com as soluções dadas ao caso real ou criar novas soluções propostas pelos alunos. É uma prática que provoca análise criteriosa dos fatos; estimular o pensar em inúmeras soluções; mostra que não existe somente uma solução para um determinado problema; estimula o debate, evidencia as diferentes idéias e formas de percepção dos discentes. Por outro lado, a constante crítica dirigida a este método é por comumente basear-se em fatos do passado e em experiências estrangeiras, principalmente norte-americanas.

A maioria dos cursos adotou em sua metodologia de ensino técnicas que envolvem maior interação e vivência do aluno no processo de aprendizagem, como estudo de caso elaborado pelo próprio estudante, jogos de negócios, casos e simulações em tempo real (Vergara, 2003 pág.136).

O estudo de caso ou os jogos no ensino da Administração auxiliam o discente a ter uma visão da organização, mas podem não ser válidos se o aluno não possuir conhecimentos que a economia, a sociologia e a política fornecem como parte do universo conceitual, que o permita interpretar e compreender os fatos. O autor menciona que essa metodologia não pode ser confundida como técnica para interpretar fatos (Tragtenberg apud Lacruz, 2004).

### **3 – REFERENCIAIS METODOLÓGICOS**

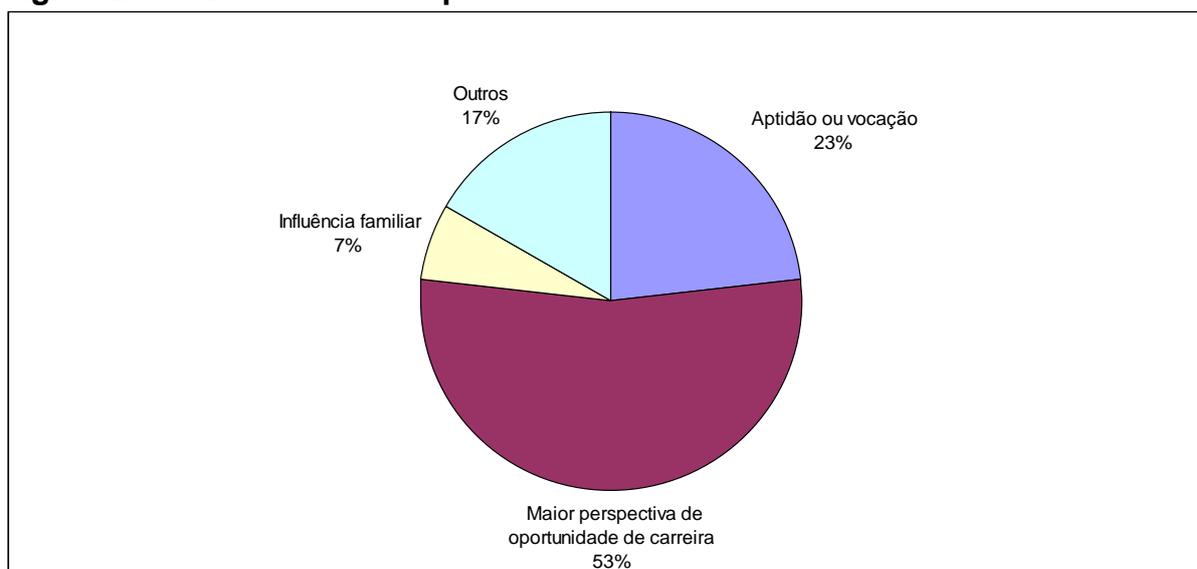
A população desta pesquisa abrange um primeiro grupo de trinta graduados do curso de Hotelaria de quatro IES da cidade de São Paulo e uma do estado do Rio Grande do Sul, escolhidos por atuarem profissionalmente no setor hoteleiro, independente da área, classificação, categoria ou empresa. O segundo grupo é composto de quinze docentes de diferentes IES da cidade de São Paulo que lecionam disciplinas relacionadas com Administração nos cursos de Hotelaria.

Inicialmente, na apresentação do projeto, considerou-se para o levantamento de dados da pesquisa, selecionar discentes, docentes e representantes de recursos humanos de empresas hoteleiras. Assim, foram elaborados três formulários específicos, sendo um com questões abertas, dirigido aos docentes, e outros dois, com questões fechadas para alunos graduados em hotelaria e para os representantes das empresas. Posteriormente, revisando os objetivos do projeto, optou-se por selecionar somente os graduados e docentes. Isso porque, melhor avaliando a situação, consideramos que a opinião do mercado, representado pelos profissionais de recursos humanos, não seria relevante para os objetivos do presente trabalho.

#### **3.1 – A percepção dos alunos**

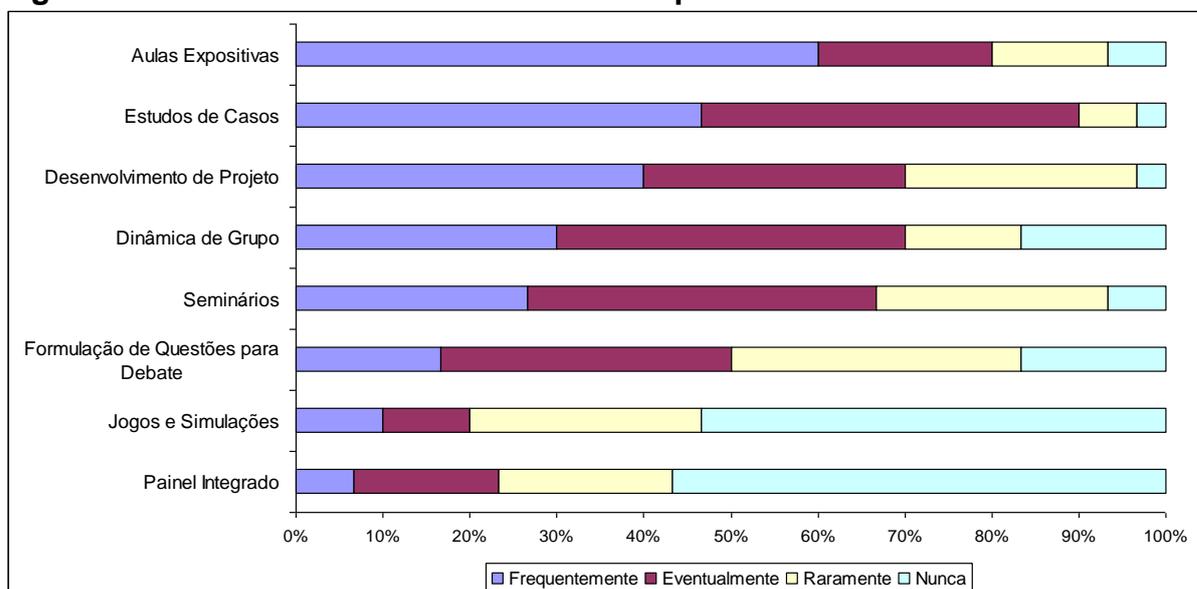
Para os graduados, a coleta de dados se constitui de um formulário composto de 11(onze) questões fechadas para preenchimento, cujo modelo encontra-se no apêndice B.

A primeira pergunta está relacionada com as razões que influenciaram na escolha pelo curso de Hotelaria e o resultado, como demonstra o gráfico a seguir, é que a maioria dos graduados optou pelo curso de hotelaria, 53%, visando maior perspectiva de oportunidade de carreira; outros 23% que escolheram por aptidão ou vocação; outros 17% que escolheram a opção “Outros”, cuja justificativa mais citada foi a possibilidade de trabalhar em localidades diferentes ou, até mesmo, em outros países, enquanto que 7% afirmam que foi por influência familiar.

**Figura 2 – Razão da escolha pelo curso de Hotelaria**

Fonte: Pesquisadora, 2012

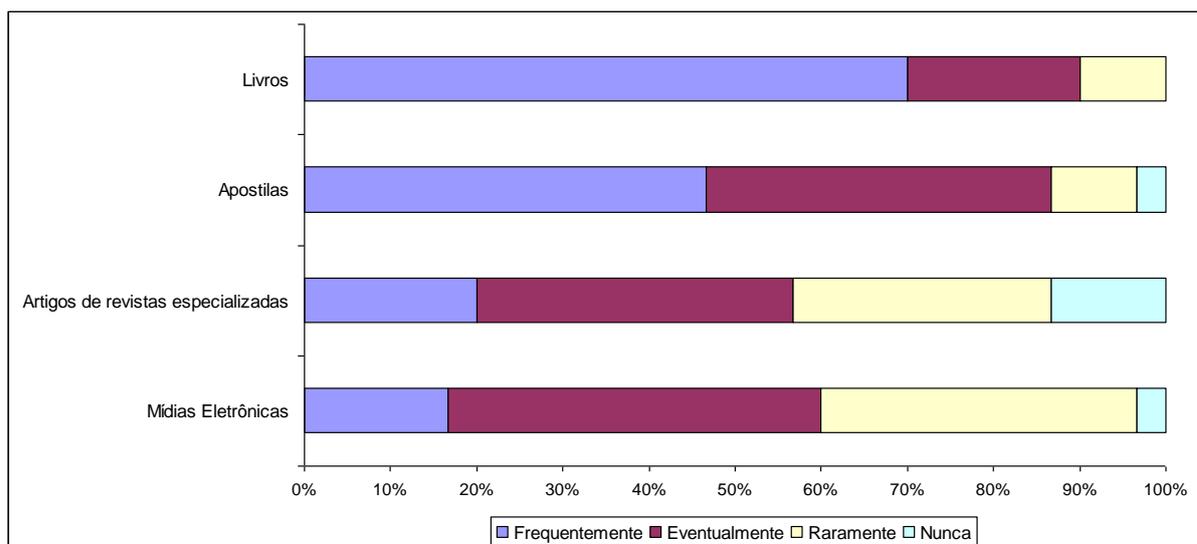
Na segunda pergunta, quanto à frequência de utilização das técnicas de ensino utilizadas pelos professores das disciplinas relativas à Administração durante o curso, obtivemos como resultado que a aula expositiva é a técnica mais utilizada pelos professores, seguidas por estudos de caso, desenvolvimento de projeto, eventualmente dinâmica de grupo e seminários, raramente formulação de questões para debate, e, para a maioria, os professores nunca utilizaram técnicas de jogos e simulações e painel integrado.

**Figura 3 – Técnicas de ensino identificadas pelos alunos**

Fonte: Pesquisadora, 2012

A pergunta seguinte, sobre quais foram os materiais didáticos mais utilizados pelos professores nas disciplinas relacionadas à Administração, 70% das respostas assinalaram o livro didático com “frequentemente”, seguido por apostilas, “eventualmente”, “raramente” mídias eletrônicas e “nunca” para as revistas e periódicos.

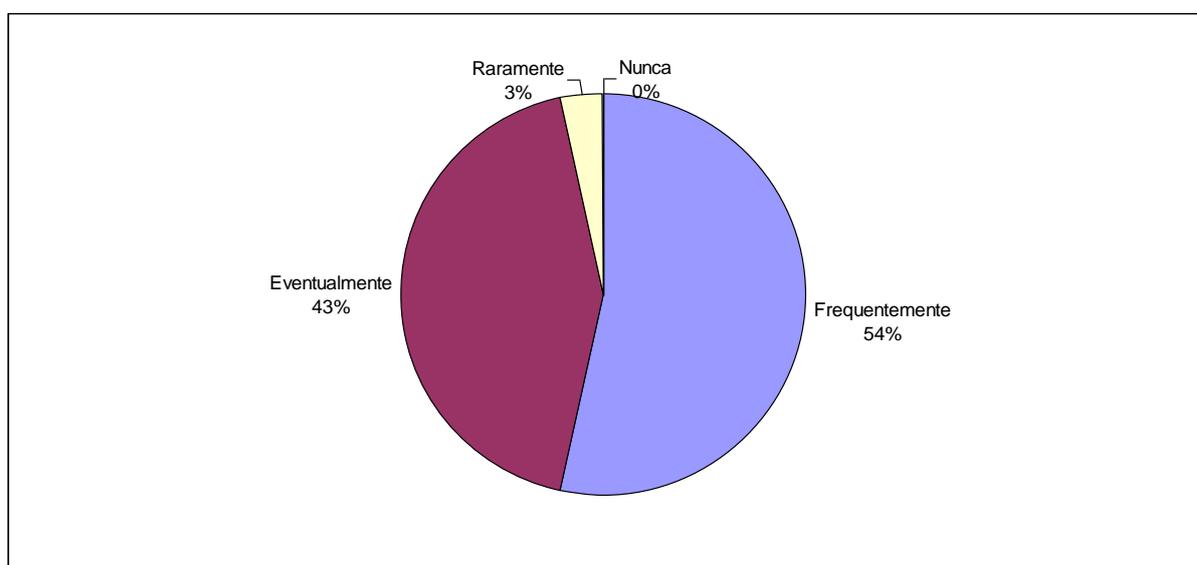
**Figura 4 – Materiais didáticos mais identificados pelos alunos**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Na quarta questão, perguntamos qual a frequência de aplicação das teorias de Administração na prática profissional do entrevistado. Como resposta, 54% dos graduados afirmam que são aplicadas “frequentemente”, 43% “eventualmente” e 3% “raramente”.

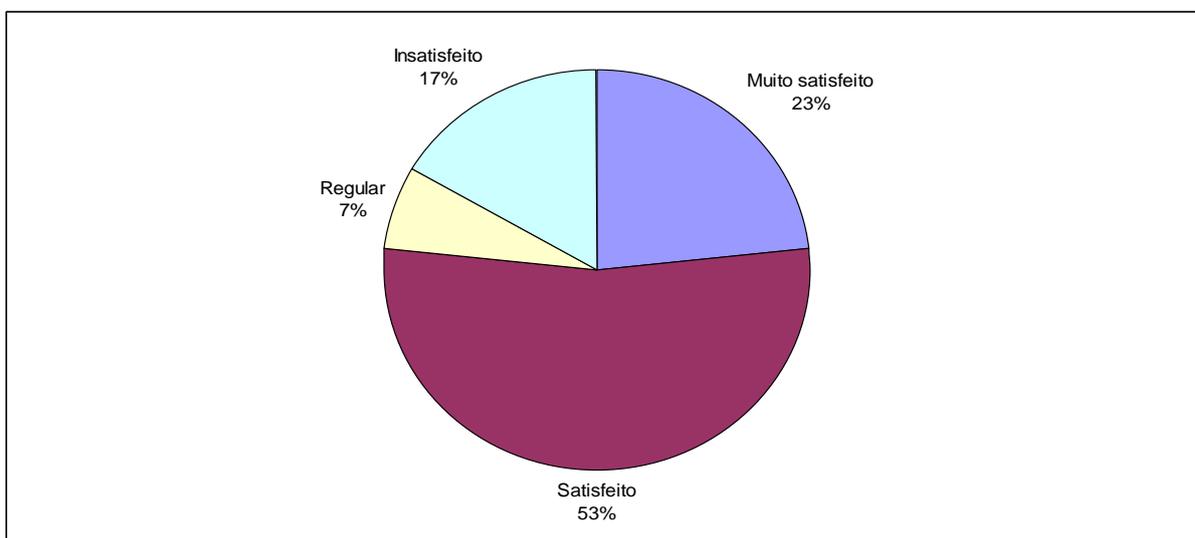
**Figura 5 – Teorias da Administração na prática profissional**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Quanto ao nível de satisfação alcançado com o seu aprendizado nas disciplinas relacionadas à Administração no curso de Hotelaria, 23% dos graduados estão “muito satisfeitos”, 53% “satisfeitos”, 7% “regulares” e 17 % “insatisfeitos”.

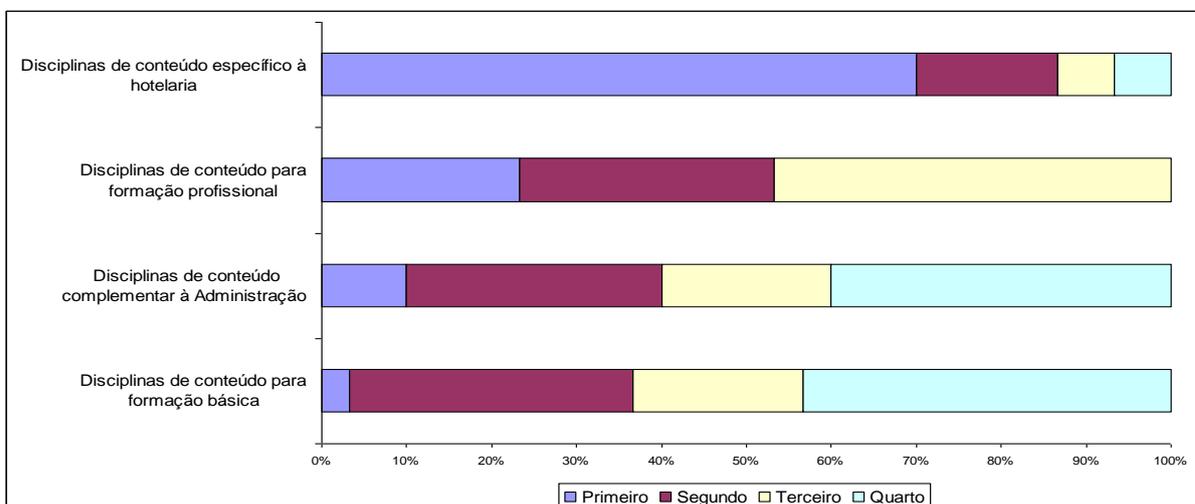
**Figura 6 – Aprendizagem nas disciplinas relacionadas à Administração**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Para o grupo de disciplinas que considera ter colaborado de forma efetiva para o seu desenvolvimento profissional, seguindo a ordem de prioridade, os graduados consideram como mais importantes as disciplinas de conteúdo específico da hotelaria; a segunda mais importante são as disciplinas de conteúdo para formação profissional; a terceira, de conteúdo complementar à administração, são consideradas pouco importante; e, por último, as disciplinas de conteúdo para formação básica, com menos importância.

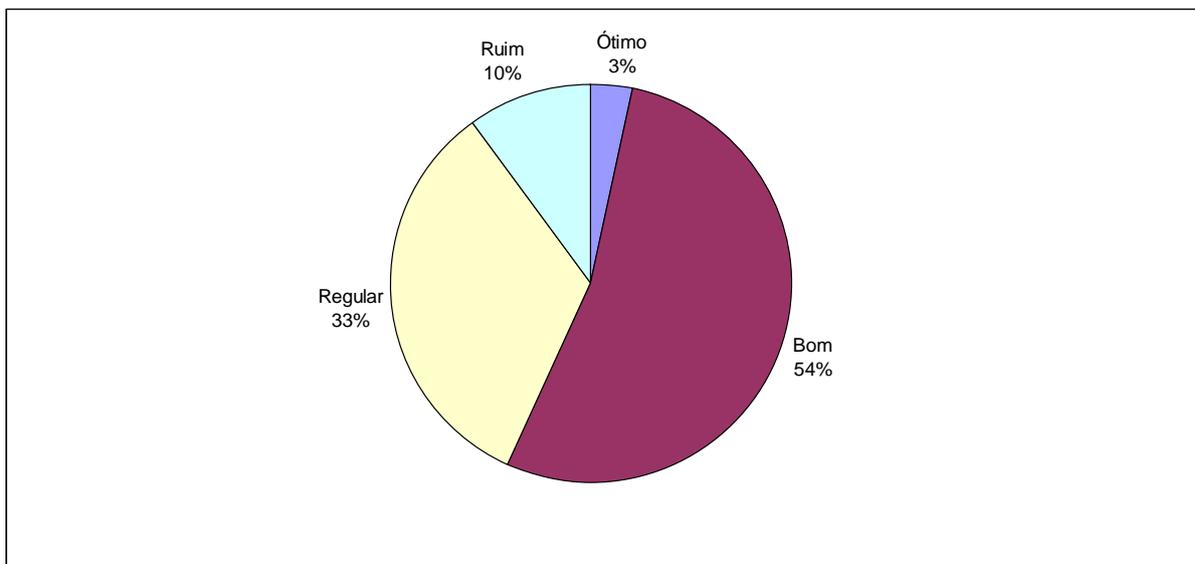
**Figura 7 – Disciplinas importantes para o desenvolvimento profissional**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Em relação à avaliação da qualidade do material didático utilizado nas disciplinas de conteúdo complementar à Administração, 54% dos graduados consideraram boa, 40% regular, 10% ruim e somente 3% consideraram ótima.

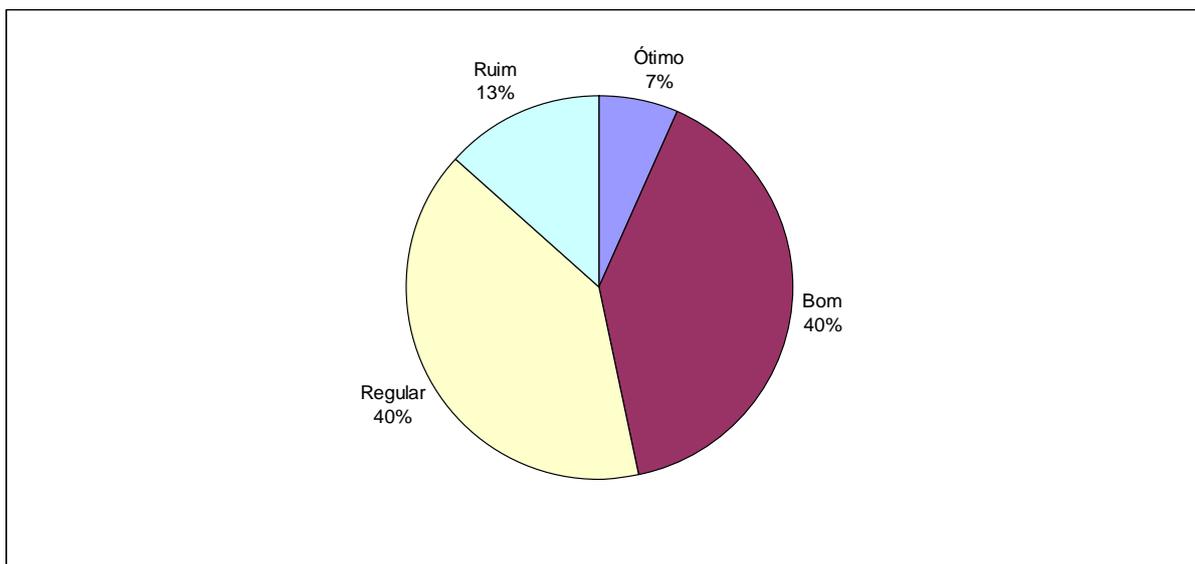
**Figura 8 – Avaliação da qualidade do material didático**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Quanto à avaliação das técnicas de ensino utilizadas pelos professores nas disciplinas de conteúdo complementar à Administração, 40% dos graduados consideraram boas, 40% consideraram regulares, 13% ruins e 7% ótimas.

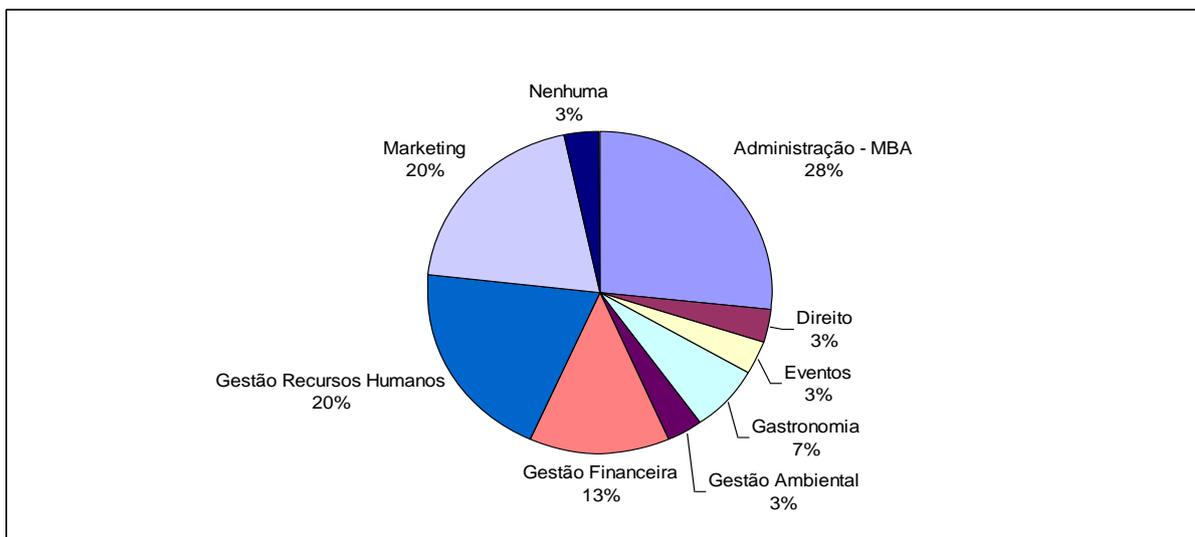
**Figura 9 – Avaliação das técnicas de ensino utilizadas pelos professores**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Na pergunta sobre o interesse em dar continuidade aos estudos, 97% responderam que pretendem investir na formação acadêmica, nas mais diversas áreas como mostra o gráfico, contra somente 3% que não possuem nenhuma intenção de dar continuidade aos estudos.

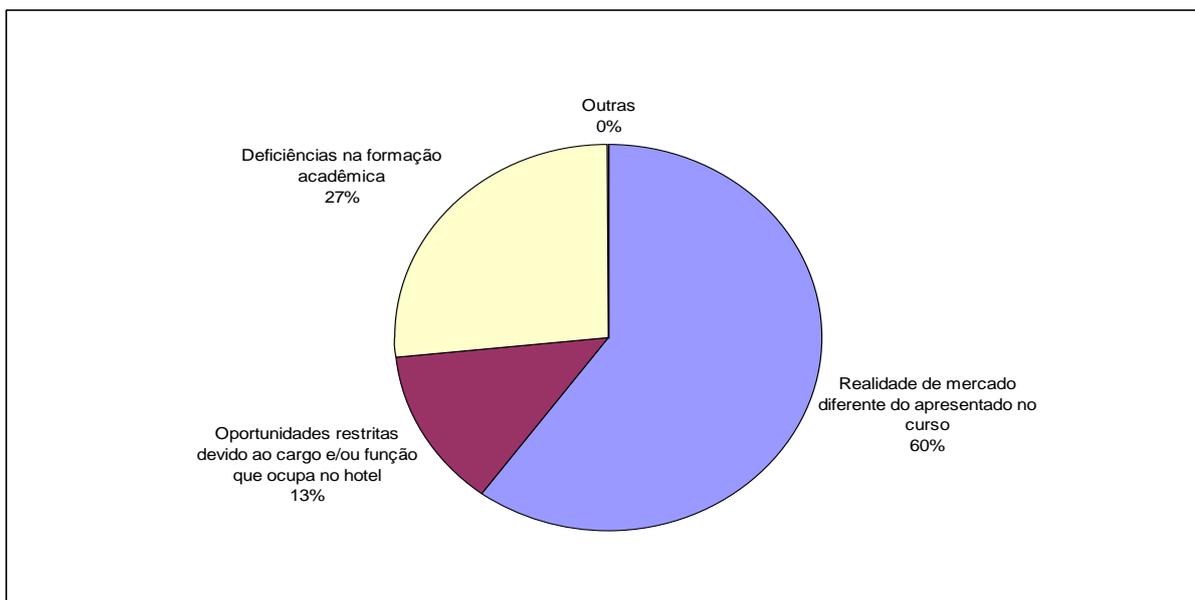
**Figura 10 – Área de estudo para continuidade da formação acadêmica**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Entre as dificuldades para exercer a profissão, conciliando a teoria à prática, 60% dos graduados assinalam a realidade do mercado diferente do que se apresenta no curso, seguido de 27% que consideram as deficiências na formação acadêmica, e 13% acreditam que as oportunidades são restritas aos cargos operacionais.

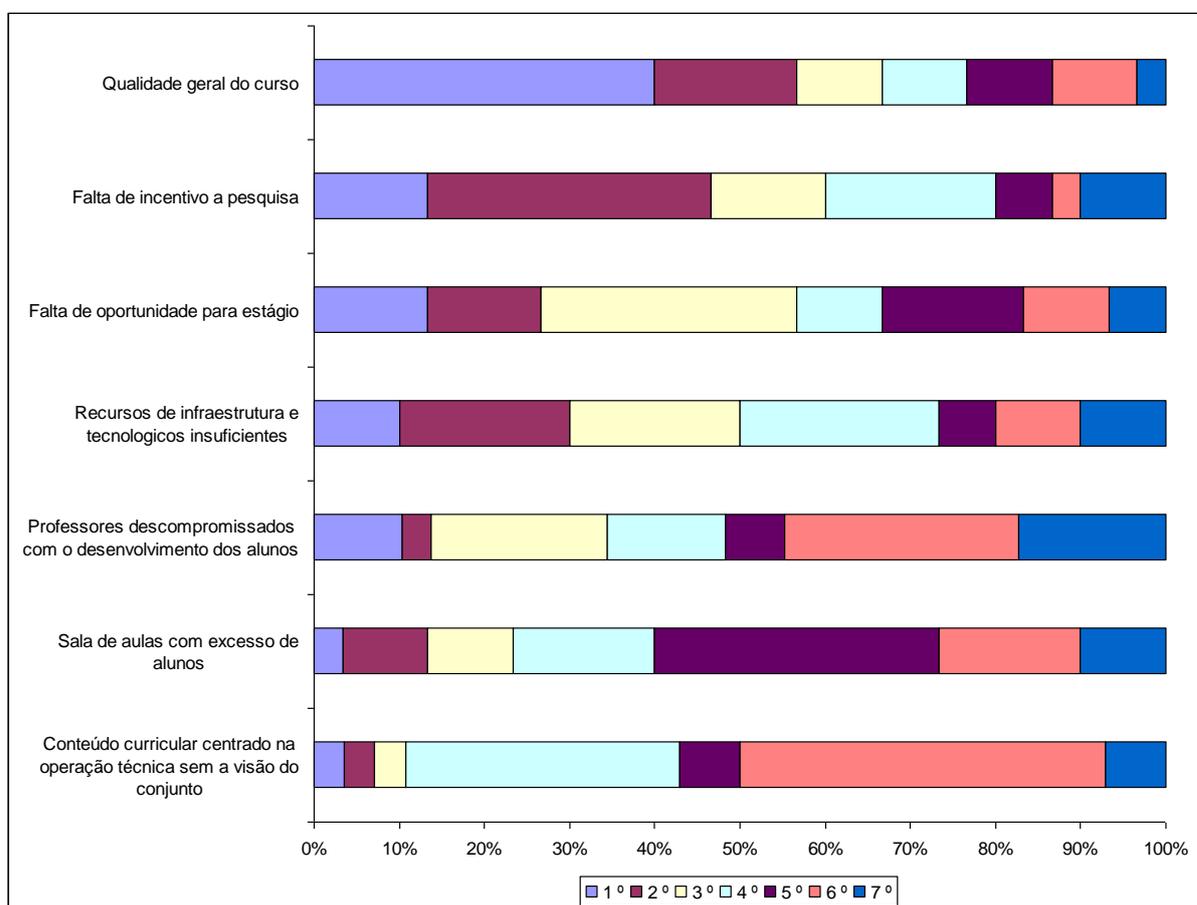
**Figura 11 – Dificuldades em conciliar a teoria com a prática profissional**



Fonte: Pesquisadora, 2012

Na última pergunta pedimos para os graduados elegerem, em ordem de prioridade, as dificuldades encontradas durante o curso e obtivemos como resultado, em primeiro lugar, a qualidade geral do curso; em segundo, a falta de incentivo à pesquisa na área; em terceiro, a falta de oportunidade para estágio; em quarto lugar, a falta de recursos de infraestrutura e tecnológicos; em quinto, salas de aula com excesso de alunos; em sexto, professores descompromissados com o desenvolvimento dos alunos e, em último lugar, o conteúdo curricular centrado na operação técnica, sem visão de conjunto.

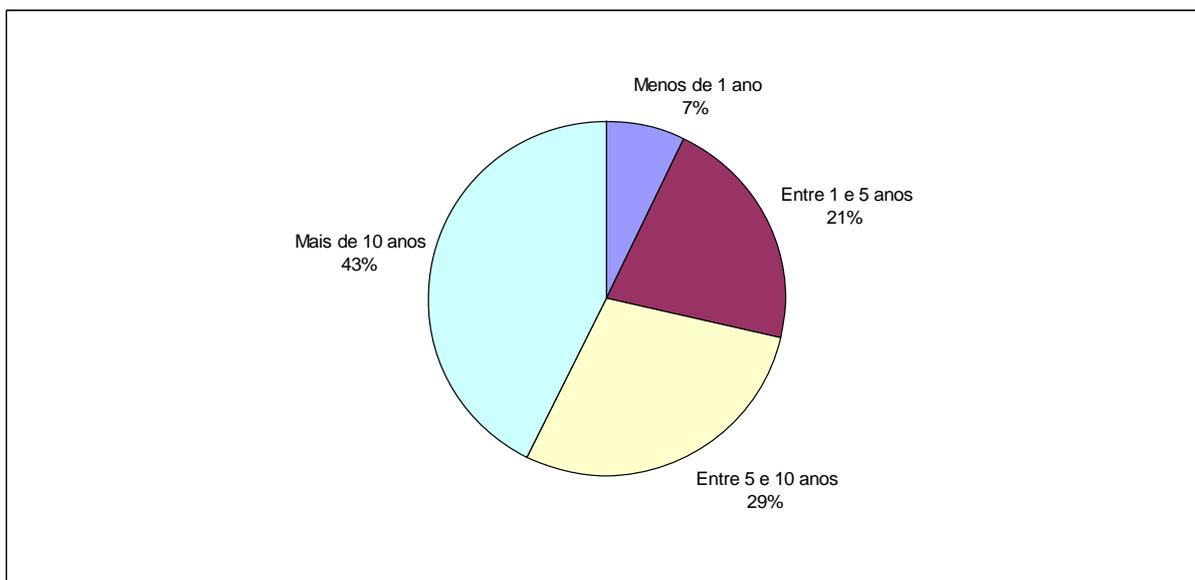
**Figura 12 – Dificuldades durante a graduação em ordem de prioridade**



Fonte: Pesquisadora, 2012

### 3.2 – A visão dos docentes

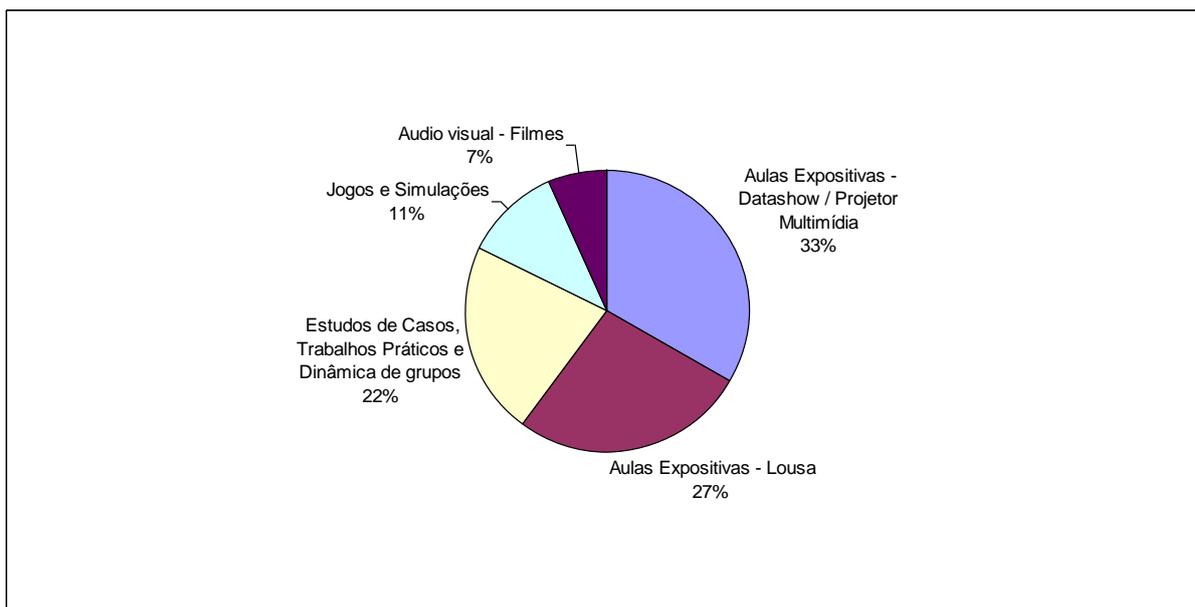
A primeira pergunta está relacionada ao tempo que o docente leciona no curso de Hotelaria. Como se pode observar no gráfico abaixo, a maioria leciona por mais de 10 anos, seguido, em segundo, por entre 5 e 10 anos e, em terceiro, de um a 5 anos.

**Figura 13 – Tempo de docência**

Fonte: Pesquisadora, 2012

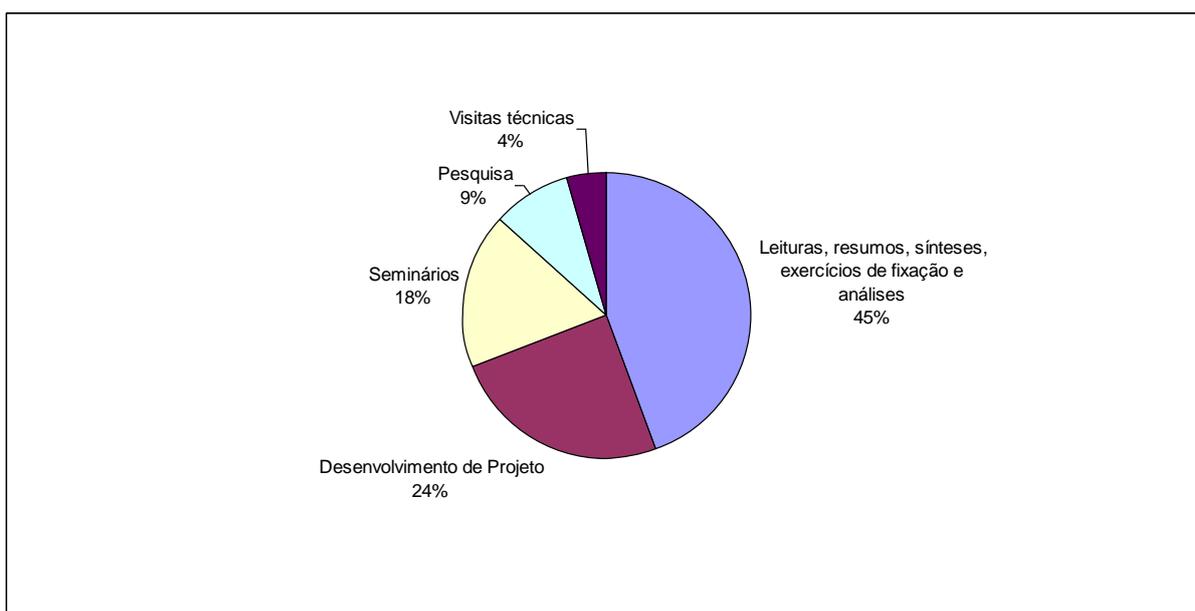
Na segunda questão foi indagado quais as disciplinas relacionadas com o ensino da Administração que leciona. As respostas mostram que o docente leciona de duas a quatro disciplinas e, as mais mencionadas foram: Fundamentos da Administração; Sistema de Informação; Gestão de Pessoas, Psicologia Aplicada à Administração; Gestão Financeira; Planejamento Financeiro em Hotelaria; Empreendedorismo; Administração Aplicada à Hotelaria; Planejamento e Tomada de Decisão; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos na Indústria Hoteleira; Processos Administrativos; Empreendedorismo e Sustentabilidade; Jogos Integrados de Empresa; Gestão de Custos em Hotelaria; Matemática Financeira; Gestão de Marketing; e Gestão Ambiental.

Na terceira questão foi indagado ao docente sobre quais os principais recursos didáticos adotados por eles durante suas aulas. Obtivemos como resultado, em primeiro lugar, a aula expositiva com utilização de projetor multimídia, seguido de utilização de lousa; em terceiro, com estudos de casos, trabalhos práticos e dinâmica de grupo; em quarto, jogos e simulações e, por último, a utilização de filmes.

**Figura 14 – Recursos didáticos adotados**

Fonte: Pesquisadora, 2012

Na quarta questão referente às atividades extraclasse desenvolvidas pelos docentes junto aos alunos dos cursos de Hotelaria, todos os docentes afirmaram solicitar atividades. Entre as mais citadas, em primeiro destacam-se as leituras, resumos, sínteses, exercícios de fixação e análises; em segundo, desenvolvimento de projetos; em terceiro, seminários para apresentação em grupo; em quarto, as pesquisas e, por último, as visitas técnicas.

**Figura 15 – Atividades extraclasse desenvolvidas**

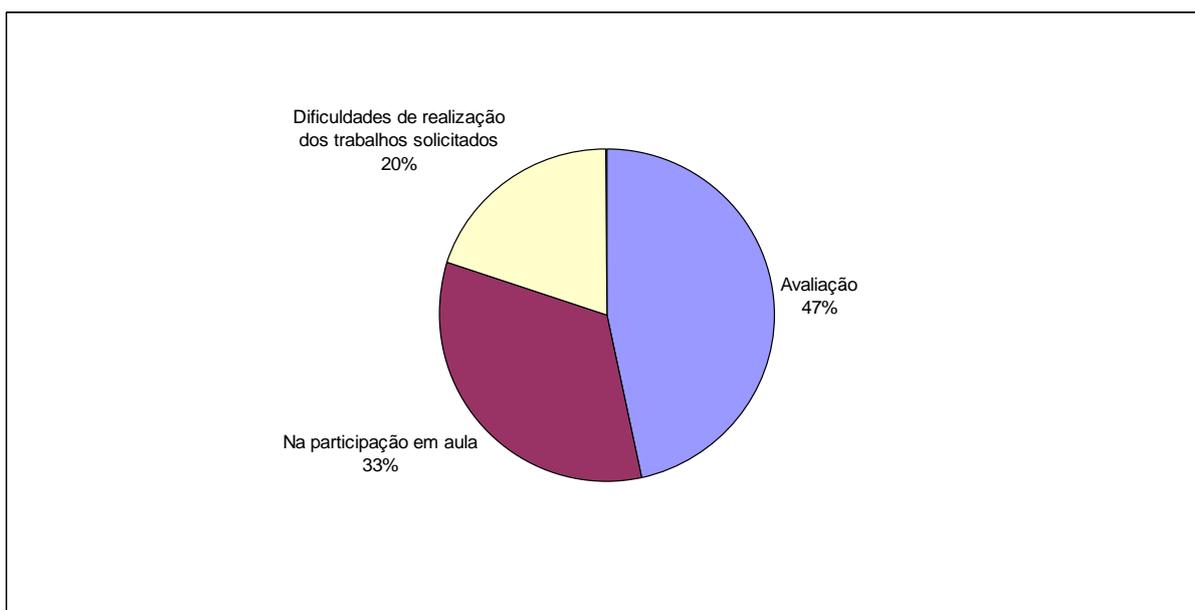
Fonte: Pesquisadora, 2012

Na quinta questão foi indagado ao docente se ele participou da elaboração do material didático adotado na disciplina que leciona e solicitou-se, em caso de resposta negativa, relatar como supera a situação; como resultado, a maioria de 67% respondeu que participou da elaboração do material didático e os 33% que não participaram, superando a falta com a complementação por meio de artigos em revistas especializadas e bibliografias disponíveis em bibliotecas das IES.

A sexta questão é referente à opinião do docente quanto à utilização das técnicas de ensino e aprendizagem dos cursos de Administração adotadas no curso de Hotelaria. Todos os docentes concordam com a prática, e as justificativas são variadas; entre as mais citadas estão: a necessidade de adaptação para o segmento hoteleiro; o desenvolvimento da visão gerencial e estratégica do discente; e a responsabilidade do docente em formar líder com conhecimento amplo dentro do contexto hoteleiro.

Na sétima questão foi perguntado ao docente como identifica as dificuldades de aprendizagem dos discentes. Em primeiro lugar citaram a avaliação como termômetro da situação; em segundo, a dificuldade de expressão nas participações em sala de aula; e em terceiro, a dificuldade para realização de trabalhos solicitados.

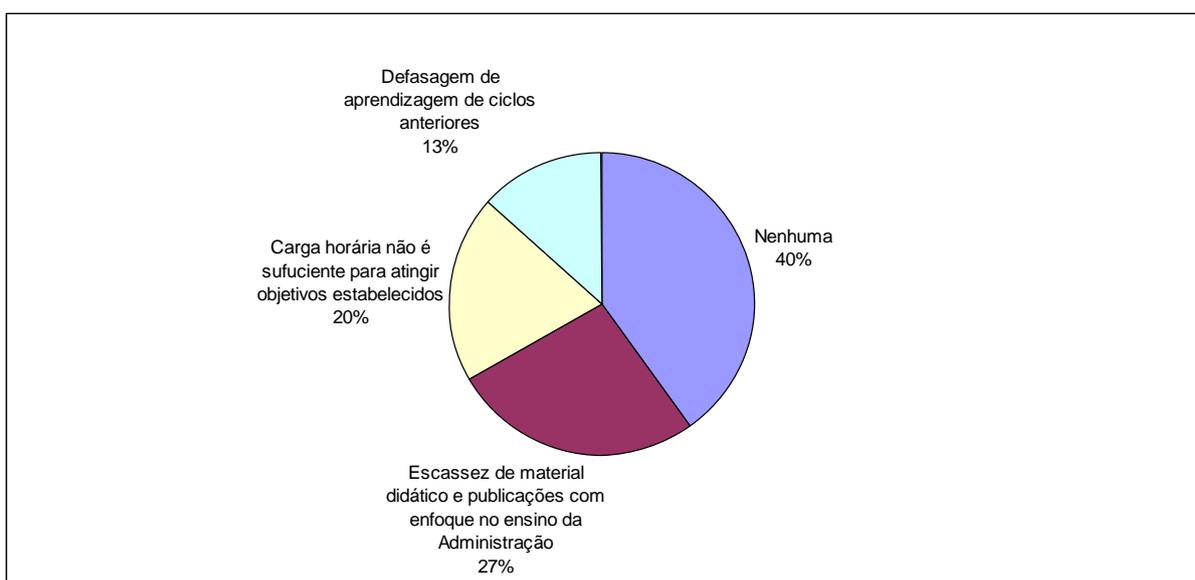
**Figura 16 – Identificação das dificuldades de aprendizagem**



Fonte: Pesquisadora, 2012

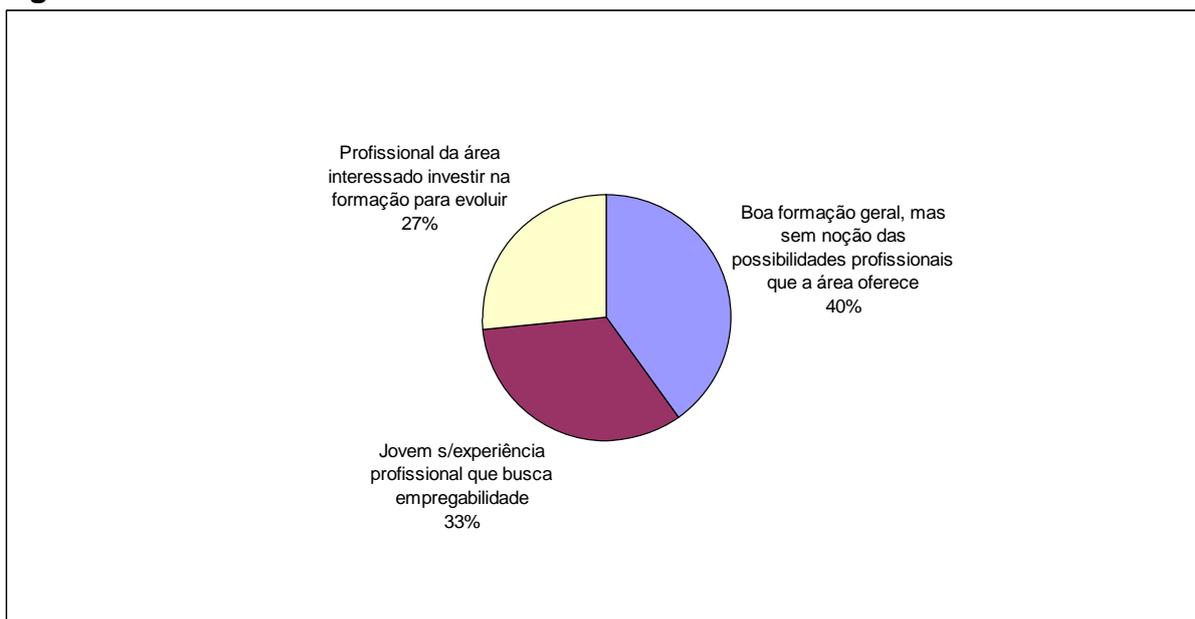
Na oitava questão, em relação aos obstáculos para ensinar Administração nos cursos de hotelaria, a maioria dos docentes revela não possuir nenhum obstáculo; em segundo, a escassez de material didático e publicações acadêmicas com enfoque no ensino da Administração para a Hotelaria nacional; em terceiro, a baixa carga horária destinada à disciplina; e, em quarto, a defasagem de aprendizagem do discente proveniente de ciclos anteriores.

**Figura 17 – Obstáculos para ensinar Administração nos cursos de Hotelaria**



Fonte: Pesquisadora, 2012

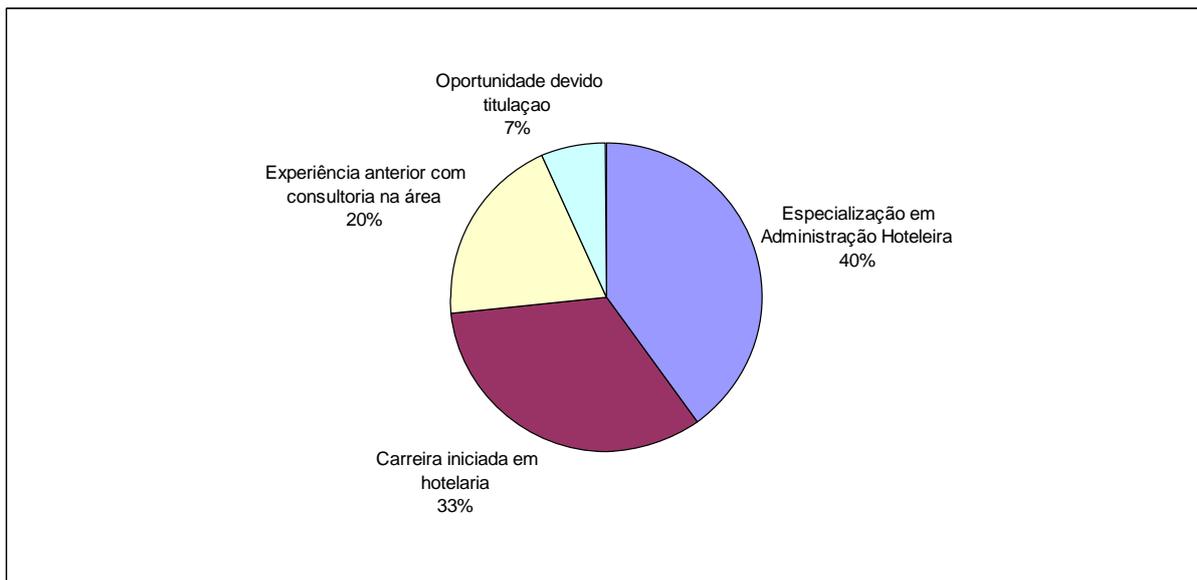
Na questão nona, foi pedido para o docente traçar o perfil do discente ingressante no curso de Hotelaria. Como resultado, em primeiro lugar, 40% consideraram o perfil muito jovem, mas de boa formação geral, alguns com experiência de intercâmbio, embora sem noção real das possibilidades que a área oferece; em segundo 33%, jovens que procuram carreiras que oferecem maior empregabilidade; em terceiro 27%, o profissional com vivência na área e que investe na formação acadêmica para evolução profissional.

**Figura 18 – Perfil do Discente**

Fonte: Pesquisadora, 2012

Na décima questão, que trata das dificuldades para exercer a docência, 75% dos entrevistados responderam que não tem nenhuma, enquanto 25% afirmaram ter dificuldades e citaram o desafio de preencher as lacunas do ensino básico dos alunos, que prejudicam o aprendizado, principalmente em matemática, como sendo a mais difícil.

Na última questão foi perguntada ao docente a razão de lecionar no curso de Hotelaria; foram obtidos os seguintes resultados: 40% por terem especialização em Administração Hoteleira; 33% por terem iniciado a carreira em Hotelaria, indo, posteriormente, para a docência; 20% por serem profissionais de consultoria na área de projetos, planejamento e orçamento de hotéis; e, por último, 7% para cumprimento de imposição legal (titulação).

**Figura 19 – Motivo pela opção de lecionar no curso de Hotelaria**

Fonte: Pesquisadora, 2012

#### 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a relevância de se comparar os resultados obtidos na pesquisa com os docentes e os graduados em Hotelaria, faremos a seguir uma análise das principais questões que fundamentam os objetivos deste trabalho.

Analisando-se as metodologias de ensino mais utilizadas no desenvolvimento das disciplinas relacionada à Administração, verificamos que a percepção do graduado se confirma, ou seja, o docente prefere a aula expositiva. Observamos nas respostas dos docentes que a maioria das estratégias de ensino-aprendizagem relacionadas por Masetto foi mencionada: a aula expositiva, leitura de textos, sínteses, seminários.

A maioria dos graduados consegue perceber a relação entre as teorias da Administração e a prática profissional. Podemos dizer, portanto, que os docentes dessas disciplinas estão atentos ao transmitirem seus conhecimentos de forma objetiva, clara e procuram recursos didáticos que facilitam o aprendizado. Entretanto, o percentual de graduados que responderam “eventualmente” ou “raramente” é muito alto e, neste grupo, temos a confirmação que ocorre nos cursos de Hotelaria fato semelhante aos cursos de Administração, ou seja, existe uma lacuna na aprendizagem dos alunos ao estabelecerem uma relação entre teoria e prática.

Esses resultados sugerem que, conforme a hipótese inicial, existem lacunas nos processos de ensino e aprendizagem das disciplinas relacionadas à Administração nos cursos citados, ou seja, o docente deve se utilizar dos recursos disponíveis mantendo-se atualizado e constantemente revendo sua visão sobre o processo de aprendizagem, adotando uma postura reflexiva, em constante atualização.

As respostas oferecidas pelos docentes deixam claro que o conteúdo das disciplinas relacionadas à Administração nos cursos de Hotelaria é extremamente importante, pois, de acordo com as justificativas obtidas, é unânime a opinião de que o curso deve formar líderes com conhecimento amplo da hotelaria. Por outro lado, os alunos atribuem mais importância ao grupo de disciplinas de conteúdo específico para a hotelaria para o seu desenvolvimento profissional, ou seja, as disciplinas técnicas. Porém, quando indagados por opções de áreas de estudo para dar continuidade na formação acadêmica, percebe-se que a maioria das escolhas está

relacionada com a Administração, evidenciando-se a necessidade de uma adequação das diretrizes para a elaboração das grades curriculares dos cursos de administração hoteleira, com enfoque mais acentuado nas disciplinas de formação em Administração, inclusive com incremento da sua carga horária específica, pois 20% dos docentes a consideram insuficiente para atingir os objetivos estabelecidos para o curso.

Chama a atenção na análise das técnicas de ensino utilizadas, a baixa utilização de métodos mais recomendados para o ensino da Administração, especificamente falando do instrumento “jogos e simulações empresariais”, por exemplo, onde tanto os docentes quanto os discentes responderam que se utilizam desta modalidade frequentemente em apenas 11%, ou seja, uma baixa utilização, aquém do desejável, conforme já mencionado no capítulo 2, onde discorreremos sobre o tema.

Além disso, observamos uma contradição entre as respostas obtidas dos alunos a respeito do material didático, considerado por estes como bom ou suficiente, em oposição à opinião dos docentes, que consideram escassa a disponibilidade de publicações especializadas, fruto, até mesmo, da incipiência dos cursos da área.

Corroborando essa percepção da incipiência dos cursos o fato de que nas respostas à última questão (Questionário Discente - figura 12) a falta de incentivo à pesquisa é considerada como relevante pela maioria, o que também evidencia o foco na especialização em detrimento da formação acadêmica generalista.

Registramos ainda que há uma convergência entre as respostas na pesquisa entre os docentes e os discentes, no que se refere aos motivos que levam a escolha da graduação em hotelaria pela perspectiva de carreira, pois ambos entendem que a razão pela escolha do curso é a busca por carreiras de maior empregabilidade.

Por outro lado, chama a atenção o percentual das respostas obtidas pela questão número 10 do Questionário Discente (Figura 11), onde a diferença entre a realidade de mercado e aquele apresentado pelo curso foi a resposta dominante (60%), apontando as dificuldades enfrentadas para o exercício profissional, na medida em que a realidade de mercado é sensivelmente diversa daquela

desenvolvida nos cursos, o que é uma demonstração da inadequação dos cursos, decorrente dessas mesmas dificuldades e deficiências já relatadas.

Isso vai ao encontro do afirmado por Proserpio (2007, p.222) que afirma:

“A maioria das redes desenvolve extenso e contínuo programa de formação e nivelamento, para garantir o cumprimento de princípios e valores e a oferta de serviços dentro de um padrão semelhante ao oferecido internacionalmente. As grandes redes costumam importar seu principal staff e investir no desenvolvimento de pessoal de menor qualificação (cerca de 75% da mão-de-obra empregada).”

O professor Mário Carlos Beni, em entrevista a Revista Você S/A, de 03 de Janeiro de 2005, destaca que:

“...quem se forma em um dos cursos de Turismo de terceiro grau, não quer se sujeitar a trabalhar como recepcionista ou mensageiro.”

Essa assertiva também corrobora a constatação das dificuldades enfrentadas pelo graduado, quando cita as oportunidades restritas para conciliar a teoria à prática devido à indisponibilidade de função que se utilize dos conhecimentos, porque o que mercado procura não é necessariamente aquilo que as IES oferecem.

Além disso, a própria deficiência na formação acadêmica também é considerada por parte significativa dos entrevistados como razão para a dificuldade de conciliar a teoria e a prática no exercício profissional.

Outro aspecto que chama a atenção é o fato dos graduados não perceberem a importância das disciplinas de formação básica, como psicologia, filosofia, sociologia, ética etc., o que pode indicar que o projeto pedagógico das IES não está levando em consideração de maneira objetiva as disciplinas relacionadas às ciências humanas. Estas, para a formação do Administrador, são fundamentais para interpretar e compreender o funcionamento das organizações.

Quanto às disciplinas de língua estrangeira e comunicação e linguagem, exigências prioritárias no mercado profissional, o perfil do discente traçado pelo docente, na sua maioria jovens com experiência de intercâmbio e boa formação geral, pode justificar a falta de importância considerada pelos próprios discentes, pois neste caso o aluno desde cedo já convive com uma segunda língua.

Por fim, quanto à questão referente às atividades extraclasse desenvolvidas pelos docentes junto aos alunos dos cursos de Hotelaria, cabe registrar que a dificuldade em obter autorizações junto às empresas para a realização de visitas técnicas pode ter sido um fator determinante para o baixo percentual de indicação nos questionários dos docentes.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a relevância econômica da atividade hoteleira, especialmente no atual momento, como decorrência dos dois grandes eventos esportivos previstos para ocorrer nos próximos anos no Brasil, Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016, além da melhoria das condições econômicas do país, há uma expectativa de crescimento bastante relevante para a Hotelaria, gerando uma demanda significativa de mão de obra qualificada.

Dada essa relevância da atividade hoteleira e as dificuldades enfrentadas pela autora em seu exercício profissional na área, o objetivo deste trabalho foi investigar os métodos de ensino e aprendizagem nas disciplinas de Administração presentes nos cursos de graduação de Hotelaria e seu relacionamento com a prática profissional, tanto sob a ótica dos graduados quanto dos docentes.

Na primeira parte, foram abordados os aspectos teóricos e conceitos gerais relacionados ao tema. Na segunda parte, relatamos os resultados da pesquisa com graduados em Hotelaria e docentes com experiência em lecionar disciplinas relacionadas ao ensino da Administração.

Ao se investigar a história do ensino da Administração e o ensino da Hotelaria no Brasil observam-se algumas tendências semelhantes; ambos podem ser considerados recentes, os cursos de Administração foram criados no Brasil em 1952, e os de Hotelaria em 1978; a criação dos cursos sofreu influência direta de entidades empresariais. Passam por um processo de expansão intenso na última década trazendo para pauta de discussão temas como a mercantilização do ensino, o fracasso dos métodos pedagógicos, qualidade dos cursos etc.

Constatou-se ainda que, embora existam cursos de Hotelaria tanto sob a forma de bacharelado como sob a forma de tecnólogo, ambos dão maior ênfase para as disciplinas especialistas, enquanto o recomendável seria que aqueles cursos de bacharelado deveriam ter um caráter generalista, enfatizando aspectos relacionados à Administração.

Ao longo do trabalho ficou demonstrada a importância do ensino da Administração para os egressos da Hotelaria, possibilitando a combinação do foco no mercado profissional com uma formação crítica, reflexiva, generalista, habilidades

estas que colaboram para entender a realidade, agir e expor soluções, com consciência das responsabilidades de suas ações no meio social.

Abordaram-se as práticas e processos educativos para a organização de conhecimentos direcionados ao ensino superior, do ponto de vista das principais teorias sobre o processo de ensino e aprendizagem. Constatou-se que, embora haja o debate a respeito dessas teorias no meio acadêmico, na realidade, como afirma Masetto, a maioria dos docentes continua sendo o transmissor de conhecimento, ou seja, com predominância do modelo tradicional.

Conclui-se com os resultados que, para suprir as lacunas existentes no ensino e aprendizagem das disciplinas relacionadas à Administração nos cursos citados, não basta para o docente utilizar os recursos disponíveis; é preciso manter-se atualizado e constantemente rever sua visão sobre o processo de aprendizagem, adotando uma postura reflexiva, em constante atualização.

As constatações da pesquisa sugerem ainda que existe um descompasso entre a demanda do mercado e oferta de cursos superiores em Hotelaria, de modo que se trata de uma possível linha de pesquisa a ser desenvolvida posteriormente procurando identificar as suas causas.

O trabalho pretendeu ser um instrumento para discutir a realidade dos cursos de Hotelaria e direcionar novos estudos acadêmicos para investigação de ações que possam nortear as políticas educacionais para a área.

No entanto, é importante salientar que este trabalho não esgota todo o assunto resultante da pesquisa, abrindo perspectiva para o desenvolvimento de novos estudos, aproveitando os resultados apresentados para hipóteses a serem investigadas.

## 6 – REFERÊNCIAS

- ALDRIGUI**, M. Meios de Hospedagens. São Paulo: Editora Aleph, 2007.
- \_\_\_\_\_ Educação Superior em hotelaria: um exercício de aproximação das diretrizes curriculares brasileiras a realidade do mercado de trabalho em São Paulo. Dissertação (Mestrado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-26112008-160355/>>. Acesso em: 2012-03-08.
- ANDRADE**, J.V. Turismo Fundamentos e Dimensões. São Paulo: Editora Ática, 1992.
- ANSARAH**, M.G.R. Formação e Capacitação do profissional em Turismo e Hotelaria: Reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil. São Paulo: Aleph, 2002.
- BIREAUD**, A. Os métodos pedagógicos no ensino superior. Portugal: Porto Editora, 1995.
- BRESSER-PEREIRA**, L.C. Desenvolvimento e Crise no Brasil 1930-1983. 15 ed., São Paulo: Brasiliense, 1987.
- CASTELLI**, G. Administração Hoteleira. 9.ed., Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CAVASSA**, C.R. Hotéis: Gerenciamento, Segurança e Manutenção. São Paulo: Editora Roca, 2001.
- CHIAVENATO**, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1983.
- \_\_\_\_\_ Administração Geral e Pública. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA)**. Pesquisa Nacional 4ª ed, 2006, Brasília
- \_\_\_\_\_ Perfil, Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/pesquisa-nacional>>. Acesso em 23/11/2011
- COOPER**, C.; **SHEPPERD**, R; **WESTLAKE**, J. Educando os Educadores em Turismo: Manual de educação em Turismo e Hospitalidade. São Paulo: Roca, 2001.
- COVRE**, M.L.M. A formação e a ideologia do Administrador de Empresa. Petrópolis: Vozes, 1981.
- GIL**, Antonio Carlos. Didática do Ensino Superior. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- GOLDENSTEIN**, M.; **MELO** G. Perspectiva da Hotelaria no Brasil. BNDES Setorial n.3, p.5-42. Brasil, 2011.

**DRUCKER**, F.P. Administração, Tarefas Responsabilidades Práticas – 3. São Paulo: Ed. Pioneira, 1975

\_\_\_\_\_ Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1997.

**FREIRE**, P. Educação como prática de liberdade. 14 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

**FREITAS**, A.G. Introdução às teorias administrativas. Campinas: Alínea, 1998.

**HOUAISS**, A. Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Português. Versão 1.0.2001.

**LACRUZ**, A.J. Jogos de empresa: considerações teóricas. Caderno de Pesquisa em Administração. FEA-USP, v.11, n.4, p.93-109, 2004.

**MACHADO**, A. R.; **LOUSADA**, E.; **TARDELLI**, L. S. A. Planejar gêneros acadêmicos. Vol.3, 4.ed., São Paulo: Parábola Editorial, 2009.

**MARTINELLI**, J.C. Fundamentos multidisciplinares do Turismo: Hotelaria. \_\_\_\_\_ In **ANSARAH**, M.G.R (Org.). Turismo – Como aprender, como ensinar. Vol.2, 2.ed., São Paulo: Editora Senac, 2002.

**MASETTO**, M.T. Competência Pedagógica do Professor Universitário. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_ Docência Universitária: repensando a aula. In **TEODORO**, A.; **VASCONCELOS**, M.L. (Org.). Ensinar e Aprender no Ensino Superior. São Paulo: Ed.Cortez, Ed. Mackenzie, 2003.

**MAXIMIANO**, A.C. A teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2000.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Secretária de Educação Superior – Diretrizes Curriculares para a Educação Superior. Brasília, 2010. Disponível em < <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos> >. Acesso em 23/11/2011.

**MINISTÉRIO DO TURISMO**. Embratur, Meios de Hospedagem – Estrutura de Consumo e Impactos na Economia. Brasília, 2006. Disponível em < [http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/embratur/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/)>. Acesso em 23/11/2011.

**MOREIRA**, M.A. Ensino e aprendizagem: Enfoques Teóricos. 1.ed. São Paulo: Moraes, 1985.

**MOREIRA**, D. A. Tendências do ensino de Administração da Produção e Opreações: Sugestões para professores e pesquisadores. São Paulo: Revista Álvares Pentead, v.1, n.3, p.87-112, 1999.

**OLIVEIRA**, M.A.R.G. Panorama do Ensino Superior em Hotelaria no Brasil: Abordagens e caracterizações, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2004. Disponível em:<<http://www.unimep.br/phpg/bibdig/aluno/down.phd?cod=3>.

**PAULA, A. P.P.; RODRIGUES, M.A.** Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. Minas Gerais: Revista de Administração de Empresas, v. 46, p.10-22, 2006.

**PRETTO, F.N.** de. Pedagogia participativa na formação de administradores. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20042007-085536/>>. Acesso em: 2012-02-08.

**PROSERPIO, R.** O avanço da redes hoteleiras internacionais no Brasil. São Paulo: Editora Aleph, 2007.

**REGO, T.C.** Vygotsky – Uma perspectiva histórico-cultural da educação. 21ª ed. São Paulo: Editora Vozes, 1994.

**ROGERS, Carl.** Liberdade de Aprender em nossa década. 2 ed. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 1986.

**SEVERINO, A. J.** Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

**SILVA, G.S.** Administração de Empresas e desenvolvimento. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.11, n.3, p. 5-20, 1971.

**SILVA JR, J.R.; SGUISSARDI, V.** Novas faces da educação superior no Brasil – Reforma do Estado e mudanças na produção. Bragança Paulista: Editora Cortez, 1999.

**SOARES, F.; CORRÊA, V.** Serviços 5 estrelas – Uma introdução à Qualidade nos Serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

**SOUSA, O.C.** Aprender e ensinar: Significados e Mediações. In In **TEODORO, A.; VASCONCELOS, M.L.** (Org.). Ensinar e Aprender no Ensino Superior. São Paulo: Ed.Cortez, Ed. Mackenzie, 2003.

**VERGARA, S.C.** Repensando a relação Ensino Aprendizagem na Administração: Argumentos Teóricos, Práticas e Recursos. ROS – Revista Organizações e Sociedade, v.10, n.28, p. 131 – 142, 2003.

**TRIVIÑOS, A.N.** Introdução à Pesquisa em Ciências Social. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A****TERMO DE CONSENTIMENTO – DISCENTE**

Você está sendo convidado para participar da pesquisa – Avaliação dos métodos de ensino e aprendizagem nas disciplinas de Administração presentes nos cursos de graduação em Hotelaria. Você foi selecionado por ser graduado em Hotelaria e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Os objetivos deste estudo é investigar as práticas de ensino e metodologias de aulas aplicadas à aprendizagem nas disciplinas ligadas à Administração, nos cursos superiores de Hotelaria, e as suas interferências na prática do profissional da administração hoteleira. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder o questionário de forma totalmente voluntária e não representará qualquer risco para você. Os benefícios de sua participação serão importantes para identificação de oportunidades de melhoria no ensino e aprendizagem na administração hoteleira. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação, pois os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador principal e do CEP, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

---

**Profº. Dr. José Guilherme de Almeida**  
Orientador

---

**Marly Dompieri**  
Estudante de Pós-Graduação

<p><b>COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA</b> Rua Pedro Vicente, 625 Canindé – São Paulo/SP Telefone: (11) 2763-7505 E-mail: cep_ifsp@cefetsp.br</p>
--

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

---

**APÊNDICE B****TERMO DE CONSENTIMENTO – DOCENTE**

Sr.(a) Professor(a),

Com o objetivo de aprofundar as questões concernentes ao ensino e aprendizagem no ensino superior convidamos para participar da pesquisa – Avaliação dos métodos de ensino e aprendizagem nas disciplinas de Administração presentes nos cursos de graduação em Hotelaria. Sua participação é importante por lecionar disciplinas relacionadas à Administração em Hotelaria e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Os objetivos deste estudo é investigar as práticas de ensino e metodologias de aulas aplicadas à aprendizagem nas disciplinas ligadas à Administração, nos cursos superiores de Hotelaria, e as suas interferências na prática do profissional da administração hoteleira. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder o questionário de forma totalmente voluntária e não representará qualquer risco para você. Os benefícios de sua participação serão importantes para identificação de oportunidades de melhoria no ensino e aprendizagem na administração hoteleira. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação, pois os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. Será enviada uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço institucional do pesquisador principal e do CEP, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

---

**Profº. Dr. José Guilherme de Almeida**  
Orientador

---

**Marly Dompieri**  
Estudante de Pós-Graduação

**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**  
Rua Pedro Vicente, 625 Canindé – São Paulo/SP  
Telefone: (11) 2763-7505  
E-mail: cep\_ifsp@cefetsp.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na Pesquisa e concordo em participar.

---

**APÊNDICE C****FORMULÁRIO DISCENTE**

- 1) Quais foram as razões que influenciaram sua escolha pelo curso de Hotelaria?
  - a.  Aptidão ou vocação
  - b.  Maior perspectiva de oportunidade de carreira
  - c.  Influência familiar
  - d.  Outros. Citar: \_\_\_\_\_
  
- 2) Selecione a frequência de utilização das técnicas de ensino relacionadas, utilizadas pelos seus professores, nas disciplinas relativas à Administração:  
Responda utilizando: (1) frequentemente, (2) eventualmente, (3) raramente e (4) nunca.
  - a.  Aulas Expositiva
  - b.  Estudo de Casos
  - c.  Seminários
  - d.  Dinâmica de grupo
  - e.  Jogos e Simulações
  - f.  Painel integrado
  - g.  Formulação de questões para debate
  - h.  Desenvolvimento de projetos
  
- 3) Quais foram os materiais didáticos mais utilizados pelos seus professores nas disciplinas relacionadas à Administração?  
Responda utilizando: (1) frequentemente, (2) eventualmente, (3) raramente e (4) nunca.
  - a.  Livros
  - b.  Apostilas
  - c.  Artigos de revistas especializadas
  - d.  Mídias Eletrônicas
  
- 4) Qual a frequência de aplicação das teorias de Administração na sua prática profissional?
  - a.  Frequentemente
  - b.  Eventualmente
  - c.  Raramente
  - d.  Nunca
  
- 5) Qual o nível de satisfação alcançado com o seu aprendizado nas disciplinas relacionadas à Administração no curso de Hotelaria?
  - a.  Muito satisfeito
  - b.  Satisfeito
  - c.  Regular
  - d.  Insatisfeito
  
- 6) Qual o grupo de disciplinas que considera ter colaborado de forma efetiva para o seu desenvolvimento profissional?

Deve ser marcada cada opção seguindo a ordem de prioridade: (1) para o mais importante, (2) para o segundo mais importante e assim por diante.

- a. ( ) Disciplinas de conteúdo para formação básica: estudos relacionados com psicologia, filosofia, sociologia, ética, comunicação e linguagem, língua estrangeira;
  - b. ( ) Disciplinas de conteúdo para formação profissional: estudos que compreendem os fundamentos da teoria da administração, das organizações, os fenômenos empresariais, gerenciais, organizacionais, estratégicos, recursos humanos etc.;
  - c. ( ) Disciplinas de conteúdo complementar à Administração: estudos econômicos financeiros e de mercado, contabilidade gerencial, custos, legislação, meio ambiente e sustentabilidade, marketing, estatística, tecnologia e sistemas de informação etc.;
  - d. ( ) Disciplinas de conteúdo específico à hotelaria: fundamentos de turismo, fundamentos e negócios da hospitalidade, infraestrutura hoteleira, hospedagem, alimentos e bebidas, eventos, entretenimento, estágio supervisionado e/ ou prática em Hotel-Escola;
- 7) Em relação às disciplinas de conteúdo complementar à Administração, descritas no item “C” da questão anterior, em sua opinião, qual a qualidade do material didático utilizado?
- a. ( ) Ótimo
  - b. ( ) Bom
  - c. ( ) Regular
  - d. ( ) Ruim
- 8) Em relação às disciplinas de conteúdo complementar à Administração, descritas no item “C” da questão nº 6, anterior, em sua opinião, qual a avaliação das técnicas de ensino utilizadas pelos professores?
- a. ( ) Ótimo
  - b. ( ) Bom
  - c. ( ) Regular
  - d. ( ) Ruim
- 9) Pretende dar continuidade aos estudos para complementar sua formação?  
Em qual área?
- 10) Quais as dificuldades para exercer a profissão conciliando a teoria à prática?
- i. ( ) Realidade de mercado diferente do apresentado no curso
  - ii. ( ) Oportunidades restritas devido ao cargo ocupado
  - iii. ( ) Deficiências na formação acadêmica
  - iv. ( ) Outras. Citar \_\_\_\_\_

11) Qual a maior dificuldade encontrada durante o curso?

Pode ser marcada mais de uma opção indicando a ordem de prioridade: (1) para o mais importante, (2) para o segundo mais importante, e assim por diante.

- a. ( ) Professores descompromissados com o desenvolvimento dos alunos
- b. ( ) Qualidade geral do curso
- c. ( ) Falta de incentivo à pesquisa
- d. ( ) Recursos de infraestrutura e tecnológicos insuficientes
- e. ( ) Salas de aulas com excesso de alunos
- f. ( ) Falta de oportunidade para estágio
- g. ( ) Conteúdo curricular centrado na operação técnica sem a visão do conjunto

**APÊNDICE D****FORMULÁRIO DOCENTE**

- 1) Há quanto tempo leciona em curso de hotelaria:
  - A. ( ) Menos de 1 ano
  - B. ( ) Entre 1 e 5 anos
  - C. ( ) Entre 5 e 10 anos
  - D. ( ) Mais de 10 anos
- 2) Qual (is) a(s) disciplina(s) relacionadas à administração leciona no curso de hotelaria?
- 3) Quais os 3 recursos didáticos que mais utiliza em suas aulas? Por quê?
- 4) Solicita atividades extra-classe para seus alunos? Quais?
- 5) Participou da elaboração do material didático e/ou bibliografia adotada pela instituição? Se não, discorda de algo? E o que faz para superar a situação?
- 6) Acredita ser possível usar as mesmas técnicas de ensino e aprendizagem dos cursos de graduação em administração nos cursos de hotelaria? Por quê?
- 7) Como identifica as dificuldades de aprendizagem?
- 8) Quais são os obstáculos encontrados para o ensino de administração nos cursos de hotelaria?
- 9) Como analisa o perfil do aluno ingressante no curso superior de Hotelaria?
- 10) Encontra dificuldades para exercer a docência no curso mencionado? Relacione algumas.
- 11) Por que escolheu lecionar no curso de hotelaria?

**ANEXOS**

**ANEXO A**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**  
**RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005**

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, 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 CNE/CES n os 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES n os 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, 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 de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;

VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;

IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

X - concepção e composição das atividades complementares; e,

XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação lato sensu, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para

desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração 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 nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, 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 ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º 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. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de

monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no caput deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A carga horária mínima dos cursos de graduação será estabelecida em Resolução da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. As Diretrizes Curriculares Nacionais desta Resolução deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior, obrigatoriamente, no prazo máximo de dois anos, aos alunos ingressantes, a partir da publicação desta.

Parágrafo único. As IES poderão optar pela aplicação das DCN aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação desta.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993, e a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.

**EDSON DE OLIVEIRA NUNES**

**Presidente da Câmara de Educação Superior**

**ANEXO B**

**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**  
**CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**  
**RESOLUÇÃO Nº 1, DE 2 DE FEVEREIRO DE 2004.**

(\*) (\*\*)

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, 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 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CES/CNE 776/97, de 3/12/97, e 583/2001, de 4/4/2001, as Diretrizes Curriculares Nacionais elaboradas pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, propostas ao CNE pela SESu/MEC, e considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES 67/2003, de 11/3/2003, e 134/2003, de 4/6/2003, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003 e 9/9/2003, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, a monografia, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como trabalho de conclusão de curso – TCC, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua

operacionalização, abrangerá, 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 de 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;

(\*)

Resolução **CNE/CES 1/2004**. Diário Oficial da União, Brasília, 4 de março de 2004, Seção 1, p. 11 (\*\*). Revogada pela Resolução CNE/CES n.º 4, de 13 de julho de 2005XII - inclusão opcional de trabalho de conclusão de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Os Projetos Pedagógicos do Curso de Graduação em Administração poderão admitir Linhas de Formação Específicas, nas diversas áreas da Administração, para melhor atender às demandas institucionais e sociais.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação

profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços; III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração 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 nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, 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 ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 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 acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º 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. 9º Trabalho de Conclusão de Curso – TCC é um componente curricular opcional da instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades

de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, nas modalidades referidas no caput deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A duração do curso de graduação em Administração será estabelecida em Resolução específica da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

ÉFREM DE AGUIAR MARANHÃO

Presidente da Câmara de Educação Superior

**ANEXO C**

**Parecer Homologado (\*)**  
**(\*) Despacho do Ministro, publicado no Diário Oficial da União de 24/09/2004.**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

INTERESSADO: Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD e Conselho Federal de Administração – CFA UF: DF

ASSUNTO: Retificação do Parecer CNE/CES110/2004, referente às Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos superiores em Administração Hoteleira

RELATOR: Edson de Oliveira Nunes

PROCESSO Nº 23001.000077/2004-15

PARECER Nº **CES/CNE 188/2004** COLEGIADO: CES

**APROVADO EM: 7/7/2004**

I – RELATÓRIO

Trata o presente de pedido de retificação do Parecer CNE /CES 110/ 2003, solicitado pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD e pelo Conselho Federal de Administração – CFA, através do Ofício 216/2004 protocolado sob o Processo nº 23001.000077/2004-15.

O Parecer supra citado se refere às Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos superiores em Administração Hoteleira, relatado pelos ilustres Conselheiros José Carlos Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer. (grifo nosso)

**Mérito**

Na solicitação encaminhada, as Instituições argumentam que “Administração Hoteleira se constitui numa habilitação do Curso de Administração e que poderá ser perfeitamente contemplada nas Diretrizes de Administração, de acordo com a Resolução CNE/CES nº 1/2004”, recentemente publicada, ressaltando ainda que esta Resolução prevê no

§ 2º, do art. 2º que “os Projetos Pedagógicos do Curso de Graduação em Administração poderão admitir Linhas de Formação Específicas, nas diversas áreas da Administração, para melhor atender às demandas institucionais e sociais” (grifo nosso). Registram também que existem hoje cerca de 229 (duzentas e vinte e nove) habilitações do Curso de Administração, nestas incluídas as de Administração Hoteleira e que “caso prevaleçam as DCN específicas para esse curso, corre-se o risco de se aprovar igual número de Diretrizes, cada uma correspondendo a um tipo de habilitação...”.

#### Considerações Finais

Considerando os termos do art.17, item II, alínea “e”, do Decreto 3.860/2001 – estrutura curricular adotada e sua adequação com as diretrizes curriculares nacionais de cursos de graduação (grifo nosso); Considerando os termos dos Pareceres CNE/CES 67/2003 – referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação e 134/2003 – institui às DCN do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado (grifo nosso);

Considerando os termos da Resolução CNE/CES 1/2004, que institui as DCN do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, especialmente quanto ao § 2º do art.2º, já transcrito;

Considerando, ainda, que todos os Pareceres e respectivas Resoluções sobre Diretrizes Curriculares Nacionais se referem somente aos cursos de graduação, passo ao voto nos termos a seguir.

#### II – VOTO DO RELATOR

Diante do exposto, acolho o pedido de retificação do Parecer CNE/CES 110/2004, formulado pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD e Conselho Federal de Administração – CFA.

Brasília-DF, 7 de julho de 2004.

Conselheiro Edson de Oliveira Nunes

#### III – DECISÃO DA CÂMARA

A Câmara de Educação Superior acompanha por unanimidade o voto do Relator.

Sala das Sessões, em 7 de julho de 2004.

Conselheiro Edson de Oliveira Nunes – Presidente

Conselheiro Antonio Carlos Caruso Ronca – Vice-Presidente