



CURSO DE GESTÃO HOTELEIRA: QUE DESAFIOS NO CONTEXTO DA REFORMA DO ENSINO SUPERIOR?

CLAUDIA HENRIQUES

Doutora em Economia do Turismo
Professora Adjunta na ESGHT - Universidade do Algarve
chenri@ualg.pt

RESUMO:

A importância do turismo e da sua indústria na economia nacional leva a perspectivar a actual reforma do sistema de ensino superior como decisiva para a reestruturação de cursos que podem directamente influir no desenvolvimento nacional, regional e local.

Por isso, a articulação entre governo, instituições de ensino e indústria turística é fundamental para reduzir ao mínimo potenciais desfazamentos entre a oferta formativa das instituições de ensino e as necessidades das empresas. Assim, a determinação das competências a ministrar, seguidas da delimitação de programas curriculares, deve estabelecer-se no contexto de abertura de uma área de reflexão conjunta a nível do ensino superior sobre o novo paradigma educacional, visando promover a qualidade, a empregabilidade e a cidadania.

No que respeita à indústria hoteleira e aos cursos de gestão hoteleira, este artigo tenta problematizar e delimitar quais as competências que o gestor deste tipo de empresas necessita na actualidade, de modo a que estas sejam ministradas nos planos curriculares dos ditos cursos. Simultaneamente, o artigo apresenta um conjunto de perspectivas, protagonizadas por diferentes autores, com o intento de propiciar o debate.

PALAVRAS-CHAVE:

turismo, gestão hoteleira, ensino superior, formação, competências, perfis, currículo

ABSTRACT:

The importance of the tourism and its industry in the national economy leads us to put in perspective the present reform of the higher education system as decisive for the restructuring of the courses that can directly influence the national, regional and local development.

As a consequence, the articulation between government, educational institutions and the touristic industry is essential to reduce to a minimum the potential phase displacement between training offer of the educational institutions and the needs of the enterprises. So, the decision about the competencies to be supplied is determinant.

As far as the hotel industry and the hospitality management courses are concerned, this article aims at arising a set of questions and at the limiting the competencies that the manager of this type of enterprises should acquire at the present time so that they may be included in the curricular plans of the above mentioned courses. Accordingly, this article presents a set of perspectives proposed by different authors, intended to propitiate the debate.

KEYWORDS:

tourism, hotel management, higher education, qualifications, competences, curriculum

“si se considera que el progreso es algo que nos arrastra, entonces acontece la perplejidad, precisamente porque no sabemos hacia dónde nos conduce. Si nuestro destino estuviera ahí, sería siempre un destino desconocido. El ocultamiento del destino, o ausencia de un proyecto de destino, produce desorientación y origina la falta de coincidencia de las voluntades, porque unas se encaminarán hacia una meta preferida, y otras hacia otra bien distinta”

Tomas Calleja (1990)



INTRODUÇÃO

O turismo tem vindo a transformar-se na maior actividade económica mundial gerando impactes directos e indirectos ao nível do produto, do emprego, do investimento e receitas, ao mesmo tempo que influi na qualidade de vida das populações, através da promoção de intercâmbios culturais, atenuação de desequilíbrios regionais e aumento de infraestruturas, entre outros aspectos. O facto tem conduzido à crescente consciencialização, por parte de poderes públicos e privados, da importância do turismo enquanto motor de desenvolvimento nacional, regional e local. Desenvolvimento este que, na actualidade, se apoia em conceitos como os de sustentabilidade, qualidade, diferenciação e diversidade.

À medida que emergem novos destinos turísticos nas diferentes regiões mundiais e, simultaneamente, emergem novos produtos (muitos dos quais sem a dependência dos recursos naturais ou histórico-culturais existentes) verifica-se uma crescente integração vertical e horizontal da indústria, a par de uma reorganização empresarial sem precedentes.

De salientar que a indústria do turismo é trabalho-intensiva, pelo que a formação desempenha um papel determinante na preparação e qualificação das pessoas que intervêm nesta actividade, assumindo-se o factor humano como a essência da qualidade na oferta turística.

O momento é decisivo, não só pelos desafios de competitividade que a indústria do turismo deverá estar apta a trilhar, nomeadamente as empresas de produção - hotéis e restaurantes - as de maior representatividade num país fundamentalmente receptor de turistas, mas também por estar em curso a reforma do sistema do ensino superior em Portugal e na Europa.

O objectivo é assegurar que o ensino do turismo e da hotelaria se desenvolva de modo articulado, quer com a dinâmica do turismo quer com a do ambiente educacional, de modo a captar e manter uma boa qualidade da força de trabalho. A colaboração e cooperação entre os sectores público e privado, entre governo, instituições de ensino e empresas, é então fundamental.

Em Portugal, existe o reconhecimento, por parte do governo e das universidades/politécnicos, da importância do turismo e sua indústria na economia portuguesa, bem como existe o reconhecimento de que o ensino superior “detém um papel central no desenvolvimento humano e das sociedades

modernas na medida em que potencializa o desenvolvimento social, cultural e económico e activa valores éticos e de cidadania” (EU, 2003). Cabe então avançar esforços de modo a que as instituições de ensino superior, através da formação que ministram, e do estreitamento da ligação à vida comunitária, possam contribuir para o desenvolvimento da indústria do turismo e consequentemente da economia portuguesa.

1. TURISMO E ESPAÇO EUROPEU DE ENSINO SUPERIOR

A construção de um Espaço Europeu de Ensino Superior apoia-se em orientações de documentos vários, destacando-se a Declaração de Bolonha (Junho de 1999), os Comunicados de Praga (Maio de 2001) e de Berlim (Setembro de 2003), em sintonia com as estratégias estabelecidas nos Conselhos Europeus de Lisboa (2000) e de Barcelona (2002).

O processo de Bolonha assume como objectivos a “formação de uma dimensão e de uma consciência europeias novas no ensino superior, na investigação e na inovação, fundamentalmente sedimentadas na colaboração institucional e no intercâmbio cultural, este sustentado na mobilidade dos jovens e na promoção da empregabilidade no mercado alargado europeu”. Paralelamente, prevê “a promoção da coesão europeia, também através do conhecimento e da mobilidade, como forma de assegurar um melhor desempenho afirmativo da Europa no mundo” (MCIES, 2004).

Entre os objectivos traçados por Bolonha, destacam-se a “maior transparência e comparabilidade das formações”, a “maior mobilidade de alunos, professores e investigadores”, e a “melhor empregabilidade” (MCIES, 2004).

Para a sua concretização, estabelece-se um plano de aplicação do processo de Bolonha assente em três vertentes:

- perfis e competências de formação,
- organização em créditos e suplemento ao diploma,
- sistema de avaliação e acreditação.

Em paralelo, prevê-se a estruturação de graus académicos assentes em 2 ciclos, de graduação e pós-graduação, em que o acesso ao 2º ciclo pressupõe o término do primeiro, com a duração mínima de 3 anos.

Neste contexto, o papel das instituições de ensino superior é essencial, tal como está expresso num documento da Comissão das Comunidades



Europeias sobre “O papel das Universidades na Europa do Conhecimento”. As universidades são tidas como “a chave para a Europa do conhecimento, ponto de intersecção de todos os vectores do desenvolvimento (investigação, exploração, construção do conhecimento, educação e formação, produção, inovação), sendo sublinhada a importância de uma maior ligação das universidades à vida comunitária, ao sector produtivo e ao desenvolvimento local e regional” (EU, 2003).

O interesse estratégico de cooperação europeia no domínio do ensino superior pressupõe não só a cooperação inter-governamental mas também inter-instituições de ensino, de modo a que cada sistema educativo nacional, através das respectivas estruturas curriculares, valorize a formação e se torne mais competitivo, individualmente e no seu conjunto, em matéria de cooperação estratégica.

No que respeita ao ensino superior, no domínio do turismo, ele é sem dúvida determinante. “Na União Europeia, o sector do turismo representa cerca de 2 milhões de empresas, essencialmente PME, e contribui com cerca de 5% para o PIB e emprego (EU, 2002a).

É também um dos sectores da economia europeia com melhores perspectivas de futuro. As previsões apontam para um “crescimento contínuo mais forte do que a média do crescimento económico” esperando-se “uma duplicação do volume do turismo europeu nos próximos 20 a 25 anos, com efeitos nítidos, em termos de despesas e de produtos, na ordem de 3% anuais. O emprego conhecerá um crescimento de cerca de 15% durante os próximos dez anos” (EU, 2002a). “Se na actualidade quase 9 milhões de pessoas trabalham no sector do turismo (...), na próxima década o turismo poderá permitir a criação de entre 2.2 e 3.3 milhões de empregos” (EU, 2004a).

Assim, se a política europeia de turismo se apoiou, durante um largo período, fundamentalmente em políticas indirectas, é cada vez mais notória a preocupação com este domínio de política e nomeadamente com o fomento e valorização do emprego turístico.

Neste contexto, salientam-se alguns marcos de referência de política europeia no domínio do emprego turístico, como o livro Branco “Crescimento, competitividade e emprego: desafios para o século XXI” (1993) onde é enfatizada a importância crucial da formação como factor-chave para combater o desemprego e aumentar a competitividade das empresas. Salienta-se também o Livro Branco “Ensino e aprendizagem –

Para uma sociedade do conhecimento” (1995) onde se averiguam novas necessidades na procura de novas competências geradas pela evolução civilizacional. Estas recomendações estratégicas têm relevância no sector do turismo porque é uma indústria muito complexa, englobando uma grande variedade de actividades económicas em todas as regiões da Europa, e envolvendo um investimento substancial em capital humano.

Também a adopção, pela comissão, da comunicação “Reforçar o potencial do turismo em matéria de emprego”, datada de 1998, e o papel do Grupo de Alto Nível sobre o Turismo e Emprego, contribuíram para dar ênfase à preocupação em encontrar formas de cooperação, a fim de alargar a contribuição que o turismo pode trazer ao crescimento e ao emprego, principalmente em áreas como as da informação, formação, inovação, qualidade e durabilidade. O pressuposto é de que o turismo tem potencialidade de contribuir para o crescimento da economia local e para o desenvolvimento sustentável.

1.1. GESTÃO HOTELEIRA E A REFORMA DO ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

A reflexão sobre o papel do ensino superior na Europa do Conhecimento é fulcral, assim como a reflexão sobre as áreas científicas em que as instituições de ensino superior podem contribuir de forma mais determinante para o desenvolvimento do tecido produtivo de cada país-membro da União Europeia.

Em Portugal, no Plano Nacional de Desenvolvimento Económico-Social (2000-2006), o cluster “turismo/lazer” é identificado como potencializador do desenvolvimento social e económico do país e das localidades. O turismo é indutor de crescimento, quer quantitativo quer qualitativo, interferindo na qualidade de vida das populações. O Plano diz: “O turismo é fortemente dinamizador de actividades económicas locais, até pelo excelente grau de apropriação potencial dos efeitos multiplicadores pelos sistemas regionais/locais. Paralelamente, e face à sua especificidade, o turismo surge como um conjunto de actividades económicas que pode contribuir para preservar as características locais ou regionais, sem perigo de deslocalização de actividades, e consequentemente de postos de trabalho” (ME, 2000).

Portugal, ao contrário de muitos dos seus concorrentes europeus, tem conseguido manter a sua participação a nível mundial no turismo, apesar da emergência de novos destinos que têm afastado



os turistas dos mercados tradicionais. O país posicionou-se, em 2003, em 16º lugar no ranking dos principais destinos turísticos, recebendo cerca de 12 milhões de turistas, e na 20ª posição no ranking das receitas, com mais de 6 mil milhões de euros, representando mais de 8 % do PIB e empregando mais de 10% dos activos (ICEP, 2003).

Enquanto país predominantemente receptor de turistas, a estrutura da indústria do turismo assenta fundamentalmente em empresas de produção, nomeadamente hotéis e restaurantes. Em 2004, Portugal detém um total de 1957 estabelecimentos hoteleiros, que acolheram 10.4 milhões de hóspedes, os quais realizaram 34.1 milhões de dormidas. No total de estabelecimentos, a categoria hotéis é a mais representativa (45%) com uma capacidade de alojamento de 253929 camas, distribuída, segundo NUT II, pelo Algarve (39%), Lisboa (17%), Centro (14%), Norte (13%), Madeira (11%) e Açores (3%) (DGT, 2005)¹.

De referir que o alojamento turístico nacional, na década de 80 e nos primeiros anos da década de 90, se desenvolveu sem grandes dificuldades de captação de procura, o que provocou aumento de investimento no sector, sem que na maioria das unidades fossem criadas infraestruturas de gestão. Ora, a modernização da oferta turística de alojamento nacional tem de apostar na melhoria da qualidade, na redefinição e inovação de produtos, integração de novas tecnologias, a qual passa necessariamente pela aposta na formação profissional e no aumento da produtividade, por forma a tornar a oferta mais competitiva em termos internacionais. Esta aposta, é tanto mais determinante se pensarmos que a procura actual assenta em consumidores turísticos cada vez mais experientes, de que resulta uma clientela cada vez mais exigente que dá mais importância à relação qualidade/preço e à possibilidade de desfrutar de experiências personalizadas.

Neste contexto, cabe às instituições de ensino superior um importante papel de formação no domínio do turismo e especificamente em gestão hoteleira (se atendermos à estrutura da indústria e à importância dos hotéis), estabelecendo programas curriculares que contribuam para construir perfis e competências adequados às necessidades presentes e futuras do mercado.

A formação em gestão hoteleira deverá então ser perspectivada como um triplo desafio. Desafio do governo em estabelecer um processo sistémico de oferta de educação no turismo de acordo com a política nacional de turismo. Desafio das institui-

ções de ensino superior que ministram cursos nesta área, expresso na definição da missão da instituição, da sua filosofia e compromisso com a sociedade, enquanto vectores fundamentais no âmbito de um planeamento, que devem ter como consequência a formulação de objectivos, estratégias e acções. Um desafio da indústria hoteleira que quer ser mais competitiva. Identificadas as prioridades a nível nacional, regional e local, contextualizadas económica, social e politicamente, dever-se-á estimular a articulação entre Escolas, instituições públicas e empresas.

O processo de reestruturação de Cursos que se avizinha no contexto do processo de Bolonha e na consequente reforma do sistema do ensino superior, tem contribuído para que os aspectos expressos no parágrafo anterior tenham ganho uma nova dinâmica, tanto mais que se inicia de forma faseada a partir de 2005 e deverá estar concluído em 2010.

Há também que salientar que as próprias bases do sistema de avaliação e acompanhamento das Instituições do Ensino Superior, estabelecida na Lei nº38/94, já tinha vindo a conduzir a um (re)pensar, (re)definir, (re)estruturar a organização curricular dos cursos oferecidos no mercado de ensino com o horizonte de uma melhor adequação ao mercado de trabalho. Simultaneamente, o sistema de avaliação referido, pelas finalidades que estabelece², contribuiu para estabelecer diagnósticos do contexto institucional e académico do país e respectiva capacidade relacional com outras entidades nacionais e estrangeiras. Conduziu igualmente à criação de “baterias” de indicadores de funcionamento das instituições de ensino e seus cursos, com o intento de criar informação para mais aprofundadamente averiguar oportunidades e ameaças associadas às tendências do meio envolvente, e ao mesmo tempo determinar pontos fortes e fracos associados à necessária capacidade de dar resposta às condicionantes ou oportunidades do meio.

No respeitante aos Cursos de Ensino Superior na Área da Gestão Hoteleira em Portugal, um estudo desenvolvido no âmbito da Direcção do Curso de Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo (ESGHT) da Universidade do Algarve (UALG), averiguou a existência de 14 cursos, públicos e privados, muito embora sejam fundamentalmente 9 os que mais directamente se relacionam com a gestão hoteleira (Quadro 1).



QUADRO 1. CURSOS NA ÁREA DA GESTÃO HOTELEIRA, SEGUNDO O TIPO DE ENSINO, EM PORTUGAL

Nº	CURSO	FACULDADE/ESCOLA	TIPO DE ENSINO
1	Direção e Gestão Hoteleira	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHT)	Público
2	Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras	Instituto Superior de Humanidades e Tecnologias de Lisboa (ISHT)	Privado
3	Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras	Instituto Superior de Matemática e Gestão (Portimão)	Privado
4	Gestão de Empresas Turísticas	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Privado
5	Gestão Hoteleira	Instituto Superior de Espinho	Privado
6	Gestão Hoteleira	Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Faro)	Público
7	Gestão Hoteleira	Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Portimão)	Público
8	Gestão Turística e Hoteleira	Instituto Politécnico de Peniche/Leiria – Escola Superior de Tecnologias de Mar de Peniche	Público
9	Gestão Turística e Hoteleira	Universidade Internacional – Instituto Superior Politécnico Internacional (ISPI)	Privado
10	Gestão Turística e Cultural	Escola Superior de Gestão de Tomar – Instituto Politécnico de Tomar	Público
11	Gestão Turística, Cultural e Patrimonial	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Lamego	Público
12	Turismo, Hotelaria e Termalismo	Instituto Superior de Ciências Educativas de Odivelas (ISCE)	Privado
13	Gestão do Lazer e Animação Turística	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHT)	Público
14	Gestão e Planeamento em Turismo	Universidade de Aveiro	Público

Fonte: Elaboração própria com base www.edusurfa.pt/Prof/GestHot.htm (2005).

Identificados os Cursos no domínio da Gestão Hoteleira em Portugal³, seguiu-se a análise dos planos curriculares, nomeadamente de 7 dos cursos atrás mencionados, com a preocupação de detecção das áreas científicas mais representativas, inferindo-se quais as competências onde recai o cerne do perfil do gestor hoteleiro no país (Quadro 2).

Uma das questões subjacentes a esta análise visava averiguar se os actuais planos têm a sua incidência

em competências específicas associadas à indústria hoteleira ou em competências gerais de gestão. Outra questão visava determinar a importância atribuída ao estágio profissional enquanto complemento de formação. Paralelamente, visava determinar a ênfase dada a metodologias inovadoras, científica e pedagogicamente, bem como à análise de estudos de caso e à valorização da “experiência” aplicada no tratamento de questões teóricas.

QUADRO 2. - REPRESENTATIVIDADE POR ÁREAS/NÚCLEOS CIENTÍFICOS

	NÚCLEOS	N.º DISCIPLINAS		%	
		1º CICLO	2º CICLO	1º CICLO	2º CICLO
	CONTABILIDADE	11	4	6,0	5,6
	GESTÃO ESTRATÉGICA	6	2	3,3	2,8
	GESTÃO FINANCEIRA	9	9	4,9	12,5
	GESTÃO HOTELEIRA	33	7	17,9	9,7
	INFORMÁTICA	8	1	4,3	1,4
	MARKETING	7	4	3,8	5,6
	RECURSOS HUMANOS	7	0	3,8	0,0
	SECRETARIADO	1	0	0,5	0,0
	TURISMO	19	12	10,3	16,7
	ECONOMIA	8	13	4,3	18,1

**QUADRO 2. - REPRESENTATIVIDADE POR ÁREAS/NÚCLEOS CIENTÍFICOS
(CONTINUAÇÃO)**

MÉTODOS QUANTITATIVOS	7	2	3,8	2,8
CIÊNCIAS SOCIAIS	9	3	4,9	4,2
LÍNGUAS 1	16	1	8,7	1,4
LÍNGUAS 2	12	0	6,5	0,0
DIREITO	14	4	7,6	5,6
<i>SUBTOTAL</i>	<i>167</i>	<i>62</i>	<i>90,8</i>	<i>86,1</i>
ESTAGIO	13	5	7,1	6,9
LABORATÓRIO	2	0	1,1	0,0
OPÇÕES VÁRIAS	1	0	0,5	0,0
PROJECTO	1	4	0,5	5,6
SEMINÁRIO	0	1	0,0	1,4
<i>SUBTOTAL</i>	<i>17</i>	<i>10</i>	<i>9,2</i>	<i>13,9</i>
<i>TOTAL</i>	<i>184</i>	<i>72</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Martins (2004).

Uma análise do quadro leva à verificação de que no 1º ciclo os núcleos científicos mais representados são: Gestão Hoteleira (17,9%), Turismo (10,3%), Línguas I (8,7%), Direito (7,6%), Línguas II (6,5%), Contabilidade (6%), Gestão Financeira e Ciências Sociais (4,9%), Economia e Informática, ambos com 4,3%.

No 2º ciclo assumem maior peso os Núcleos de Economia (18,1%), Turismo (16,7%), Gestão Financeira (12,5%) e Gestão Hoteleira (9,7%).

O Estágio assume um peso relativamente igual no 1º ciclo e 2º ciclo, sendo que dos cursos analisados, apenas 2 apresentam no seu Plano Curricular relativo ao 1º ano a disciplina “Estágio”. A disciplina de Projecto é valorizada particularmente no 2º ciclo.

Pelo referido, apercebemo-nos que o curso de gestão hoteleira, nas diferentes instituições de ensino superior, tenta conciliar três grandes vectores: a gestão, o turismo e a hotelaria. Em conformidade, procura dar competências gerais e específicas, tentando estabelecer um balanço equilibrado entre elas. Há, no entanto, a assumpção da complexidade da indústria hoteleira e da sua “insularidade”, as quais justificam um curso autónomo nesta área da gestão.

1.2. GESTÃO HOTELEIRA: ÁREAS POTENCIAIS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO

O Curso Superior de Gestão Hoteleira da ESGHT/UALG, no âmbito do seu processo de

auto-avaliação, em decurso no ano lectivo de 2001/2002, estabeleceu várias discussões conjuntas com o Conselho Consultivo desta Escola constituído por académicos, ex-alunos e profissionais do sector turístico, com responsabilidades de direcção e gestão pública e privada.

Efectuou igualmente um conjunto de inquéritos, em 2002, dirigidos respectivamente a empresas (empregadoras de ex-alunos), ex-alunos, e alunos dos quatro anos do curso. No que respeita ao inquérito feito aos empregadores pertencentes ao ramo de actividade da Hotelaria, as principais áreas de formação dos ex-alunos de Gestão Hoteleira da ESGHT apontadas como devendo ser melhoradas e reforçadas são:

- ✓ Hotelaria (40,9%),
- ✓ Línguas (20,4%),
- ✓ Recursos Humanos (16,4%),
- ✓ Economia/Gestão (12,2%).

Opinião divergente têm as entidades empregadoras de outros ramos de actividade, que consideram o Direito (22,2%) e a Informática (22,2%) as áreas em que a formação destes alunos poderia ser melhorada (Quadro 3).



QUADRO 3 - ÁREAS EM QUE A FORMAÇÃO DOS EX-ALUNOS PODERIA SER MELHORADA

Áreas de Formação	Entidades Empregadoras		
	Todos os Ramos	Ramo da Hotelaria	Outros Ramos
Economia/Gestão	11,9%	12,2%	11,1%
Direito	6,0%	0,0%	22,2%
Línguas	16,4%	20,4%	5,6%
Contabilidade	4,5%	2,0%	11,1%
Recursos Humanos	14,9%	16,4%	11,1%
Hotelaria	32,8%	40,9%	11,1%
Informática	7,5%	2,0%	22,2%
Outras	6,0%	6,1%	5,6%

Fonte: ESGHT, (2002/2003), Relatório de Auto-Avaliação do Curso Superior de Gestão Hoteleira – 2002/2003

Para além das áreas em que a formação dos ex-alunos poderia ser melhorada, as entidades empregadoras sugeriram outras áreas de formação complementar dos alunos: “Sistemas de Gestão da Qualidade”, “Ambiente e Segurança”, “Higiene e Segurança Alimentar”, “Restauração”, “Atendimento” e “Contabilidade Analítica de uma Unidade Hoteleira”.

Pelo referido, fica também patente que a auto-avaliação, enquanto diagnóstico exaustivo do curso, contribuiu para, mais facilmente, no actual momento de reposicionamento estratégico educacional/formativo re-dimensionar, re-estruturar, re-configurar um novo plano curricular para gestão hoteleira, uma vez que houve vectores analisados que ajudaram a compreender a orientação futura que o Curso deveria ter.

Também o *feed-back* de muitas visitas a estagiários nas empresas, desenvolvidas pelos docentes da ESGHT, tem contribuído para avançar com cenários de reestruturação, devido a um conhecimento mais próximo das necessidades do Mercado de Trabalho e do novo Perfil do Gestor Hoteleiro.

2. HOTELARIA E GESTÃO HOTELEIRA: ESCOLAS DE PENSAMENTO/INVESTIGAÇÃO E ÁREAS PRIVILEGIADAS DE FORMAÇÃO

Uma reflexão sobre a concepção e reestruturação dos programas curriculares relativos aos Cursos de Gestão Hoteleira, a par da preocupação em traçar o perfil do gestor hoteleiro e suas competências, à luz da actual indústria hoteleira e da reforma do ensino superior, leva-nos a ter presente que, no iní-

cio da década, este campo de investigação e de gestão estava, como referem Taylor e Edgar (1999), em fase embrionária ou, pelo menos, em fase de desenvolvimento.

Porém, fazendo referência a um estudo de 1990, de Littelljohn, emerge a delimitação de três grandes áreas de abordagem à investigação na hotelaria. São elas:

- ✓ Abordagem à investigação hoteleira assente nas ciências naturais e físicas, tais como (ciência alimentar) nutrição e gestão de equipamentos técnicos, onde se identificam áreas como a gastronomia e vinhos e manutenção hoteleira;
- ✓ Abordagem da gestão hoteleira com preocupações centradas na coordenação activa e na procura de equilíbrio na relação entre o ambiente externo, os recursos humanos, as infraestruturas técnicas e gestão dos sistemas de informação;
- ✓ Abordagem dos estudos de hotelaria que atribuem grande importância à interpretação de técnicas sociais quando analisam um problema, em vez de uma preocupação mais imediata com questões operacionais (in Jones, 2004).

Esta tipologia, como refere Wood (1999), pode ser artificial. Porém, ela reflecte o cerne da tradição investigacional na hotelaria, nomeadamente a utilização de uma variedade de “perspectivas multidisciplinares” para compreender e solucionar problemas de gestão da indústria hoteleira. Uma indústria que se identifica como única, e na sua unicidade



requer configurações epistemológicas e metodológicas, com vista a adequadamente analisar as suas características e actividades. Mas porquê concebê-la como única? Não será qualquer sector ou indústria detentor de características únicas? Independentemente da(s) resposta(s) que se poderia(m) obter, a realidade aponta para a existência de uma forte insularidade entre os investigadores no domínio da gestão hoteleira, a qual conduz a abordagens independentes.

Ainda no âmbito da Hotelaria, destaca-se o contributo de Shaw e Nightingale (1995) que, com base num plano curricular de Boyer estruturado em 1990, põem a ênfase na integração, aplicação e ensino, reforçando a importância no aprofundamento da interdisciplinaridade, multidisciplinaridade e contextualização. Esta perspectiva conduziu à delimitação do papel da investigação na hotelaria como *problem-solving*, *problem oriented*, ou como uma investigação básica cuja tarefa fundamental é a educação no domínio da hotelaria.

Também um grupo de académicos do Reino Unido, com a intenção de responder à questão: “o que é a hotelaria?”, leva, em 1997, à delimitação de uma iniciativa que se constitui como mais um sinal indiciador da “insularidade” atrás referida, relacionando-se com uma corrente onde emergem os designados pragmatistas da gestão hoteleira.

Destaca-se Jones (1997; in Jones 2004), para quem a base da gestão hoteleira deveria residir nas operações de gestão, uma vez que ela tem no seu coração o conceito de “gestão do processo”. Para outros autores, esta visão tende a ser entendida como um “imperialismo operacional”, ao mesmo tempo que revela incapacidade em reconhecer que o progresso da investigação na hotelaria tem sido impedido, não pela falta de empirismo, mas por uma falta de corpo teórico - ou seja, a gestão hoteleira é actualmente a-teórica. Esta situação pode expressar a dificuldade em definir o conceito de gestão hoteleira.

No domínio de investigação ou pesquisa em gestão hoteleira, e com base no modelo de Kotler desenvolvido em 1972, Taylor e Edgar (1999) estabelecem um modelo, o qual incorpora um conjunto de categorias dictómicas:

1. micro/meso/macro (nível de análise),
2. positivista/normativo (incidência da investigação/objectivo) (Figura 1).

FIGURA 1. MODELO DE GESTÃO HOTELEIRA DE 6 QUADRANTES

		Incidência da investigação/objectivo	
		positivista	normativo
Nível de análise	Micro	1	2
	Meso	3	4
	Macro	5	6

Fonte: Taylor e Edgar (1999).

No quadrante 1, a abordagem assenta em levar a cabo a investigação ao nível da empresa tomada individualmente, ou seja, a nível micro. Pretende-se averiguar qual é o comportamento actual das empresas, valorizando-se consequentemente a descrição de actividades empresariais (técnicas de produção: alimentação, métodos de produção) e sua gestão (formação profissional, marketing).

No quadrante 2, a incidência circunscreve-se igualmente ao nível do agente económico empresa, mas o objectivo consiste na averiguação do comportamento que esta deverá adoptar (prescritivo) para otimizar a sua *performance*.

Nos quadrantes 3 e 4, a abordagem recai no nível meso, e consequentemente no nível sectorial (que pode ser subdividido de modos distintos: restaurantes, alojamento, ...) visualizado quer pela perspectiva positivista (descritiva) quer normativa (prescritiva).

Nos quadrantes 5 e 6, a tónica circunscreve-se ao nível macro, onde o que está em causa é a compreensão da agregação da indústria como um todo.

Esta matriz analítica tem sido em larga escala consensual, possibilitando uma base para a elaboração e sustentação de propostas curriculares no domínio da gestão hoteleira.

Paralelamente, na tentativa de delinear um sistema ou delimitação de áreas-chave, onde os gestores de hotéis devem intervir, Lockwood e Ingram (1999) avançam com os seguintes:

- Estratégia e ambiente empresarial,
- Gestão de propriedade e activos,
- Recursos humanos,
- Consumidores e marketing,
- Gestão financeira (*profitability and yield management*),
- Produtividade e performance,
- Serviço e qualidade,
- Sistemas operacionais.



Depois da referência de vários autores que, em certa medida, contrariam a posição daqueles que defendem a inexistência de uma escola teórica crítica no domínio da hotelaria (que de modo aprofundado, exaustivo e relevante suscite o necessário debate), e com a intenção de identificar um conjunto de escolas de pensamento/investigação na área da hotelaria que, de forma significativa se relacionam com o referido inicialmente por Litteljohn, Botteril (2000) identifica as que considera principais; são elas:

- ✓ Modelo de Ciência Hoteleira (*hospitality science model*) – assenta nas ciências naturais e físicas, utilizando teorias (conhecidas e estabelecidas) e ferramentas de investigação nos campos da química, biologia, física, etc. (desenvolvendo-se estudos que incluem investigação de dietas, nutrição, ergonomia, performance de equipamentos, etc.). Este modelo tem, no entanto, a fraqueza de excluir a dimensão social da provisão hoteleira;
- ✓ Escola de Gestão Hoteleira (*hospitality management school*) – largamente positivista, assenta em estudos empíricos e quantitativos, frequentemente relacionados com estudos de consumo e marketing hoteleiro. Marketing, gestão de produção e operação, finanças e comportamento organizacional são os domínios científicos que se destacam;
- ✓ Estudos Hoteleiros (*hospitality studies*) - é mais eclética na sua filosofia científica permitindo abordagens não positivistas e possibilitando a inclusão de métodos, quer qualitativos quer quantitativos, como abordagens legítimas de investigação. Esta escola deriva das ciências humanas como a economia, psicologia e sociologia;
- ✓ Hotelaria Relacional (*hospitality relationship*) - é uma escola recente e emergente de pensamento que considera a hotelaria de forma separada e distinta de qualquer gestão ou indústria hoteleira;
- ✓ Sistemas Hoteleiros (*hospitality systems*) - integra investigação positivista e normativa. Incorpora uma filosofia e um conjunto de teorias sistémicas ao mesmo tempo que utiliza um vasto naipe de metodologias.

3. GESTOR HOTELEIRO: COMPETÊNCIAS, PERFIL E PROGRAMAS CURRICULARES

Quando se pretende delimitar o perfil do gestor hoteleiro e as competências que lhe estão associadas

cabe perguntar se existem ou não diferenças significativas entre um “gestor de hotel” e “um gestor de empresas”. A estruturação de Cursos de Gestão Hoteleira aponta inequivocamente, e como já vimos anteriormente, para uma resposta afirmativa. E são essas diferenças e especificidades que não devem ser minimizadas, muito pelo contrário.

Gestão Hoteleira é uma área de confluência entre:

- Gestão de topo (direcção/administração hoteleira) responsável pela gestão estratégica da indústria hoteleira e pelo planeamento, coordenação e controlo das actividades das diferentes áreas funcionais, e
- Gestão mais operacional ou funcional responsável pelo desenvolvimento e implementação das políticas e planos de acção de cada área/departamento (direcção de alojamento, alimentação e bebidas, comercial, ...) que suportem os objectivos estratégicos definidos pela gestão de topo.

Consequentemente ficam subentendidos dois grandes grupos de competências: as gerais e as específicas.

Quando se fala de competências gerais somos remetidos para um estudo realizado pela Universidade de Cornell que identifica núcleos de “competências essenciais para o sucesso da Gestão Hoteleira” (Kay e Russete, 2000). Por ordem decrescente de importância temos:

- ✓ Competências de liderança (reconhecer e gerir os problemas dos clientes; mostrar entusiasmo e compromisso com o trabalho; cultivar um clima de confiança; motivar os trabalhadores);
- ✓ Competências técnicas (capacidade de escutar os outros; capacidade de comunicação oral; capacidade de resolver conflitos beneficiando ambas as partes, ...);
- ✓ Competências administrativas (conhecimentos dos processos administrativos inerentes à função, por exemplo, analisar orçamentos e relatórios de actividade);
- ✓ Competências conceptuais/criativas (adaptar-se criativamente à mudança, desenvolver novas ideias, compreender a cultura da organização, ...).

Quanto a competências técnicas específicas essenciais, destacam-se duas áreas funcionais (Kay e Russete, 2000):



- ✓ Alojamento – gestão de quartos, gestão de chegadas e partidas, sistema de reservas, taxas de ocupação (...);
- ✓ Alimentação e Bebidas – gestão de restaurante, gestão de espaço, higiene alimentar.

Reflectindo igualmente sobre as competências do gestor hoteleiro, Gamble et al. (1994) avançam com quatro grandes áreas às quais correspondem quatro grandes “temas curriculares”, nomeadamente gestão de operações, gestão de pessoal, competências pessoais, gestão de negócios, as quais correspondem a um conjunto de áreas componentes” (Quadro 4).

QUADRO 4. GESTÃO E TEMAS CURRICULARES CENTRAIS

Temas	Áreas componentes
Gestão de operações	Operações diárias Áreas técnicas especializadas Gestão de crises
Gestão de pessoal	Gestão de equipas Gestão de contactos externos Gestão de pessoal
Competências pessoais	Feitura de apresentações/formação Competências interpessoais Utilização de computadores na gestão Desenvolvimento pessoal
Gestão de negócios	Gestão da performance dos negócios Gestão de projectos Gestão estratégica de decisões Gestão da complexidade legal

Fonte: Gamble et al. (1994).

O pressuposto é de que estas áreas e temas devem orientar-se no sentido de “servirem” a indústria, uma vez que se relacionam com as múltiplas vertentes da actividade empresarial e incorporam as mudanças ambientais dos últimos anos, estabelecendo o balanço entre teoria e prática.

Ainda no que respeita às competências do gestor hoteleiro, a *Quality Assurance Agency for Higher Education* (2000) salienta que elas se devem circunscrever fundamentalmente às seguintes áreas:

- Produção e serviço no campo da alimentação e bebidas,
- Gestão de equipamentos/infraestruturas,
- Planeamento e design,
- Segurança alimentar,
- Qualidade,
- Nutrição e microbiologia,
- Gestão operacional,

- Gestão de recursos humanos,
- Direito,
- Marketing de serviços,
- Comportamento do consumidor,
- Gestão financeira,
- Comportamento organizacional,
- Gestão estratégica,
- Gestão de pequenas empresas,
- Empreendedorismo,
- Tecnologia,
- Línguas,
- *Licensed retail*,
- Gestão do turismo e laser.

Noutro estudo sobre a temática, Antunes e Mendes (2001) diagnosticam a necessidade de ser ministrado um conjunto de competências que viabiliza a capacidade, por parte do novo gestor, em fazer a gestão de:

- Imagem;
- Informação que circula dentro e (para/de) fora;
- Pessoal a quem são exigidos novos níveis de competências;
- Bens;
- Processo de produção/prestação do serviço.

Em termos de competências específicas, os autores referidos destacam os seguintes domínios:

- Gestão de pessoal;
- Gestão de instalações, equipamentos e materiais;
- Gestão financeira;
- Gestão do processo de produção (ex: confecção alimentar, programas turísticos) e/ou de prestação do serviço (ex: alojamento; mesa e bar; agenciamento de viagens, transportes, ou programas de animação turística);
- Gestão da informação;
- Gestão da imagem..

Qualquer uma destas competências tem que estar contextualizada por um comportamento proactivo e não reactivo, uma vez que o nível de incerteza aumentou significativamente. Daí que Jayawardena (2001) considere que para se ter sucesso como gestor de um hotel internacional dever-se-á ter um conjunto de atributos, tais como “qualificações”, “experiência”, “competências de gestão”, mas também “sociabilidade”.

O domínio destas competências é tanto mais importante quanto o que está em jogo é a saúde e segurança de pessoas e bens, como é o caso da grande maioria das empresas turísticas, sejam elas da hotelaria, da restauração, do agenciamento de viagens e transportes, da informação ou da animação turística.



De qualquer modo, é preciso não esquecer as características do tecido empresarial português. Se já existe um grande número de empresas cuja grande e média dimensão revela a sua complexidade, existe igualmente um elevado número de micro e pequenas empresas, assentes numa estrutura de trabalho familiar e em processos de produção e de prestação de serviços artesanais, onde impera a “operação”.

Ao mesmo tempo que se reflecte sobre as competências do gestor hoteleiro vai-se configurando o perfil deste gestor. A importância atribuída à identificação das necessidades formativas associadas à Gestão Hoteleira tem levado à elaboração de vários estudos para aferir qual o melhor perfil do gestor hoteleiro.

Se considerarmos o estudo “Perfis Profissionais Prospectivos para o sector da hotelaria em Portugal” (INOFOR, 1999) verifica-se que quer ao nível da gestão de topo (Director de Hotel), quer ao nível da gestão funcional (Director de Alojamento e Director de Alimentação e Bebidas), “os perfis apresentam como requisito preferencial a formação superior na área da hotelaria, sendo ainda fundamental possuir experiência em hotelaria, alojamento e alimentação e bebidas, respectivamente”.

Também um estudo da *Quality Assurance Agency for Higher Education* (QAAHE, 2000) refere que o perfil de um diplomado em hotelaria deverá:

- incluir competências científicas, técnicas e interpessoais para propor e avaliar soluções teóricas e práticas de problemas complexos nas áreas da hotelaria (tais como: gerir e operacionalizar recursos humanos e técnicos; aplicar conhecimentos teóricos à resolução de problemas na hotelaria; avaliar e analisar os sistemas dos serviços de alojamento, alimentação e bebidas bem como a sua implementação e operacionalização);
- avaliar e diagnosticar o comportamento do consumidor e responder às suas necessidades (compreender e aplicar teorias e conceitos relativos ao comportamento do consumidor e contextualizá-los no âmbito da hotelaria; analisar as necessidades e expectativas dos diferentes consumidores e desenvolver as respostas apropriadas, analisar a qualidade do serviço);
- identificar e responder apropriadamente à diversidade que prevalece no âmbito da indústria hoteleira, relativamente aos consumidores, empregados, organismos, agências governamentais e externas;

- avaliar e aplicar, no âmbito do contexto da hotelaria, teorias e conceitos apropriados para áreas de gestão tais como gestão de operações, contabilidade, finanças, recursos humanos e comportamento organizacional, marketing de serviços, sistemas de informação e tecnologia, gestão estratégica;
- analisar e avaliar as características de definição da hotelaria como fenómeno;
- analisar e avaliar o ambiente empresarial e os seus impactos na indústria hoteleira (conhecer a estrutura da indústria hoteleira e a contribuição para a economia global; analisar e reflectir sobre as influências ambientais que têm impactos nos hotéis; avaliar os factores que influenciam o desenvolvimento dos hotéis; identificar e analisar os factores políticos, tecnológicos, sociais e económicos que afectam a procura e oferta para a hotelaria).

Paralelamente a QAAHE (2000) afirma a importância de estágios profissionais.

Quanto aos programas educacionais em hotelaria, Jayawardena (2001) apoia-os em dois vectores, nomeadamente o posicionamento dos produtos educacionais no seu respectivo mercado alvo e a redefinição da missão dos institutos, a par da reestruturação dos produtos educacionais para atingir essa missão.

Os programas relacionados com a hotelaria estão associados à seguinte definição: “Hotelaria está caracterizada por um conjunto de áreas relacionadas, como alimentação e bebidas e/ou alojamento num contexto de serviço” (HEFCE, 1997; in QAAHE, 2000).

A característica definidora de qualquer programa será o estudo de disciplinas de gestão e técnicas relevantes para a hotelaria, tendo como referência o estabelecimento de um equilíbrio entre estímulo da criatividade, multiplicidade de perspectivas e necessidade de alguma uniformização.

No âmbito da hotelaria, a QAAHE (2000) salienta que os programas tendem a contemplar áreas como a gestão do hotel e restaurante, estudos culinários, gestão da hotelaria internacional no sentido de oferecer aos estudantes um certo grau de especialização. A diversidade da indústria hoteleira também tem vindo a conduzir ao desenvolvimento de algumas áreas de estudo tais como gestão de eventos, gestão de *retail licensed*.



Os programas de hotelaria devem ainda contemplar:

- a gestão de operações técnicas tais como alojamento, alimentação e bebidas,
- gestão de disciplinas que se inserem no contexto da hotelaria,
- indústria hoteleira e o ambiente global,
- o consumidor da hotelaria e o serviço prestado,
- a oportunidade de participar num estágio profissional.

CONCLUSÃO

O turismo e sua indústria, para além da importância que tem na economia nacional, apresenta perspectivas de crescimento futuro.

A indústria hoteleira, em actual ponto de viragem em Portugal, apela por infraestruturas de gestão, com a intenção de modernizar a sua oferta, a qual pressupõe a melhoria da qualidade do serviço, definição de novos produtos, integração de novas tecnologias, aumento da formação profissional, entre outros aspectos.

Neste contexto, cabe às instituições de ensino superior que ministram cursos de gestão hoteleira, promover a articulação com o governo e indústria, no sentido de diminuir defasamentos entre a oferta formativa e as necessidades empresariais.

Cabe-lhes igualmente conhecer as diferentes Escolas de investigação na área da hotelaria e determinar áreas privilegiadas de formação, assim como averiguar o perfil do gestor hoteleiro e as competências que lhe estão a cargo, sob o pressuposto de que existem diferenças entre um “gestor de hotel” e um “gestor de empresas”.

Este facto é compatível com o reconhecimento, por parte de vários autores, da gestão hoteleira enquanto área de confluência entre a gestão de topo e a gestão mais operacional ou funcional, estando subentendidos dois grandes grupos de competências: as gerais e as específicas. Ou seja, competências gerais de gestão como, por exemplo, as de liderança, técnicas administrativas, conceptuais/criativas, e as específicas da hotelaria, onde emergem duas áreas funcionais – o alojamento e a alimentação e bebidas.

O conhecimento e reflexão sobre as competências é fundamental para as instituições do ensino superior, seus conselhos directivos e direcções de curso, uma vez que só assim será possível estruturar programas curriculares que vão ao encontro das necessidades formativas actuais e futuras da indústria e do país.

NOTAS

¹ Em 2003, o pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros era de 43539 indivíduos. Cada estabelecimento empregava em média 23 trabalhadores, sendo os Aldeamentos Turísticos (com 51), os Hotéis (com 47), os Hotéis-Apartamentos (com 38) e as pousadas (com 28) as categorias que superavam esse valor médio. As pensões eram a categoria que empregava um número menor de trabalhadores (6 indivíduos em média). Por outro lado, a Madeira, Algarve e Lisboa constituíam as regiões com o maior número de pessoas ao serviço por estabelecimento (DGT, 2005).

² A Lei nº 38/94 de 21 de Novembro aponta, no seu artigo 4º, como finalidade do processo:

- a) estimular a melhoria da qualidade das actividades desenvolvidas;
- b) informar e esclarecer a comunidade educativa e a comunidade portuguesa em geral;
- c) assegurar um conhecimento mais rigoroso e um diálogo mais transparente entre as instituições de ensino superior;
- d) contribuir para o ordenamento da rede de instituições de ensino superior.

³ Também se fez uma pesquisa sobre a oferta de cursos na área da gestão hoteleira no estrangeiro (Espanha, França, Suíça, Reino Unido), incidindo a mesma na análise por área disciplinar (disciplinas obrigatórias e opcionais, tipo, carga horária). Houve igualmente a preocupação em estabelecer comparações entre os planos curriculares dos cursos de gestão hoteleira das universidades /institutos, em analisá-los e daí inferir quais as áreas ou disciplinas com mais peso e com mais perspectivas de futuro.

BIBLIOGRAFIA

AMOAHA, V.; BAUM, T. (1997), “Tourism education: policy versus practice”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

ANTUNES, A.; MENDES, E., (2001), s.r.

BOTTERILL, D., (2000), “Social scientific ways of knowing hospitality”. In C. Lashley and A. Morrison, (2000) *In search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth Heinemann, 177-197.

CALLEJA, T., (1990), *La universidad como empresa: una revolución pendiente*. Ediciones RIALP, S.A.

CRUP (Comissão Especializada do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas), (2004), “O processo de Bolonha e a Natureza e Estrutura de Formação”, [http://www.crup.pt/Documentos%20PDF/Processo Bolonha PDF/nat est formação.pdf](http://www.crup.pt/Documentos%20PDF/Processo%20Bolonha%20PDF/nat%20est%20formacao.pdf).

CUNHA, L., (2005), “Temos de passar a falar na economia turística”, http://www.atlturismolisboa.pt/press/archive/revista_02-02-2005.

DGT, (2005), *Análise de Conjuntura*, Boletim, DGT, Janeiro de 2005.

ESGHT, (2002/2003), *Relatório de Auto-Avaliação do Curso Superior de Gestão Hoteleira – 2002/2003*, ESGHT.

EU (EUROPEAN UNION) (1999), “Reforçar o potencial do turismo em matéria de emprego - seguimento das conclusões e recomendações do Grupo de Alto Nível sobre Turismo e Emprego, Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões”, *Jornal das Comunidades Europeias*, (1999/C 178/03).



- EU (2001), "Towards the European Higher Education Area", *Communication of the meeting of European ministers in charge of Higher Education*, May 19th 2001, Prague.
- EU, (2002), "Tuning Educational Structures in Europe, Closing Conference", *European Commission*, 31 May 2002, Brussels.
- EU, (2002), "Improving training and learning", European commission, <http://www.europa.eu.int>.
- EU (2002a), "Relatório sobre a Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões sobre uma abordagem cooperativa para o futuro do turismo europeu", (COM (2001) 665 – C5-0077/2002/2038 (COS)), *Comissão da Política Regional, dos Transportes e do Turismo*, Abril de 2002, Bruxelas.
- EU (2003), "The role of the universities in the Europe of knowledge", Communication from the commission, European Commission, Brussels.
- EU, (2004a), "Potencial del turismo como generador de empleo, Actividades de la Unión Europea, síntesis de la legislación", <http://www.europa.eu.int>.
- FORD, R., BACH, S., (1996), "Hospitality education for the year 2000 and beyond: a customer-based approach", in Kotas, R., Teare, R., Logie, J., Jayawardena, C., Bowen, J., *The International Hospitality Business*, HCIMA, Cassel.
- GAMBLE et al. (1994), "European management skills in the hospitality industry", *European Hospitality Management*, HCIMA Conference Proceedings, 25-26 March 1994, Amsterdam, (unpublished).
- GATTI, M.; MEREU, M.; TAGLIAFERRO, C., (2000), *Changing in occupational profiles in the hotel industry*, ISFOL, Tessaloniki.
- ICEP, (2003), <http://www.icep.pt>.
- INE, (2004), *Estatísticas do Turismo*, INE.
- INOFOR, (1999), *Perfis Profissionais Prospectivos para o Sector da Hotelaria em Portugal*, INOFOR.
- JAYAWARDENA, C., (2001), "Challenges in international hospitality management education", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 310-315.
- JONES, P., (2004), "Finfing the Hospitality Industry? Or Finding Hospitality Schools of Thought?", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 3 N° 1, 33-45.
- KAY, C.; RUSSETTE, J., (2000), "Hospitality Management Competencies", *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, Ithaca, April.
- LOCKWOOD, A., INGRAM, H., (1999), "Hotel Operations Management", in Brotherton, B., (1999), (ed.), *The Handbook of Contemporary Hospitality Management Research*, Wiley, pp. 415-435.
- MARTINS, P., (2004), "Formação Superior na Área da Gestão Hoteleira em Portugal – Situação Actual (ano lectivo 2003-2004)", Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro (policopiado).
- MCIES, (2004), *Reforma do sistema do Ensino Superior – Resumo das orientações*, MCIES.
- ME (Ministério da Economia), (2000), *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico Social*, ME, Lisboa.
- MOURA, C., (2003), "Requalificar os Recursos Humanos", Separata do *Correio do Turismo*, n°8, INFT.
- QAAHE (Quality Assurance Agency for Higher Education), (2000), "Academics standards" - *Hospitality, Leisure, Sport and Tourism*, Gloucester, 1-19.
- SHAW, M., NIGHTINGALE, M., (1995), "Scholarship reconsidered: Implications for hospitality education", *Hospitality Research Journal*, 18(3)/19 (1), 81-93.
- TAYLOR, S.; EDGAR, D., (1999), "Lacuna or lost cause? Some reflections on hospitality management research". In R. Brotherton (1999) *the Handbook of Contemporary Hospitality Management Research*. Chichester: Wiley, 19-38 .
- UALG, (2004), "Proposta de desenvolvimento de uma estratégia de Formação Contínua inter-Unidades da Universidade do Algarve", ULAG, Faro.
- WOOD, R., (1999), "Tradicional and alternative research philosophies", in Brotherton, B., (1999), (ed.), *The Handbook of Contemporary Hospitality Management Research*, Wiley, pp. 3-17.