



## **A Comunicação como Competência Fundamental na Formação Profissional em Hotelaria<sup>1</sup>**

Mariana Aldrigui Carvalho<sup>2</sup>

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

### **Resumo**

Este artigo busca comparar as avaliações de competências julgadas necessárias ao egresso do curso superior de hotelaria por parte de três grupos de interesses distintos: coordenadores de cursos superiores de Hotelaria, diretores e responsáveis por departamentos de recursos humanos de empresas hoteleiras. Concentra-se na análise destas avaliações destacando especialmente as competências ligadas à comunicação.

### **Palavras-chave**

Competências profissionais; Habilidades; Ensino Superior; Hotelaria.

### **Introdução**

A questão das competências profissionais necessárias ao egresso de um curso superior de hotelaria é tema das pesquisas desta autora desde a elaboração de sua dissertação de mestrado. Um dos principais objetivos da pesquisa foi verificar se havia, nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Hotelaria, condições para o desenvolvimento de programas que estimulassem nos alunos as competências solicitadas pelo mercado de trabalho. Para tanto, houve a necessidade de se caracterizar quais competências analisar, e também relacioná-las às Diretrizes.

No processo de revisão bibliográfica e fundamentação teórica, entre as várias proposições encontradas, a relação de competências apresentadas por Nelson & Dopson (2001) foi considerada a mais completa e com maior proximidade àquelas apontadas por autores brasileiros. Por esta razão, foi a partir dela que se construiu toda a análise descrita a seguir.

Neste artigo, pretende-se apresentar um recorte da pesquisa tratando das competências ligadas à comunicação, e relacionando-as às necessidades de formação profissional.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao VII Encontro de Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Comunicação, Turismo e Hospitalidade.

<sup>2</sup> Graduada em Turismo (1998). Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA/USP (2003). Professora do curso de Lazer e Turismo da EACH – Escola de Artes, Ciências e Humanidades/USP. Doutoranda em Geografia Humana na FFLCH/USP. Contato: aldrigui@usp.br



## Competências profissionais

O desenvolvimento da pesquisa se deu a partir da estruturação e aplicação de um formulário baseado na relação de Nelson & Dopson, apresentado a três grupos ligados à formação e empregabilidade na hotelaria: coordenadores de cursos superiores de Hotelaria da cidade de São Paulo, diretores de empresas hoteleiras filiadas ao FOHB (Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil) e representantes de empresas hoteleiras associadas à CAPIH (Comissão de Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira)

O referido formulário apresentava quatro alternativas de avaliação para cada uma das 64 competências listadas - Pouco Importante, Importante, Muito Importante e Extremamente Importante – e ao respondente foi solicitado que lançasse um X no quadro correspondente à importância da referida competência, tendo em mente o que deveria ser demonstrado por um aluno que conclui um bacharelado em Hotelaria.

Ainda que em número reduzido para fins de análises estatísticas, as respostas obtidas durante a realização da pesquisa foram consideradas bastante representativas. De um total de 37 instituições / empresas contatadas, 33 delas, o que equivale a aproximadamente 89% do total, contribuíram para a realização deste exercício. As respostas foram tabuladas para fins de análise. Na ausência de melhor critério, as distâncias conceituais entre Pouco Importante e Importante, Importante e Muito Importante, e Muito Importante e Extremamente Importante foram consideradas, inicialmente e sem nenhum teste, iguais. A ser possível admitir isso como verdade (ainda que somente a título de exercício especulativo de natureza quantitativa) tais conceitos, na ordem dada, foram considerados como postos (*ranks*), permitindo o cálculo de médias. (É importante mencionar que a opção por quatro alternativas, e não cinco, se deu para que evitar que as respostas recaíssem sobre a alternativa intermediária, a fim de estimular maior comprometimento dos respondentes).

A intenção, ao se calcular as médias, foi a de desenvolver comparações entre as avaliações dos três grupos entrevistados. Está claro para a autora que, por se tratar de interpretação de significado e abrangência, por vezes passando por questões semânticas, o estabelecimento de uma “ordem de importância” baseado no cálculo de médias pode não corresponder obrigatoriamente à realidade. O quadro 01 apresenta as 64 competências classificadas segundo os valores obtidos com o cálculo das médias.



Quadro 01 – Resultado geral das respostas aos formulários

	Competência	Média Geral
1.	Desenvolver relações positivas com os clientes	3,59
2.	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,55
3.	Trabalhar bem com seus pares	3,44
4.	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,43
5.	Controlar custos eficientemente	3,40
6.	Usar a ética ao tomar decisões	3,35
7.	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	3,33
8.	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	3,31
9.	Equilibrar vida pessoal e profissional	3,29
10.	Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes	3,29
11.	Demonstrar aparência e conduta profissional	3,28
12.	Ser um agente de mudanças	3,27
13.	Gerenciar o budget	3,26
14.	Resolver problemas dos clientes	3,26
15.	Gerar idéias criativas e inovadoras	3,23
16.	Solucionar problemas e reclamações	3,18
17.	Empregar técnicas de yield management	3,13
18.	Desenvolver pessoas	3,12
19.	Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)	3,12
20.	Administrar situações de crise	3,11
21.	Lidar com ética corporativa	3,11
22.	Administrar problemas e reclamações	3,11
23.	Gerenciar pessoas	3,10
24.	Demonstrar capacidade de delegar	3,10
25.	Negociar eficazmente	3,09
26.	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,08
27.	Promover mudanças	3,04
28.	Analisar relatórios financeiros e gerenciais	3,04
29.	Gerenciar a força de trabalho	3,04
30.	Projetar receitas	3,03
31.	Administrar o stress pessoal	3,02
32.	Usar computadores para conseguir e analisar informações	3,01
33.	Usar computadores adequadamente: multimídia, Internet, e-mail	3,00
34.	Implementar um plano estratégico	2,97
35.	Demonstrar liderança	2,97
36.	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	2,93
37.	Lidar com cultura corporativa	2,92
38.	Demonstrar competência para apresentações	2,92
39.	Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.	2,90
40.	Usar técnicas eficientes de vendas	2,90
41.	Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.	2,89
42.	Demonstrar paciência com os outros	2,88
43.	Identificar mercados-alvo	2,86
44.	Desenvolver um plano estratégico	2,80
45.	Preparar empregados	2,77
46.	Usar técnicas de relações públicas	2,71
47.	Administrar reuniões	2,71



48.	Usar técnicas promocionais	2,68
49.	Identificar problemas gerenciais	2,68
50.	Analisar oportunidades de investimento	2,67
51.	Determinar a localização de empreendimentos	2,67
52.	Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	2,66
53.	Treinar empregados	2,64
54.	Resolver problemas gerenciais	2,64
55.	Aumentar o budget	2,61
56.	Conduzir avaliações eficientes de performance	2,54
57.	Desenvolver um plano de marketing	2,53
58.	Analisar atividades de pesquisa de marketing	2,48
59.	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	2,41
60.	Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade	2,41
61.	Desenvolver estratégias de merchandising	2,31
62.	Conduzir entrevistas de seleção	2,29
63.	Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	2,29
64.	Coordenar atividades de pesquisa de marketing	2,03

Identificadas, na lista proposta, as competências mais valorizadas pelos grupos entrevistados, partiu-se então para a análise das orientações do governo em relação à formação em Hotelaria.

### **As Diretrizes Curriculares Nacionais**

No ano de 2002, o Conselho Nacional de Educação do MEC trouxe a público as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação, por meio da publicação do parecer CES/CNE 0146/2002 (Despacho do Ministro em 09/05/2002, publicado no Diário Oficial da União nº 90, de 13/05/2002, Seção 1). O curso superior de Hotelaria foi enquadrado dentro das diretrizes que contemplam as Ciências Sociais Aplicadas. (A íntegra do documento está disponível para acesso e leitura no portal do Ministério da Educação, pelo endereço <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0146.pdf>).

O Artigo 9º do referido documento apresenta:

O curso de graduação em Hotelaria deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades para:

- I – atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras;*
- II – reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;*
- III – ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestões de empresas hoteleiras;*



- IV – adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;*
- V – integrar-se no grupo hoteleiro e na unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;*
- VI – comunicar em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e a espanhola, manejando também os recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;*
- VII – exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;*
- VIII – implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;*
- IX – ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.*

O texto das diretrizes tem caráter bastante amplo, o que dá liberdade de interpretação aos responsáveis pelos cursos no sentido de adaptar os currículos - e as respectivas disciplinas - aos objetivos do curso na sociedade em que se encontra, podendo “personalizá-lo”, priorizando setores que forem mais interessantes aos propósitos da instituição.

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

Tal distribuição foi feita de modo a permitir uma visualização, por meio de gráficos, do comportamento das competências dentro de cada grupo (considerando as diferenças nas respostas de cada um dos grupos) e também para estimular a reflexão dos interessados em aproximar programas curriculares às necessidades do mercado de trabalho.



Quadro 02 – Distribuição das competências adaptadas de Nelson & Dopson sob as competências e habilidades constantes nas Diretrizes Curriculares Brasileiras

Habilidades e Competências propostas nas Diretrizes Curriculares	Competências
I – Atuar no planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar a localização de empreendimentos</li><li>• Analisar oportunidades de investimento</li><li>• Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário</li><li>• Administrar reuniões</li><li>• Aumentar o budget</li><li>• Gerenciar o budget</li><li>• Desenvolver memorandos, agendas e relatórios</li><li>• Gerenciar a força de trabalho</li></ul>
II – Reconhecer e identificar problemas, equacionando soluções, intermediando e coordenando os diferentes níveis do processo de tomada de decisão;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisar relatórios financeiros e gerenciais</li><li>• Controlar custos eficientemente</li><li>• Empregar técnicas de <i>yield management</i></li><li>• Identificar problemas gerenciais</li><li>• Resolver problemas gerenciais</li><li>• Negociar eficazmente</li><li>• Projetar receitas</li><li>• Usar a ética ao tomar decisões</li><li>• Usar pensamento crítico para tomar decisões (<i>critical thinking</i>)</li><li>• Usar técnicas de relações públicas</li><li>• Usar técnicas eficientes de vendas</li><li>• Usar técnicas promocionais</li></ul>
III – Ajustar-se aos diferentes contextos históricos e suas inter-relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestão de empresas hoteleiras;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)</li><li>• Gerenciar pessoas</li><li>• Desenvolver pessoas</li><li>• Lidar com cultura corporativa</li><li>• Lidar com ética corporativa</li></ul>
IV – Adotar, com eficácia, modelos inovadores de gestão;	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerar idéias criativas e inovadoras</li><li>• Demonstrar capacidade de delegar</li></ul>



<p>V – Integrar-se no grupo hoteleiro e na unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagir criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais bem como resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduzir avaliações eficientes de performance</li><li>• Conduzir entrevistas de seleção</li><li>• Demonstrar liderança</li><li>• Demonstrar paciência com os outros</li><li>• Desenvolver relações positivas com os empregados</li><li>• Facilitar o trabalho de e em equipes</li><li>• Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas</li><li>• Trabalhar bem com seus pares</li><li>• Treinar empregados</li><li>• Preparar empregados</li></ul>
<p>VI – Comunicar em idiomas estrangeiros, principalmente a língua inglesa e a espanhola, manejando também os recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita</li><li>• Demonstrar boa capacidade de comunicação oral</li><li>• Demonstrar competência para apresentações</li><li>• Recuperar dados pelo sistema de contabilidade</li><li>• Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados</li><li>• Usar computadores adequadamente: multimídia, <i>internet</i>, e-mail</li><li>• Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.</li><li>• Usar computadores para conseguir e analisar informações</li></ul>
<p>VII – Exercer, com liderança e responsabilidade, o gerenciamento da unidade hoteleira, direcionado ao melhor atendimento ao cliente, usuário;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes</li><li>• Administrar problemas e reclamações</li><li>• Solucionar problemas e reclamações</li><li>• Desenvolver relações positivas com os clientes</li><li>• Resolver problemas dos clientes</li></ul>
<p>VIII – Implantar planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativas diversificações;</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordenar atividades de pesquisa de marketing</li><li>• Analisar atividades de pesquisa de marketing</li><li>• Desenvolver um plano estratégico</li><li>• Implementar um plano estratégico</li><li>• Desenvolver estratégias de merchandising</li><li>• Desenvolver um plano de marketing</li><li>• Identificar mercados – alvo</li></ul>
<p>IX – Ajustar, mediante adequada forma de gerenciamento, o funcionamento institucional a novas situações, emergentes, presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar o stress pessoal</li><li>• Administrar situações de crise</li><li>• Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado</li><li>• Equilibrar vida pessoal e profissional</li><li>• Promover mudanças</li><li>• Ser um agente de mudanças</li><li>• Demonstrar aparência e conduta profissional</li></ul>

## As competências de comunicação sob as Diretrizes Curriculares

A primeira análise deste artigo destaca a valorização das competências segundo a divisão proposta anteriormente, ou seja, concentra-se no grupo VI, pois, pelo texto oficial é neste grupo que as competências e habilidades ligadas à comunicação se concentram.

Destacando os resultados destas competências no quadro geral, tem-se a posição das mesmas no quadro 03, abaixo.

Quadro 03 – Importâncias das competências de comunicação

Posição	Competência	Média Geral
8ª	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	3,31
26ª	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,08
32ª	Usar computadores para conseguir e analisar informações	3,01
33ª	Usar computadores adequadamente: multimídia, Internet, e-mail	3,00
38ª	Demonstrar competência para apresentações	2,92
39ª	Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.	2,90
41ª	Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.	2,89
60ª	Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade	2,41

A análise comparativa das respostas de cada um dos grupos, por sua vez, permite evidenciar a diferença de importância atribuída por eles, conforme a Figura 01. A representação gráfica procura colocar nos pontos altos as mais valorizadas e nos baixos as menos valorizadas. Os pontos presentes representam as médias de cada um dos grupos.



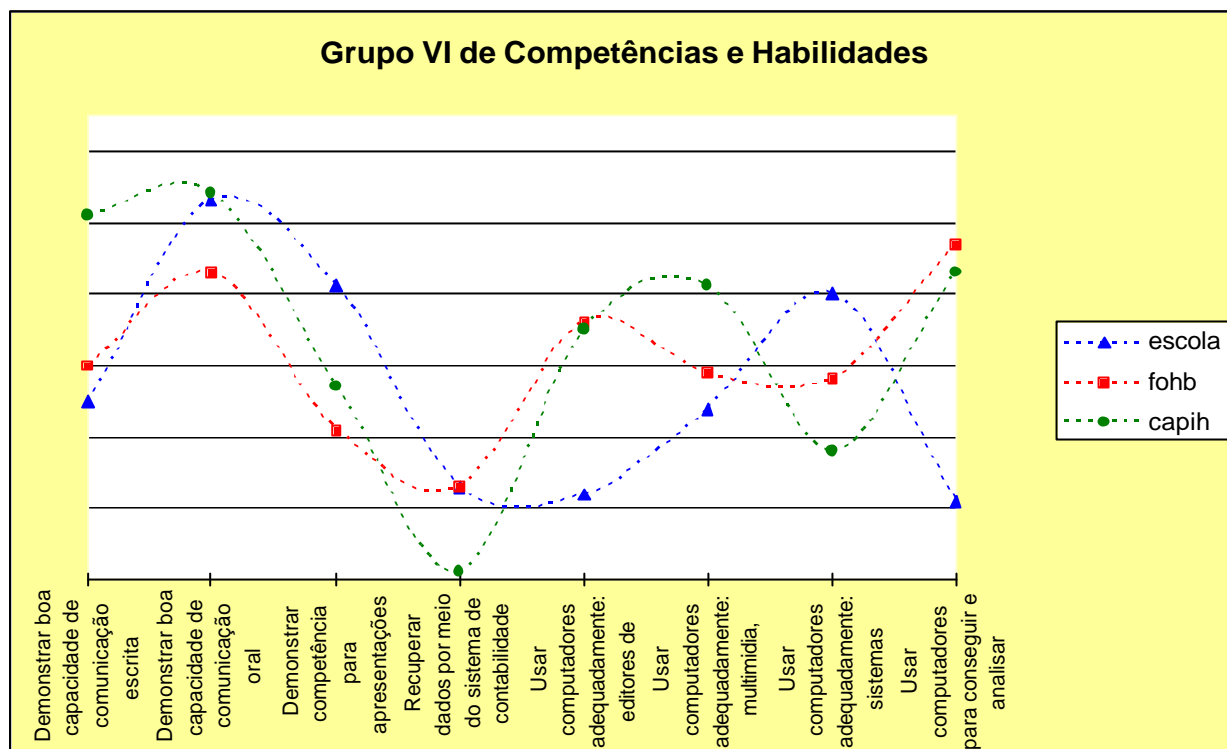


Figura 01 – Grupo VI de Competências e Habilidades (elaborado por Carvalho, 2003).

É possível notar que, intra-grupo, recebeu maior destaque a capacidade de comunicação oral, que inclusive figura entre as dez competências mais valorizadas pelos três grupos (oitava posição). A capacidade de comunicação escrita vem logo a seguir em termos de importância neste grupo, demonstrando espantosamente que os coordenadores (escola) são os que atribuem menor importância a ela, entre os três.

O uso de computadores é também bastante valorizado, sendo que o domínio das ferramentas de pesquisa e os instrumentos eletrônicos de comunicação (Internet, correio eletrônico) figuram entre as competências 50% mais valorizadas.

### **As competências de comunicação no mercado de trabalho**

A segunda análise deste artigo descarta a relação entre competências e diretrizes, concentrando-se apenas nos itens em que a comunicação fica evidenciada. A seleção, que deu origem ao Quadro 04, considera aquelas competências onde se supõe evidente a necessidade de interação entre os envolvidos, transmissão e compreensão de informações e domínio de técnicas de comunicação, por exemplo.

## Quadro 04 – Competências ligadas à comunicação

Posição	Competência	Média Geral
1 <sup>a</sup>	Desenvolver relações positivas com os clientes	3,59
2 <sup>a</sup>	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,55
4 <sup>a</sup>	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,43
8 <sup>a</sup>	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral	3,31
14 <sup>a</sup>	Resolver problemas dos clientes	3,26
16 <sup>a</sup>	Solucionar problemas e reclamações	3,18
22 <sup>a</sup>	Administrar problemas e reclamações	3,11
25 <sup>a</sup>	Negociar eficazmente	3,09
26 <sup>a</sup>	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita	3,08
32 <sup>a</sup>	Usar computadores para conseguir e analisar informações	3,01
33 <sup>a</sup>	Usar computadores adequadamente: multimídia, Internet, e-mail	3,00
36 <sup>a</sup>	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	2,93
38 <sup>a</sup>	Demonstrar competência para apresentações	2,92
40 <sup>a</sup>	Usar técnicas eficientes de vendas	2,90
46 <sup>a</sup>	Usar técnicas de relações públicas	2,71
47 <sup>a</sup>	Administrar reuniões	2,71
48 <sup>a</sup>	Usar técnicas promocionais	2,68
53 <sup>a</sup>	Treinar empregados	2,64
59 <sup>a</sup>	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	2,41

Da relação original baseada em Nelson & Dopson, as 19 competências selecionadas integram aquelas que devem ser demonstradas (e por que não dominadas) pelo egresso do curso superior de hotelaria. Trata-se, então de praticamente 30% das competências analisadas na pesquisa em que se baseia este artigo. Destas, 4 figuram entre as dez mais valorizadas – o desenvolvimento de relações positivas com os clientes, o trabalho em equipe, desenvolvimento de relações positivas com os empregados e capacidade de comunicação oral.

A observação cuidadosa da rotina dos funcionários de um hotel, na qualidade de hóspede ou de parte da equipe, corrobora tal valorização, uma vez que praticamente todos os processos de operação e gestão envolvem comunicação.

### Considerações Finais

Ainda na fase de conclusão das pesquisas da dissertação de mestrado, cujos dados fundamentam este artigo, já era possível perceber grandes diferenças em termos de valorização de competências entre os grupos analisados. Após a conclusão da pesquisa original, e retomando análises via recortes distintos, fica ainda mais evidente que a formação superior em Hotelaria está bastante distante do que o mercado de trabalho (i.e., seus representantes) espera. Em termos gerais, é como se cada um



apontasse para rumos diametralmente opostos, vide o exemplo do uso de computadores para pesquisa no gráfico apresentado anteriormente. Situações como esta se repetiram em todos os grupos propostos.

A análise aqui realizada da valorização das competências de comunicação destaca a capacidade de comunicação oral como algo a ser demonstrado pelos egressos e, portanto, desenvolvido ao longo de seu curso. O mesmo acontece com a capacidade de comunicação escrita e ao uso de computadores para pesquisa e internet. Convém retomar que, entre as 64 competências analisadas, a questão da comunicação oral figurou em oitavo no *ranking* de importância.

Se, como dito, ao menos 30% das competências analisadas relacionam-se com essa capacidade de comunicação, tem-se um primeiro e forte sinal que deve ser levado em consideração na estruturação dos programas e currículos. Tais competências não caracterizam necessariamente uma ou mais disciplinas em um curso superior, mas sim demonstram a importância de seu desenvolvimento ao longo de todo o processo formativo do aluno.

Uma das possíveis propostas é a ampliação de atividades onde se possa estimular e fortalecer as relações humanas e interpessoais, valorizando o trabalho em equipe, mesmo em um tempo em que a tecnologia aparenta isolar os alunos. Propor projetos e pesquisas onde, além do compartilhamento do conhecimento, haja a efetiva comunicação e troca de idéias, o debate.

O ponto mais importante, contudo, é o de formar profissionais aptos a comunicar-se adequadamente em vários níveis, entendendo seu papel na organização e na sociedade. Não se trata de uma particularidade do curso de hotelaria, e sim de uma exigência de qualquer área do mercado de trabalho, o que, de certa forma, pode também por em cheque a necessidade da formação específica. Esta reflexão, no entanto, terá espaço em outro artigo.

### **Referencias bibliográficas**

CARVALHO, Mariana Aldrigui. *Educação Superior em Hotelaria: um exercício de aproximação das Diretrizes Curriculares Brasileiras à realidade do mercado de trabalho em São Paulo*. (Dissertação de Mestrado). São Paulo: ECA/USP, 2003.

MEC/CNE (Ministério da Educação / Conselho Nacional de Educação). *Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design*.



Parecer CES/CNE 0146/2002 Aprovado em 03/04/2002. Disponível em  
[http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/  
pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc](http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/pareceres/14602DCEACTHSEMDTD.doc)

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