

EDUCAÇÃO SUPERIOR EM HOTELARIA: COMPARANDO COMPETÊNCIAS VALORIZADAS POR ESCOLAS E EMPREGADORES

Mariana Aldrigui Carvalho¹

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, diretores de empresas hoteleiras e responsáveis por departamentos de recursos humanos de empresas hoteleiras.

Palavras chave: Hotelaria; Educação Superior; Competências; Habilidades.

Abstract: This essay aims to compare the evaluation of hotel management students required skills and knowledge by three different representative groups: course coordinators, hotel companies' directors and hotel human resources managers.

Key words: Hotel Management; Superior Education; Skills; Knowledge.

Introdução

Em artigo anterior, intitulado Educação Superior em Hotelaria - uma leitura das competências solicitadas pelo mercado de trabalho, foi apresentada uma retrospectiva histórica dos cursos superiores de Hotelaria, a fim de identificar competências profissionais valorizadas pelos empregadores da mão-de-obra que deixa os bancos dos cursos superiores. Ambos artigos derivam da dissertação de mestrado da autora, dentro da temática de Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Hotelaria.

Na ocasião, por meio de comparações entre os vários autores pesquisados, a relação de competências apresentadas por Nelson & Dopson (Anexo A) foi considerada a mais completa e com maior proximidade àquelas apontadas por autores brasileiros.

Partindo-se da relação de competências, estruturou-se o formulário de avaliação das mesmas, a ser apresentado aos representantes dos três grupos considerados para a realização da pesquisa: coordenadores de cursos superiores de Hotelaria da cidade de São Paulo,

¹ Professora dos cursos de graduação em Turismo da PUC Minas (Poços de Caldas, MG) e do Instituto Superior de Ciências Aplicadas (Limeira, SP). Professora convidada dos cursos de pós graduação do CET/UnB.
E-mail: mariana.ops@terra.com.br

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.

Universo de pesquisa e aplicação dos formulários

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.

Quadro 01 – Quantidade de respostas aos formulários

Grupo	Universo	Respostas Obtidas	Percentual de respostas
Academia	05 ²	04	80%
FOHB	12 ³	12	100%
CAPIH	20 ⁴	17	85%
TOTAL	37	33	89,1%

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.

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

² Segundo o INEP.

³ Segundo a Ata de Constituição do FOHB.

⁴ Segundo o site www.grupos.yahoo.com.br/capih.

estabelecimento de uma “ordem de importância” baseado no cálculo de médias pode não corresponder obrigatoriamente com a realidade.

O quadro 02 apresenta as 64 competências classificadas segundo os valores obtidos com o cálculo das médias.

Quadro 02 – Resultado geral das respostas aos formulários

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

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

Após a avaliação de todas as respostas em conjunto, os grupos foram separados, para que então se estabelecesse a comparação. Os resultados, por grupos, estão apresentados parcialmente nos quadros 03, 04 e 05.

Quadro 03 - *Ranking* de importância das competências segundo as Instituições de Ensino

	Competência	Média do Grupo
10 mais valorizadas	Gerenciar o <i>budget</i>	3,75
	Controlar custos eficientemente	3,75
	Empregar técnicas de <i>yield management</i>	3,75
	Projetar receitas	3,75
	Determinar a localização de empreendimentos	3,50
	Analisar oportunidades de investimento	3,50
	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	3,50
	Demonstrar capacidade de delegar	3,50
	Demonstrar liderança	3,50
	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,50
10 menos valorizadas	Resolver problemas dos clientes	2,75
	Analisar atividades de pesquisa de <i>marketing</i>	2,75
	Desenvolver estratégias de <i>merchandising</i>	2,75
	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado	2,75
	Demonstrar aparência e conduta profissional	2,75
	Identificar problemas gerenciais	2,50
	Resolver problemas gerenciais	2,50
	Treinar empregados	2,50
	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios	2,25
	Coordenar atividades de pesquisa de <i>marketing</i>	2,00

Quadro 04 - *Ranking* de importância das competências segundo o FOHB – Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil

	Competência	Média do Grupo
10 mais valorizadas	Desenvolver relações positivas com os clientes	3,64
	Gerenciar o <i>budget</i>	3,57
	Controlar custos eficientemente	3,57
	Usar a ética ao tomar decisões	3,57
	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,57
	Demonstrar aparência e conduta profissional	3,50
	Resolver problemas dos clientes	3,43
	Gerenciar a força de trabalho	3,29
	Empregar técnicas de <i>yield management</i>	3,29
	Usar técnicas eficientes de vendas	3,29
10 menos valorizadas	Conduzir avaliações eficientes de performance	2,57
	Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas	2,57
	Demonstrar paciência com os outros	2,50
	Analisar atividades de pesquisa de <i>marketing</i>	2,50
	Desenvolver estratégias de <i>merchandising</i>	2,29
	Determinar a localização de empreendimentos	2,21
	Analisar oportunidades de investimento	2,21
	Coordenar atividades de pesquisa de <i>marketing</i>	2,21
Conduzir entrevistas de seleção	2,07	

Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário	1,93
---	------

Quadro 05 - *Ranking* de importância das competências segundo a CAPIH – Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira

	Competência	Média do Grupo
10 mais valorizadas	Desenvolver relações positivas com os clientes	3,88
	Facilitar o trabalho em e de equipes	3,82
	Desenvolver relações positivas com os empregados	3,71
	Resolver problemas dos clientes	3,59
	Demonstrar aparência e conduta profissional	3,59
	Trabalhar bem com seus pares	3,53
	Usar a ética ao tomar decisões	3,47
	Gerar idéias criativas e inovadoras	3,41
	Solucionar problemas e reclamações	3,41
	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)	3,35
	10 menos valorizadas	Analisar atividades de pesquisa de <i>marketing</i>
Usar técnicas promocionais		2,12
Identificar mercados-alvo		2,12
Conduzir entrevistas de seleção		2,06
Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário		1,94
Administrar reuniões		1,94
Desenvolver um plano de <i>marketing</i>		1,94
Coordenar atividades de pesquisa de <i>marketing</i>		1,88
Desenvolver estratégias de <i>merchandising</i>		1,88
Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade		1,82

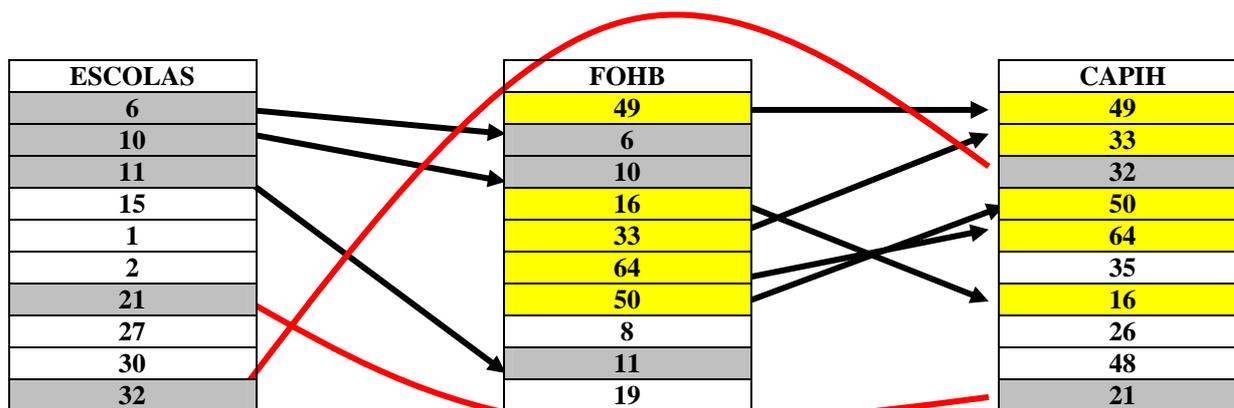
Academia e Mercado em Análise

Uma vez coletados e tabulados, os dados obtidos durante a realização deste exercício são úteis para diversos tipos de análises. Para chegar aos resultados que ora se apresentam, foi necessário estabelecer comparações entre as médias obtidas a partir das respostas dos grupos, ainda que a análise das respostas de cada grupo, individualmente, já seriam interessantes.

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

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

QUADRO 06 – Comparação das dez competências mais valorizadas pelos três grupos



FOHB: Fórum dos Operadores Hoteleiros do Brasil

CAPIH: Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira

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

Confrontando respostas das Escolas e da CAPIH, as competências selecionadas por estes dois grupos que figuram conjuntamente entre as dez mais valorizadas fazem referência ao desenvolvimento da empregabilidade (21) e o desenvolvimento de relações positivas com os empregados (32). A primeira diz respeito à capacidade do indivíduo em manter-se atualizado e interessado em aumentar seu conhecimento sobre tudo o que pode ser necessário à sua atividade, buscando agregar valor a si próprio, e a segunda considera a necessidade de trabalhar em harmonia com os subordinados, ou seja, academia e recursos humanos valorizam competências que privilegiam aspectos das relações humanas.

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

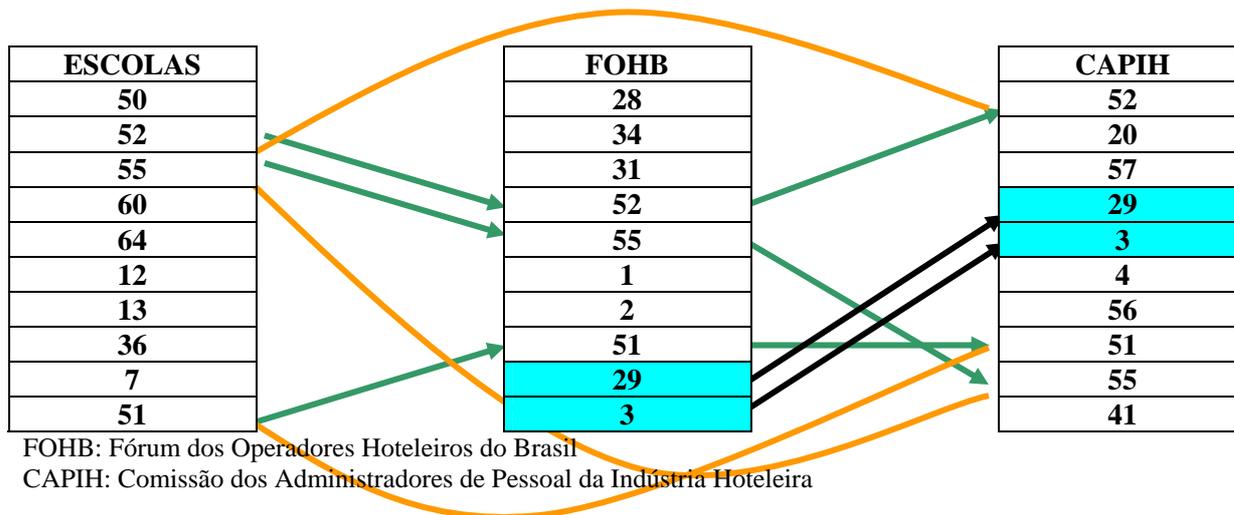
No geral, as Escolas valorizam muito as habilidades gerenciais caracterizadas pelos aspectos financeiros, pois seis das competências mais valorizadas fazem referência a esta

área; as outras quatro competências estão centradas no indivíduo, e na sua capacidade de se relacionar com as pessoas com quem trabalha.

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

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

QUADRO 07 – Comparação das dez competências menos valorizadas pelos três grupos



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

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

FOHB e CAPIH estendem sua concordância às competências que fazem referência à tomada de decisões em termos de desenvolvimento imobiliário (3) e à condução de entrevistas de seleção (29). Neste caso específico, pode-se supor que a condução de entrevistas de seleção seja uma atribuição específica dos profissionais que optaram por trabalhar na área de recursos humanos, independentemente de sua formação acadêmica (em geral, administradores de empresas ou psicólogos) e que a questão do desenvolvimento imobiliário, em se considerando a cidade de São Paulo, não passa pelas atribuições do funcionário de uma empresa hoteleira. O FOHB, como o próprio nome diz, é composto fundamentalmente de operadores hoteleiros, ou seja, empresas que administram propriedades, independentemente de serem ou não acionistas do investimento.

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

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

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

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

QUADRO 08 – Competências mais valorizadas pelas Escolas x competências menos valorizadas por FOHB e CAPIH

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

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

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

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

QUADRO 09 – Competências menos valorizadas pelas Escolas x competências mais valorizadas por FOHB e CAPIH

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

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

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

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

QUADRO 10 – Competências menos valorizadas pela CAPIH x competências mais valorizadas por Escolas e FOHB

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

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

Conclusão

Os resultados obtidos com a realização deste exercício fundamentam, com dados, muitas afirmações que eram feitas anteriormente por pesquisadores preocupados com a qualidade da formação oferecida nos cursos superiores de Hotelaria brasileiros. A primeira vista, são resultados preocupantes dado o distanciamento entre mercado e academia.

Como área recente de produção de conhecimento, a Hotelaria brasileira demanda pesquisas maiores e mais aprofundadas, e acredita-se que, a partir destas informações, descortinam-se várias possibilidades de análises e proposições que possam contribuir de alguma forma com a melhoria dos cursos superiores, bem como com uma melhor compreensão do papel da academia por parte dos representantes do mercado de trabalho. Entre as análises, sugere-se maior aprofundamento nas discussões sobre composição curricular, possibilidades de análises teóricas de casos práticos, simulações, entre outros.

Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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*.

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

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

Anexo A – Competências importantes para os alunos de Hotelaria

1	Determinar a localização de empreendimentos
2	Analisar oportunidades de investimento
3	Tomar decisões em termos de desenvolvimento imobiliário
4	Administrar reuniões
5	Aumentar o budget
6	Gerenciar o budget
7	Desenvolver memorandos, agendas, e relatórios
8	Gerenciar a força de trabalho
9	Analisar relatórios financeiros e gerenciais
10	Controlar custos eficientemente
11	Empregar técnicas de yield management
12	Identificar problemas gerenciais
13	Resolver problemas gerenciais
14	Negociar eficazmente
15	Projetar receitas
16	Usar a ética ao tomar decisões
17	Usar pensamento crítico para tomar decisões (critical thinking)
18	Usar técnicas de relações públicas
19	Usar técnicas eficientes de vendas
20	Usar técnicas promocionais
21	Desenvolver empregabilidade (aprender a aprender)
22	Gerenciar pessoas
23	Desenvolver pessoas
24	Lidar com cultura corporativa
25	Lidar com ética corporativa
26	Gerar idéias criativas e inovadoras
27	Demonstrar capacidade de delegar
28	Conduzir avaliações eficientes de performance
29	Conduzir entrevistas de seleção
30	Demonstrar liderança
31	Demonstrar paciência com os outros
32	Desenvolver relações positivas com os empregados
33	Facilitar o trabalho em e de equipes
34	Planejar e antecipar as necessidades de pessoal, e desenvolver escalas
35	Trabalhar bem com seus pares
36	Treinar empregados
37	Preparar empregados
38	Demonstrar boa capacidade de comunicação escrita
39	Demonstrar boa capacidade de comunicação oral
40	Demonstrar competência para apresentações
41	Recuperar dados por meio do sistema de contabilidade
42	Usar computadores adequadamente: editores de texto, planilhas eletrônicas, bancos de dados.
43	Usar computadores adequadamente: multimídia, internet, e-mail
44	Usar computadores adequadamente: sistemas gerenciais hoteleiros, sistemas de contabilidade, marketing, recepção, etc.
45	Usar computadores para conseguir e analisar informações
46	Adaptar a organização para atender às necessidades dos clientes
47	Administrar problemas e reclamações
48	Solucionar problemas e reclamações
49	Desenvolver relações positivas com os clientes
50	Resolver problemas dos clientes
51	Coordenar atividades de pesquisa de marketing
52	Analisar atividades de pesquisa de marketing
53	Desenvolver um plano estratégico
54	Implementar um plano estratégico
55	Desenvolver estratégias de merchandising
56	Desenvolver um plano de marketing
57	Identificar mercados-alvo
58	Administrar o stress pessoal
59	Administrar situações de crise
60	Desenvolver e cultivar um ambiente diversificado
61	Equilibrar vida pessoal e profissional
62	Promover mudanças
63	Ser um agente de mudanças
64	Demonstrar aparência e conduta profissional

Fonte: Adaptado de NELSON, Ardel e DOPSON, Lea. 2001