

ENSINANDO TURISMO E HOTELARIA ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASOS

Patrícia dos Santos Franco¹

Resumo Este trabalho pretende discutir e analisar a eficácia da utilização de estudos de caso nos cursos de turismo e hotelaria avaliando tanto os procedimentos requeridos quanto os resultados desta abordagem. Por um lado, pretende-se refletir sobre o papel do professor na motivação, apresentação, orientação e avaliação dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos. Por outro lado, buscamos refletir sobre a participação do aluno na aplicação desta metodologia. Pretende-se analisar quais os resultados esperados no uso de estudos de caso na aprendizagem do turismo e da hotelaria. Questiona-se como o estímulo e a sistematização dos processos de avaliação, reflexão e tomada de decisão podem favorecer a formação e capacitação dos profissionais desta área. Paralelamente, discuti-se a qualidade do material didático disponível para este fim e como esta influi nos resultados obtidos.

PALAVRAS CHAVES: Turismo, Hotelaria, Educação, Metodologia, Estudos de Caso

Abstract The aim of this article is to discuss about how study case method can be applied into tourism and hospitality programs evaluating the procedures required to obtain positive results. It also considered how students and tutors behavior influence the learning results and how is it possible to improve these results by adapting the methodology into the fields of tourism and hospitality.

KEY WORDS: Tourism, Hospitality, Education, Methodology, Case Studies.

INTRODUÇÃO:

Este trabalho tem por objetivo explorar as possibilidades de se aprimorar a utilização do método de estudos de caso no ensino da hotelaria e do turismo. Mais do que a transposição do método, amplamente adotado nos cursos de administração, pretende-se que este venha a tornar-se eficaz tanto quando inserido no ensino e treinamento de profissionais

¹ Msc in Tourism Management and Planning, Coordenadora do Curso de Turismo, Gestão de Hotelaria, Turismo e Lazer do Centro Universitário de Ciências Gerenciais UNA, professora de graduação e pós-graduação nas disciplinas Planejamento e Organização do Turismo, Serviços Hoteleiros, Marketing, Gestão de Hospitalidade e Gestão de Projetos.

de empresas do ramo hoteleiro e turístico quanto na formação daqueles que atuam em outras instituições desta área e que, igualmente, necessitam capacitar-se no processo de avaliação e tomada de decisão.

Em 1967, na reunião do Conselho de Turismo da Confederação Nacional do Comércio, admitiu-se a conveniência de formação de dois tipos de profissionais na área de turismo: um voltado mais para o ofício propriamente – para o desenvolvimento do comércio hoteleiro de empresas de atendimento turístico (entre as quais agências de transporte); outro cujo preparo exigiria mais vasta cultura, nível intelectual mais elevado, dotes de iniciativa, de decisão e de síntese, constituindo-se elementos superiores da profissão. Desses últimos seria exigido, também familiaridade com os métodos científicos de trabalho (Azevedo, 2002). Este talvez seja o grande desafio daqueles que optam por utilizar a metodologia de estudos de caso: Formular casos adequados a ambos os propósitos propostos de modo a atender às necessidades específicas de formação.

Segundo a Harvard Business School (1981), um estudo de caso é a descrição de uma situação de gerenciamento. Desta forma, a análise de um estudo de caso em administração ou em áreas correlatas pode ser entendido como o equivalente em negócios da “segunda opinião” médica onde a existência de uma situação de dúvida ou conflito leva a solicitação de uma avaliação independente baseada nos dados disponíveis.

O uso deste método começou oficialmente em 1908, na Harvard Business School. O introdutor da idéia foi o professor Edwin F. Gay, primeiro diretor da escola. Entretanto, até 1912, não houve qualquer tentativa de se fazer um uso mais intenso do método. A partir daí, no período que vai até 1930, uma série de experiências realizadas resultaram na introdução definitiva do estudo de caso como método no ensino da administração empresarial (Trigueiro, 1999).

Já consolidado em escolas internacionais, o método do estudo de caso foi introduzido no Brasil pioneiramente pela Escola de Administração de Empresas da

Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, por volta da década de 70 (Trigueiro, 1999). Posteriormente, difundiu-se por outras escolas tornando-se popular, especialmente nas áreas ligadas a gestão e as ciências sociais aplicadas, tanto como método de pesquisa e exploração acadêmica quanto como método de ensino a ser aplicado no desenvolvimento da percepção de problemas e na elaboração alternativas de solução. Schramm (1971 apud Yin, 2001) entende que:

“a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Desta forma casos utilizados como método de ensino em sala de aula, são descritos de situações reais, que incluem problemas complexos e cuja resolução depende de diversos fatores inter-relacionados. Caracterizam-se pelo mesmo tipo de informação “incompleta” que os profissionais tiveram no momento de tomar uma decisão. Conseqüentemente, os membros participantes (alunos) devem analisar a situação, sugerir soluções e tomar medidas, sem saber de antemão que iniciativas foram bem sucedidas na instituição ou situação em questão (Oliveira, 2000). Trigueiro (1999) ressalta que o caso é um instrumento efetivo para trazer uma experiência real para dentro da sala de aula. Isto é, o caso é a descrição de uma situação real vivida no campo dos negócios. Concluindo que um caso pode ser conceituado como sendo uma descrição ou problema administrativo, objeto de decisão que foi determinada.

A importância da utilização de casos como abordagem de aprendizagem está no fato de que o caso cria uma espécie de elo que une a vivência prática de profissionais experientes, aos profissionais em treinamento e àqueles que têm potencial para o desenvolvimento de suas carreiras e, ainda, aos pesquisadores/acadêmicos nos esforços de se compreender um determinado processo de administração. Um bom caso é o veículo pelo qual separa-se uma fatia da realidade produzindo um segmento que é trazido para dentro da sala de aula, para ser discutido pela classe e pelo professor. Ao professor/líder da discussão

cabe manter o debate da classe concentrada sobre alguns fatos existentes, que devem ser enfrentados em situações da vida real (Trigueiro, 1999).

PORQUE UTILIZAR ESTUDOS DE CASO NO ENSINO DO TURISMO E DA HOTELARIA?

O uso de estudos de caso como ferramenta pedagógica está se tornando cada vez mais intenso no ensino da hospitalidade. No passado, estudos de caso sobre a indústria da hospitalidade não eram comuns nem se encontravam disponíveis (Lewis, 1997). Atualmente, encontramos estudos de caso inseridos tanto em livros de turismo quanto de hotelaria e eventos. Independente da qualidade dos casos que encontramos, entendemos que a simples tentativa de elaboração já se configura num avanço que pode levar a ampliação do uso do método. Entretanto, fica claro que a maior parte dos casos disponíveis ainda carecem de rigor científico na apuração e apresentação dos dados e também de riqueza de detalhes. A produção de um estudo de caso eficiente, elaborado para fins didáticos, requer que se resista ao apelo fácil das situações inusitadas optando-se por abordagens mais complexas e sofisticadas do que a simples equação de problemas operacionais. Muito mais do que produzir soluções adequadas as situações abordadas, os autores de estudos de caso devem se preocupar com o processo de reflexão e análise que podem propiciar ao aluno-aprendiz. O objetivo do uso da metodologia não deve ser treinar para soluções conhecidas mas sim propiciar a aprendizagem de métodos de interpretação, avaliação e decisão capazes de produzir soluções de problemas possíveis, criativas e inovadoras. Desta forma, o uso desta metodologia se justifica por aliar o conhecimento técnico a capacidade analítica e criativa do aluno tornando-se um elemento de liberação da criatividade e não um treinamento para a repetição de modelos estabelecidos.

A própria natureza do turismo, entendido tanto como fenômeno quanto como atividade econômica favorece esta abordagem. Segundo Moesch (2000, p.9) “o turismo é uma combinação complexa de inter-relacionamentos entre produção e serviços, em cuja composição integram-se uma prática social com base cultural, como herança histórica, a

um meio ambiente diverso, cartografia natural, relações sociais de hospitalidade, troca de informações interculturais. O somatório desta dinâmica sociocultural gera um fenômeno, recheado de objetividade/subjetividade, consumido por milhões de pessoas, como síntese: produto turístico”. Para fazer jus a esse nível de complexidade e entender as práticas necessárias a compreensão e gestão deste fenômeno e dos negócios que o sustentam, faz-se necessária uma abordagem educacional diferenciada que alie de modo equilibrado a compreensão teórica e fenomenológica à reflexão e vivência prática de situações que encontrarão na sua vida profissional.

Andrew (1953) descreve a aplicação desta metodologia afirmando tratar-se de um método de instrução em que estudantes e professores/instrutores participam ativamente das discussões de casos ou problemas. Esses casos geralmente preparados por escrito e baseados na experiência real das empresas e de seus funcionários, são lidos, estudados e discutidos, por estudantes entre si, e constituem a base para discussão de sala de aula, sob orientação do professor – instrutor. Assim sendo, o método de caso inclui tanto um tipo especial de instrução aos alunos, como técnicas especiais de utilização e aplicação deste material no processo de ensino – aprendizagem.

Entendemos que, pela natureza inter e multidisciplinar do turismo, a formação de um profissional desta área requer o permanente contraste entre a prática, orientada pelo mercado e pelas realidades sócio-econômicas e culturais, e os fundamentos teóricos que norteiam seus princípios de desenvolvimento. Desta forma, a metodologia de estudos de casos, quando aplicada corretamente, muito pode contribuir para que haja uma interação maior entre as premissas que são transmitidas aos alunos de turismo e/ou hotelaria nos bancos escolares e a prática resultante da interação e dos processos de conflitos e conciliação de uma grande diversidade de variáveis.

Entretanto, a maioria dos cursos que requerem conhecimentos na área de gestão, ministrados nas universidades brasileiras, ainda utiliza como forma de transmitir conhecimentos aos alunos métodos e técnicas educacionais em que o professor descreve os

assunto, através de exposições orais, muitas vezes fundamentadas em teorias e práticas fora do nosso meio ambiente sócio-econômico-cultural (Trigueiro, 1999). Oliveira (2000) completa que preleções, geralmente, são métodos de comunicação passivos e unidirecionais e que ouvir sem agir contribui muito pouco para a vivência de uma situação gerencial. Desta forma o simples aporte de teorias e exposições de conteúdo tem um efeito limitado sobre a formação e a compreensão do aluno. Além disso, não podemos deixar de destacar que a interatividade propiciada pelos meios de comunicação atualmente é um fator complicador para o professor que pretende manter a atenção dos alunos através de aula expositiva, onde o índice de dispersão da atenção tende a se tornar cada vez mais alto. O desafio de captar e manter a atenção do aluno em sala de aula está cada vez mais atrelado ao domínio de técnicas interativas que levem a participação do aluno na aprendizagem. Além disso, é preciso considerar que a grande maioria dos alunos dos cursos universitários está mais ansiosa por buscar uma posição competitiva no mercado de trabalho do que pela absorção do conhecimento em si. Desta forma tendem a buscar e a valorizar qualquer tipo de atividade que os aproxime da prática profissional e da solução imediata dos problemas operacionais que encontrarão no dia-a-dia. Cabe então ao professor, buscar uma abordagem capaz de satisfazer as necessidades do aluno sem privá-lo da formação completa que fundamentalmente incluirá aspectos mais analíticos e reflexivos.

Trigueiro (1999) afirma que o estudo de caso não é um processo educacional elitista, mas uma resposta eficaz para alguns dos problemas básicos no ensino da administração que favorece a percepção da aplicabilidade do conhecimento adquirido. Segundo relato de Lewis (1997) o método de estudo de caso é um instrumento de ensino tão poderoso, que desfruta de tão grande aceitação entre os estudantes de todos os níveis, que ele próprio afirma não compreender como lhe foi possível ensinar sem este recurso. Através de análise pessoal repetida, discussão de grupos, definição de problemas, identificação de alternativas, declaração de objetivos e critérios de decisão, escolha de alternativas e planos de ação e planos para suas implementações, o estudo de caso permite aos alunos uma oportunidade ímpar de aprenderem teoria pela prática, em vez de aprenderem pela memorização (Trigueiro, 1999).

Segundo Oliveira (2000), o método de aprendizagem em análise de caso é aprender fazendo. A pedagogia do aprendizado pelo estudo de caso usufrui os benefícios da aquisição de “experiências” administrativas, por meio de exercícios administrativos simulados isto é, estudos de caso. A melhor justificativa para esta pedagogia é que são poucos os alunos que têm a oportunidade de contato direto com um grande número de empresas e situações empresariais reais. Os casos oferecem um substitutivo viável, ao trazer para a sala de aula empresas e problemas de administração e ao fazer o aluno assumir o lugar do administrador encarregado da solução de tais situações.

O método do caso quando bem utilizado em sala de aula, complementa o processo educacional, permitindo que o aluno se envolva com situações ou problemas reais que muito têm a ver com o futuro ambiente de trabalho. Trigueiro (1999) conclui afirmando que o professor que se familiariza com a metodologia de estudos de caso passa a trabalhar com seus alunos como um guia e não como um oráculo, aumentando assim a sinergia do processo educacional.

A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO:

O processo de aprendizagem é complexo e, como revela Bloom (1956), desenvolve-se em várias etapas:

FIGURA 1 – Taxonomia da Aprendizagem

Estágio	Descrição
Conhecimento	É definido como a memorização de dados. Isto envolve a lembrança de uma grande quantidade de material que vão desde fatos específicas até teorias completas, mas tudo o que se pretende é que se tenha guardado na memória. O conhecimento representa o nível mais baixo de aprendizagem.
Compreensão	É definido como a capacidade de entender o significado do material. Isto pode ser demonstrado pela capacidade de traduzir o material de uma forma para outra, através da habilidade em se fazer interpretações e estimar conseqüências futuras.
Aplicação	Refere-se a capacidade de utilizar a informação aprendida em situações novas e concretas. Isto pode incluir a aplicação de regras métodos, conceitos, princípios, leis e teorias. Resultados deste tipo de aprendizagem requerem um grau mais alto de entendimento do que a simples compreensão.
Análise	Refere-se a habilidade de dividir o conteúdo aprendido em suas partes componentes de modo que sua estrutura organizacional possa ser entendida. Isto inclui a identificação das partes componentes, o inter relacionamentos entre as partes e o reconhecimento dos princípios organizacionais envolvidos.
Síntese	Refere-se a habilidade de unir as partes de modo a construir um todo novo. Isto pode envolver a produção de um discurso único, um plano de operações. Os resultados da aprendizagem expressam comportamento criativo com ênfase na formulação de novos critérios e estruturas.
Avaliação	Refere-se a habilidade de julgar o valor de determinado conteúdo com um propósito definido. Os julgamentos baseiam-se em critérios que tanto podem ser definidos interna quanto externamente. Os resultados deste tipo de aprendizagem contem elementos de todas as outras categorias de aprendizagem somadas ao julgamento de valor realizado de forma consciente e baseado em critérios definidos.

Fonte: Bloom et al., 1956, apud Lewis, 1995

Diante da complexidade do processo de aprendizagem torna-se essencial que o método de ensino contemple oportunidades para o desenvolvimento pleno do aluno tanto do ponto de vista da formação de um referencial teórico quanto do domínio das atividades práticas. A metodologia de estudo de caso favorece este processo visto que conhecendo os fatores envolvidos, compreende-se uma situação e se pode proceder a uma análise dos fatos envolvidos e a consideração dos fatores variáveis, este procedimento, nada mais é do que a conjugação daquilo que se sabe com o modo pelo qual se compreende este conjunto de fatores. A seleção dos aspectos relevantes a serem considerados leva a síntese sobre a qual se procede a avaliação. Baseado no processo de avaliação visualizam-se possibilidades de solução para as questões propostas e que, conseqüentemente, se elaboram as recomendações. É possível percorrer todo este percurso através de um estudo de caso,

desde que sua elaboração e apresentação levem em consideração as necessidades de aprendizagem e que a tentação das respostas fáceis seja deixada de lado. Trigueiro (1999) desenvolveu uma classificação dos estudos de caso que pode auxiliar o professor a identificar aqueles que atenderiam melhor a seus propósitos didáticos em termos de nível de complexidade:

Figura 2: Matriz de Dimensões dos Estudo de Caso X Grau de Dificuldade

Graus	Dimensão Analítica	Dimensão Conceptual	Dimensão de Apresentação
1	Eis um problema; eis uma solução. A solução é conveniente para problema? Há alternativas que poderiam ser consideradas?	Fácil percepção dos conceitos envolvidos no caso, sem exigências adicionais. Conceitos diretos e simples.	Poucas informações, porém suficientes para análise. Informações claramente apresentadas.
2	Eis um problema; dê uma solução razoável.	Explicações adicionais para a percepção de conceitos, podendo haver necessidade de repetição para reforço. Conceito de dificuldade média. Combinação simples de conceitos.	Quantidade de informações claramente apresentadas. Algumas informações irrelevantes. Necessárias algumas informações adicionais.
3	Eis uma situação. Quais são os problemas? Quais as soluções?	Elevada dificuldade conceptual. Combinação complexa de conceitos. Exigência intensa de explicações adicionais.	Grande quantidade de informações, muitas irrelevantes, faltando, porém, informações decisivas. O caso exige seleção extensiva de dados na preparação para análise.

Fonte: Baseado em Trigueiro, 1999.

Segundo Trigueiro (1999), estas três dimensões propostas formam o chamado cubo do caso (num referencial tridimensional) que, através da combinação dos diversos graus entre si classifica desde o mais simples e elementar estudo de caso até o de maior grau de complexidade.

É preciso considerar que independente do grau de sofisticação do material didático disponível, os resultados dependem profundamente do que se propõem professores e alunos. É preciso que ambos estejam dispostos, abertos e preparados para trabalhar um método onde a interação faz-se essencial como parte do processo de construção do conhecimento. É importante notar que o uso deste método torna impossível para qualquer das partes planejar uma discussão controlada, organizar quadros e trazer assuntos à tona em

uma ordem desejada por que estes assuntos estão parcialmente em controle dos estudantes assim como do professor (Harvard Business School, 1981).

Uma questão ainda pouco clara refere-se à forma de avaliação dos resultados obtidos. Tanto para alunos quanto para professores é preciso ficar claro quais os objetivos educacionais que se pretende atingir afim de que as expectativas sejam coerentes. Willians (1997) ressalta que os estudos de caso são considerados corretos quando foram completamente analisados, quando a opinião emitida pelo aluno é baseada em fatos, em práticas da indústria ou em raciocínio lógico. Oliveira (2000) completa que o mais importante num estudo de caso é o aluno compreender que o que conta é o exercício de identificar, diagnosticar e fazer a recomendação de conduta e não descobrir uma resposta correta ou descobrir como o problema foi solucionado. O propósito do estudo de caso não é aprender respostas para problemas específicos, mas tornar-se hábil no processo de projetar planos de ação factíveis, baseado nas circunstâncias encontradas na realidade. Ao contrário do que muitos alunos parecem pensar, o verdadeiro objetivo não é descobrir o que o professor está pensando, considerando correto ou o que a empresa fez, mas aprender a fundamentar opiniões frente a opiniões opostas ou unir-se para descobrir abordagens e pontos de vista diferentes. Isto é extremamente importante para alunos que pretendem desenvolver-se profissionalmente no setor de turismo e/ou hotelaria visto que estas atividades requerem tanto agilidade na avaliação de situações e tomada de decisão quanto a capacidade de prever conseqüências a curto médio e longo prazos. Ressalta-se também que tanto o turismo quanto a hotelaria encampam um largo espectro de situações não planejadas, contingenciais e únicas onde as variáveis se combinam de fora singular que demandam mais o conhecimento do processo de decisão do que as soluções esperadas.

Entre os motivos do sucesso desta abordagem, entende-se que a provável principal razão para se utilizar estudos de caso em cursos que requerem conhecimentos de administração é a sua verossimilhança, sua aproximação com a realidade. Ainda que os casos não nos dêem toda a informação que gostaríamos de obter, ou possivelmente toda a informação que teríamos no ambiente real – onde ainda assim não teríamos tudo o que

gostaríamos de saber – eles aproximam-se o máximo possível da realidade em um espaço acadêmico (Lewis, 1997).

ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO:

O processo de elaboração de estudos de caso requer uma série de procedimentos que, quando observados, resultam em material didático consistente e, potencialmente, interessante para o uso em sala de aula. Geralmente, este processo se inicia com coleta de dados relativos ao que se quer investigar, entrevistas extensas sobre as circunstâncias e comportamentos envolvidos. Apuram-se também indicadores de importância sobre o assunto de modo que torne possível uma reconstrução da situação proposta para avaliação. Um dos princípios que devem ser seguidos é o do máximo detalhamento possível dos dados fornecidos de modo a ilustrar os aspectos mais relevantes e a encorajar a elaboração de pareceres sobre a situação (Harvard Business School, 1981)

FIGURA 3: Etapas de Elaboração de Estudos de Caso

ETAPAS	DEFINIÇÃO
1. Identificação dos objetivos educacionais e escolha do caso	Definir as intenções educacionais e as razões para se utilizar o caso. Procura por uma idéia específica e/ou uma instituição que possa servir de base para a elaboração do caso.
2. Busca de Indicações	Pesquisa junto às organizações, na busca de identificar se existem casos e se as instituições poderão fornecer dados.
3. Contato inicial com a organização	Relacionamento entre o pesquisador de casos com os executivos da organização, na busca de obter respectiva colaboração.
4. Coleta de dados	Consiste no processo de obter informações relevantes para o estudo do caso.
5. Compilação e redação	Baseia-se no processo de arrumar a informação e redigir o caso de forma que os outros possam entender a situação ou problema da organização.
6. Liberação e Disfarce	Obtenção de permissão por parte da organização, para uso do caso em sala de aula, na forma real ou disfarçada.

Fonte: Baseada em Trigueiro, 1999

Fica óbvio que a elaboração de um estudo de caso requer bem mais do que a disponibilidade e a boa vontade do autor. É preciso conhecimento amplo da área, embasamento teórico-prático e capacidade expressar em texto a realidade e os conflitos que se pretende propor como objeto de estudo. É um caminho que poucos estão habilitados a seguir sem instrução e treinamento específico. Em outros meios, especialmente no meio médico e na administração, existe a tradição no uso deste método e da preparação e treinamento do profissional, especialmente aquele que participa da vida acadêmica, para a elaboração deste tipo de material. No caso do ensino do turismo e da hospitalidade, está prática tem estado muito restrita a abordagem de aspectos operacionais, em casos simples que servem mais para ilustrar as práticas cotidianas do que para estimular o debate de idéias e a formulação de hipóteses de soluções.

A própria trajetória da estruturação do saber do turismo pode justificar a falta de complexidade do material didático encontrado: pois o embasamento primário da educação em turismo no Brasil está diretamente ligado às necessidades derivadas do desenvolvimento da atividade turística enquanto atividade econômica, e as suas necessidades de capacitação de pessoal prioritariamente através de treinamento para o exercício de atividades operacionais. Ainda hoje, nossos cursos de turismo e hotelaria são fortemente influenciados pelas escolas de capacitação técnica, principalmente pelo SENAC que atua fortemente na capacitação de pessoal para esta área, priorizando a formação de

profissionais que atendam rapidamente às necessidades do mercado de trabalho (Trigo,1998).

Também influencia os resultados obtidos em sala de aula o tipo de abordagem adotada pelo professor/instrutor. Tão relevantes quanto os aspectos relativos à qualidade do material apresentado é o tipo de apresentação proposta aos alunos. Oliveira (2000) divide os tipos de apresentação e condução de casos em sala de aula em quatro tipos:

Figura 4: Tipos de Abordagens

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO
Palestra sobre o Case	O professor literalmente conduz a classe na análise do case, segundo a seqüência em que, em sua opinião, é a mais apropriada e salientando os trechos da análise que acha mais relevantes.
Teorização sobre o Case	O professor utiliza o case como veículo para passar conhecimento teórico ou conceitual.
Ilustração do Case	Esta é a técnica mais usada pelos consultores e palestrantes de negócios. Aqui o objetivo é usar o case como um exemplo típico para ilustrar uma determinada situação.
Coreografia do Case	O professor conduzirá seus alunos pelos conceitos –chave e pelos assuntos decisórios de um case sem necessariamente pré-julgar a exatidão das contribuições dos alunos.

Fonte: Baseada em Oliveira (2000)

Segundo a avaliação de Oliveira(2000), todas as abordagens podem ser eficientes desde que o professor-instrutor saiba o que pretende com a apresentação do caso. Ele aponta que no caso da opção recair sobre a palestra será relativamente pequena a interatividade com os alunos e dependerá da capacidade e preparo do professor o interesse despertado pelo conhecimento adquirido. Ele ressalta ainda que, ao final das aulas, o aluno terá uma ótima análise do caso na perspectiva do professor. Quando se opta pela teorização do estudo de caso, o sucesso será maior ou menor, dependendo do conteúdo teórico do próprio material de análise e da capacidade do professor de transmitir uma visão holística e abrangente da situação em questão durante sua apresentação teórica. Quando utilizado como ilustração, o sucesso da apresentação do estudo de caso vai depender do quão relevante era o exemplo na ilustração do tópico ensinado. Entretanto, Oliveira (2000) destaca que, na sua percepção pessoal, a coreografia do estudo de caso é o método mais rico em termos de aprendizagem. Nesta situação, estudo de caso é um instrumento para

estimular a indução de um arcabouço de idéias, onde o debate e a sustentação de argumentos são elementos essenciais do exercício e da aprendizagem. Por serem estimulados a aprender indutivamente a como construir um parecer que lhes pareça sustentável, os alunos têm uma participação ativa no processo de análise e de conclusão sobre o exercício proposto aonde aprendem não apenas o que fazer, mas, principalmente, a como fazer.

Para a Harvard Business School (1981) é essencial que o professor saiba o que pretende com o estudo de caso. Definem-se então nove pontos que os professores devem avaliar e observar antes de entrar em sala de aula para apresentar um caso:

1. Quais são os pontos principais que o caso pretende ilustrar?
2. Aonde no curso vem este caso? Como pode ser relacionado a outros casos já analisados ou ainda por vir?
3. Quais são os principais temas com os quais o curso lida? Como deve reforçar estes temas com o caso em questão?
4. Em que ordem os assuntos do caso devem ser levantados?
5. Como a informação analítica dos casos deve ser colocada no quadro ou no flip chart?
6. Que erros, becos-sem-saída analíticos ou armadilhas o caso leva aos estudantes? Que lições podem ser aprendidas pelos estudantes ao cair neles?
7. Qual dos alunos poderia aprender o máximo e de quem a turma inteira poderia aprender o máximo, se fosse concedido a um aluno os primeiros 10-20 minutos para abrir o caso apresentando uma análise detalhada? Uma abertura é a maneira correta para começar a discussão?
8. Eu me preparei o suficiente, ou eu tenho confiança para abandonar meus planos e aprender um pouco se novos tópicos ou ângulos que eu não pensei surgirem?
9. Comentários breves são apropriados no fim deste caso? Quais seriam eles?

Concluimos que para apresentar um estudo de caso, o professor necessita tanto de preparo formal quanto de reflexão sobre as intenções e metas que pretende atingir e que sua segurança é fator decisivo para o sucesso do estudo de caso em sala de aula. É lógico que

não se pode desprezar a experiência e a intuição do professor, mas espera-se que estas estejam somadas a preparo técnico adequado que o leve através da prática a se tornar um condutor aberto e consciente de seus objetivos. Além disso, é fundamental que os alunos estejam preparados a participar deste processo pois só o preparo consciente pode levá-los a usufruir dos benefícios que a metodologia pode oferecer-lhes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Analisando todos os aspectos levantados acima, consideramos que potencialmente os estudos de caso são um instrumento essencial para o desenvolvimento das habilidades e capacidades dos alunos em turismo e/ou hotelaria.

As principais restrições ao uso do método recaem sobre o fato de que seu uso constante e sem embasamento teórico pode levar a uma percepção extremamente funcionalista do turismo e da prática profissional. Esta forma de entendimento enfraquece a visão integrada, holística e ética que deve se desenvolver nos futuros profissionais. É preciso considerar que a maior parte do material disponível reforça esta percepção prática e operacional e que aspectos relevantes para o entendimento do turismo enquanto atividade multidisciplinar e de caráter estratégico são deixados em segundo plano. A melhoria da qualidade do material didático e uma elaboração baseada em conhecimentos técnicos profundos da área podem gerar estudos de caso para fins didáticos mais ricos e consistentes e que superem as limitações que ainda encontramos na maior parte do atualmente material didático disponível.

Temos também que considerar que a formação do docente é muito importante na aplicação do método. A experiência profissional na área da disciplina ministrada e a sua experiência de docência, tanto quanto a habilitação no uso da metodologia, são diferenciais que podem representar maiores possibilidades e maior enriquecimento na utilização de um estudo de caso em sala de aula.

É essencial considerar também que o aluno deve estar preparado para interagir dentro desta perspectiva de aprendizagem. Um estudo de caso não pode ser visto como uma atividade lúdica ou como um instrumento de construção de respostas-padrão para os problemas que serão enfrentados na carreira profissional. É, acima de tudo, uma oportunidade de aprendizado interativo em que a troca com colegas e professores, a reflexão, a pesquisa e a capacidade de análise e interpretação serão solicitadas e desenvolvidas. O que se pretende é habilitá-lo solucionar problemas dentro de uma ótica conseqüente e responsável e não ensiná-lo a livrar-se dos problemas através de soluções imediatistas e inconseqüentes. Não se trata de um jogo que se quer ganhar mas de um processo que se necessita aprender.

Oliveira (2000) conclui que o ensino por intermédio de um caso não é apenas um instrumento pedagógico tático, mas a própria essência de uma estratégia de ensino. Um professor eficaz que se utilize desta técnica faz com que seus alunos (desde que preparados e abertos a aprendizagem) aprendam por indução a partir dos dados apresentados. Ao comparar casos uns com outros e ao contrastá-los, os alunos construirão seu próprio conhecimento e irão aos poucos consolidando essa construção mental não apenas como meio de entendimento dos estudos de caso, mas como plataforma que suportará seu raciocínio em futuras situações assemelhadas na vida acadêmica e profissional.

Desta foram, acredito que a aplicação de estudos de caso em cursos de turismo e/ou hotelaria, embora requeira maiores estudos e investimentos, é uma estratégia que tende a crescer nas escolas de turismo e hotelaria a medida em que tanto a produção de material didático para este fim quanto a capacitação para sua elaboração e utilização cresçam em termos de qualidade e quantidade.

BIBLIOGRAFIA:

- Andrews. K.R., The case method of teaching human relations na administration, Harvard University Press, Cambridge, 1953.
- Harvard Business School, O que é um caso?, em Harvard Business School Note 9-182-059, 1981, Disponível em [http://www.strategia.com.br /Casos/casos.htm](http://www.strategia.com.br/Casos/casos.htm) em 10/10/2003.

- Cooper et al., Educando educadores em Turismo: Manual de Educação em Turismo e Hospitalidade, Ed. Roca, 2001.
- Cooper et al. , Tourism and hospitality Education, The University of Surrey, Guilford, 1994.
- Dencker, A. F. M., Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo, Ed. Futura, 1998.
- Hinkin, T. R. , Cases in Hospitality Management, John Wiley & Sons, New York, 1995.
- Irving, M. & Azevedo, J., Turismo: o desafio da sustentabilidade, Ed. Futura, 2002.
- Lewis, R. C., Cases in Hospitality Marketing and Management, John Willey & Sons, New York, 1995.
- Lewis, R. C., Cases in Hospitality Strategy and Policy, John Willey & Sons, New York, 1997.
- Moesch, M., A produção do saber turístico, Ed. Contexto, São Paulo, 2000.
- Oliveira, J. F. , Cases: Os mais famosos estudos de caso internacionais indicados para cursos de sistemas de informação e administração de empresas, Ed. Érica, São Paulo, 2000.
- Shigunov et al., Currículo e formação profissional nos cursos de turismo, Ed. Papirus, 2002
- Trigo, L.G.G., A sociedade pós-industrial e o profissional de turismo, Ed. Papirus, 1998.
- Trigueiro, C. M. , Estudos de Caso no Treinamento de Executivos, Qualitymark Ed., Rio de Janeiro, São Paulo, 1999.
- Willians, A. G. , Hospitality Cases in Marketing and Operations, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.
- Yin, R. K., Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, Bookman Ed., Porto Alegre, 2001.