

## **PBL no Ensino da Hotelaria – Reflexões Iniciais<sup>1</sup>**

Mariana Aldrigui Carvalho<sup>2</sup>

EACH – USP Leste

### **Resumo**

O presente artigo descreve o método PBL – *Problem-based learning*, inicialmente proposto para cursos da área médica, e contempla a possibilidade de sua implantação e utilidade em cursos superiores de Hotelaria, partindo de competências e habilidades profissionais identificadas como necessárias ao egresso do curso, apresentadas em estudos anteriores, comparando os objetivos do método ao do curso em questão.

**Palavras-chave:** PBL – *Problem-based learning*; hotelaria; ensino superior.

### **Introdução**

Ainda que relativamente recentes, os cursos superiores de Hotelaria, que existem há pouco mais de 30 anos no Brasil, constantemente passam por alterações curriculares buscando atualizações e melhor adequação do egresso à realidade do mercado de trabalho. Coordenadores e professores buscam inovações para melhor formar o aluno. Desde 2005, a Universidade de São Paulo, em sua Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), implantou a disciplina Resolução de Problemas, baseada na técnica chamada de *Problem-based learning*. Este método, até o momento utilizado no Ciclo Básico dos dez cursos da referida Escola, apresenta resultados que podem ser úteis aos currículos de Hotelaria.

### **Considerações sobre a formação em Hotelaria**

A origem dos cursos de Hotelaria, em países da Europa e nos Estados Unidos, deveu-se às necessidades de formação de mão-de-obra para as funções operacionais dos equipamentos de hospedagem e alimentação, há praticamente 100 anos. Porém, somente recentemente os cursos sofreram uma mudança de foco, dando mais ênfase às questões gerenciais em detrimento das operacionais.

Os currículos buscam trabalhar o conceito da interdisciplinaridade, considerando o fato de que a Hospitalidade é uma área de conhecimento que se vale da análise e da contribuição de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT “Epistemologia e Pesquisa” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

<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 – da USP Leste. Endereço eletrônico: mariana.ops@terra.com.br

várias outras áreas, como a Administração, a Psicologia, a Sociologia e a Economia, por exemplo. A importância da interdisciplinaridade (ou extradisciplinaridade) nos currículos de Turismo e Hospitalidade é destacada por Tribe (*apud* AIREY e TRIBE):

O conhecimento extradisciplinar opera em um contexto de aplicação no qual os problemas não são vistos pelo ponto de vista de uma única disciplina... não está situado primariamente dentro das estruturas universitárias... (e) faz uso de uma variada gama de critérios para julgar o controle de qualidade. (LASHLEY, 2000, p. 287)

É interessante notar que o aspecto inter e extradisciplinar não é exclusivo do ambiente universitário. Pelo contrário, ele se origina no mundo dos negócios e no ambiente externo à universidade, como grupos de interesse específicos, institutos de pesquisa, empresas de consultoria, entre outros. A aplicabilidade, ou a efetiva utilidade na solução de problemas do mundo real é que ratificam sua importância na composição do currículo. Airey e Tribe (2000) destacam que cabe à universidade criar programas que desenvolvam pessoas com habilidades de avaliar, pensar e propor novas alternativas para solucionar velhos problemas.

Carvalho (2003) realizou pesquisa sobre a formação superior em Hotelaria no Brasil, e em análise de artigos nacionais e internacionais sobre o tema, identificou vários autores que, pesquisando a mesma questão, apresentaram sugestões sobre a “composição” da formação dos alunos.

Entre as competências e habilidades mencionadas por tais autores nos artigos avaliados, destaque para a criatividade na solução de problemas, capacidade de expressão, capacidade de pensar e não apenas de reproduzir ações. Portanto, um currículo de Hotelaria deveria se constituir de modo a formar alunos que demonstrassem liderança, orientação para o serviço, trabalho em equipe, boas relações com funcionários, identificação e solução de problemas, adaptação a mudanças, habilidade de pensar criativamente, treinamento e desenvolvimento de funcionários, boa comunicação escrita, gerenciamento de qualidade, habilidades individuais para a tecnologia e habilidades financeiras.

Lewis (*apud* NELSON, 2001) acredita que “o mercado procura por estudantes com visão e habilidade não apenas para resolver problemas, mas também para encontrá-los. Preparando os alunos para pensar mais globalmente pode ajudá-los a gerenciar sob uma variedade de circunstâncias econômicas e poupar as instituições de educação da necessidade de reestruturar drasticamente seus programas em curtos períodos de tempo”.

Entre os pesquisadores brasileiros que já trataram do tema, tem-se a fala de Trigo (1994), sobre a adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho:

Atender ao mercado impõe desafios bastante complexos no processo de formação. É preciso estabelecer um quadro conceitual de competências para professores e alunos, encarando-os como futuros profissionais. A procura da competência profissional, com reflexos na qualidade, exige metodologia cuidadosamente planejada e atitudes pessoais firmes como:

- a) espírito de iniciativa, autonomia, criatividade;
- b) saber onde e como buscar a informação;
- c) saber outras línguas e culturas
- d) cultivar relações interpessoais.

Ansarah (2002) destaca as características necessárias ao egresso em Turismo e/ou Hotelaria:

- aprender a aprender e ter uma ampla formação cultural;
- ser criativo e inovador, pois enfrentará uma acirrada concorrência no mercado. Ser o “melhor” e ter uma visão global do trabalho;
- estar consciente da ênfase que se deve dar a um serviço de qualidade e de que o cliente é a pessoa mais importante;
- dominar perfeitamente todas as funções operacionais do setor;
- ser um líder em seu campo de atuação com capacidade para tomar decisões em todos os níveis;
- ser um profissional com suficiente conhecimento teórico-prático para satisfazer as necessidades da demanda;
- possuir capacidade de trabalho, espírito e participação comunitária, conhecimentos tecnológicos atualizados, profundos conhecimentos de relações públicas e saber vários idiomas.

### **As demandas do mercado**

Carvalho (2003), adaptando ferramenta criada por Nelson & Dopson, obteve uma relação de competências valorizadas por três grupos representativos – coordenadores de cursos de Hotelaria, dirigentes (gerentes gerais, de marketing, vendas ou operações) e administradores dos setores de recursos humanos de hotéis em São Paulo. O objetivo era que os respondentes atribuíssem critérios de importância para cada uma das 64 competências listadas.

Especificamente, cada um dos grupos apresentou avaliações diferentes sobre a importância das competências oferecidas para avaliação.

O grupo composto pelos dirigentes deu especial destaque às competências ligadas às relações humanas e ao gerenciamento administrativo-financeiro das empresas hoteleiras. O cliente assume um papel de destaque, como alvo das atenções, ações e projetos do profissional que quer atuar em hotelaria.

O grupo dos administradores de RH elegeram as competências centradas nos valores do indivíduo (ética, conduta, criatividade, disposição para aprender) e aos vários desdobramentos do relacionamento interpessoal. Para este grupo, o aluno deve chamar para si a responsabilidade do desenvolvimento da empresa, partindo do desenvolvimento das pessoas que nela atuam.

E o terceiro grupo, dos coordenadores dos cursos, apontaram como mais importantes as competências ligadas à condução do negócio hoteleiro, contemplando os aspectos financeiros e de planejamento. Paralelamente, houve também destaque para as competências centradas nos valores individuais (empregabilidade, liderança e capacidade de delegar). Os representantes do terceiro grupo colocaram, nas últimas posições, as competências ligadas à solução de problemas, seja em âmbito gerencial ou no que se relaciona aos clientes.

Em um contexto de extrema competitividade entre produtos, em um destino (São Paulo) 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 de hotelaria cujos coordenadores foram entrevistados. Mais preocupante a questão se torna quando esta mesma competência é extremamente valorizada pelos representantes dos dois outros grupos.

A análise conjunta das avaliações dos três grupos permitiu a identificação de alguns tópicos que podem ser considerados os pontos iniciais de aproximação entre eles, passíveis de desenvolvimento por meio de conteúdos curriculares:

- Ética e cidadania
- Efeitos da globalização na sociedade e nos indivíduos
- Relações humanas, relações interpessoais, fortalecimento dos conceitos e da importância do trabalho em equipe
- Simulações e estudos de caso que aproximem os alunos da realidade do mercado e levem-nos ao exercício da crítica e da criatividade
- Elaboração de projetos e pesquisas, comunicação de idéias, compartilhamento de conhecimento
- Aspectos do gerenciamento financeiro, mercadológico, de recursos humanos e de projetos
- Gestão do capital humano e intelectual

Tais tópicos, que em 2003 integraram a sugestão de Carvalho para a adequação dos currículos em Hotelaria, se enquadram nos objetivos da técnica PBL (*Problem-based learning*), descrita adiante.

### **O método PBL – *Problem-based learning***

O método *Problem-based learning*, usualmente referido como PBL, é definido por Barrows e Tamblyn (*apud KRASILCHIK et al*, 2006) como o “aprendizado que resulta do processo de trabalhar pela compreensão e resolução de um problema”.

Outra definição útil é a de Mayo, Donnelly, Nash & Schwartz (*apud KRASILCHIK et al*, 2006), que apresenta o PBL como sendo “uma estratégia pedagógica para a inserção de situações significativas, contextualizadas e reais, que oferece recursos, orientações e instruções para os alunos conforme eles desenvolvem conhecimento específico e habilidades de solução de problemas”.

Trata-se de um rompimento com o modelo tradicional de ensino-aprendizagem: ao invés de um professor transmitir conhecimento ao aluno, é o aluno o responsável pela busca de conhecimento necessário à solução de dado problema. Trabalhando em pequenos grupos e coletivamente, os alunos devem pesquisar e resolver problemas complexos, relacionados à realidade do mundo em que vivem.

O modelo PBL foi inicialmente introduzido em cursos de medicina, no final dos anos 1960 (mais especificamente na McMaster University Medical School – Hamilton, Ontário), e segundo Krasilchik *et al* (2006; p. 15), a responsabilidade da aprendizagem passa para o aluno, o que se chama de *student-centered learning*, e o professor atua como um orientador, ou tutor.

O quadro abaixo apresenta dados sobre a capacidade de retenção de alunos.

#### **Quadro 01 – O que os estudantes aprendem**

10% do que lêem;
26% do que ouvem;
30% do que vêem;
50% do que vêem e ouvem;
70% do que dizem
90% do que dizem e fazem.

Fonte: Estudo promovido pela Socony-Vacuum Oil Company (Krasilchik *et al*, 2006; p. 17)

Delisle (1997), ao tratar da pertinência do método em questão, coloca que quando crianças repetidamente indagam os “porquês” típicos da infância, mesmo não entendendo as

respostas já demonstram sua curiosidade pelo mundo e desenvolvem hábitos de pensamento. É dele também a afirmação de que, na vida adulta, “ampliamos nosso conhecimento em grande parte por conta de tudo o que experimentamos, vivemos”.

O PBL então é uma apropriação didática da forma como as pessoas, especialmente adultos, constroem seu conhecimento no dia-a-dia. Desta forma, apresentados aos problemas, os estudantes não vão a busca de uma única resposta certa. Ao contrário, seu aprendizado se dá na busca das várias possíveis respostas ao problema. Há a necessidade de interpretação, coleta de informações, tentativas de soluções e avaliação de opções até que se chegue a conclusões.

Segundo Delisle, os estudantes que passaram pelo método PBL tornaram-se “estudantes auto-dirigidos”, com o desejo de saber e aprender, com a habilidade de formular suas necessidades como aprendizes, e de selecionar e usar os melhores recursos disponíveis para satisfazer tais necessidades.

Barrows e Tamblyn sintetizam o método com os passos descritos abaixo:

1. O problema é o primeiro a ser identificado na seqüência do aprendizado, antes de qualquer preparo ou estudo;
2. A situação problema é apresentada ao estudante da mesma forma que acontece na realidade;
3. O estudante trabalha o problema de maneira que permita sua habilidade de raciocínio e conhecimento aplicado a ser desafiado e avaliado, apropriado neste nível de aprendizado;
4. As áreas necessárias do aprendizado são identificadas no processo de trabalho com o problema, e são usadas como guia para o estudo individual;
5. As habilidades e conhecimentos adquiridos neste estudo são então aplicadas ao problema, para avaliar a eficiência do aprendizado e reforçá-lo;
6. O aprendizado que aconteceu por conta do problema e do estudo individual é compilado e integrado aos conhecimentos e habilidades pré-existentes no aluno. (BARROWS e TAMBLYN *apud* DELISLE, 1997; p 4).

Já Krasilchik *et al* (2006) descreve, com os passos listados abaixo, a atuação dos alunos em Resolução de Problemas (RP):

- identificação de problemas na realidade científica e cotidiana;
- discussão de um problema particular;
- utilização de seus próprios conhecimentos e experiências, com o auxílio de professores e outros meios, na busca de respostas para o problema abordado;
- levantamento de uma série de hipóteses que podem explicar e resolver o problema;
- investigação das hipóteses apontadas;
- apontamento de possíveis respostas e/ou soluções e, no final do processo, preparo de uma apresentação com seus resultados para uso coletivo da classe.

Delisle (1997; p.8) oferece um modelo de problema apresentado a estudantes, que é atual e relevante para suas vidas em comunidade:

Tem chegado ao conhecimento de vários líderes comunitários que as condições de trabalho de imigrantes são desumanas. Você é membro de um grupo comunitário que foi chamado para investigar tais condições. Você está colaborando com vários sindicatos que desejam organizar esta força de trabalho. Você deve apresentar um relatório contendo recomendações ao Ministério do Trabalho. Neste relatório você deve apoiar o reforço das leis existentes – e criação de novas leis – para proteger tais trabalhadores.

Trata-se de um problema apresentado a alunos de segundo grau (*high school*) na costa oeste dos Estados Unidos, onde a situação do trabalho de imigrantes é evidente e, em geral, quase todos conhecem alguém que esteja em tais condições.

Convidada a contribuir nos estudos sobre PBL na USP Leste, durante o Seminário Internacional – Inovações no Ensino Superior, a professora holandesa Babet Hoerberigs apresentou o modelo de Maastrich aos professores que atuam no Ciclo Básico (primeiro ano de curso) das disciplinas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP.

Hoerberigs (2006), ao descrever as vantagens do uso do método PBL, destacou o fato de que é um método centrado no aluno, independente, interdisciplinar, que depende da cooperação dos membros do grupo e que tem o problema como ponto inicial dos trabalhos. Tal método trabalha aspectos cognitivos, afetivos e de aquisição de habilidades. Em termos cognitivos, tem-se a ativação de conhecimento adquirido anteriormente e aprendizado contextualizado. Em termos afetivos, destaca a relevância do trabalho em equipe e da motivação intrínseca. E no caso da aquisição de habilidades, destaque para o relacionamento interpessoal, a condução individual dos estudos e a habilidade de solucionar problemas.

Ao fim de sua conferência, algumas diferenças entre o modelo de Maastrich e o modelo utilizado pela USP Leste ficaram evidenciadas, e o principal ponto foi de que em Maastrich, a estrutura de todo o currículo dos cursos é feita sobre PBL, e que os professores e tutores trazem problemas pré determinados para os grupos, partindo de pressupostos definidos em termos de que tipo de conhecimento o aluno deve buscar em cada etapa de sua formação (como no exemplo anterior, de Delisle). Já na USP Leste, os alunos, em grupos heterogêneos, são apresentados a três grandes áreas temáticas, escolhem uma e a partir daí trabalham no desenvolvimento de um problema para então oferecer possíveis soluções. Como o método começou a ser aplicado na USP no início de 2005, ainda está sendo alvo de ajustes, e os resultados vem sendo avaliados, mas é consenso entre alunos e professores que a disciplina é muito útil, e estimula o aluno a se responsabilizar por sua formação.

**Quadro 02 – Atividades de RP da USP Leste (programação semestral)**

Aula 01	Apresentação das três áreas temáticas
Aula 02	Aproximação da temática nos sub-grupos
Aula 03	Elaboração dos problemas
Aula 04	Mapeamento e busca de informações sobre os problemas
Aula 05	Elaboração de hipóteses
Aula 06	Definição de estratégias para responder ao problema
Aulas 07 a 14	Desenvolvimento de estudos e pesquisas, elaboração de relatórios, socialização de resultados.
Aula 15	Entrega do relatório científico final.

Fonte: Krasilchik *et al* (2006; p 35)

**As possibilidades do uso de PBL em cursos de Hotelaria**

Os postos de trabalho em Hotelaria e Turismo tendem a aumentar nos próximos anos graças às ações públicas e privadas voltadas ao setor de serviços e à atração de público internacional. Segundo dados da Sinopse da Educação Superior, divulgada pelo Inep, em 2004 havia praticamente 15 mil alunos matriculados em cursos relacionados às atividades hoteleiras.

Sabe-se que não há este número de postos de trabalho em aberto, e que a seleção entre os candidatos se dará segundo os critérios dos empregadores, que, conforme os dados das pesquisas analisadas, demandam um profissional que não apenas “saiba fazer”, mas que principalmente “saiba pensar” e buscar resultados.

**Tabela 01 – Alunos matriculados em cursos de graduação Presenciais, em 30/06/2004.**

Nome do curso	Total de alunos matriculados
Hotelaria	6.531
Turismo e Hotelaria	5.486
Gastronomia	1.976
Administração Hoteleira	389
Hotelaria e Restaurantes	8
<b>TOTAL</b>	<b>14.390</b>

Fonte: Sinopse da Educação Superior – 2004 (acessado em [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) em 31/03/2006).

Retomando as demandas dos três grupos avaliados por Carvalho (2003), é possível identificar oportunidades do uso do método PBL no desenvolvimento das competências solicitadas, já que o primeiro grupo destaca aquelas que lidam com recursos humanos e finanças, o segundo grupo enfatiza o desenvolvimento dos valores do indivíduo (especialmente aqueles ligados à ética e ao trabalho em equipe) e o terceiro reforça as questões de condução do negócio hoteleiro.

Sendo assim, a introdução do método PBL nos cursos pode ser bastante útil no curso de Hotelaria, especialmente no que Hoerberigs destaca e que é fundamental para o futuro profissional hoteleiro – “a relevância do trabalho em equipe e o desenvolvimento de habilidades ligadas ao relacionamento interpessoal”. A Hotelaria, mesmo com todos os avanços tecnológicos, continuará ainda a ser um negócio que envolve pessoas dispostas a atender outras pessoas.

São várias as possibilidades do uso do método no que diz respeito ao estabelecimento de relações entre conteúdos pré-definidos, bem como na criação de novas e importantes relações. Abaixo, algumas sugestões para a formulação de problemas, tendo como base a atuação profissional em um hotel padrão:

- a) problemas ligados à gestão da qualidade, onde são necessárias ações que envolvam alteração nos insumos, redução de mão de obra, políticas de incentivo, ações de marketing e vendas e relacionamento com os clientes;
- b) problemas ligados à gestão financeira frente a alterações no cenário econômico e com o surgimento de novos elementos de concorrência;
- c) problemas ligados à inclusão social e cidadania, como também desenvolvimento local, a partir de estudos de viabilidade de novos equipamentos;
- d) situações de valorização da população local, seus usos e costumes, em cenários de consumo realizado por clientes internacionais, transformando o fato em diferencial e trazendo rentabilidade ao empreendimento.

Nos casos exemplificados, e nos vários outros que podem ser desenvolvidos, as habilidades e competências ligadas ao trabalho em equipe, à valorização do indivíduo, ao compartilhamento do conhecimento, e a busca de resultados que atendam a todos os envolvidos são evidentes.

A comparação entre o modelo de Hoerberigs (baseado em Maastrich) e o modelo de RP da EACH/ USP Leste, o primeiro parece ser o mais adequado aos cursos de Hotelaria, onde os problemas apresentados aos alunos são desenvolvidos antecipadamente pelo grupo de

professores, visando trabalhar determinadas áreas do conhecimento e desenvolver competências e habilidades específicas em cada momento do curso.

### **Considerações Finais**

A discussão sobre a função da Universidade como formadora de mão de obra que atenda apenas ao mercado de trabalho é antiga, e polêmica. No caso particular dos cursos superiores de Hotelaria este mercado é hoje mais um grande beneficiário do que um mandatário, pois é para ele que se dirigem os que saem dos bancos escolares, e seria algo incoerente ensinar ao aluno a andar em caminhos opostos. Sendo assim, suas necessidades devem ser levadas em consideração. Em uma área cuja força de atração está no exercício real da atividade, afastar o aluno da prática seria um grande engano. Mas, nem por isso, deve-se ignorar a produção do conhecimento necessário à evolução da área.

Vários estudos, realizados sob diferentes objetivos e enfoques, destacam a necessidade de formação que contemple valores fundamentados na assimilação de princípios de ética e cidadania, de respeito e valorização do próximo, de atuação consciente em relação à sociedade.

Busca-se indivíduos capazes de liderar a si mesmos, antes de liderar equipes, caminhando para o aprimoramento constante, em termos intelectuais e técnicos, e aceitando as mudanças, aprendendo com elas, exercitando sua criatividade sem se prender a modelos obsoletos. Pessoas que encontrem as oportunidades para transmitir o conhecimento adquirido, fazendo-o chegar a todos os interessados.

Aparentemente, estes resultados esperados de um currículo são muito similares àqueles obtidos pelos cursos em que o método PBL foi implantado, e onde tem se desenvolvido. Entretanto, não é apenas a introdução do modelo que formará melhores profissionais, já que o que se discute é uma forma de estimular os alunos a assumirem a responsabilidade por sua formação, contando sempre com o apoio de professores e tutores que estejam aptos a lidar com as mudanças e a indicar alternativas para que este aprendizado aconteça de forma, no mínimo, satisfatória.

### **Referências bibliográficas**

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

DELISLE, Robert. *How to use problem based learning in the classroom*. ASCD – Alexandria, Virginia (USA), 1997.

DUCH, Bárbara J., GROH, Susan E. & ALLEN, Deborah E. *The power of problem-based learning: a practical "how to" for teaching undergraduate courses in any discipline*. Stylus Publishing, LLC – Sterling, Virginia (USA), 2001.

GLASGOW, Neal A. *New curriculum for new times: a guide to student-centered, problem-based learning*. Corwin Press - Thousand Oaks, California (USA), 1997.

HOEBERIGS, Babet. *PBL – The Maastricht Approach*. Palestra proferida em 08/03/2006 durante o Seminário Internacional Inovações no Ensino Superior. USP Leste – EACH, 2006.

KRASILCHIK, Myriam, ARANTES, Valéria & ARAUJO, Ulisses. *Princípios gerais e o Ciclo Básico*. USP Leste, São Paulo, 2006.

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

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. *Congresso Panamericano de Escolas de Hotelaria e Turismo*. In: *Turismo em Análise - Vol 5, n. 2*. São Paulo: Eca/USP, 1994 (p. 51-56).