

## **Gestão da qualidade no ensino superior: a experiência do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense**

*Fábia Trentin<sup>1</sup>  
Carlos Alberto Lidizia Soares<sup>2</sup>*

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é identificar os processos críticos para orientar a implantação da gestão pela qualidade em instituições de ensino superior. Com esta finalidade, o Departamento de Turismo da Universidade Federal Fluminense (UFF) busca a melhoria dos processos gerenciais e conseqüentemente a melhoria do seu produto principal o ensino e a aprendizagem. Para isto, no ano de 2007 foi estabelecido o Planejamento Estratégico para o curso de graduação em turismo da UFF e criado o Programa Qualidade Turismo. Por meio deste programa, um estudo sobre a qualidade de cada processo interno está em análise para que melhorias sejam propostas e o curso possa se candidatar ao Prêmio Qualidade Rio. O presente estudo faz uma síntese dos principais fundamentos para implantação dos requisitos da gestão pela qualidade em curso superior de turismo. Trata-se de estudo de caso no Departamento de Turismo da UFF, desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas, entrevistas e questionários que foram aplicados pelo Programa Qualidade Turismo / UFF.

**Palavras-chave:** Ensino Superior. Gestão da Qualidade. Turismo.

### **Introdução**

Buscar a excelência tem sido a intenção da maioria das organizações que prestam serviços. Attingir níveis de qualidade em serviços que satisfaçam a percepção de cada indivíduo torna-se tarefa difícil uma vez que se considera a diversidade de motivos e desejos intrínsecos ao ser humano. Muitas organizações têm dificuldades em atingir níveis de excelência em serviços, pois seus clientes externos e internos possuem diferentes expectativas.

Atualmente, não basta que a organização possua manuais de procedimentos e faça o mapeamento e melhoria dos processos internos para atingir algum nível de qualidade desejável. É

---

<sup>1</sup> Universidade Federal Fluminense. E-mail: [fabia@turismo.uff.br](mailto:fabia@turismo.uff.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal Fluminense. E-mail: [csoares@vm.uff.br](mailto:csoares@vm.uff.br)

necessário trabalhar adequadamente com pesquisas direcionadas aos *stakeholders* de maneira que seja possível identificar o grau de satisfação e insatisfação em relação aos serviços prestados e produtos oferecidos, pois é a partir de um sistema de monitoramento contínuo e da análise dos resultados que as decisões estratégicas serão pensadas e adotadas.

Assim, a qualidade será atingida quando houver um trabalho organizacional incorporado na rotina de uma determinada organização, pois o objetivo geral, muitas vezes, pensado no nível hierárquico mais de diretoria, por exemplo, deve ser absorvido por todos tendo em vista o sucesso das ações. Ou seja, para que os objetivos sejam alcançados é necessário que os colaboradores compreendam que seu papel no processo de implementação do programa de qualidade.

Assim, orientados para a qualidade e tendo como base os critérios do MEC, PQ-Rio e o TedQual este artigo visa uma reflexão acerca das contribuições que um programa de qualidade poderá proporcionar aos processos administrativos e acadêmicos, as atividades e aos mecanismos de controle e *feedback* do Departamento de Turismo de forma que a qualidade se estenda aos *stakeholders* - alunos, professores e sociedade- envolvidos nesse sistema.

## **2. Fundamentação Teórica**

De acordo com Juran (1992) a gestão da qualidade se desdobra em três ações básicas. Uma, o planejamento da qualidade em que são identificados os clientes e suas necessidades e estabelecem-se padrões, procedimentos e rotinas para os processos; outra que é o controle da qualidade que visa a manutenção do processo, atendendo aos padrões planejados; e a última que é a melhoria da qualidade que é a parte focada no aumento da capacidade de satisfazer os requisitos da qualidade que dizem respeito às partes interessadas.

Segundo Davenport (1994, apud Farias Neto, 2007, p. 54) processo é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação”.

O mapeamento dos processos é uma atividade em que a partir de uma análise constrói-se um fluxograma ou um relatório contendo as atividades e delimitando o momento em que o

processo se inicia e finaliza. Esta atividade permite conhecer e conseqüentemente controlar os processos que podem ser aprimorados ou mesmo.

Segundo Araújo (2001, p.65), “o processo tem sempre um início e um fim claramente delimitados”. Conhecer os detalhes dos processos permite dinamizar o dia-a-dia das organizações, pois os processos não acontecem isolados, assim poderá haver reflexos entre vários processos e identificar tais situações pode contribuir para um resultado mais eficiente e eficaz.

Para realizar o levantamento dos processos nas organizações existem algumas ferramentas utilizadas pela gestão da qualidade que permitem identificar e analisar a organização e seus processos. Estas ferramentas são o fluxograma, a folha de verificação, o gráfico de pareto, o diagrama de causa e efeito, o diagrama de dispersão, o histograma, os gráficos de controle e o PDCA de Deming. Todas essas ferramentas metodológicas possibilitam um trabalho orientado para a melhoria contínua, porém, sua representação mais conhecida se dá por meio do ciclo PDCA.

De acordo com Juran (1992) o PDCA possui quatro fases que devem ser praticadas de forma cíclica e ininterrupta. A primeira *plan* (planejamento) consiste em estabelecer metas e objetivos e, conseqüentemente, desenvolver métodos e procedimentos para alcançá-los. A segunda, *do* (execução) é a fase de implementação do planejamento, ou seja, é necessário fornecer treinamento, executar a tarefa e coletar dados. Na terceira, *check* (verificação) comparam-se as metas alcançadas e os resultados obtidos com o que foi planejado. Na quarta e última fase, *act* (agir corretivamente), buscam-se as causas dos problemas ocorridos nos produtos/serviços ou durante o processo com a finalidade de adotar como padrão o que foi planejado e executado. Desta forma pode-se obter a melhoria contínua por meio do uso do PDCA.

Atualmente, o conceito de melhoria contínua consta nas normas ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000 como um dos princípios para conduzir à gestão da qualidade. Melhoria contínua tende a ser um objetivo permanente nas organizações que são competitivas em um mercado altamente concorrente.

Para implantar um programa de qualidade, recomenda-se que a organização divulgue os conceitos básicos a todos os *stakeholders*. Nesse aspecto Las Casas (2004, p.138) contribui ao

apontar que “a comunicação é o meio principal para implantar qualquer mudança na organização”, desta forma faz-se necessário um sistema de comunicação eficiente e cultura organizacional integrada em busca da melhoria contínua.

Além disso, a organização deve preocupar-se com um dos principais bens intangíveis que possui o conhecimento. Pois de acordo com Saito (2007)

Conhecimento é a informação interpretada, ou seja, o que ela significa e que impactos pode causar, de modo que possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões. Sabendo como o meio reage, pode-se antever às mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos propostos.

O conhecimento e sua gestão é o mecanismo apropriado para disseminar, articular, disseminar e apropriar-se das informações com o propósito de envolver os *stakeholders* em um programa de qualidade.

Segundo Albrecht (1992, p.158), “existem várias formas para que envolvidos em uma organização possa lidar com um programa de qualidade”. O autor propõe um modelo no qual os envolvidos tenham um comprometimento pessoal com a excelência do serviço como diretriz de marketing e disposição para aplicar o programa adequado.

Para que a implementação de um programa de qualidade e mudanças ocorram na organização são fundamentais a aproximação dos indivíduos com os propósitos dos estudos e torná-lo integrante do processo de mudança. Para isso “precisa-se competência na gestão de pessoas” (ARAUJO, 2001, p.41).

No turismo, o discurso associado à qualidade na prestação de serviço acentuou-se a partir da década de 1990 com a Política Nacional de Turismo (1996 – 1999), pois existiam alguns programas relacionados à capacitação profissional da mão-de-obra como o “Programa de Qualificação Profissional do Turismo e Capacitação para o Ecoturismo. No Plano Nacional de Turismo (2003 – 2007) e no Plano Nacional do Turismo (2007 – 2010), a qualidade surge como um programa continua presente em um dos objetivos dos planos que é “desenvolver o produto turístico brasileiro com qualidade, contemplando nossas diversidades regionais, culturais e naturais” e, também, no programa referente à qualificação profissional.

Embora, a qualidade seja abordada em vários momentos dos documentos oficiais de turismo e em vários aspectos, o olhar para qualidade proposto neste artigo diz respeito à

experiência de implantação de um programa de qualidade vinculado ao Curso de Turismo do Departamento de Turismo da Universidade Federal Fluminense – UFF, e nesse sentido a referência existente são os critérios da política de avaliação do ensino superior realizada pelo Ministério da Educação – MEC.

N *homepage* do MEC, encontram-se informações sobre modos de avaliação das instituições de ensino superior (IES). Existe o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) que é o responsável por aplicar os instrumentos de avaliação vigentes e assim aferir a qualidade, reconhecer e autorizar cursos das IES. A avaliação contempla a auto-avaliação institucional, a avaliação institucional externa, a avaliação das condições de ensino (ACE) e o Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (ENADE).

Em Catramby e Costa (2004) afirmam que o Enade é um instrumento de avaliação complementar realizada pelo Sinaes, “os resultados do Sinaes fundamentarão as decisões do MEC sobre o reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições”.

Porém, existem outras metodologias para se buscar a qualidade, uma delas é a TedQual<sup>3</sup>, proposta pela Organização Mundial do Turismo – OMT. Esta metodologia visa:

melhorar a qualidade e a competitividade da Educação, Formação e Investigação especializada em Turismo e Hospitalidade para atender às necessidades das administrações e da indústria do Turismo. Isto é particularmente útil para os governos e a indústria, uma vez que lhes dá uma oportunidade para verificar a capacidade do seu capital humano (OMT, 2008).

No entanto esta metodologia tem o foco mercadológico, ou seja, é orientada para a formação curricular adequada ao mercado empregador. Desta forma, é preciso observar criteriosamente tal proposta tendo em vista evitar o conflito de uma metodologia internacional com as diretrizes curriculares para o curso de turismo e também, as normas e regulamentações próprias da Instituição de Ensino Superior. Outra referência é o Prêmio Qualidade Rio – PQ-Rio uma vez que o curso de Turismo da UFF concorrerá a este prêmio.

<sup>3</sup> <http://ih3-lextrend.c.mad.interhost.com/omt/english/tedqual.php>.

Assim, os modelos propostos para avaliação departamento de turismo são o TedQual (Tourism EDucation QUALity – Qualidade na Educação Turística) que é uma proposta da OMT (Organização Mundial do Turismo) e o MEG (Modelo de Excelência de Gestão) que é uma proposta da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) e usados nos prêmios regionais como o PQ-Rio.

Segundo a FNQ, O MEG utiliza o conceito de aprendizado conforme o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) e tem como fundamentos o pensamento sistêmico, o aprendizado organizacional, a cultura de inovação, a liderança e constância de propósitos, a orientação por processos e informações, a visão de futuro, a geração de valor, a valorização de pessoas, o conhecimento sobre o cliente e o mercado e o desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Já os critérios que são observados juntamente com os fundamentos são a liderança, as estratégias e os planos, os clientes, a sociedade, as informações e o conhecimento, as pessoas, os processos e os resultados.

Os critérios Liderança, Clientes, Sociedade e Estratégias e Planos significam que os executivos da organização são os responsáveis por definir os planos e produtos para seus clientes que de certa maneira precisam ter responsabilidade social para cuidar dos impactos que possam causar ao meio no qual estão inseridos. Devem-se estabelecer os objetivos e metas. Estes critérios equivalem a etapa de planejamento (*plan*) no ciclo PDCA.

Os critérios Processos e Pessoas são os meios que permitem a execução das tarefas, ou seja, equivalem a etapa de execução (*do*) do ciclo PDCA quando o planejamento é implementado.

O critério Resultado representa as informações finais de cada processo, de cada pessoa da organização e devem ser controlados e verificados para que ao término do processo seja possível identificar se o produto/serviço está de acordo com os fundamentos. Este critério corresponde no ciclo PDCA à fase de controle (*control*). O resultado de cada indicador da organização permitirá a comparação com outros períodos, geralmente com o resultado de anos anteriores.

Exemplificando uma organização ideal, pode-se dizer que para uma gestão de excelência, esta deve estar envolvida pelo critério Informações e Conhecimento. Internamente, este critério deve permear todos os setores, departamentos e níveis hierárquicos, pois representa a

comunicação que permite o aprendizado organizacional ao longo das fases dos processos. Isto é, identificar as causas dos efeitos indesejados para prevenir que voltem a ocorrer e adotar como padrão o que for ideal. Equivale a agir corretivamente (*action*) no ciclo PDCA.

Catramby e Costa (2004, p. 33) concluem que “a qualidade dos serviços prestados está diretamente ligada à qualificação da mão-de-obra”. E se não ocorrerem mudanças nas instituições de ensino em todos os níveis o “país continuará com a triste realidade de existir postos de trabalho no setor, porém, sem a oferta de profissionais habilitados para preenchê-los”.

### **3. A experiência do Curso de Turismo da Universidade Federal Fluminense - UFF**

Em maio de 2007, teve início o processo de implementação do Programa Qualidade Turismo coordenado pelos professores Carlos Alberto Lidízia Soares e Fábria Trentin e com a participação de dez alunos do curso de turismo. Inicialmente, para ser um integrante do programa de qualidade o aluno – estagiário deveria ter sido aprovado na disciplina Gestão da Qualidade oferecida aos alunos do 5.º período. Posteriormente, após a formação de uma equipe de liderança entre os alunos optou-se por abrir mais vagas para alunos de outros períodos.

Assim, os alunos iniciaram os trabalhos do Programa Qualidade Turismo com o levantamento e identificação dos principais processos do departamento, da coordenação, assim como os processos de apoio e identificou-se que o processo principal é o ensino e a aprendizagem.

Pode-se identificar que os processos de apoio são constituídos pelo controle de funcionários e docentes; realização de convênios com instituições e empresas para pesquisa e estágio; incentivo à pesquisa; comunicação interna; projeto pedagógico; matrícula em disciplinas; cancelamento de disciplina; e atendimento administrativo (emitir carteirinhas, declarações, etc). Para que essa etapa fosse concluída utilizou-se entrevista estruturada com o chefe de departamento de turismo e o coordenador do curso de turismo. A partir dos processos identificados foi possível a construção do mapa do negócio.

O mapa do negócio é uma representação que permite visualizar o sistema do qual o departamento faz parte e das principais variáveis e influências as quais circulam o departamento

de turismo. É uma forma de autoconhecimento que toda organização precisa para definir como implantar sistemas de gestão da qualidade.

Identificar cada componente do sistema e os processos do departamento de turismo, assim como acompanhar e controlar as variáveis são fundamentais para a implementação e sucesso de um programa de qualidade. A demonstração gráfica do mapa do negócio facilita a compreensão de todos os componentes por qualquer pessoa que faça parte ou não do departamento.

Deste trabalho foi possível verificar que “os clientes” do departamento de turismo são os alunos e a sociedade. Os alunos participam do processo principal do departamento e eles são os “clientes” dos processos internos do departamento. A mão-de-obra qualificada e os trabalhos científicos de pesquisa e extensão são os produtos destinados à sociedade, que é o principal “cliente” de uma Instituição de ensino pública.

Já os componentes externos identificados no mapa do negócio são as parcerias estratégicas, os fornecedores, os concorrentes e os agentes reguladores. Estes influenciam diretamente nas atividades do departamento.

No entanto, outros fatores como as influências políticas, tecnológicas, sociais, culturais e econômico-financeiros, também podem afetar indiretamente o funcionamento do departamento de turismo.

A partir dos processos que foram identificados no departamento de turismo foi elaborado, aplicado, tabulado e analisado um questionário sobre a percepção da qualidade do curso pelos alunos. No segundo semestre de 2007, havia 241 alunos matriculados e ativos no curso de turismo em Niterói e 66% deles responderam o questionário. Os resultados obtidos estão nos gráficos abaixo. Os números no gráfico correspondem a quantidade de respostas para cada resposta possível em cada pergunta.

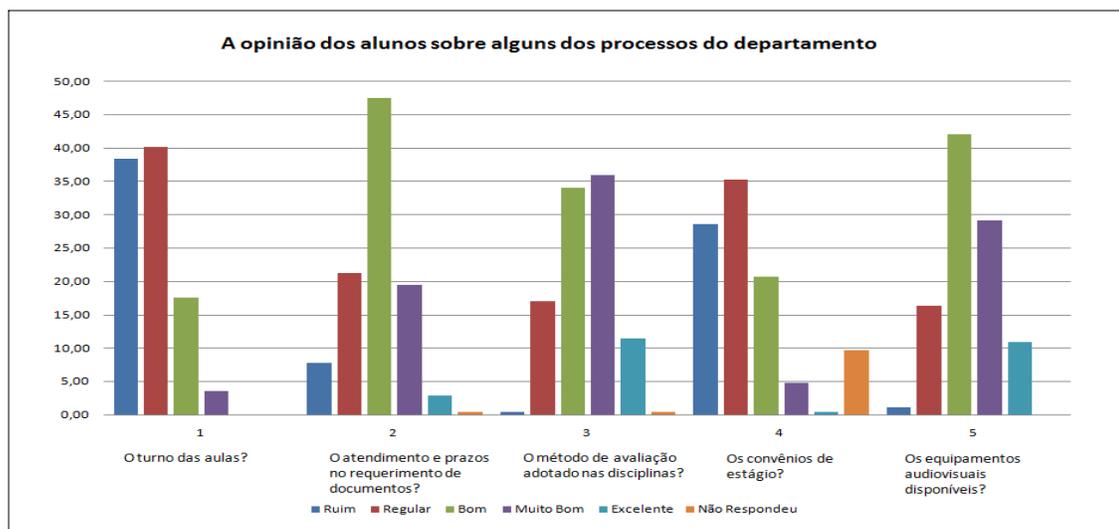


Gráfico 1: Qualidade percebida pelos alunos no departamento turismo  
Fonte: Programa Qualidade Turismo / Departamento de Turismo – Universidade Federal Fluminense

A partir dos dados obtidos verificaram-se alguns aspectos positivos e negativos do curso de turismo. Com mais de 70% das respostas obtidas como ruim e regular, o turno das aulas é considerado um aspecto negativo no curso, assim como os convênios de estágio. Com relação ao turno das aulas pode-se atribuir esse resultado a transição de horário das aulas que aconteciam no turno matutino e noturno e em virtude da nova dinâmica curricular o curso as disciplinas têm sido oferecidas no período matutino e vespertino. Quanto ao estágio, existe uma dificuldade que deverá ser, ao menos, minimizada com a criação da Coordenadoria Geral de Estágios - CGE na estrutura interna da UFF, pois os convênios com as organizações são realizados pro meio desta coordenadoria vinculada à Pró-Reitoria Acadêmica - PROAC, fato que penaliza o departamento e coordenação do curso na pesquisa, porque não há como ter controle por uma função que compete à PROAC, via CGE.

Uma atitude pró-ativa com relação ao estágio é a própria existência do Programa de Qualidade uma vez que oferece estágio interno para que os alunos cumpram as horas obrigatórias com o estágio supervisionado. Embora não seja remunerado, o estagiário participar de todas as etapas de do programa do planejamento à execução e avaliação dos resultados.

Os aspectos considerados positivos são os atendimentos aos prazos no requerimento de documentos, o método de avaliação adotado nas disciplinas e os equipamentos audiovisuais disponíveis com mais de 60% de respostas bom, muito bom e excelente. Fato que permite analisar que os processos internos que dependem diretamente ao departamento e à coordenação do curso são cumpridos satisfatoriamente, ao contrário do estágio, por exemplo.

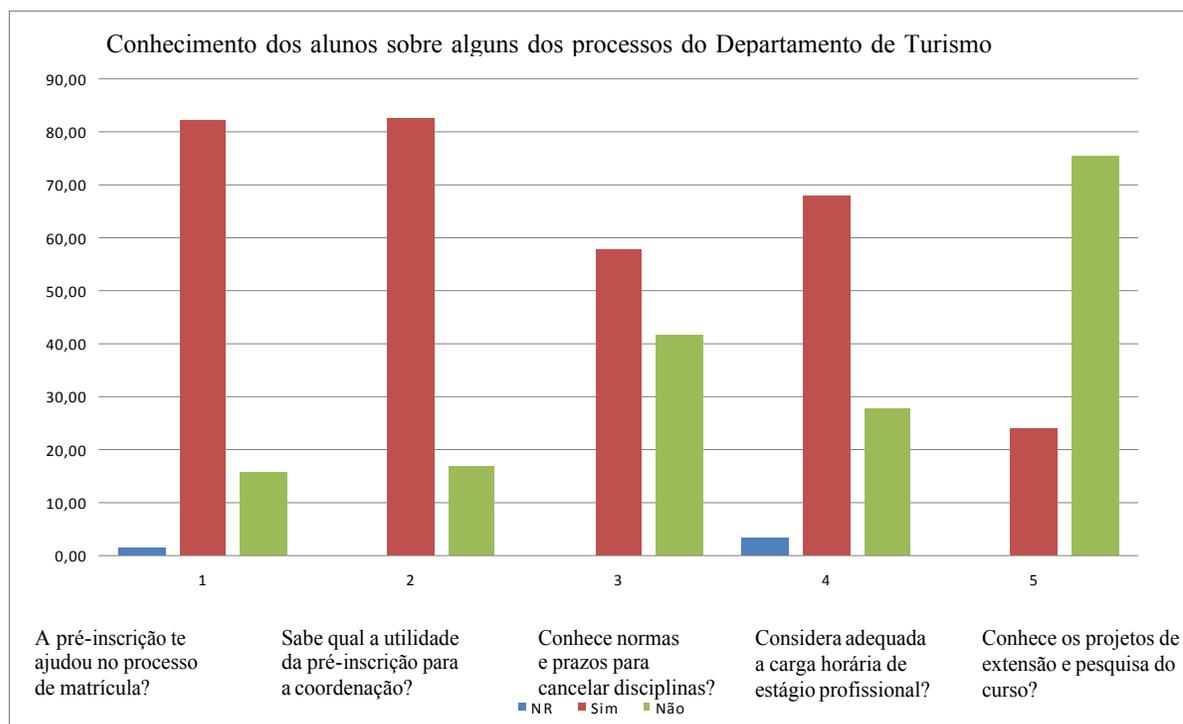


Gráfico 2: Conhecimento dos alunos sobre alguns dos processos do departamento de turismo  
Fonte: Programa Qualidade Turismo / Departamento de Turismo – Universidade Federal Fluminense

No gráfico 2 observa-se que a ferramenta da pré-inscrição foi útil aos alunos uma vez que facilita ao aluno a escolha e registro das disciplinas, e para a coordenação foi possível diminuir número de matrículas que deveriam ser ajustadas, ou seja, pode-se dizer que a pré-inscrição é um processo que contribuiu para a melhoria contínua na coordenação do curso. Porém pode-se verificar que há falhas no processo de comunicação, pois pouco mais de 20% dos alunos responderam que conhecem os projetos de extensão e pesquisa do curso de turismo. Se os alunos não conhecem, também não participam.

Com o resultado da aplicação do questionário foi possível identificar que os processos que necessitam de melhorias prioritariamente são o turno das aulas, os convênios para estágio e maior

incentivo a pesquisa. Com relação ao turno das aulas, o problema será minimizado com a implantação da nova dinâmica curricular a partir do primeiro semestre de 2008. A comunicação é outro processo que precisa de melhorias para o desenvolvimento da qualidade do curso.

#### **4. Conclusão**

O Programa de Qualidade Turismo já apontou alguns resultados que proporcionaram mudanças dentro da perspectiva de melhoria contínua relacionada aos processos internos do departamento e coordenação como, por exemplo, o oferecimento de estágios internos para os alunos que ainda não haviam cumprido sua carga-horária obrigatória.

Também, foi promovido um encontro de sensibilização com os professores e funcionários a respeito do programa, tendo em vista a importância atribuída à comunicação das informações no processo de qualidade com a finalidade de que os *stakeholders* envolvidos no processo tenham consciência do seu papel e internalizem os objetivos e metas do Programa colaborando para que os resultados esperados sejam alcançados.

Com os alunos do curso, também foram realizadas reuniões de sensibilização a respeito do papel dos discentes no Programa de Qualidade e enfatizado a necessidade de serem participativos, inclusive nas pesquisas de satisfação para que se possa contemplar a metodologia do PDCA e implementar a melhoria contínua no Curso de Turismo.

O Programa Qualidade Turismo, congrega, ainda, um projeto denominado ciclo de palestra, que acontece semestralmente com palestras proferidas aos alunos do curso dentro da temática de interesse identificada a partir de pesquisa exploratória com os discentes do curso.

Enfim, busca pelo conhecimento e auto-avaliação do curso por meio do seu Planejamento Estratégico e o Programa Qualidade Turismo que lançará o departamento à candidatura do PQRio 2008 pode proporcionar ao longo do tempo, o reconhecimento da qualidade de ensino e dos processos gerenciais ao Departamento de Turismo da Universidade Federal Fluminense.

## Referências

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes; Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 6º reimpressão da 1 ed. de 1992.

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.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

CATRAMBY, Teresa Cristina Viveiros e COSTA, Stella Regina Reis da. “Qualificação Profissional em Turismo como Fator de Competitividade do Setor”. **Caderno Virtual de Turismo**, Vol. 4, Nº 3 (2004). Disponível em:  
<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/ojs/search.php?op=search&query=catramby&limit=author> .  
Acesso em: 07/01/2008

FARIAS NETO, Joaquim Gonçalves. **Choque de Gestão:** do Vôo 1907 ao Apagão Aéreo no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2007

FNQ (Fundação Nacional da Qualidade)  
< <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=731/369/DesktopDefault.aspx?PageID=731> > . Acesso em: 05/01/2008.

\_\_\_\_\_, **MEG (Modelo de Excelência de Gestão)**  
Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx> > . Acesso em: 05/01/2008

\_\_\_\_\_, **Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade.** - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Disponível em:  
< [http://www.fnq.org.br/download/criterios\\_da\\_excelencia/2008/CriteriosExcelencia.pdf](http://www.fnq.org.br/download/criterios_da_excelencia/2008/CriteriosExcelencia.pdf) > .  
Acesso em: 07/01/2008

SAITO, André. **Especial PNQ 2007 e do Dia Mundial do Voluntariado.** FNQ em revista (Fundação Nacional da Qualidade) Nº 20. Disponível em:  
<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=731/369/DesktopDefault.aspx?PageID=731> . Acesso em: 05 jan. 2008

FNQ em revista (Fundação Nacional da Qualidade) Nº 21 - **Tempo de mudanças e de records.**  
Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=834/369/DesktopDefault.aspx?PageID=834>  
Acesso em: 07 jan. 2008

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 4 reimp. Da 1. ed. De 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARSHALL JUNIOR, Isnard, CIERCO, Agliberto Alves, ROCHA, Alexandre Varanda, MOTA, Edmarson Bacelar, LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. – reimpressão – Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. - Ed. compacta – São Paulo: Atlas, 2006.

MEC. Ministério da Educação. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br> . Acesso em: 07 jan. 2008.

SOARES, Cláudia, ALMEIDA, Éricka. “Cursos de turismo: quantidade x qualidade: O caso de Salvador/ Bahia!”. **Caderno Virtual de turismo**, vol. 6, nº1, 2006.

OMT (Organização Mundial do Turismo). **TEDQUAL (Tourism EDucational QUALity – Qualidade na Educação Turística)**. Disponível em: <http://ekm.unwto.org/english/tedqual.php> Acesso em: 05 jan. 2008.