

**DIFICULDADE DE MÃO DE OBRA NO SETOR HOTELEIRO PÓS-
PANDEMIA: ANÁLISE DO PAPEL DOS CURSOS SUPERIORES EM HOTELARIA
NA FORMAÇÃO E SUPRIMENTO DA DEMANDA**

**LABOR SHORTAGE IN THE HOSPITALITY SECTOR POST-PANDEMIC:
ANALYSIS OF THE ROLE OF HIGHER EDUCATION IN HOSPITALITY IN
TRAINING AND MEETING INDUSTRY DEMAND**

Augusto de Sousa Ferreira¹

Alexandre César Batista da Silva²

RESUMO

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo no setor de hotelaria, resultando no fechamento de muitos estabelecimentos e na demissão em massa de profissionais. No período pós-pandemia, a recuperação enfrenta desafios, com destaque para a escassez de trabalhadores qualificados. Este estudo teve como objetivo analisar o papel dos cursos superiores em hotelaria na formação de profissionais qualificados para suprir essa lacuna no setor, considerando as novas demandas do mercado e a adaptação às inovações tecnológicas e expectativas dos consumidores. A pesquisa, de caráter exploratório-descritivo, aplicou um questionário a profissionais da hotelaria, com análise dos dados por estatística descritiva para as questões fechadas e análise de conteúdo para as abertas, adotando uma abordagem mista. Os resultados indicam que o setor enfrenta desafios significativos na qualificação da mão de obra, adaptação às novas tecnologias e valorização profissional. A predominância de profissionais experientes e com formação acadêmica avançada destaca a importância da educação formal, mas também revela a necessidade de atualização curricular para atender às novas exigências do mercado. A digitalização e automação dos serviços são tendências em expansão, exigindo a inclusão de competências tecnológicas nos cursos de hotelaria. A pesquisa também apontou que a falta de qualificação específica e a alta rotatividade dificultam a contratação de profissionais, evidenciando a necessidade de maior integração entre instituições de ensino e o setor. A valorização da carreira e o fortalecimento das parcerias entre universidades e empresas hoteleiras são essenciais para a evolução do segmento.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria pós-pandemia. Escassez de mão de obra. Qualificação profissional. Inovação tecnológica. Educação superior em hotelaria.

¹ Graduando em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco. Trabalho para obtenção do Título em Bacharelado em Hotelaria. E-mail: ferreiraaugusto@outlook.com

² Mestre e Doutor em Ciências Contábeis; Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária; MBA Executivo em Administração; Gestão em Negócios Imobiliários e da Construção Civil; Coordenador e Professor do Curso de Bacharelado em Hotelaria na Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: alexandre.cesar@ufpe.br

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic had a significant impact on the hospitality sector, resulting in the closure of many establishments and the mass dismissal of professionals. In the post-pandemic period, recovery faces challenges, with a particular emphasis on the shortage of skilled workers. This study aimed to analyze the role of higher education programs in hospitality in training qualified professionals to fill this gap in the sector, considering the new market demands and the adaptation to technological innovations and consumer expectations. The research, exploratory-descriptive in nature, applied a questionnaire to hospitality professionals, analyzing the data using descriptive statistics for closed-ended questions and content analysis for open-ended questions, adopting a mixed approach. The results indicate that the sector faces significant challenges in workforce qualification, adaptation to new technologies, and professional recognition. The predominance of experienced professionals with advanced academic qualifications highlights the importance of formal education but also reveals the need for curriculum updates to meet the new market requirements. The digitization and automation of services are expanding trends, requiring the inclusion of technological skills in hospitality courses. The research also pointed out that the lack of specific qualifications and high turnover hinder the recruitment of professionals, highlighting the need for greater integration between educational institutions and the sector. The recognition of careers and the strengthening of partnerships between universities and hospitality businesses are essential for the sector's evolution.

KEYWORDS: Post-pandemic hospitality. Labor shortage. Professional qualification. Technological innovation. Higher education in hospitality.

1 INTRODUÇÃO

A pandemia de COVID-19 teve um impacto sem precedentes na indústria do turismo e, consequentemente, na hotelaria, resultando no fechamento temporário e permanente de estabelecimentos, demissões em massa e uma reestruturação das operações do setor. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2021), as chegadas internacionais de turistas caíram aproximadamente 61% em 2020 em comparação com o ano anterior, representando uma perda estimada de 100 milhões de empregos em nível global. Esse cenário evidenciou a vulnerabilidade da indústria, que depende fortemente de uma mão de obra qualificada para oferecer serviços de excelência e atender às expectativas dos consumidores (OMT, 2021).

No cenário pós-pandêmico, a escassez de trabalhadores qualificados teve destaque como um dos principais desafios para a recuperação do setor hoteleiro. Durante a crise, muitos profissionais deixaram suas funções devido a demissões, aposentadorias antecipadas ou à busca por oportunidades em setores menos afetados. Esse déficit vai além da quantidade de mão de obra disponível, abrangendo também a necessidade de competências específicas para atender

às novas demandas do mercado. A rápida digitalização dos serviços, impulsionada pelo distanciamento social e pelas medidas de segurança, tornou essencial a capacitação em tecnologia e inovação (Gursoy & Chi, 2020).

Segundo Santos e Nascimento (2021), as novas expectativas dos consumidores exigem uma reavaliação das competências necessárias aos profissionais de hotelaria. Os turistas passaram a valorizar experiências mais personalizadas e seguras, impulsionando a demanda por serviços que integrem hospitalidade e tecnologia.

Conforme Santos e Ferreira (2021), essa mudança se reflete no crescimento do conceito de "*workation*" (trabalho e férias), no qual os turistas buscam destinos que ofereçam infraestrutura adequada para o trabalho remoto, aliada a experiências de lazer. Nesse cenário, a formação de profissionais capacitados, capazes de equilibrar a tradição da hospitalidade com as inovações tecnológicas, torna-se essencial para atender a essa nova demanda.

E é diante dessa realidade que a formação superior em hotelaria assume um papel fundamental na superação das dificuldades relacionadas à escassez de mão de obra. As instituições de ensino precisam se adaptar e atualizar seus currículos, incorporando competências técnicas, interpessoais e digitais, de modo a preparar os alunos para um mercado de trabalho em constante evolução.

A colaboração entre instituições de ensino e empresas do setor é imprescindível para assegurar que a formação oferecida esteja alinhada com as demandas reais do mercado, proporcionando aos alunos uma vivência prática que os capacite adequadamente para os desafios da profissão (Santos & Nascimento, 2021).

Assim, este trabalho tem por objetivo analisar a percepção do setor hoteleiro o papel dos cursos superiores em hotelaria na formação de profissionais qualificados para suprir a escassez de mão de obra no setor hoteleiro pós-pandemia, considerando as novas demandas do mercado e a necessidade de adaptação às inovações tecnológicas e expectativas dos consumidores.

A relevância deste estudo reside em buscar evidenciar a necessidade de ajuste da formação profissional em hotelaria às novas dinâmicas do mercado pós-pandemia. A escassez de trabalhadores qualificados, resultado de demissões em massa e mudanças nas expectativas dos consumidores, representa um obstáculo significativo à recuperação do setor hoteleiro.

Para tal, o estudo procura discutir como os cursos superiores de hotelaria podem contribuir para superar esses desafios, promovendo uma formação alinhada às demandas atuais, que integre tanto competências técnicas quanto digitais. A pesquisa destaca, ainda, a crescente demanda por serviços que conciliem hospitalidade e tecnologia, enfatizando a importância de

modernizar os currículos acadêmicos e estabelecer parcerias estratégicas entre instituições de ensino e empresas do setor.

Desta forma, a investigação fornece contribuições acadêmicas ao subsidiar estudos e pesquisas sobre a adequação da formação superior em hotelaria à realidade do mercado, bem como contribuições práticas ao incentivar às IES a incluir nos currículos dos cursos competências que atendam às necessidades da sociedade além de apontar para os equipamentos hoteleiros elementos para melhoria da qualidade dos serviços prestados, e consequentemente da competitividade, alinhando a qualificação da mão de obra em sintonia com as exigências do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTO DO TURISMO E DA HOTELARIA ANTES E DURANTE A PANDEMIA

Antes da pandemia de COVID-19, o setor de turismo vivia um período de crescimento robusto e dinâmico, impulsionado pelo aumento do número de viajantes e diversificação das experiências oferecidas. Reconhecido como um dos principais motores da economia global, o turismo contribuía significativamente na geração de empregos e desenvolvimento econômico em diversas regiões do mundo. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2021), o número de viajantes internacionais ultrapassou 1,4 bilhão, refletindo a popularização das viagens e o crescente interesse por experiências culturais, gastronômicas e naturais.

Esse crescimento foi estimulado por diversos fatores, como o aumento da renda disponível, a globalização, a ampliação da conectividade aérea e os avanços da tecnologia digital. A evolução tecnológica, em especial, desempenhou um papel fundamental ao facilitar o acesso a informações sobre destinos e serviços, tornando o planejamento e a personalização das viagens mais acessíveis aos consumidores (UNWTO, 2019).

O Brasil, em particular, destacou-se no cenário turístico internacional devido à sua rica diversidade cultural e natural, atraindo tanto turistas nacionais quanto estrangeiros. Segundo o Ministério do Turismo (2020), a atividade turística interna foi um pilar fundamental para o desenvolvimento do setor, impulsionada pelos brasileiros que exploravam as belezas de suas próprias regiões. As festas, tradições e manifestações culturais tornaram-se importantes atrativos, promovendo a valorização do patrimônio cultural e gerando receitas que eram reinvestidas na infraestrutura local.

Além disso, o setor de turismo apresentava um crescimento expressivo, impulsionado pelo investimento das empresas em pacotes que integravam atividades diversificadas e experiências gastronômicas regionais. Esse movimento estimulou o desenvolvimento de serviços hoteleiros voltados para atender a essas novas demandas, garantindo experiências de qualidade e conforto aos visitantes (Medeiros, 2019).

Era um cenário no qual o setor hoteleiro adaptava-se às novas demandas do mercado, priorizando a personalização do atendimento e a excelência nos serviços, o investimento em capacitação profissional e tecnologia, como aplicativos de reservas, *check-ins* online e sistemas de *feedback* em tempo real, tornou-se essencial para aprimorar a experiência do cliente. Essas inovações otimizaram a qualidade dos serviços e atenderam a um público cada vez mais exigente, que valorizava agilidade e eficiência em suas viagens (Medeiros, 2019).

Para Pereira (2021), parcerias entre os setores público e privado foram fundamentais para a promoção do turismo, com eventos culturais e festivais desempenhando um papel essencial na atração de visitantes. Iniciativas governamentais e de organizações não governamentais destacavam as peculiaridades locais, impulsionando o turismo e fortalecendo a economia. O aumento das festividades culturais gerou receita para os municípios e beneficiou tanto o setor quanto a comunidade. Diante da crescente demanda por experiências autênticas, as empresas ajustaram suas ofertas, promovendo um turismo mais responsável e sustentável (Pereira, 2021).

No entanto, a pandemia de COVID-19 impactou drasticamente a indústria do turismo, transformando profundamente o cenário do setor. O fechamento de fronteiras, as restrições de viagens e as medidas de distanciamento social levaram a uma queda acentuada no turismo global. Como consequência, a hotelaria sofreu impactos significativos, com milhares de empresas enfrentando dificuldades financeiras e a saída de muitos profissionais do setor. Os efeitos dessa crise foram severos e ainda são perceptíveis na atualidade.

Diante dos impactos significativos da pandemia na hotelaria, a escassez de mão de obra qualificada tornou-se uma preocupação crescente. Muitos profissionais deixaram o setor, e aqueles que permaneceram nem sempre possuem as habilidades necessárias para atender às novas demandas do mercado, que exigem maior domínio de tecnologia, excelência no atendimento ao cliente e práticas sustentáveis (Dornelas, 2021).

Nesse contexto, a formação de novos profissionais em cursos de hotelaria tornou-se fundamental para suprir essa lacuna. Para isso, é essencial que instituições educacionais e empresas do setor trabalhem em conjunto, desenvolvendo programas de capacitação alinhados

às necessidades emergentes e preparando os alunos para um mercado em constante transformação (Dornelas, 2021).

Além disso, a pandemia acelerou a adoção de tecnologias digitais na hotelaria, tornando a requalificação dos profissionais uma necessidade urgente. Ferramentas como *check-in online*, sistemas de gestão de propriedade (*Property Management System – PMS*) e aplicativos para serviços ao cliente tornaram-se essenciais, exigindo que os trabalhadores desenvolvam novas habilidades tecnológicas. De acordo com a Bain & Company (2020), a digitalização foi uma das principais estratégias para a sobrevivência dos hotéis durante a crise, destacando a importância de uma força de trabalho adaptável e bem treinada.

2.2 IMPACTOS DA PANDEMIA NA HOTELARIA

2.2.1 Fechamento de hotéis e redução da demanda

O setor hoteleiro global enfrentou uma crise sem precedentes com a pandemia de Covid-19, levando ao fechamento de inúmeros empreendimentos e a uma queda drástica na demanda por serviços de hospedagem. As restrições de circulação, o fechamento de fronteiras e as medidas sanitárias adotadas pelos governos ao redor do mundo impactaram diretamente o turismo, um dos principais impulsionadores da hotelaria. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2021), a movimentação internacional de turistas diminuiu 74% em 2020, marcando o pior ano da história do setor.

No Brasil, o impacto no setor foi igualmente severo. A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) informou que, durante o auge da crise, cerca de 40% dos estabelecimentos hoteleiros suspenderam temporariamente suas operações, enquanto outros encerraram definitivamente suas atividades devido à inviabilidade econômica. A queda brusca na taxa de ocupação, que em alguns casos chegou a menos de 10%, tornou insustentável a manutenção dos custos operacionais, resultando em demissões em massa e na redução da oferta de serviços (ABIH, 2021).

Além das restrições ao fluxo de viajantes, a mudança no comportamento dos consumidores também impactou a redução da demanda. A insegurança sanitária, o aumento do trabalho remoto e o fechamento de espaços para eventos e convenções afetaram consideravelmente o turismo corporativo, que representa uma parcela significativa da ocupação hoteleira, especialmente nas grandes cidades. Ademais, a incerteza econômica contribuiu para

a queda do turismo de lazer, com muitos indivíduos adiando ou cancelando viagens devido à instabilidade financeira (Machado & Souza, 2022).

Com a retomada gradual das atividades econômicas e a flexibilização das restrições sanitárias, o setor hoteleiro passou a enfrentar novos desafios, como a escassez de mão de obra qualificada e a necessidade de se adaptar às novas expectativas dos consumidores. Nesse contexto, tornou-se essencial a implementação de estratégias para a recuperação do setor, incluindo investimentos em capacitação profissional, modernização dos serviços e fortalecimento das medidas de segurança sanitária como diferencial competitivo (Silva & Oliveira, 2023).

2.2.2 Demissões em massa e migração de trabalhadores para outros setores

A crise econômica gerada pela pandemia de COVID-19 levou a demissões em massa na hotelaria e à migração de trabalhadores para outros setores da economia. O fechamento temporário ou definitivo de hotéis, a redução na taxa de ocupação e a queda acentuada na demanda por serviços de hospedagem obrigaram as empresas a adotarem medidas emergenciais para contenção de custos, como o desligamento de funcionários. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2021), aproximadamente 30% dos trabalhadores do setor hoteleiro perderam seus empregos entre 2020 e 2021, uma das maiores taxas de desemprego já registradas na área.

O cenário afetou principalmente profissionais em funções operacionais, como recepcionistas, camareiras, garçons e cozinheiros, mas também impactou cargos de gestão e supervisão. O setor de eventos e o turismo corporativo, altamente dependentes da hotelaria, sofreram uma retração significativa, o que intensificou os desligamentos. A incerteza sobre a recuperação do turismo fez com que muitos profissionais migrassem para outros setores da economia, como comércio eletrônico, logística, tecnologia e serviços de entrega, que experimentaram expansão durante a pandemia (Santos & Pereira, 2022).

A migração de trabalhadores qualificados para outras áreas gerou um novo desafio para a hotelaria na retomada das atividades: a escassez de mão de obra experiente. Em 2022, quando a demanda por hospedagem começou a se recuperar, muitos hotéis enfrentaram dificuldades para recontratar funcionários com experiência no setor, já que muitos haviam se adaptado a novos segmentos e não demonstravam interesse em retornar. Essa situação aumentou a pressão sobre o setor, que passou a precisar oferecer melhores condições de trabalho, salários mais competitivos e programas de capacitação para atrair e reter talentos (Machado, 2023).

2.2.3 Mudanças nos padrões de consumo e comportamento dos turistas

Nos últimos anos, os padrões de consumo e o comportamento dos turistas passaram por transformações significativas, impulsionados por fatores econômicos, sociais e tecnológicos. A crescente digitalização e o fácil acesso à informação facilitaram a comparação de preços e a pesquisa de destinos, permitindo que os consumidores tomassem decisões mais informadas e personalizadas.

De acordo com Santos e Ferreira (2021), o uso de plataformas digitais para buscar e reservar serviços turísticos tornou-se uma prática comum, refletindo uma mudança na forma como os turistas planejam suas viagens. A busca por experiências autênticas e locais também ganhou destaque, com os turistas mostrando interesse em se conectar com a cultura e a comunidade dos lugares visitados.

Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou mudanças nas preferências dos consumidores. Muitos viajantes passaram a priorizar experiências mais seguras e sustentáveis, optando por destinos que oferecem maior controle sanitário e opções de turismo responsável (Almeida & Martins, 2021). A busca por experiências autênticas e locais também se intensificou, com os turistas demonstrando um maior interesse em se conectar com a cultura e a comunidade dos destinos visitados (Santos & Ferreira, 2021).

A experiência do cliente tornou-se um fator crucial na escolha de serviços turísticos, com os consumidores valorizando não apenas a qualidade dos produtos, mas também as vivências proporcionadas durante a viagem. Dessa forma, as empresas do setor hoteleiro e turístico precisam adaptar suas ofertas para atender a essas novas demandas, investindo em personalização e na criação de experiências memoráveis (Machado, 2023).

Por fim, o aumento do trabalho remoto possibilitou que muitas pessoas viajassem por períodos mais longos, impulsionando o crescimento do "turismo de trabalho remoto" ou "*workation*", onde os turistas combinam trabalho e lazer no mesmo destino. Essa tendência representa uma nova oportunidade para o setor, que precisa se preparar para atender a essa demanda emergente (Machado, 2023).

2.2.4 Dificuldades na retomada do setor após a crise sanitária

A crise sanitária causada pela pandemia da COVID-19 impôs desafios significativos à recuperação do setor de turismo e consequentemente na hotelaria. Essencial para a economia global, essa retomada foi marcada por dificuldades que afetaram tanto as empresas quanto os consumidores, exigindo adaptações e novas estratégias para a sustentabilidade do setor.

Um dos desafios mais críticos enfrentados é a escassez de mão de obra qualificada. O fechamento de estabelecimentos e as demissões em massa durante a pandemia levaram muitos profissionais a migrarem para áreas que ofereciam maior estabilidade e segurança, dificultando a reposição de talentos na retomada das atividades (Santos & Pereira, 2022).

Esse cenário resultou em uma lacuna de habilidades no setor hoteleiro, comprometendo a reabertura e a operação dos serviços com o padrão de qualidade esperado. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, em 2022, cerca de 50% dos estabelecimentos relataram dificuldades para encontrar profissionais qualificados, evidenciando a urgência de investimentos em capacitação e treinamento (ABIH, 2022).

Além disso, a instabilidade econômica e a incerteza sobre novas variantes do vírus reforçaram a hesitação dos consumidores em retomar suas viagens. Muitos turistas ainda demonstram preocupação com a segurança sanitária, optando por adiar seus planos até se sentirem plenamente seguros. Esse comportamento impactou diretamente a demanda por serviços hoteleiros, resultando em taxas de ocupação inferiores às expectativas do setor (Machado, 2023).

Outra dificuldade significativa é a adaptação às novas expectativas dos consumidores, que passaram a priorizar experiências mais seguras, sustentáveis e personalizadas. Para atender a essas demandas, as empresas do setor precisam investir em inovação e modernização dos serviços. A adoção de protocolos sanitários rigorosos, a oferta de opções flexíveis de reserva e a criação de pacotes personalizados são estratégias essenciais para atrair clientes e restabelecer sua confiança (Machado, 2023).

A recuperação do setor de turismo e hotelaria após a crise sanitária é um processo complexo que demanda esforços conjuntos entre empresas, governos e instituições educacionais. A cooperação entre esses agentes é essencial para promover um desenvolvimento sustentável e garantir a competitividade do setor em longo prazo.

2.3 O PAPEL DOS CURSOS DE HOTELARIA NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Os cursos de hotelaria desempenham um papel essencial na formação de profissionais qualificados para um setor em constante transformação. A relevância da educação formal nessa área torna-se evidente ao considerar que o turismo é uma das indústrias mais dinâmicas e impactantes globalmente, contribuindo significativamente para a economia e a geração de empregos. No Brasil, o segmento hoteleiro e o turístico representam uma parcela expressiva do PIB e empregam milhões de pessoas, reforçando a necessidade de investimentos em capacitação profissional para atender às demandas do mercado (Santos & Nascimento, 2021).

A formação em hotelaria vai além do ensino das operações diárias, abrangendo áreas fundamentais como gestão, marketing, finanças e atendimento ao cliente. Os currículos precisam ser estruturados para oferecer uma base sólida de conhecimentos teóricos e práticos, capacitando os profissionais para trabalharem na gestão de empreendimentos hoteleiros e atuarem estrategicamente no setor.

Além do conhecimento técnico, os cursos de hotelaria devem fomentar o desenvolvimento de habilidades interpessoais e de liderança, essenciais para o sucesso no setor. Profissionais bem treinados têm maior capacidade de oferecer um atendimento excepcional, fator determinante para se destacar em um mercado altamente competitivo. A experiência prática também desempenha um papel crucial na formação, por meio de estágios e parcerias com empresas do setor, permitindo que os alunos apliquem seus conhecimentos em contextos reais. Essa vivência não apenas aprimora o aprendizado, mas também facilita a construção de uma rede de contatos valiosa para futuras oportunidades profissionais (Santos & Ferreira, 2021).

A atualização curricular é outro aspecto essencial na formação de profissionais que irão atuar no segmento hoteleiro. À medida que o setor se transforma, novas tendências e tecnologias surgem, e os cursos precisam se ajustar para refletir essas mudanças. Tópicos como sustentabilidade, inovação tecnológica, marketing digital e gestão de experiências estão se tornando cada vez mais relevantes. A sustentabilidade, por exemplo, não é apenas uma questão ambiental, mas também um fator determinante nas escolhas dos consumidores. Por isso, os profissionais da área devem estar preparados para atender a essas novas exigências do mercado (Machado, 2023).

Mais um aspecto a ser considerado é a preparação para a globalização do turismo. A formação em hotelaria deve incluir uma compreensão das diversas culturas e idiomas, dado que o setor está se tornando cada vez mais internacional. A capacidade de se comunicar e interagir com uma clientela diversificada é essencial para o sucesso. Além disso, os cursos devem abordar a gestão de crises e a resiliência organizacional, especialmente após os impactos da

pandemia, que ressaltaram a necessidade de adaptação rápida às novas realidades do mercado (Machado, 2023).

Os cursos de hotelaria não apenas preparam os estudantes para o mercado de trabalho, mas também desempenham um papel crucial na profissionalização do setor. A melhoria contínua na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas hoteleiras é fundamental para a competitividade e sustentabilidade do setor. Profissionais bem treinados não apenas elevam os padrões de atendimento, mas também contribuem para a construção de uma imagem positiva da indústria, atraindo mais turistas e investidores (Silva & Souza, 2021).

2.3.1 Importância da qualificação para o setor hoteleiro

A qualificação profissional é um dos pilares fundamentais para a excelência no setor hoteleiro. Em um ambiente altamente competitivo, a formação adequada dos colaboradores é essencial para assegurar que os serviços oferecidos atendam aos padrões de qualidade exigidos pelos clientes. A experiência do hóspede em um hotel é frequentemente moldada pela eficiência e cordialidade da equipe, ressaltando a importância de um time bem treinado (Almeida & Pereira, 2022).

A crescente complexidade das operações hoteleiras, que envolvem a gestão de reservas, atendimento ao cliente, administração financeira e marketing, exige profissionais com um conjunto diversificado de habilidades. Segundo Almeida e Pereira (2022), profissionais qualificados são capazes de lidar com diversas situações, desde a resolução de problemas até a implementação de estratégias para aprimorar a experiência do cliente. A capacidade de adaptação rápida às novas demandas e desafios é essencial em um setor em constante evolução, especialmente após eventos disruptivos como a pandemia.

Além disso, a qualificação profissional é fundamental para a melhoria contínua dos serviços prestados. Profissionais bem treinados estão mais preparados para identificar áreas que necessitam de aprimoramento e propor soluções inovadoras. A capacitação em novas tecnologias e tendências do setor, como o uso de plataformas digitais para reservas e a adoção de práticas sustentáveis, é essencial para manter a competitividade no mercado. Com consumidores cada vez mais exigentes e bem-informados, a formação contínua torna-se uma necessidade, e não apenas uma opção (Santos & Nascimento, 2021).

Outro aspecto importante da qualificação no setor hoteleiro é o impacto direto na satisfação do cliente. Santos *et al.* (2021) indicam que um atendimento de alta qualidade, oferecido por profissionais bem treinados, resulta em maiores taxas de retenção e em

recomendações positivas, fatores essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento hoteleiro. Da mesma forma, Almeida *et al.* (2019) destacam que o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores influenciam diretamente na motivação e satisfação, impactando positivamente a interação entre funcionários e hóspedes.

Lima *et al.* (2020) apontam que a pandemia afetou a mão de obra no setor, levando à falta de profissionais qualificados para atender à crescente demanda pós-pandemia, o que reforça a importância de cursos superiores em hotelaria para suprir essa necessidade.

Além disso, a qualificação profissional está intimamente ligada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional robusta. Empresas que investem na capacitação de seus colaboradores tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo e motivador. Funcionários que se sentem valorizados e mais bem informados são mais propensos a se engajar em suas funções, o que contribui para um desempenho geral superior do hotel. Essa cultura de valorização e desenvolvimento reflete-se diretamente na qualidade do atendimento ao cliente e na construção de uma reputação sólida no mercado (Almeida & Pereira, 2022).

Por fim, a importância da qualificação no setor hoteleiro também se reflete na capacidade das empresas de se adaptarem às constantes mudanças do mercado. Com a rapidez das transformações tecnológicas e as novas expectativas dos consumidores, os hotéis necessitam de equipes preparadas e atualizadas para enfrentar os desafios emergentes. A qualificação contínua permite que os profissionais se mantenham informados sobre as melhores práticas do setor e as novas demandas do mercado, assegurando a sustentabilidade e a relevância das operações hoteleiras (Almeida & Pereira, 2022).

2.3.2 Importância dos cursos de hotelaria no enfrentamento da escassez de mão de obra

Como exposto anteriormente, a escassez de mão de obra qualificada no setor hoteleiro, agravada pela pandemia, representa um desafio significativo. O fechamento de estabelecimentos e a migração de profissionais para outras áreas resultaram em uma lacuna de habilidades que os cursos de hotelaria devem ajudar a preencher. A formação de novos profissionais é essencial para atender à crescente demanda do setor. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2021), cerca de 50% dos trabalhadores deixaram suas posições durante a crise, destacando a necessidade urgente de programas de qualificação.

A modernização dos currículos dos cursos de hotelaria é essencial para atender às novas demandas do mercado. As instituições de ensino devem incorporar habilidades contemporâneas, como gestão de tecnologias digitais, marketing online e práticas sustentáveis,

ao conteúdo programático. Segundo Silva e Oliveira (2023), a atualização curricular é crucial para preparar os alunos para um mercado de trabalho em constante transformação. Além disso, a inclusão de disciplinas práticas e estágios supervisionados oferecem experiência real, tornando os estudantes mais atraentes para os empregadores e ajudando a suprir as lacunas deixadas pela saída de trabalhadores.

Outro aspecto importante a ser considerado é a formação contínua de profissionais já atuantes no setor. Muitos trabalhadores que migraram para outras áreas devido à instabilidade do setor hoteleiro podem ser requalificados por meio de cursos de capacitação que abordem novas práticas e tecnologias do mercado. De acordo com Silva e Almeida (2023), a oferta de programas de requalificação é essencial para permitir a reintegração desses profissionais ao setor, aumentando a disponibilidade de mão de obra qualificada. Esses cursos devem abordar temas como atendimento ao cliente, gestão de eventos e operação de sistemas de reservas, áreas fundamentais para garantir a eficiência dos serviços.

Além da capacitação técnica, os cursos de hotelaria desempenham um papel relevante na promoção de uma cultura de sustentabilidade e responsabilidade social entre os futuros profissionais. Com as mudanças nas demandas dos consumidores, os turistas estão cada vez mais preocupados com a sustentabilidade de suas escolhas. Silva e Oliveira (2023) destacam que a inclusão de tópicos como turismo sustentável e práticas éticas nos currículos é essencial para preparar os alunos a enfrentarem esses desafios e atenderem às expectativas do mercado. Dessa forma, a formação de uma consciência crítica em relação à sustentabilidade não só diferencia os profissionais no mercado de trabalho, mas também contribui para a construção de uma imagem positiva do setor.

Para que os cursos de hotelaria sejam eficazes na resolução da escassez de mão de obra, é essencial que exista uma colaboração estreita entre as instituições de ensino e a indústria. Parcerias que possibilitem o desenvolvimento de programas de estágio e a troca de conhecimentos podem aprimorar a qualidade da formação, alinhando as competências dos estudantes às necessidades do setor. Almeida e Pereira (2022) destacam a importância de estabelecer vínculos entre o meio acadêmico e o mercado de trabalho, o que favorece tanto a empregabilidade dos alunos quanto a inovação no setor. Essa colaboração também pode resultar no desenvolvimento de currículos mais alinhados às exigências dos empregadores.

Por fim, a valorização dos profissionais da hotelaria é essencial para atrair e reter talentos. As instituições de ensino, em colaboração com as empresas do setor, devem trabalhar juntas para promover a conscientização sobre melhores condições de trabalho e salários competitivos. Programas de reconhecimento e desenvolvimento de carreira são fundamentais

para motivar os profissionais a permanecerem no setor. Dessa forma, a qualificação e a valorização profissional se complementam, contribuindo tanto para a superação da escassez de mão de obra na hotelaria quanto para a recuperação e o crescimento sustentável do setor.

3 METODOLOGIA

Este estudo é classificado, quanto aos objetivos, como exploratório-descritivo, pois busca, ao mesmo tempo, investigar um fenômeno pouco estudado e descrever suas características, padrões e relações. Com relação ao caráter exploratório, procurar investigar um problema atual e dinâmico (Gil, 1999), qual seja, a falta de mão de obra qualificada no setor hoteleiro após a pandemia e busca compreender seus determinantes, impactos e possíveis soluções. Como esse tema envolve mudanças recentes no mercado de trabalho e na educação superior, a pesquisa explora diferentes variáveis e perspectivas para construir um entendimento mais aprofundado.

Além de explorar o problema, o estudo descreve (Gil, 2002) as características dessa escassez de mão de obra, os desafios enfrentados pelo setor hoteleiro e as adaptações necessárias nos cursos superiores para atender às novas demandas. Também analisa dados e evidências sobre a requalificação profissional e a digitalização dos serviços, apresentando um panorama da situação atual.

Com relação aos procedimentos adotados, a pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão da literatura, com o objetivo de embasar teoricamente a problemática investigada e contextualizar a escassez de mão de obra na hotelaria pós-pandemia, bem como o papel dos cursos superiores na formação de profissionais qualificados para o setor.

A partir da análise da literatura, foram identificadas as principais competências exigidas para os profissionais da hotelaria e turismo no contexto pós-pandemia, incluindo habilidades relacionadas às tecnologias digitais e à gestão de serviços automatizados. A pesquisa também explorou as tendências de mercado e as necessidades de formação profissional, destacando a importância de atualizar os currículos dos cursos de hotelaria para atender às novas demandas do setor.

Além da revisão teórica, foi realizado um survey online por meio da aplicação de um questionário composto por questões abertas e fechadas, que foi encaminhado a profissionais de empreendimentos hoteleiros. O questionário utilizado na pesquisa foi estruturado em três partes, visando obter uma compreensão abrangente do tema investigado. A primeira parte continha três questões (fechadas) voltadas para o perfil do respondente, incluindo aspectos

como cargo e tempo de experiência no setor. A segunda parte continha quatro questões (fechadas) destinadas à caracterização do empreendimento, abordando informações como porte, categoria e principais serviços oferecidos. Por fim, a terceira parte era composta por dez questões que investigavam o impacto da pandemia e a qualificação profissional no setor hoteleiro, sendo seis de natureza fechada, para quantificação das respostas, e quatro abertas, permitindo que os respondentes expressassem suas percepções e experiências de forma mais detalhada.

Os respondentes da pesquisa foram selecionados de maneira não probabilística, utilizando o método de amostragem por acessibilidade. Ou seja, os participantes foram escolhidos a partir da rede de contatos dos pesquisadores, os quais atuam diretamente na área hoteleira. Esse processo permitiu alcançar profissionais com experiência prática e conhecimento relevante sobre os temas abordados, garantindo que as respostas refletissem a realidade do setor. Embora essa abordagem não permita generalizações, proporciona uma visão detalhada e especializada sobre os desafios e necessidades do mercado pós-pandemia.

Para a análise dos dados obtidos, foram utilizadas duas abordagens metodológicas complementares. As respostas às questões fechadas foram examinadas por meio da estatística descritiva, permitindo a identificação de padrões e tendências nos dados coletados. Já as respostas às questões abertas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), com a categorização das falas dos respondentes, de modo a identificar recorrências, percepções e aspectos qualitativos relevantes à temática do estudo.

Essa abordagem mista (Creswell, 2010) possibilitou uma compreensão mais ampla do problema investigado, combinando dados quantitativos e qualitativos para uma análise mais completa dos desafios e soluções para a formação profissional no setor hoteleiro. A integração das duas abordagens permite não apenas quantificar a percepção dos respondentes sobre a escassez de mão de obra qualificada, mas também compreender motivos, desafios e possíveis estratégias para enfrentar essa questão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados têm por base as respostas obtidas a partir de questionário aplicado no período de 10 de março de 2025 a 23 de março de 2025, a 18 profissionais de nível tático e operacional do setor hoteleiro, atuantes nas capitais e regiões metropolitanas de Recife-PE, Belo Horizonte-MG e São Paulo-SP. Esses profissionais, com vasta experiência na área, foram escolhidos por meio da rede de contatos dos pesquisadores, permitindo uma amostra focada e

relevante. O questionário abordou questões relacionadas aos desafios enfrentados pelo setor no contexto pós-pandemia, a qualificação profissional necessária e as mudanças nas demandas dos consumidores.

A lógica central do trabalho, que é a formação superior em hotelaria, foi um ponto-chave para analisar como a formação acadêmica pode influenciar e responder às novas exigências do mercado. A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir das respostas, com destaque para as principais categorias emergentes que refletem os desafios e as perspectivas do setor hoteleiro.

O perfil dos respondentes da pesquisa revela importantes aspectos sobre a experiência e formação dos profissionais do setor hoteleiro. Em relação aos cargos, observou-se uma diversidade de funções, sendo que três profissionais se identificaram como gerentes gerais, seguidos por dois que atuam como gerentes comerciais, e o mesmo número de respondentes se declarou como gerentes de recepção e gerentes de vendas.

Os demais cargos foram representados por uma única pessoa cada, totalizando um para as funções de Controller, Coordenador de Hospedagem, Gerente (sem especificar a área de atuação), Gerente de Alimentos e Bebidas, Gerente de Governança, Gerente de Operações, Gerente Financeiro, Gerente Regional de Vendas e Governanta.

Quanto ao tempo de atuação no setor, a maioria dos respondentes (16) possui mais de 10 anos de experiência, enquanto um atua entre 1 e 5 anos e outro possui entre 6 e 10 anos de experiência. Em relação à formação acadêmica, 8 dos respondentes possuem graduação, enquanto 10 possuem pós-graduação, evidenciando uma predominância de profissionais com formação acadêmica avançada atuando no setor hoteleiro no nível de gerência e apenas um no nível operacional.

A caracterização dos empreendimentos pesquisados revelou informações importantes sobre o perfil dos hotéis participantes. Todos os empreendimentos são classificados como hotéis. Quanto ao porte, a maioria dos hotéis onde os respondentes trabalham (14) é de grande porte, com mais de 150 quartos, seguidos por 3 que são de médio porte, com 51 a 150 quartos, e um dos respondentes indicou que seu empreendimento é de pequeno porte, com até 50 quartos.

Em relação ao público atendido, 7 dos respondentes afirmaram que os hotéis onde trabalham atendem predominantemente ao turismo de negócios, enquanto 11 indicaram que o público atendido é misto, abrangendo tanto lazer quanto negócios. Por fim, no que se refere à ocupação dos empreendimentos, 6 dos respondentes relataram que a ocupação está estável,

enquanto a maioria (12) indicou que seus hotéis estão em crescimento, refletindo uma recuperação ou expansão do setor.

A pesquisa também abordou o impacto da pandemia na equipe dos empreendimentos hoteleiros e as questões relacionadas à qualificação profissional, temas centrais deste estudo. Em relação ao impacto da pandemia, a maioria dos respondentes (10) relatou que houve demissão de grande parte dos funcionários, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelo setor. Outros 5 indicaram que conseguiram manter suas equipes, enquanto 2 afirmaram que houve redução do quadro de funcionários, mas sem demissões significativas. Apenas um respondente mencionou que houve expansão da equipe.

Quando questionados sobre a dificuldade atual em contratar mão de obra qualificada, a maioria (10) afirmou que enfrenta muita dificuldade nesse processo, enquanto 7 disseram ter alguma dificuldade e um mencionou que a dificuldade se concentra em áreas específicas. Entre os principais desafios na contratação de profissionais, a falta de qualificação foi apontada por 8 respondentes, enquanto 7 indicaram a alta rotatividade no setor. A ausência de experiência prévia na hotelaria foi mencionada por 2 pesquisados, e um destacou a falta de habilidades tecnológicas.

Sobre as competências mais difíceis de serem encontradas nos profissionais do setor, as habilidades de adaptabilidade e flexibilidade foram mencionadas por 10 respondentes, enquanto 4 destacaram o atendimento ao cliente. Outros 3 afirmaram que a maior dificuldade está no conhecimento de tecnologias hoteleiras, e um apontou a fluência em idiomas estrangeiros como um dos principais desafios.

Quando questionados sobre a adequação dos cursos de hotelaria às novas demandas do mercado, a maioria dos participantes (11) afirmou que os cursos preparam parcialmente os profissionais. Já 4 consideram que os cursos não estão alinhados às necessidades do setor, enquanto 2 disseram não saber opinar. Apenas um respondente acredita que os cursos de hotelaria preparam adequadamente os profissionais para os desafios do mercado.

Por fim, verificou-se que a maior parte dos empreendimentos pesquisados (14) possui parcerias com instituições de ensino para a contratação de profissionais e oferta de estágios. Outros 2 afirmaram que, apesar de não possuírem parcerias no momento, têm interesse em firmá-las, enquanto os 2 restantes indicaram que não possuem tais parcerias e não têm interesse em estabelecê-las.

Esses resultados demonstram a necessidade de uma maior aproximação entre instituições de ensino e o setor hoteleiro para reduzir as lacunas de qualificação e melhorar a inserção dos profissionais no mercado de trabalho.

Diante das transformações provocadas pela pandemia, as exigências do mercado hoteleiro passaram por mudanças significativas, tornando evidente a necessidade de atualização dos cursos de formação na área. Para compreender melhor essas demandas, os respondentes foram questionados sobre quais modificações poderiam ser implementadas no ensino para melhor preparar os profissionais para o cenário pós-pandemia. A partir da análise das respostas, foram identificadas cinco categorias principais de sugestões:

- Aumento da carga prática – Grande parte dos respondentes destacou a necessidade de maior vivência prática durante a formação, seja por meio de aulas mais aplicadas, estágios, workshops ou imersões em empreendimentos do setor.
- Alinhamento curricular às novas demandas do setor – Foi sugerida a atualização das disciplinas, com inclusão de conteúdos mais conectados à realidade do mercado, como inteligência artificial aplicada à gestão hoteleira, ferramentas de automação e habilidades digitais.
- Desenvolvimento de *soft skills* – A formação em competências interpessoais foi apontada como um diferencial essencial, incluindo habilidades como comunicação, resiliência, liderança remota e inteligência emocional, fundamentais para o atendimento ao cliente e para a gestão de equipes no setor.
- Melhor integração entre academia e mercado – Algumas respostas ressaltaram a necessidade de maior aproximação entre instituições de ensino e empresas do setor, sugerindo a realização de workshops com profissionais experientes e horários de aulas mais compatíveis com a rotina hoteleira, permitindo aos alunos maior imersão na prática.
- Qualificação docente – Também foi mencionada a importância de que os professores tenham maior vivência no setor, proporcionando aos alunos uma visão mais realista das exigências da profissão, incluindo aspectos como carga horária, desafios da carreira e perspectivas salariais.

Esses resultados demonstram que a atualização dos cursos de formação deve ir além da revisão de conteúdos teóricos, incluindo metodologias mais práticas, integração com o mercado e o desenvolvimento de habilidades interpessoais e tecnológicas, para atender às novas exigências da hotelaria no contexto pós-pandemia.

A questão sobre a digitalização dos serviços hoteleiros e seus impactos na qualificação

da mão de obra foi colocada aos respondentes para entender como essa transformação está sendo percebida no setor e de que forma as instituições de ensino podem contribuir para superar os desafios decorrentes dessa nova realidade. A análise das respostas revelou as seguintes categorias principais:

- Necessidade de inclusão digital na formação – Uma das principais observações foi a necessidade de oferecer cursos específicos que promovam a inclusão digital, capacitando os profissionais para usar novas tecnologias de maneira eficaz. Isso inclui a implementação de módulos focados em ferramentas de gestão hoteleira, automação e inteligência artificial, que são cada vez mais requisitados no setor.
- Desenvolvimento de competências digitais e técnicas – Muitos responderam que, embora a digitalização seja inevitável e benéfica, muitos profissionais ainda se sentem limitados a utilizar apenas os recursos digitais, sem aprender ou aprimorar tarefas operacionais básicas. Portanto, as instituições de ensino devem oferecer cursos que equilibrem o desenvolvimento de habilidades digitais com a formação em práticas tradicionais e essenciais da hotelaria.
- Parcerias com empresas tecnológicas – Outra sugestão recorrente foi a necessidade de parcerias entre instituições de ensino e empresas especializadas em tecnologia, como operadoras de sistemas de gestão hoteleira, para garantir que os alunos recebam um aprendizado atualizado e realista sobre as tecnologias que estão moldando o setor. Essas parcerias poderiam incluir estágios e vivências diretas com as ferramentas utilizadas no mercado.
- Resposta do mercado e adaptação do profissional – Algumas respostas indicaram que o problema não estaria diretamente na digitalização em si, mas na adaptação dos profissionais e na resistência a essa mudança. Para alguns, o problema seria a falta de incentivos para os trabalhadores, como salários e condições de trabalho atrativas, o que prejudica o interesse na carreira. No entanto, muitos destacaram que a digitalização agrega valor, especialmente para os mais jovens, que têm maior afinidade com as novas tecnologias.
- Investimentos em I.A. e automação – Também foi mencionada a necessidade de investir mais em tecnologias como Inteligência Artificial (I.A.), que poderiam ajudar a melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente. No entanto, a adaptação dos

profissionais a essas ferramentas é crucial e deve ser uma prioridade nos currículos de formação.

Os resultados mostram que a digitalização é um fator importante e que, para atender adequadamente às novas demandas do setor, as instituições de ensino devem se adaptar, oferecendo cursos que integrem tanto o uso das tecnologias emergentes quanto a manutenção das habilidades essenciais da hotelaria tradicional.

Também foi questionado se os respondentes tinham “algum outro ponto que considerassem relevante sobre a formação de profissionais na hotelaria”, buscando-se captar considerações adicionais sobre aspectos que poderiam ser melhorados ou aprofundados na formação dos profissionais da área. As respostas direcionaram às seguintes categorias principais:

- Valorização e retenção dos profissionais – Diversas respondentes destacaram a necessidade de uma maior valorização dos profissionais da hotelaria, principalmente aqueles provenientes de cursos superiores. Foi sugerido que sejam criados incentivos para que esses profissionais se desenvolvam na carreira e permaneçam no setor.
- Prática e vivência real – A falta de experiências práticas e a predominância de teoria nos cursos foram citadas como questões relevantes. Muitos responderam que seria importante intensificar as aulas práticas, com mais vivências dentro de hotéis, ou até mesmo com a criação de modelos como "hotéis escola". A ideia é que os alunos tenham uma aproximação real com a dinâmica do trabalho hoteleiro e se preparem melhor para os desafios da profissão.
- Formação de base e capacitação contínua – Foi apontada a importância de uma maior formação de profissionais de base, com foco em quem está iniciando na profissão, além de investimentos contínuos para que esses profissionais cresçam na carreira. Também foi mencionada a importância de se formar profissionais que não apenas busquem um emprego, mas que se dediquem à carreira e à profissão, gostando do que fazem.
- Ensino de idiomas e intercâmbio com o mercado – Intensificar o ensino de idiomas, especialmente o inglês, foi apontado como fundamental, dado que o setor de hotelaria lida com um público global. Além disso, foi sugerido o incentivo ao intercâmbio de experiências entre os estudantes e profissionais do mercado, visando uma troca mais rica e o alinhamento das práticas de ensino com as exigências do setor.

- Uso de tecnologia e inovação – A formação também precisa estar alinhada com as inovações tecnológicas, como o uso de Inteligência Artificial (IA), e a adaptação de processos digitais no setor. Investimentos em treinamentos sobre tecnologias emergentes, como sistemas de gestão e a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), também foram mencionados como essenciais para a capacitação de profissionais qualificados.
- Aspectos comportamentais e competências interpessoais – Outros pontos destacados foram a importância de formar profissionais que saibam lidar com diferentes tipos de pessoas e que possuam habilidades interpessoais, como empatia e paciência, especialmente devido ao contato constante com o público. Também foi enfatizada a necessidade de treinamento voltado para indicadores de desempenho, satisfação de clientes e rentabilidade, para que os profissionais entendam melhor seu papel na gestão dos resultados do negócio.

Essas categorias evidenciam que a formação de profissionais de hotelaria precisa ser multifacetada, combinando teoria e prática, habilidades técnicas e comportamentais, além de uma constante adaptação às novas demandas do mercado e às inovações tecnológicas. A valorização do profissional, o desenvolvimento de competências essenciais e o fortalecimento da prática real dentro do ambiente de trabalho foram apontados como aspectos cruciais para garantir uma formação de qualidade.

Por fim, procurou-se entender como os respondentes viam “o futuro da mão de obra no setor hoteleiro”, com o intuito de compreender as perspectivas desses sujeitos sobre as tendências e os desafios que o setor enfrentará em relação à qualificação e disponibilidade de profissionais. Face os resultados, foram identificadas as seguintes categorias principais:

- Desafios de escassez e dificuldades de contratação – A maioria dos respondentes aponta a escassez de mão de obra como um desafio crescente. Diversos fatores foram mencionados, como a carga horária excessiva, a remuneração inadequada e as condições de trabalho pouco atraentes, o que torna difícil atrair e reter profissionais no setor. Algumas respostas sugerem que o modelo de jornada de trabalho poderia ser ajustado, como a implementação de uma escala 6x2, para tornar a profissão mais atraente.
- Necessidade de adaptação às novas demandas – Várias respostas destacam que o setor está passando por transformações, e o futuro da mão de obra exigirá profissionais que

se adaptem às mudanças, especialmente no que diz respeito à digitalização e automação dos serviços. O uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA) e automação, será uma parte significativa do futuro da hotelaria, e os profissionais precisarão estar mais capacitados para lidar com essas inovações. No entanto, há também uma necessidade de garantir que os funcionários possuam competências em áreas práticas da hotelaria, como atendimento ao cliente e operações diárias.

- Valorização e profissionalização da mão de obra – Muitos apontaram a necessidade de uma maior valorização dos profissionais da hotelaria, sugerindo que melhores salários, benefícios e políticas de carreira consistentes são essenciais para atrair e reter talentos. A falta de valorização, especialmente para funções de linha como camareiras, garçons e recepcionistas, foi considerada um ponto crítico para o futuro da mão de obra no setor.
- Flexibilidade e novas formas de trabalho – Diversos respondentes destacaram que, para atrair mais profissionais qualificados, os hotéis devem repensar suas estruturas operacionais, incluindo a implementação de modelos de trabalho mais flexíveis, como a possibilidade de trabalho remoto, especialmente para funções administrativas e comerciais. Isso pode contribuir para maior eficiência e satisfação dos trabalhadores.
- Futuro com maior automação e especialização tecnológica – O uso crescente de automação e IA foi mencionado como uma tendência inevitável para o futuro do setor hoteleiro. No entanto, isso também exigirá que os profissionais se tornem mais especializados em tecnologias, dados e personalização de serviços. A ideia é que, embora o número de profissionais humanos possa diminuir, as habilidades requeridas serão mais voltadas para o domínio das novas tecnologias.
- Educação e formação especializada – Muitos respondentes sugeriram que o futuro da mão de obra na hotelaria depende da adaptação dos cursos de formação, com maior ênfase na prática e no ensino de competências digitais e tecnológicas. A oferta de cursos que ofereçam uma formação mais prática e alinhada à realidade do mercado foi uma recomendação comum, com ênfase em práticas de ensino mais aplicadas e focadas nas necessidades reais do setor.

Essas categorias mostram que, embora o futuro da mão de obra no setor hoteleiro seja desafiador, ele também está sendo moldado por mudanças que exigem adaptação tanto dos profissionais quanto das instituições de ensino. A digitalização, automação e a valorização dos

trabalhadores serão pontos-chave para garantir que o setor tenha os profissionais qualificados e motivados para lidar com as demandas futuras.

O Quadro 1 resume as categorias resultantes dos questionamentos feitos aos respondentes sobre melhorias no ensino para a formação de profissionais no cenário pós-pandemia, os impactos da digitalização dos serviços hoteleiros na qualificação da mão de obra, outros aspectos relevantes para a capacitação na hotelaria e as perspectivas para o futuro da força de trabalho no setor.

Quadro 1 – Questões abertas do questionário e categorias que emergiram das respostas

Em sua opinião, quais mudanças poderiam ser implementadas nos cursos de formação para melhor atender às necessidades do mercado pós-pandemia?	- Aumento da carga prática
	- Alinhamento curricular às novas demandas do setor
	- Desenvolvimento de <i>soft skills</i>
	- Melhor integração entre academia e mercado
	- Qualificação docente
Você acredita que a digitalização dos serviços hoteleiros trouxe desafios para a qualificação da mão de obra? Como as instituições de ensino podem auxiliar nesse aspecto?	- Necessidade de inclusão digital na formação
	- Desenvolvimento de competências digitais e técnicas
	- Parcerias com empresas tecnológicas
	- Resposta do mercado e adaptação do profissional
	- Investimentos em I.A. e automação
Algun outro ponto que você considera relevante sobre a formação de profissionais na hotelaria?	- Valorização e retenção dos profissionais
	- Prática e vivência real
	- Formação de base e capacitação contínua
	- Ensino de idiomas e intercâmbio com o mercado
	- Uso de tecnologia e inovação
Como você enxerga o futuro da mão de obra no setor hoteleiro?	- Aspectos comportamentais e competências interpessoais
	- Desafios de escassez e dificuldades de contratação
	- Necessidade de adaptação às novas demandas
	- Valorização e profissionalização da mão de obra
	- Flexibilidade e novas formas de trabalho
	- Futuro com maior automação e especialização tecnológica
	- Educação e formação especializada

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em síntese, as respostas revelam uma visão multifacetada sobre o futuro da mão de obra na hotelaria, destacando desafios críticos como a escassez de profissionais qualificados, a necessidade de adaptação às novas tecnologias e o desejo por melhores condições de trabalho. A digitalização e a automação são vistas como fatores transformadores, exigindo que os profissionais se especializem em novas competências digitais, enquanto a valorização do trabalhador por meio de salários justos, benefícios e planos de carreira sólidos emerge como uma condição essencial para atrair e reter talentos.

A formação acadêmica também foi apontada como um ponto crucial, sendo necessário um maior alinhamento entre os currículos e as demandas reais do mercado, com ênfase em práticas e vivências. Assim, a análise indica que a superação desses desafios passa por um esforço conjunto entre o setor hoteleiro, as instituições de ensino e os profissionais, visando à

construção de um ambiente mais dinâmico, adaptado e capaz de responder às exigências do mercado pós-pandemia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo no setor hoteleiro, expondo fragilidades nas estruturas e operações das empresas e evidenciando a necessidade de uma análise crítica da indústria. Este estudo que teve por objetivo analisar o papel dos cursos superiores em hotelaria na formação de profissionais qualificados para suprir a escassez de mão de obra no setor hoteleiro pós-pandemia, considerando as novas demandas do mercado e a necessidade de adaptação às inovações tecnológicas e expectativas dos consumidores, demonstra que, embora a crise tenha levado ao fechamento de muitos estabelecimentos e à demissão de profissionais, também reforçou a urgência da inovação e da adaptação como pilares essenciais para a sobrevivência e o crescimento sustentável do setor.

A aceleração da digitalização tornou-se uma resposta essencial às novas demandas do mercado. A adoção de tecnologias, como a automação de serviços e os sistemas de atendimento sem contato, não apenas atendeu aos requisitos de segurança, mas também elevou as expectativas dos consumidores em relação à experiência do cliente. Diante desse cenário, a formação dos profissionais de hotelaria deve incorporar o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, garantindo que a força de trabalho esteja preparada para se adaptar a um ambiente em constante transformação.

Além disso, a mudança nas expectativas dos consumidores, que agora buscam experiências que integrem trabalho e lazer, representa uma oportunidade estratégica para os estabelecimentos diversificarem suas ofertas. A capacidade de adaptação a essas novas demandas não apenas proporciona uma vantagem competitiva, mas também reflete a evolução das dinâmicas sociais e econômicas. Portanto, é essencial que os cursos de hotelaria atualizem seus currículos, incorporando disciplinas voltadas para inovação, tecnologia e práticas sustentáveis.

A recuperação do setor deve ser encarada não apenas como um retorno às práticas anteriores, mas como uma oportunidade de reimaginar seu futuro. Investir na capacitação técnica e digital dos profissionais, promover uma cultura de aprendizado contínuo e integrar novas tecnologias às práticas tradicionais de hospitalidade são ações essenciais para enfrentar a escassez de mão de obra qualificada, um desafio que afeta diretamente a qualidade do atendimento e a eficiência operacional das empresas.

Além disso, a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores são fundamentais, uma vez que eles representam o principal ativo de qualquer empreendimento hoteleiro. Funcionários motivados através de remuneração justa, condições adequadas de trabalho e bem treinados asseguram uma experiência excepcional aos clientes, o que contribui para a fidelização e para a construção de uma reputação positiva no mercado. A interseção entre tecnologia, formação profissional e adaptação às novas expectativas dos consumidores será decisiva para o fortalecimento e a sustentabilidade do setor de hotelaria e turismo nas próximas décadas. Ao integrar esses elementos, o setor poderá não apenas superar os desafios atuais, mas também se preparar para um futuro mais resiliente e inovador.

Os resultados da pesquisa evidenciam que o setor hoteleiro enfrenta desafios significativos na qualificação da mão de obra, na adaptação às novas tecnologias e na valorização profissional. A predominância de profissionais experientes e com formação acadêmica avançada demonstra a importância da educação formal, mas também aponta a necessidade de atualização curricular para atender às novas exigências do mercado. A digitalização dos serviços e a automação vêm ganhando espaço, tornando essencial o desenvolvimento de competências tecnológicas nos cursos de hotelaria. Além disso, a pesquisa revelou que a falta de qualificação específica e a alta rotatividade são obstáculos recorrentes na contratação de profissionais, reforçando a importância de uma maior integração entre as instituições de ensino e o setor hoteleiro para minimizar essas lacunas.

Diante desse cenário, torna-se fundamental repensar os modelos de formação na área, enfatizando práticas pedagógicas que conciliem teoria e vivência profissional. O aumento da carga prática nos cursos, a oferta de disciplinas voltadas para inovação e tecnologia, bem como o fortalecimento das parcerias entre universidades e empreendimentos hoteleiros são estratégias apontadas como essenciais para melhorar a capacitação dos profissionais. Além disso, a valorização da carreira no setor, com melhores condições de trabalho e incentivos à permanência, é um fator determinante para a sustentabilidade da mão de obra qualificada. Assim, os achados da pesquisa reforçam que a evolução do setor hoteleiro dependerá de uma abordagem integrada, na qual a educação e o mercado caminhem juntos para suprir as demandas emergentes e garantir um serviço de qualidade alinhado às novas expectativas do consumidor.

Os resultados deste estudo contribuem para uma compreensão mais aprofundada dos desafios e transformações no setor hoteleiro no contexto pós-pandemia, destacando a importância da qualificação profissional e da adaptação curricular às novas demandas do mercado. A partir da análise das percepções dos profissionais entrevistados, identificaram-se aspectos essenciais, como a necessidade de maior integração entre teoria e prática, o

desenvolvimento de competências interpessoais e digitais, além da valorização da carreira na hotelaria.

Face essas descobertas, recomenda-se que pesquisas futuras explorem a implementação de metodologias inovadoras no ensino da hotelaria, avaliem o impacto de novas tecnologias na formação e na atuação dos profissionais, e investiguem estratégias para aumentar a atratividade e retenção de talentos no setor. Estudos comparativos entre diferentes contextos regionais ou internacionais também poderiam ampliar o entendimento sobre as melhores práticas para a formação e gestão da mão de obra hoteleira.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser consideradas. A principal dificuldade foi a obtenção de respostas, resultando em um número reduzido de questionários analisados (18 respostas). Esse fator impossibilita a generalização dos resultados, uma vez que a amostra não representa de forma ampla a diversidade de percepções e desafios enfrentados pelos profissionais do setor. No entanto, os achados fornecem insights relevantes sobre a qualificação profissional e a adaptação do ensino da hotelaria às novas demandas do mercado.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A., Carvalho, J. F., & Ribeiro, L. F. (2019). Qualificação Profissional, Gestão de Pessoas e Motivação: um Estudo de Caso sobre o Treinamento e o Desenvolvimento de Colaboradores no Brisamar Hotel & SPA. Recuperado de <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/5014>
- Almeida, M. A., & Pereira, F. T. (2022). A Influência da Qualificação Profissional na Construção de uma Cultura Organizacional no Setor Hoteleiro. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 20(1), 109-123. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rbgp/article/view/6793>
- Almeida, R. C., & Martins, L. F. (2021). Turismo seguro e sustentável: novas demandas do consumidor pós-pandemia. *Revista Brasileira de Turismo*, 15(3), 45-60. Recuperado de <https://doi.org/10.5935/1679-1726.20210015>
- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). (2021). Relatório anual 2021. Recuperado de <https://www.abih.com.br>
- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). (2022). Relatório anual 2022. Recuperado de <https://www.abih.com.br>
- Bain & Company. (2020). How the hospitality industry is adapting to COVID-19. Recuperado de <https://www.bain.com>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70 Brasil.

- Ministério do Turismo do Brasil. (2020). Impactos da COVID-19 no Turismo Brasileiro. Brasília: Ministério do Turismo.
- Nogueira, M. A. (2022). Turismo e Hospitalidade no Brasil: Desafios e Perspectivas Pós-Pandemia Editora: Editora Aleph Editora.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2021). ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work, Seventh Edition. Genebra: OIT.
- Organização Mundial do Turismo (UNWTO). (2019). International Tourism Highlights, 2019 Edition. Madrid: UNWTO.
- Organização Mundial do Turismo (OMT). (2021). Barômetro do Turismo Mundial. Recuperado de <https://www.unwto.org>
- Pereira, M. (2021). Cultura e turismo: A intersecção entre o desenvolvimento econômico e a preservação cultural. Editora Appris.
- Santos, D. J. A., & Nascimento, A. A. (2021). A importância da formação profissional na recuperação do turismo pós-pandemia: Um estudo sobre a hotelaria. Revista de Turismo e Desenvolvimento.
- Santos, E. A., Silva, R. L. A., & Barbosa, J. S. (2021). Qualificação Profissional e Comprometimento Organizacional na Hotelaria: Um Estudo em Empreendimentos de João Pessoa/PB. Revista de Administração, 38(2), 45-61. Recuperado de: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/6689>
- Santos, F. R., & Pereira, L. C. (2022). Impactos da pandemia no setor de turismo: Migração de mão de obra e desafios para a recuperação. Revista de Turismo e Desenvolvimento, 34(2), 123-140. <https://doi.org/10.21452/rtur.2022.34.2.02>
- Santos, R. M., & Ferreira, J. R. (2021). O novo perfil do turista: A ascensão do workation e suas implicações para o turismo. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 15(1), 45-60. <https://doi.org/10.5585/rrp.v15i1.1845>
- Sebrae. (2020). Impactos da COVID-19 no Turismo: Desafios e Oportunidades para a Hotelaria. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br>
- Silva, I. C. M., Silva, M. H., & Santos, M. L. (2021). Condições de trabalho em casa durante a pandemia: Uma análise do discurso do sujeito coletivo dos trabalhadores do setor de agências de turismo. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo.
- Silva, L. A., Holanda, L. A., & Leal, S. R. (2018). Inserção dos Turismólogos Brasileiros no Mercado de Trabalho. Revista Turismo em Análise.
- Silva, T. A. (2022). Experiências autênticas no turismo: A busca por conexões culturais. Revista de Estudos Turísticos, 16(4), 101-115. <https://doi.org/10.21452/estur.2022.16.4.08>

- Silva, T., & Oliveira, L. (2023). Desafios da hotelaria pós-pandemia: A escassez de mão de obra e as novas expectativas dos consumidores. *Estudos em Turismo e Gestão*, 18(1), 90-105.
- Vieceli, L. (2022). Turismo tem escassez de mão de obra especializada após reabertura. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2022/08/turismo-tem-escassez-de-mao-deobra-especializada-apos-reabertura.shtml>