

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**AVALIANDO O TRABALHO EDUCATIVO PARA A  
HOSPITALIDADE NOS HOTÉIS DE CUIABÁ**

**LUIZ CÉSAR DE MIRANDA**

**SÃO PAULO  
2007**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**AVALIANDO O TRABALHO EDUCATIVO PARA A  
HOSPITALIDADE NOS HOTÉIS DE CUIABÁ**

**LUIZ CÉSAR DE MIRANDA**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa em política e gestão da hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Ada de Freitas Maneti Dencker.

**SÃO PAULO  
2007**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho de pesquisa aos meus pais que sempre foram um exemplo de hospitalidade a todos aqueles que chegaram e chegam à sua casa.

## Agradecimentos

Este, provavelmente, é o momento muito delicado ao terminar um trabalho acadêmico. Agradecer as sugestões recebidas, o apoio oferecido ou os pequenos gestos que possam ter ajudado a tomar decisão ou o rumo da dissertação. É um momento delicado porque ocorrem esquecimentos ao não mencionar nomes de alguns, mas o sentimento de gratidão não necessita de formalidades. Pensando na possibilidade de fazer alguma injustiça com algum personagem dessa história, cheguei a pensar a excluir este instante do protocolo. No entanto, seria indelicadeza deixar de citar alguns nomes que me incentivaram a realização desta dissertação.

Nomes dos meus pais, Edilberto Miranda (*in memorian*) e Nasla Nadaf Miranda, aos quais eu dedico este trabalho. Da minha família (Regina e Giovane, meus cunhados e sobrinhos) que nunca me pediu para desistir ou postergar os meus objetivos.

Dos meus amigos de Cuiabá (membros da “turma da gula”, Cristiano (*in memorian*), Dolírio e Deolindo) pelo incentivo. Dos amigos e ex-colegas de trabalho Bruna, Rejane, Daniel, Cássio, Roselane, e José Carlos que me ajudaram na definição do tema, nas informações obtidas e em discussões sobre o assunto abordado. Do Marcos Corrêa, pelas elucubrações a respeito da hospitalidade cuiabana durante os cafés de São Paulo. Da Wania Nadaf, minha prima, pelos livros emprestados e torcida.

Dos amigos de São Paulo, Valmir, Lúcia, Sérgio, Ana Maria e Dolly, colegas do programa de Mestrado.

Agradecimento especial a toda equipe de docentes do programa de mestrado em hospitalidade da UAM com os quais eu tive contato mais próximo e não necessariamente tenha feito a disciplina: Sênia Bastos, pelas conversas e orientações; Marielys Bueno, pelas “viagens” intelectuais; Waldir, pela torcida; Nilma Morcerf, a cuiabana de coração, pelo incentivo ao escrever o meu primeiro artigo no mestrado e sugestões; Maria do Rosário, pela torcida e por ter me inspirado a escrever o segundo capítulo desta dissertação; Célia Dias, pela sua alegria, sugestões e torcida; Elizabeth Wada, pelo exemplo de sabedoria

organização; e em especial a minha orientadora Ada Dencker, que consegue abstrair a objetividade do assunto nas entrelinhas dos pensamentos dos seus orientandos.

Não posso deixar de agradecer à Alessandra, secretária do programa de Mestrado em Hospitalidade, por todas as dicas burocráticas que fizeram parte do processo e pela simpatia.

Agradeço também àqueles que indiretamente incentivaram a realização deste trabalho.

Por fim, e talvez o mais importante de todos, aos mentores espirituais que, com permissão de Deus, me acompanham e me mostram os caminhos a serem seguidos, me intuindo e tirando as dificuldades que poderiam ocorrer.

## RESUMO

Estudo das formas de trabalho educativo realizado nos estabelecimentos hoteleiros de Cuiabá para o desenvolvimento de atitudes hospitaleiras, partindo da premissa de que o trabalho educativo, entendido como processo de construção da humanidade no indivíduo, necessariamente deve ser conduzido respeitando as características da cultura do povo que recebe, seus valores e sua história, do mesmo modo em que deve levar em consideração a identidade cultural dos hóspedes e o respeito às diferenças. Para entender a cultura local, considera a imigração ocorrida no final do século XX, que levou para Cuiabá / MT pessoas de todas as regiões do Brasil atraídas pela divisão do Estado e promessas de emprego, causando mudanças no estilo de hospitalidade por meio da inclusão de novos padrões culturais. Considera as especificidades da hotelaria da cidade de Cuiabá, especialmente em relação ao ambiente pouco competitivo, a predominância de administração familiar e o reduzido empenho no desenvolvimento profissional das equipes de trabalho. A pesquisa de campo efetua um diagnóstico do trabalho educativo realizado nos empreendimentos hoteleiros locais tomando como parâmetro a abordagens pedagógicas: de transmissão, de problematização e de condicionamento. São considerados no estudo tanto os estabelecimentos com trabalho educativo próprio quanto instituições que oferecem o trabalho de forma terceirizada. Reflete sobre o conceito de hospitalidade e as normas de hospitalidade vigentes no Brasil elaboradas pelo IH e regulamentadas pela ABNT. Os dados são complementados por pesquisa qualitativa com visitantes da cidade visando obter informações sobre a percepção do hóspede da hospitalidade local. A interpretação dos dados levantados no estudo de caso é feita com base nos referenciais teóricos identificados em estudo bibliográfico caracterizando o procedimento hipotético dedutivo. Os resultados pretendem contribuir para oferecer elementos que permitam uma reflexão crítica sobre as ações implementadas e sugerir formas alternativas que levem a um trabalho educativo mais eficiente junto aos colaboradores da hotelaria .

**Palavras Chaves:** Imigração em Cuiabá (MT). Hospitalidade. Administração Hoteleira. Trabalho educativo. Formação de recursos humanos.

## ABSTRACT

A study, of the forms of job training carried out in the hotels in Cuiabá for the development of hospitality attitudes based on the premise that job training, understood as a process of individual human construction, must be conducted respecting the cultural characteristics of the host people, their values and their history, while at the same time taking into consideration the cultural identity of the guests, and respecting their differences. In order to understand the local culture, the study considers the immigration that occurred at the end of the 20<sup>th</sup> Century which brought people from all regions of Brazil to Cuiabá, Mato Grosso, attracted by the division of the State and promises of work, causing changes in the hospitality style due to the inclusion of new cultural patterns. It considers the specifics of hotels in the City of Cuiabá, especially given an environment of a low competition, the predominance of family administration and the reduced commitment to the professional development of work teams [staff]. The field research conducted a diagnostic of the job training carried out in local businesses taking the following pedagogical approaches as parameters: transmission, problematization, and conditioning. Hotel establishments with their own job training were considered, as well as institutions offering third-party training. The study analyzes the concept of hospitality and the norms of hospitality prevalent in Brazil as elaborated by IH (Institute of Hospitality) and regulated by ABNT (Brazilian Technical Standards Association). The data are supplemented by qualitative research with visitors of the city in order to obtain information on guests' perceptions of local hospitality. The interpretation of the data presented in the case study is made based on the theoretical references identified in the bibliographic study characterizing hypothetical deductive procedure. The results intend to contribute by offering elements which permit critical analyses of the actions implemented and suggesting alternative forms for bringing more effective job training to the hotel industry workforce.

**Key Words:** Immigration in Cuiabá (MT). Hospitality. Hotel management. Job training. Human resources formation.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>05</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1 – Referencial teórico metodológico.....</b>	<b>14</b>
1.1 Abordagem metodológica.....	14
1.2 Definição de conceitos.....	16
1.2.1 Possibilidades pedagógicas.....	17
Pedagogia de transmissão.....	18
Pedagogia do condicionamento.....	19
Pedagogia da problematização.....	21
1.4 Definição do universo da pesquisa.....	35
<b>Capítulo 2 – “Chapa e cruz” e “pau rodado”: compreendendo o habitante e o mercado hoteleiro de Cuiabá.....</b>	<b>42</b>
2.1 Fundação de Cuiabá.....	43
2.2 Preconceito e a hospitalidade.....	48
2.3 Características da hotelaria brasileira.....	54
2.4 A hospitalidade como vantagem.....	59
<b>Capítulo 3 - A educação para a hospitalidade comercial em Cuiabá.....</b>	<b>63</b>
3.1 A educação para o turismo no cenário atual.....	63
3.2 Sistemas ligados ao ensino do turismo.....	67
3.3 O trabalho educativo para a hospitalidade em Cuiabá.....	71
3.4 Resultado das Pesquisas.....	77
<b>Considerações finais.....</b>	<b>86</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo 1 - ABNT NBR.15030, NBR. 15031.....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 2 - Lei de Criação do Estado do Mato Grosso do Sul.....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 3 - Programa de capacitação empresarial CEC/CDL.....</b>	<b>99</b>

## **Lista de figuras**

Figura 1- Método de arco.....	21
Figura 2- Interseção entre turismo e hospitalidade e estabelecimento de “Trends”.....	60

## **Lista de quadros**

Quadro 1 - Atitudes hospitalares.....	33
Quadro 2 -Trabalho educativo nos hotéis.....	78
Quadro 3 -Trabalho educativo nas empresas terceirizadas.....	80

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - População de Cuiabá 1960-1990.....	45
Tabela 2 – Participação das redes internacionais em importantes mercados urbanos (por número de UHs.).....	57
Tabela 3 – A ênfase que deve ser dada ao desenvolvimento de várias habilidades e características pessoais nos currículos de turismo.....	70

## **Lista de abreviaturas e siglas**

UNIVAG - Centro Universitário de Várzea Grande  
C.D.L. - Câmara dos Dirigentes Lojistas  
Sebrae – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas  
UNIRONDON – Centro Universitário Cândido Rondon  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
I.H. – Instituto de Hospitalidade  
NIH – Normas do Instituto de Hospitalidade  
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
C.T.G. – Centro de Tradição Gaúcha  
Embratur – Instituto brasileiro de turismo  
FUNGETUR – Fundo Geral de Turismo  
SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia  
SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste  
PIB – Produto Interno Bruto  
Homat – Hotéis Mato Grosso  
R.H. – Recursos Humanos  
Sedtur – Secretaria de Turismo  
C.E.C. – Centro de Educação Corporativa

## Introdução

A presente dissertação desenvolvida no Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi se enquadra na linha de pesquisa de Planejamento e Gestão da Hospitalidade e trata-se de um estudo realizado na cidade de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso, buscando a compreensão dos fatores que atuam como entrave ou facilitadores para a hospitalidade oferecida nos hotéis da cidade. O foco é o trabalho educativo desenvolvido para o ensino de atitudes hoteleiras aos colaboradores desses estabelecimentos, e o objetivo geral e finalidade da pesquisa são:

- **Objetivo:** Elaborar um diagnóstico de como é realizado o trabalho educativo para o desenvolvimento da hospitalidade nos hotéis de Cuiabá.
- **Finalidade:** Contribuir para melhorar a qualidade dos serviços prestados em hospitalidade.

Verifica-se o crescimento do turismo na região em especial nos segmentos de lazer e ao referente a atividades motivadas pelo agro-negócio, com consequente aumento na oferta de número de leitos nos hotéis e quantidade de bares e restaurantes na mesma proporção. No entanto, a preparação para o receber daqueles que estão em contato direto com esse público que visita a cidade, se dá somente no âmbito operacional, o que poderá vir a trazer descontentamento dos hóspedes e clientes desses estabelecimentos.

A motivação do pesquisador para o estudo desse tema ocorre pelo fato de ter sido professor da disciplina de administração hoteleira em duas universidades daquela região e ter trabalhado como consultor em hotéis e restaurantes, assim como instrutor de instituições como o Senac e Sebrae de Cuiabá e outras cidades do Estado. Com essa vivência, é possível perceber que muitos dos problemas encontrados pelos turistas estão relacionados a formas de receber e hospedar que se colocam além de questões meramente operacionais.

No primeiro capítulo desta dissertação, estão colocadas as fundamentações teóricas a respeito do tema envolvido. Definições e argumentações sobre trabalho educativo, tipos de pedagogia aplicáveis, hospitalidade e assuntos correlatos são apresentados de maneira que possam sustentar as análises das pesquisas de

campo realizadas e as considerações finais do pesquisador. Ainda no primeiro capítulo, o pesquisador apresenta a metodologia aplicada durante o desenvolvimento do trabalho, bem como os roteiros das entrevistas realizadas com a hotelaria local e os visitantes na cidade de Cuiabá.

No segundo capítulo, contextualiza-se a discussão apresentando aspectos históricos sobre a formação da sociedade cuiabana atual, suas peculiaridades e a influência ocorrida devido à entrada de imigrantes provenientes de todo o território nacional, em especial dos paranaenses e gaúchos, a partir da década de 1970. Permeando o desenvolvimento do capítulo, o pesquisador ainda apresenta conceitos inerentes à hospitalidade que complementam melhor o seu entendimento.

Após situar o leitor na metodologia escolhida, nos fundamentos teóricos e na contextualização do local estudado, o terceiro capítulo é o momento em que é apresentada a situação do ensino do turismo nas questões atuais como a globalização, as inovações para redução de custos, formas de distribuição e profissionalização, além de mostrar como ocorre o trabalho educativo para a hospitalidade comercial em Cuiabá. Também, neste capítulo, o pesquisador apresenta os resultados das pesquisas de campo realizado no mês de outubro de 2006 com os hoteleiros e estabelecimentos profissionalizantes e, em novembro de 2006, com os visitantes que usufruíram os serviços dos hotéis pesquisados.

Nas considerações finais, o pesquisador, sustentado pelas teorias apresentadas do desenvolvimento do trabalho, analisa os dados observados na pesquisa e a própria condução do trabalho, apontando algumas questões que considerou importante para o alcance do objetivo proposto. Com base no conhecimento obtido são sugeridas atividades educativas que possam ser realizadas tanto pelo pesquisador, como por outros interessados em formas de treinamento para estabelecimentos hoteleiros do país.

Espera-se que o presente trabalho de pesquisa contribua para o entendimento e o aprimoramento da oferta de serviços de hospitalidade comercial, direcionando a atenção para a importância da consideração das especificidades da cultura do local no planejamento de ações educativas para desenvolvimento de atitudes hospitaleiras, de modo a definir estilos de hospitalidade que sejam diferenciais importantes na satisfação e atratividade da demanda.

## **Capítulo 1 – Referencial teórico metodológico**

A pesquisa, enquanto atividade investigativa de campo, consiste em buscar evidências empíricas que permitam responder as questões levantadas no campo teórico. Os dados possuem significados que são atribuídos pelo pesquisador a partir de explicações teóricas que transcendem as evidências empíricas. Assim ao se defrontar com a tarefa de analisar como é feito o trabalho educativo para o ensino da hospitalidade aos profissionais da hotelaria da cidade de Cuiabá, Mato Grosso, Brasil, a primeira tarefa desenvolvida foi de identificação das teorias explicativas que pudessem fornecer elementos que permitissem o estabelecimento de parâmetros para a elaboração dessa avaliação. Desse modo pretendeu-se estabelecer uma lógica prévia para apresentação dos resultados, de forma que possibilitem o aprimoramento de atividades para o desenvolvimento da hospitalidade nos estabelecimentos hoteleiros da capital mato-grossense.

### **1.1 Abordagem metodológica**

A dissertação passou pelas etapas de desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, seguindo o roteiro apresentado por Dencker (1998), com base nos estudos de Alves Mazzoti, que define um os passos para elaboração de pesquisas qualitativas. Nessa sistemática a pesquisa remete a imagem de um funil: inicia de modo amplo e vai definindo o foco na medida em que são colhidos os dados e se pode delinear o problema de forma mais precisa. O projeto nesse caso é construído no decorrer da pesquisa em função dos dados empíricos que vão sendo encontrados.

O primeiro momento da elaboração da pesquisa originou-se na definição do contexto e dos seus participantes. O interesse do pesquisador no ramo da hotelaria da cidade de Cuiabá e suas observações retiradas na rotina do seu trabalho de consultoria naquele local definiram o ambiente e os hotéis a serem estudados.

Para a primeira etapa, que resultou na definição dos objetivos e levantamento das questões, utilizou-se a abordagem exploratória, bibliográfica, documental e de campo, levantando dados sobre as instituições de ensino profissionalizante, bem como das universidades que oferecem o curso de turismo e

hotelaria na cidade de Cuiabá. Esse procedimento seguiu a orientação de Dencker e da Viá (2002, p.59)<sup>1</sup>, que definem a pesquisa exploratória como:

Investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses. O estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar, servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa.

Após esse momento de aproximação que permitiu definição sobre o problema, mas ainda utilizando a pesquisa exploratória, passou-se para a etapa de levantamento bibliográfico que pudesse estar subsidiando o trabalho com as explicações teóricas necessárias.

Quanto aos procedimentos e instrumentos de coleta de dados, além da revisão da literatura, esta fase incluiu a técnica de observação com registro de dados relevantes pelo pesquisador e técnica de entrevista em profundidade com pessoas do setor e que possuem experiência prática no problema a ser estudado, e que colaboraram com informações pertinentes para fundamentação da pesquisa.

A observação direta das situações da realidade que ocorrem nos trabalhos educativos nos hotéis de Cuiabá permitiu, ao pesquisador, o registro do comportamento do objeto estudado, também levou a necessidade da realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em duas fases, pois a necessidade da segunda entrevista surgiu dos resultados da primeira. A entrevista inicial foi elaborada de maneira semi-estruturada, com os responsáveis dos hotéis ou dos responsáveis pelos trabalhos educativos realizados tanto pelos hotéis como por escolas profissionalizantes. Com os resultados levantados nessa entrevista inicial, o pesquisador sentiu a necessidade de uma confirmação das informações por meio de uma segunda abordagem por entrevista procurando confrontar os dados coletados com a opinião dos visitantes da cidade. Essa segunda entrevista, realizada com os visitantes da cidade, foi elaborada de maneira estruturada.

As informações levantadas nas pesquisas bibliográficas e nas entrevistas realizadas contribuíram para o entendimento do estilo de hospitalidade, dos hábitos

---

<sup>1</sup> Com base em Sellitz, Jahoda, Deutsch e Cook, 1960

e costumes do cuiabano, da situação atual do ensino do turismo na região, e foram elementos fundamentais para orientar o processo evolutivo da pesquisa.

Constatou-se que a capital mato-grossense possui quatro instituições de ensino superior<sup>2</sup>, além do Centro Universitário de Várzea Grande (UNIVAG) situada na cidade de Várzea Grande, que oferecem o curso de Turismo e duas escolas profissionalizantes<sup>3</sup> destinadas a formar profissionais para o turismo e a hotelaria, e a Câmara dos Dirigentes Lojistas (C.D.L.) de Cuiabá que oferece cursos de capacitação profissional aos seus associados. O Serviço de apoio às micro e pequenas empresas (Sebrae) também atua na região com a oferta de cursos, porém voltados para o empresariado do turismo, que não é o foco desta pesquisa. Pela observação do autor durante os trabalhos de consultoria nos hotéis e restaurantes, realizados em período anterior ao ingresso no mestrado em hospitalidade, observou-se que é prática comum dos hotéis de Cuiabá a realização de treinamentos dos seus colaboradores utilizando a experiência daqueles que têm mais tempo de trabalho na casa. São treinamentos voltados para a rotina operacional, sem ações educativas que contemplem outras dimensões da hospitalidade.

## 1.2 Definição de conceitos

Do ponto de vista conceito-operacional, a pesquisa se baseia em uma reflexão sobre o trabalho educativo, os fatores pedagógicos que estão envolvidos nesse processo, associada a uma definição conceitual do sentido em que a hospitalidade seria trabalhada na pesquisa.

O uso da expressão trabalho educativo no contexto da presente pesquisa se baseia em Duarte (1998) que diz que o ato de ensinar é parte integrante do trabalho educativo e utiliza a definição de Saviani que diz:

O trabalho educativo é o ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objetivo da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e

---

<sup>2</sup> Centro Universitário Cândido Rondon (UNIRONDON), Instituto Cuiabano de Ensino (ICE), Faculdade de Cuiabá (FAUC) e Centro Cuiabano de Ensino e Cultura (ICEC).

<sup>3</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET)

concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo. (SAVIANI, 1995, p.17 apud DUARTE, 1998, p.85)

A partir desse conceito, se entende que o trabalho educativo acontece quando o indivíduo apropria-se da humanidade produzida histórica e coletivamente, dos elementos culturais necessários à sua formação como ser humano. Essa postura requer um posicionamento sobre o processo de formação dos indivíduos sobre o que seja a humanização dos mesmos. Portanto, a referência fundamental é o quanto o gênero humano conseguiu se desenvolver ao longo do processo histórico de sua objetivação (DUARTE, 1998). O decorrer da vida da pessoa, sua cultura e tradição são características fundamentais a serem analisadas para a compreensão e orientação do processo educativo.

O trabalho educativo é dirigido por fins, assim como outras atividades de ensino, mas se diferencia delas por ter a intenção de produzir a humanidade no indivíduo. Quando isso ocorre, nessas atividades, trata-se de um resultado indireto e sem a intenção de fazê-lo (DUARTE, 1998).

Para que ocorra o trabalho educativo da maneira acima conceituado, é necessário que se adote uma pedagogia que oriente a ação que possa levar a resultados esperados. Essa conceituação se complementa com o que Bordenave (1983, p.261) chama de processo educativo “todos os processos relacionados com o ensino-aprendizagem das tecnologias que um determinado grupo elegeu como apropriada para seu sistema de produção”. Esses processos estariam baseados numa concepção de como se consegue que as pessoas aprendam alguma coisa e como consequência modifiquem seu comportamento. Estaria assim na fundamentação da escolha da pedagogia a ser utilizada.

### **1.2.1 Possibilidades pedagógicas**

Bordenave (1983) destaca três opções pedagógicas possíveis utilizadas nos processos educativos para adultos: a pedagogia de transmissão, a pedagogia do condicionamento e a pedagogia da problematização. Cada pedagogia tem suas consequências tanto no âmbito individual como no social que podem ajudar na escolha da mais adequada para cada grupo a ser aplicado.

## Pedagogia de transmissão

Nesta pedagogia, segundo o autor, o processo educativo:

...parte da premissa de que as idéias e conhecimentos são os pontos mais importantes da educação e, como consequência, a experiência fundamental que o aluno deve viver para alcançar seus objetivos é a de **receber** (negrito do original) o que o professor ou o livro lhes oferecem (BORDENAVE, 1983, p. 262).

É a transmissão vertical do conhecimento onde o papel do professor é de transmissor e o do aluno é de receptor da informação, sem o esforço para desenvolver as habilidades de observação, análise, avaliação, extração, compreensão, etc.

As possíveis consequências levantadas por Bordenave (1983, p.262), quanto à utilização desta pedagogia são:

No âmbito individual:

- Elevada absorção de informação;
- Hábito de tomar notas e memorizar;
- Passividade do aluno e falta de atitude crítica;
- Profundo “respeito” quanto às fontes de informação (professores ou textos);
- Distância entre teoria e prática;
- Tendência ao racionalismo radical;
- Preferência pela especulação teórica;
- Falta de “problematização” da realidade.

No âmbito social:

- Adoção inadequada de informação e tecnologia de países desenvolvidos;
- Adoção indiscriminada de modelos de pensamento elaborado em outras regiões (inadaptação cultural);
- Conformismo;
- Individualismo e falta de participação e cooperação;
- Falta de conhecimento da própria realidade e, consequentemente, imitação de padrões intelectuais, artísticos e institucionais estrangeiros;
- Submissão à dominação e ao colonialismo;

- Manutenção da divisão de classes sociais (do *status quo*)

É perceptível que este tipo de pedagogia não prioriza o desenvolvimento crítico do aluno e nem as diferenças geográfica e cultural do mesmo com relação ao texto utilizado pelo professor / livro. Se o professor estiver somente no papel de transmissor sem incentivar nenhuma reflexão sobre a realidade do grupo, fica complicada a resolução do problema em que possa estar trabalhando, de forma a que o aluno possa aplicar adequadamente o conhecimento aos problemas que enfrenta na vida real. Ela (a pedagogia) não converge com a aspiração de desenvolvimento da pessoa e sua participação ativa no processo de mudança.

## **Pedagogia do condicionamento**

Na pedagogia do condicionamento são enfatizados os “resultados comportamentais, ou seja, as manifestações empíricas e operacionais da troca de conhecimentos, atitudes e destrezas” (BORDENAVE, 1983, p.263). Em outras palavras, ela consiste em que o professor estabeleça objetivos instrumentais, quantitativamente mensuráveis e programe ações estratégicas com base em pequenos passos e recompensando o aluno na medida em que é alcançado o seu objetivo esperado. Diante da repetição da associação “estímulo-resposta-reforço”, o aluno fica condicionado a emitir respostas desejadas sem necessidade de um reforço contínuo. O aluno aprende por condicionamento por temer uma reprevação e não pelo prazer de aprender.

As possíveis consequências da pedagogia do condicionamento apontadas pelo autor são:

No âmbito individual:

- Aluno ativo emitindo as respostas que o sistema permitir;
- Alta eficiência da aprendizagem de dados e processos;
- O aluno não questiona os objetivos nem o método e nem participa em sua seleção;
- O aluno não problematiza a realidade nem lhe é permitida uma análise crítica da mesma;

- O aluno não tem oportunidade de criticar o conteúdo do programa;
- O tipo e a oportunidade dos reforços são determinados pelo programador do sistema;
- Tendência ao individualismo salvo quando o programa estabelece oportunidades de co-participação;
- Tendência à competitividade;
- Tendência a renunciar à originalidade e criatividade individuais, pois as respostas corretas são preestabelecidas.

No âmbito social:

- Costumes de dependência de uma fonte externa para o estabelecimento de objetivos, métodos e reforços: desenvolvimento da necessidade de um líder;
- Falta de desenvolvimento de consciência crítica e de cooperação;
- Eliminação do conflito como ingrediente vital da aprendizagem social;
- Suscetibilidade dos programas à manipulação ideológica ou tecnológica;
- Ausência de dialética “professor-conteúdo”, salvo em sessões eventuais de reajustes;
- Dependência de fontes estrangeiras de programas, equipamentos e métodos;
- Tendência ao conformismo por razões superiores de eficiência e pragmatismo utilitário.

Esta forma de pedagogia tem sua aplicação a partir do momento em que o desenvolvimento da consciência crítica e a capacidade do aluno em problematizar a sua realidade já tenham sido construídos. No contrário, continuará sendo o ensino onde não prioriza o raciocínio e o entendimento do papel do aluno no contexto em que se inclui. Em determinados momentos da gestão hoteleira, por exemplo, no treinamento sobre o domínio de novas tecnologias ou mesmo o alcance de metas como em setores de vendas, é possível a aplicação da pedagogia de condicionamento. O perigo maior está no priorizar o alcance de tais metas em detrimento do trabalho em equipe e do pensamento sobre o objetivo comum, tornando-se equipes individualistas trabalhando sem a consciência do todo.

## Pedagogia da problematização

Sobre este tipo de pedagogia, o seu enfoque está em fazer o aluno refletir sobre o problema para que possa tirar suas conclusões, construir o conhecimento e buscar soluções. Bordenave (1983, p.256) a explica da seguinte forma:

A Pedagogia da Problematização parte da base que, em um mundo de mudanças rápidas, o importante não são os conhecimentos ou idéias nem os comportamentos corretos e fáceis que se espera, mas sim o aumento da capacidade do aluno – participante e agente da transformação social – para detectar os problemas reais e buscar para eles soluções originais e criativos. Por esta razão, a capacidade que se deseja desenvolver é a de **fazer perguntas relevantes** (negrito do original) em qualquer situação, para entendê-las e ser capaz de resolvê-las adequadamente.

Neste caso, o aluno é colocado como “participante e agente da transformação social”. Ele não é apenas um receptor de informação como na pedagogia da transmissão e nem um seguidor de passos preestabelecidos na pedagogia do condicionamento. Aqui, ele é capaz de localizar os problemas e pensar em soluções para ele, pois já terá feito a análise a respeito do assunto e estruturado uma possível ação para resolvê-lo de acordo com o que tem em termos de tecnologia e recursos disponíveis.

Para esta pedagogia a transmissão fiel de conceitos, fórmula ou receitas de procedimentos, não é importante e tão pouco as rotinas de trabalho conduzem a uma boa gestão. É provável que os resultados da produtividade possam não ocorrer de imediato como na pedagogia de condicionamento, mas será de maneira consciente e eficiente. Além disso, ela não separa a transformação individual da social que deve desenvolver-se em situação grupal.

Bordenave (1983) apresentou ainda um diagrama, chamado de “método de arco”, criado por Charles Maguerez, que representa os passos da pedagogia problematizadora.

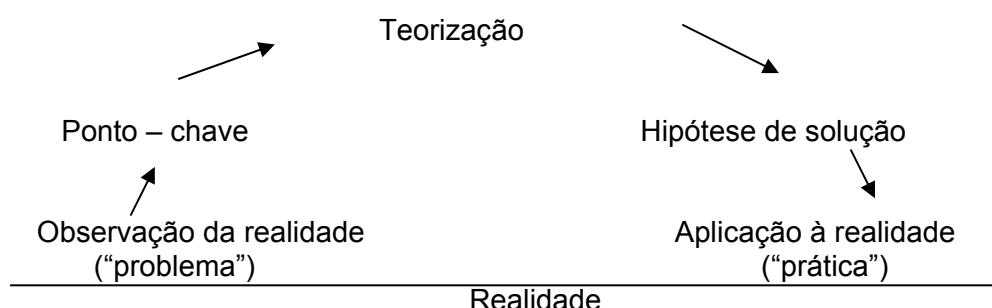


Figura 1 – Método de Arco  
Fonte: (BORDENAVE, 1983, p.266)

Ao observar o diagrama da figura 1, entende-se que a pedagogia da problematização começa na observação, por parte do aluno, da realidade em que está inserido e, por meio das suas percepções pessoais, é feita uma primeira leitura da realidade. Num segundo momento, é separado o que é verdadeiramente importante do que é puramente superficial identificando os pontos-chave do problema. A partir daí, os alunos passam para a fase da teorização do problema ao perguntar os porquês das coisas observadas. Aqui entra o papel do professor com a tarefa da teorização e apela para os conhecimentos científicos contidos no dia-a-dia. A teorização bem feita permite o desenvolvimento intelectual do aluno e traz o entendimento do problema para a construção das hipóteses de solução usando a criatividade e a originalidade dos alunos. Na última fase, os alunos praticam e levantam as soluções encontradas pelo grupo e definem as mais viáveis e aplicáveis.

As consequências apontadas por autor são:

No âmbito individual

- Aluno constantemente ativo observando, formulando perguntas, expressando percepções e opiniões;
- Aluno motivado pela percepção de problemas reais cuja solução se converte em reforço;
- Aprendizagem ligada a aspectos significativos da realidade;
- Desenvolvimento das habilidades intelectuais de observação, análise, avaliação, compreensão, extração, etc;
- Intercâmbio e cooperação com os demais membros do grupo;
- Superação de conflitos como ingrediente natural da aprendizagem grupal;
- *Status* do professor não diferente do *status* do aluno.

No âmbito social:

- População conhecedora de sua própria realidade e reação à valorização excessiva do externo ou sua imitação;
- Métodos e instituições originais, adequadas à própria realidade;

- Cooperação na busca de soluções para problemas comuns;
- Redução da necessidade de um líder, pois os líderes são emergenciais (ou contingenciais);
- Elevação do nível médio de desenvolvimento intelectual da população, graças a maior estimulação e desafio;
- Criação (ou adaptação) de tecnologia viável e culturalmente compatível;
- Resistência à dominação por classes e países.

É preciso ter em mente que as três pedagogias apresentadas têm sua eficácia no processo educativo. No entanto, a escolha do tipo de trabalho educativo a ser desenvolvido dependerá, no caso da presente pesquisa, do objetivo que o empreendimento hoteleiro pretende alcançar. É possível que para uma reunião informativa a pedagogia de transmissão seja a mais indicada, ou para um treinamento operacional ou de alcance de metas a do condicionamento obtenha melhores resultados, assim como um treinamento voltado para definição de estratégias operacionais a da problematização seja mais efetiva. O importante é que se tenha em mente que a finalidade da ação educativa “consiste em desenvolver a personalidade integral do aluno, sua capacidade de pensar e raciocinar, assim como seus valores e hábitos de responsabilidade, cooperação, etc.” (BORDENAVE, 1983, p.268)

### **1. 3 A hospitalidade**

Para definir qual o tipo de trabalho educativo apropriado para o desenvolvimento da hospitalidade nos empreendimentos hoteleiros, tendo sido explicitadas as opções pedagógicas existentes, a pesquisa bibliográfica se dirigiu para a construção do referencial teórico sobre hospitalidade que seria trabalhado. Ao continuar com a pesquisa bibliográfica sobre os temas envolvidos neste trabalho de pesquisa, foi do interesse do pesquisador entender os conceitos sobre a hospitalidade de modo a poder identificar as possíveis atitudes hospitalícias nos colaboradores da hotelaria.

A palavra hospitalidade tem leituras diversas e consegue abranger diferentes áreas de atuação e conceituações interpretadas de acordo com o ponto de vista a

ser abordado. No turismo, por exemplo, ao discuti-la, na maioria das vezes está-se falando sobre a hospedagem ou hotelaria.

Segundo Montandon (2001) a hospitalidade, apesar de parecer simples, é uma noção das mais complexas, das mais ricas e igualmente das mais contraditórias. A hospitalidade, no seu funcionamento, tem como necessidade manter o estrangeiro como tal, ou seja, preservar a distância e assim, o respeito. O respeito na preservação da identidade, da originalidade, singularidade e especificidade do estrangeiro. No seu papel, o anfitrião deve evitar a integração no sentido de submeter o outro às suas regras, exigir uma transformação do outro. Ele ainda diz que “a hospitalidade se distingue desse tipo de acolhimento integracionista pelo respeito da alteridade como tal, sem a vontade do que seja a submissão a minha própria lei”<sup>4</sup>. (MONTANDON, 2001, p. 14)

Lashley (2000) divide a hospitalidade em três domínios: a social, a privada e a comercial.

[...] Colocando de modo simples, cada domínio representa um aspecto da oferta de hospitalidade, que é tanto independente como sobreposta. O *domínio social* (destaque do original) da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrerem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado (destaque do original) considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade”<sup>5</sup> no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. O domínio comercial (destaque do original) diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público. (LASHLEY, 2004, p.5)

Com relação à hospitalidade paga, Montandon (2001) acredita que com o turismo, houve uma instrumentalização da hospitalidade pelo dinheiro. Esse tipo de hospitalidade (do turismo) não passaria de uma derivação depravada da hospitalidade desinteressada. No seu entender a hospitalidade paga criou seus próprios paradoxos, pois na essência do conceito de hospitalidade, ela deveria ser gratuita. É importante a colocação das diferentes posições dos autores citados para que se entenda que a idéia de uma hospitalidade comercial não é consenso entre

---

<sup>4</sup> Tradução livre do autor.

<sup>5</sup> A respeito da oferta da “trindade” da hospitalidade, Lashley refere-se a oferta do alimento, bebida e acomodação.

os teóricos, especialmente dos que pertencem à escola francesa de estudos de hospitalidade, como é o caso de Montandon.

Lashley (2000, p.21), por sua vez, diz que “o entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é fundamentalmente, o relacionamento construído entre anfitrião e o hóspede”. Completando essa definição, Grinover (2002, p.26), define hospitalidade como sendo o “ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio”<sup>6</sup>.., e Camargo (2003, p.15) diz que “[...] nada representa mais hospitalidade que o ato de acolher pessoas que batem à porta”. A hospitalidade, na visão desses autores, tem a ver com o relacionamento dos indivíduos e a sua convivência nos diversos locais, associados à oferta de alimentos, bebida e acomodação.

No entanto, a hospitalidade não é uma característica inerente apenas às atitudes das pessoas, mas também pode ser analisada quanto às condições estruturais de uma cidade que se propõe receber os visitantes. Estruturas aptas a assegurar ao turista, condições mínimas de segurança e movimentação na cidade seriam assim uma forma de hospitalidade pública. Camargo (2004, p.56), a respeito do receber público, comenta:

Os espaços públicos, notadamente a cidade, também exercitam cotidianamente a hospitalidade expressa no direito de ir-e-vir. O estudo dessa dimensão reclama o concurso das ciências do urbanismo. Uma cidade tem seu ritual de recepção, sendo a sinalização viária e o uso do solo os principais códigos. Uma cidade que se lê rapidamente é mais acolhedora do que uma cidade que se furtá impiedosamente ao olhar e ao passeio do visitante.

Grinover (in DENCKER; BUENO, 2003) escreve sobre as relações que se estabelecem entre o meio ambiente urbano e os “sistemas de hospitalidade” que se inter-relacionam em todas as ações e comportamentos relativos à hospitalidade. Para ele, os componentes do sistema são:

O sistema de hospedagem, o sistema viário e de comunicação (como o turista chega ao lugar e como se desloca na região turística por meio de informações visuais), o sistema de promoção do tipo de hospedagem e quais as informações correspondentes, o sistema de equipamentos, parques e áreas de lazer (onde ele se alimenta e onde encontra opções de lazer e serviços), o sistema do meio ambiente (a preservação de recursos naturais, o sistema de formação profissional, níveis de cursos e períodos de ocupação para a formação e o sistema de gestão) e o sistema de infra-estrutura

---

<sup>6</sup> Definição baseado nos conceitos de Gotman (2001).

urbana ou regional por meio do qual possa usufruir os elementos básicos de hospitalidade na cidade ou no campo. (GRINOVER in DENCKER; BUENO, 2003, p. 52)

O convívio harmonioso desses sistemas é que permitirá que ocorra a hospitalidade de um local. Não se pode determinar se uma cidade é ou não hospitaleira somente levando em consideração o convívio entre as pessoas, mas o conjunto do que Grinover (in DENCKER; BUENO, 2003, p.51) chamou de “sistemas de hospitalidade”.

A hospitalidade é uma forma de relacionamento, e não pode ser observada diretamente, mas interpretada. No que diz respeito à capacidade de relacionamento entre os indivíduos, Wallenhorst (in MONTANDON,2001, p.164) diz que “é preciso “saber-ser” e “o ‘ser’ é constituído de potencialidades, ou seja, de capacidades de dar inicio e buscar o crescimento, mas que se apaga na ausência de estímulos”. E o autor continua dizendo que “na capacidade de relacionamento, refere-se à abertura, ao altruísmo, ao amor gratuito, gentileza, comunicação, imaginação, compreensão, discernimento, memória, observação, etc.”<sup>7</sup>.

Muitas vezes os conceitos são confundidos e o excesso pode ser levado às situações inóspitas. Quando uma pessoa exagera na sua receptividade a ponto de tolher a liberdade do outro em recusar essa hospitalidade, o anfitrião, de maneira inconsciente, está se tornando inóspito ao olhar do visitante. Para existir a hospitalidade é preciso que haja a concordância do visitante em recebê-la (CAMARGO, 2004).

Wallenhorst (in MONTANDON, 2001, p. 164-165) aponta ainda algumas atitudes que devem existir no indivíduo para a capacidade de acolhimento:

- Escutar profundamente – saber ouvir o outro, escutá-lo deixando-o que exprima a sua essência, para que depois se comunique com ela.
- Não fazer julgamentos pré-concebidos – acolher a pessoa tal como ela se apresenta, sem rejeitá-la ou julgá-la a partir de preconceitos existentes.
- Respeitar a liberdade do outro.
- Deixar surgir a simpatia e a afeição – ouvir aquele que se diz em dificuldades. Deixar surgir a simpatia e a afeição é permitir que a relação

---

<sup>7</sup> Tradução livre do autor.

aconteça a um nível de comunicação não-verbal. O cliente reconhecerá muito bem a participação e o engajamento a esse nível.

- Autenticidade – Ser verdadeiro e não deixar transparecer falsidade nas ações.
- O autor ainda coloca os entraves e facilitadores para a existência do acolhimento.

Como entraves, Wallenhorst (in MONTANDON, 2001, p.167) destaca:

- Sistema de defesa – a pessoa estar sempre em postura de defesa, de distância do outro, prejudicando o relacionamento com outrem.
- A imagem de si – A maneira como nos vemos. Nós agimos a partir da nossa imagem. Neste momento pode haver três interpretações: a imagem negativa de si próprio, onde nos consideramos incapazes e inferiores; a imagem supervalorizada, nos colocando acima do outro, e a imagem justa, que se torna prejudicial porque se considera desnecessária de mudança pois tudo está em ordem.
- O ideal de si – fazer a abstração das dificuldades de melhorar. Refere-se à inconsistência das pessoas que vivem a partir de suas próprias aspirações ao invés de realizar suas potencialidades.
- O egocentrismo – aquele que se interessa somente por si próprio e tem atitudes de dominação sobre os outros, tentando impor suas idéias.

Quanto aos facilitadores ao processo de acolhimento, o autor diz que “cada pessoa pode colaborar ao desenvolvimento do seu lado positivo por meio de uma ação conjunta da sua inteligência, da sua liberdade e da sua vontade”<sup>8</sup> (WALLENHORST, 2001, p. 168).

A inteligência – é a capacidade de ser crítico sobre si mesmo, de se olhar agindo sozinho e com o outro, de reparar as disfunções, de comparar sua maneira de agir e as consequências sobre os outros.

A liberdade – é a capacidade de decidir sobre uma mudança ou não de atitudes. A decisão necessita de coragem que deve ser apoiada pela inteligência

---

<sup>8</sup> Tradução livre do autor.

para afrontar a opinião do outro que pode ou não ser convergentes com as do indivíduo.

A vontade - permite mobilizar energias necessárias para operar a mudança. Colabora em colocar em prática a inteligência e a liberdade.

### **1.3.1 Normas de hospitalidade comercial no Brasil**

No Brasil, a hospitalidade em turismo e hotelaria foi definida em 09 de abril de 2001, quando o Instituto de Hospitalidade (IH), com sede na cidade de Salvador, Bahia, aprovou as normas NIH 49 e NIH 50 que dispõe sobre a descrição das ocupações e os elementos de competência para a hospitalidade para profissionais operacionais e para supervisores e gerentes, respectivamente. No dia 08 de outubro de 2001, o mesmo Instituto de Hospitalidade aprovou a norma NIH 52 que discorre sobre a hospitalidade para instrutor. Dois anos mais tarde, no dia 27 de março de 2004, a Associação de Normas Técnicas (ABNT) editou essas mesmas normas com os números ABNT NBR 15030, que dispõe sobre turismo-hospitalidade para profissionais operacionais, e ABNT NBR 15031, sobre turismo-hospitalidade para supervisores e gerentes.

Quanto a NIH 49, do Instituto da Hospitalidade, e a ABNT NBR 15030, da Associação de Normas Técnicas, que dispõem sobre a hospitalidade para profissionais operacionais, elas descrevem que o profissional da ocupação operacional deve demonstrar a competência de hospitalidade por meio das seguintes ações:

- receber bem e com satisfação;
- servir com excelência e prazer;
- agir com base em valores éticos;
- relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- estabelecer comunicação efetiva;
- disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural;
- cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- cuidar da apresentação de produtos e do ambiente;
- oferecer serviços especiais e personalizados;

- garantir a satisfação do cliente.

As normas continuam definindo que o profissional operacional da hospitalidade deve ter os conhecimentos de:

- requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação;
- termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- aspectos básicos da cultura local e nacional.

A mesma norma diz que o profissional deve ter habilidades para comunicação clara e articulada, com emprego de gramática e vocabulário adequados e as seguintes atitudes ou atributos:

- consciência de detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento / localidade;
- facilidade no relacionamento com a equipe, gerando sinergia;
- atitude otimista, sociável, amigável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento às necessidades do cliente;
- educação, ética e sensibilidade para com sentimentos e desejos alheios;
- iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problema;
- equilíbrio emocional perante situações de pressão de tempo, demandas simultâneas, reclamações e situações imprevistas;
- raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazo;
- disposição interna de servir e interesse pelo bem estar alheio;
- compreensão das necessidades e expectativas das pessoas;
- compreensão e respeito aos aspectos sociais e culturais do turismo;
- hábitos saudáveis e comportamentos adequados;
- capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal.

Conforme normas NIH 50:2001 ou ABNT BR 15031:2004, que dispõe sobre a hospitalidade para supervisores e gerentes, o profissional deve demonstrar a competência de hospitalidade por meio das seguintes ações:

- liderar a equipe para hospitalidade;
- receber bem e com satisfação;
- servir com excelência e prazer;
- agir com base em valores éticos;
- relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- estabelecer comunicação efetiva;
- disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico -cultural;
- cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- oferecer serviços especiais e personalizados;
- garantir a satisfação do cliente.

Os supervisores e gerentes devem ter:

Conhecimentos de:

- requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação própria e dos liderados;
- termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- técnicas de liderança, coordenação e motivação de pessoas;
- procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- aspectos básicos da cultura local e nacional.

Habilidades para:

- Comunicação clara e articulada com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- Planejamento de curto e longo prazo;
- Avaliação de idéias de maneira crítica e julgamento com base em dados e fatos.

Atitudes / Atributos:

- consciência de detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento/localidade;
- atitude decidida, colaboradora e mobilizadora para alcance dos objetivos;
- inovação e criatividade na geração de idéias;
- atitude otimista, sociável, amigável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento de necessidades do cliente;
- educação, ética e sensibilidade para com sentimentos e desejos alheios;
- compreensão de necessidades e expectativas alheias;
- facilidade de relacionamento com a equipe gerando sinergia;
- iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problemas;
- equilíbrio emocional perante reclamação, situação imprevista, pressão de tempo e demandas simultâneas;
- raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazo;
- disposição para servir e interesse pelo bem-estar alheio;
- compreensão e respeito a aspectos sociais e culturais do turismo;
- hábitos saudáveis e comportamento adequado;
- capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal;
- capacidade para compreender necessidades e expectativas alheias;
- capacidade para tomar decisões individualmente ou envolvendo outras pessoas.

De acordo com a norma NIH 52:2001, a competência de Hospitalidade para Instrutor consiste, principalmente, nos conhecimentos, habilidades e atitudes em hospitalidade para a capacitação de profissionais que atuam em serviços do setor de turismo, incluindo:

- receber bem e com satisfação;
- servir com excelência e prazer;
- agir com base em valores éticos;
- relacionar-se dentro de padrões de boa educação;

- estabelecer comunicação efetiva;
- disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico -cultural;
- cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- oferecer serviços especiais e personalizados;
- garantir a satisfação do cliente.

Conhecimentos de:

- conceitos e práticas da hospitalidade;
- requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação do próprio profissional e dos liderados;
- termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- técnicas de liderança, coordenação e motivação de pessoas;
- procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- aspectos básicos da cultura local e nacional.

Habilidades para:

- comunicação clara e articulada com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- planejamento de curto e longo prazo;
- avaliação de idéias de maneira crítica e julgamento com base em dados e fatos.

Atitudes:

- consciência para observar detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento / localidade;
- atitude decidida, colaboradora e mobilizadora para alcance dos objetivos;
- inovação e criatividade na geração de idéias;
- atitude otimista, sociável, amigável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;

- atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento de necessidades do cliente;
- educação, ética e sensibilidade para com sentimentos e desejos alheios;
- compreensão de necessidades e expectativas alheias;
- facilidade de relacionamento com a equipe gerando sinergia;
- iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problemas;
- equilíbrio emocional perante reclamação, situação imprevista, pressão de tempo e demandas simultâneas;
- raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazo;
- disposição para servir e interesse pelo bem-estar alheio;
- compreensão e respeito a aspectos sociais e culturais do turismo;
- hábitos saudáveis e comportamento adequado;
- capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal;
- capacidade para compreender necessidades e expectativas alheias;
- capacidade para tomar decisões individualmente ou envolvendo outras pessoas.

Ao fazer um paralelo dos estudos de Wallenhorst com o IH e ABNT, apresenta-se o seguinte quadro:

Quadro 1 – Atitudes hospitalares

WALLENHORST	IH / ABNT
Saber ouvir.	Capacidade de ouvir e interpretar linguagem não-verbal. Equilíbrio emocional (pressão)
Não fazer julgamentos pré-concebidos.	Agir com base em valores éticos.
Respeito à liberdade do outro.	Educação, ética e sensibilidade pelos sentimentos e desejos alheios. Compreensão das necessidades e expectativas das pessoas. Relacionar-se nos padrões da boa

	educação.
Simpatia / afeição (comunicação não-verbal)	Atitudes atenciosa, empática e cordial. Disposição para servir e interesse pelo bem-estar do outro.
Autenticidade	Estabelecer comunicação efetiva. Receber bem e com satisfação. Servir com excelência e prazer.
	Hábitos saudáveis e comportamentos adequados.

Fonte: Wallenhorst,( in MONTANDON,2001); IH, 2001; ABNT NBR 15030;2004.

Foi possível fazer esse quadro comparativo, devido aos pontos comuns existentes nos dois estudos sobre o assunto. Contudo, O IH e a ABNT, ao mencionarem “hábitos saudáveis e comportamentos adequados” como atitude hospitaleira, além de não haver equivalente ao apresentado por Wallenhorst (in MONTANDON, 2001), entra na subjetividade de normas de conduta que diferem em cada cultura, devido suas crenças e valores.

Montandon (in DENCKER;BUENO, 2003, p. 134) relativo às regras da boa educação argumenta:

As regras da boa educação estão mais do que nunca em vigor na cena hospitaleira que guarda inúmeros perigos. Uma vez tendo adentrado, a modéstia, a reserva, a negação da intrusão e a aparência de submissão devem ser claramente percebidas. O território do outrem é sempre objeto de uma sensibilidade escrupulosa.

Como seria possível definir hábitos saudáveis e comportamentos adequados se a hotelaria está intimamente ligada ao convívio com o estrangeiro, que tem hábitos e comportamentos diferentes daquele lugar onde se encontra? Nesse momento, entende-se o que Montandon (2001) quis dizer que ao afirmar que a hospitalidade não é integracionista, mas deve se distinguir pelo respeito à identidade do estrangeiro. Ela veio para estabelecer regras de bom convívio entre as pessoas e não impor ao outro os seus valores comportamentais.

#### **1.4 Definição do universo da pesquisa**

Para efeito da presente pesquisa se entende que é possível a existência da hospitalidade no campo comercial, ainda que possua características diversas da hospitalidade gratuita. Entende-se ainda que as formas de relacionamento humano são aprendidas e culturalmente condicionadas e que, portanto, sendo a hospitalidade basicamente uma manifestação do relacionamento entre as pessoas é possível que essa seja aprendida e ensinada por meio de um trabalho educativo adequado. Para avaliar as possibilidades do trabalho educativo desenvolvido pelos estabelecimentos hoteleiros visando à capacitação para a hospitalidade na cidade de Cuiabá, propõe-se analisar as formas pedagógicas adotadas com essa finalidade avaliando sua adequação em função das características específicas do que se pretende ensinar, ou seja, a hospitalidade.

O processo de construção da pesquisa seguiu o caminho hipotético dedutivo partindo da teoria para a definição das variáveis com fundamento nos estudos apresentadas por Bordenave e Wallenhorst, as quais foram as bases para a construção dos roteiros semi-estruturados de entrevista com os hoteleiros e visitantes, montados para a realização da avaliação pretendida. Da mesma forma a análise dos dados e sua classificação dentro de perspectivas pedagógicas consideradas a partir do quadro teórico conceitual acima definido.

O processo de definição do universo considerado na pesquisa tomou por base um levantamento quantitativo realizado no ano de 2005 pelo Centro Universitário Cândido Rondon, segundo a qual Cuiabá possui no total 53 hotéis e um Albergue da Juventude. Com base nessa relação, foram pesquisados todos os estabelecimentos procurando identificar aqueles que ofereciam algum tipo de treinamento aos seus colaboradores, que iriam constituir o universo da pesquisa, conforme foi definido na etapa do exame de qualificação para o mestrado. No entanto, ao realizar a pesquisa constatou-se que do total de hotéis existentes na cidade, somente dois possuem trabalho educativo junto aos colaboradores, e isso se justifica pelo fato de pertencerem à redes hoteleiras nacionais (Hotéis Deville e Intercity). Os demais hotéis utilizam a programação de cursos disponíveis nas escolas profissionalizantes ou os próprios colaboradores mais experientes dão treinamentos da rotina do setor, àqueles que começam no hotel.

Com essa informação levantada, de que do universo considerado apenas 2 hotéis possuem trabalho educativo próprio e 51 utilizam de instituições profissionalizantes, optou-se por pesquisar, além dos 2 hotéis que possuem treinamento próprio, mais 9 hotéis que terceirizam o trabalho educativo escolhidos, por serem os que apresentaram melhor estrutura organizacional conforme observado durante o trabalho de campo. Essa alteração se realizou, pois a terceirização se apresentou como uma variável interveniente relevante que desloca a responsabilidade do trabalho educativo do empreendimento hoteleiro para agentes especializados. Assim foram também incluídas na pesquisa as três instituições que oferecem cursos aos profissionais da hotelaria, procurando obter uma visão abrangente de como ocorre de fato a capacitação para o setor de hospitalidade na cidade de Cuiabá.

Em função do exposto acima, o grupo estudado foi definido pelo pesquisador de forma intencional, com base nos conhecimentos obtidos por meio do estudo da configuração do universo considerado tomando como referência principal o trabalho educativo para hospitalidade e como ele ocorre na cidade de Cuiabá no setor de hotelaria. A escolha efetuada se justifica por ser representativa de como de fato é realizado o trabalho educativo na hotelaria Cuiabana que constitui a proposta da pesquisa. Fazendo uma estimativa da abrangência da pesquisa, foram considerados todos os hotéis que possuem trabalho educativo próprio em número de 2, todas as instituições que realizam o trabalho educativo em número de 3, e uma amostra intencional dos hotéis que terceirizam o processo educativo em número de 9 correspondendo a 17% do total de hotéis que não possuem trabalho educativo próprio. Com base no que foi exposto, integraram o grupo pesquisado:

Hotéis com trabalho educativo próprio:

- Hotel Deville
- Hotel Intercity

Hotéis que não possuem trabalho educativo próprio:

- Hotel Mato Grosso
- Hotel Mato Grosso Palace
- Hotel Fazenda Mato Grosso
- Hotel Paiaguás

- Hotel Taiamã
- Hotel Amazon
- Hotel Veneza
- Hotel Odara
- Hotel Delcas

#### Instituições que oferecem cursos aos profissionais da hotelaria

- Senac
- Sebrae
- Câmara dos Dirigentes Lojistas (C.D.L.)

Identificados os hotéis pesquisados, a técnica de abordagem de campo incluiu a realização de duas etapas de entrevistas. A primeira teve por objetivo verificar que tipo de trabalho educativo é realizado no estabelecimento e qual a pedagogia utilizada. Nela, o pesquisador entrevistou o responsável pelo setor de recursos humanos ou treinamentos e, no caso do Hotel Delcas, os proprietários. Com os hotéis que não possuem programas de trabalho educativo, o pesquisador teve como intuito verificar como esses estabelecimentos hoteleiros preparam o colaborador que começa a trabalhar no hotel, investigando ainda qual a visão do empregador quanto à manutenção do funcionário no hotel. Também se verificou a procedência dos dirigentes dos hotéis para identificar se os mesmos são imigrantes ou naturais da cidade de Cuiabá.

Após a realização dessas entrevistas com os representantes dos estabelecimentos hoteleiros, o pesquisador sentiu a necessidade de verificar a opinião do turista quanto ao atendimento recebido nos hotéis da cidade. Embora não estivesse incluída no projeto original a avaliação do turista em relação a percepção da hospitalidade no atendimento recebido nos equipamentos hoteleiros, pareceu ser um dado relevante para ser considerado na pesquisa uma vez que a hospitalidade se dá entre o anfitrião e o hóspede, e a abordagem inicialmente prevista considerava apenas o lado do anfitrião.

A partir dessa inquietação optou-se por uma abordagem dos turistas no momento da volta ao local de origem, abordando-os no Aeroporto de Cuiabá. A idéia norteadora da investigação foi realizar uma abordagem qualitativa visando

obter informações que possibilassem ao pesquisador um maior entendimento dos clientes e como esses avaliavam a hospitalidade recebida durante o tempo de permanência na cidade.

O procedimento adotado foi encontrar pessoas de diferentes perfis identificados pelo olhar do pesquisador. A idéia era entrevistar:

- 3 casais tomando com referência a faixa etária: 1 entre 20 e 35 anos, 1 entre 36 e 50 anos e 1 entre 50 e 65 anos.
- 6 pessoas sozinhas sendo 3 homens e 3 mulheres procurando faixas etárias diferentes como na definição do item a.
- 4 pessoas de perfis diferentes dos acima indicados a serem identificados pelo pesquisador pelo olhar no momento da abordagem.

Como a abordagem é qualitativa não existe aqui a preocupação da representatividade estatística. O que se pretendeu foi obter informações de pessoas de perfis diferenciados que integram a demanda turística local de modo a obter um conhecimento de como avaliam a hospitalidade recebida.

Entende-se que com esse procedimento é possível obter um conhecimento substancial da hospitalidade comercial oferecida nos hotéis de Cuiabá, da forma como se procede para a capacitação dos recursos humanos e de como o serviço oferecido é avaliado pelo público atendido.

#### **1.4.1 Instrumentos de coleta de dados.**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados pelo pesquisador foram:  
Entrevista 1 – Com o responsável pelo setor de recursos humanos do estabelecimento hoteleiro (Roteiro estruturado)

1-A partir do que são definidos os trabalhos educativos realizados pelo hotel?

Justificativa: A intenção do pesquisador, com essa questão, foi verificar se os trabalhos educativos realizados pelos hotéis pesquisados são definidos por um levantamento de necessidades ou se ocorre de forma aleatória.

2-Quais os trabalhos educativos realizados pelo hotel?

Justificativa: O objetivo foi saber se a hospitalidade era mencionada de alguma forma pelo responsável ou se os trabalhos educativos eram mais voltados para as atividades operacionais. Isto foi planejado para acontecer sem mencionar a palavra “hospitalidade” para que não houvesse indução de resposta.

3- Dentre os itens abaixo, como é a dinâmica dos trabalhos educativos no hotel?

- a) São utilizados manuais de procedimentos / instruções preestabelecidas.
- b) São estabelecidos objetivos mensuráveis, motivando o colaborador ao alcance deles por meio de premiação.
- c) é discutido o problema do setor, analisado, teorizado e buscado a solução em conjunto.

Justificativa: O foco desta pergunta foi saber qual o tipo de pedagogia que pode ser identificada nos treinamentos dos hotéis. A letra “A” refere-se à pedagogia de transmissão, a resposta “B” à pedagogia do condicionamento e na resposta “C” à pedagogia da problematização. O objetivo dessa pergunta foi verificar a segunda hipótese da pesquisa em que o autor acreditava que os empresários da hotelaria empregam a pedagogia do condicionamento nos treinamentos dos seus colaboradores.

4- Qual o senhor(a) acredita ser mais necessário para os seus colaboradores: um trabalho educativo com abordagem nas tarefas operacionais ou com abordagem no relacionamento com o hóspede?

Justificativa: Com esta pergunta foi possível conhecer a prioridade dos hotéis quanto ao trabalho educativo para a hospitalidade com seus colaboradores. Com as respostas obtidas o pesquisador pretendeu atingir um dos objetivos específicos que era a de conhecer a opinião dos hoteleiros quanto à necessidade do trabalho educativo para hospitalidade com seus colaboradores.

5 – Qual a naturalidade do proprietário do hotel?

Justificativa: verificar se o proprietário era imigrante.

Entrevista 2 – Com os visitantes:

Pergunta 1- Em qual hotel ficou hospedado? (Filtro)

- Hotel Deville
- Hotel Intercity
- Hotel Mato Grosso
- Hotel Mato Grosso Palace
- Hotel Fazenda Mato Grosso
- Hotel Paiaguás
- Hotel Taiamã
- Hotel Amazon
- Hotel Veneza
- Hotel Odara
- Hotel Delcas
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

Justificativa : saber se o turista ficou hospedado em um dos hotéis pesquisados.

Em caso negativo a entrevista se encerrava aqui.

Pergunta 2 – Como considera a qualidade dos serviços prestados pelo hotel?

- Muito bom
- bom
- regular
- fraco
- ruim

Justificativa: Conhecer a opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pelo hotel.

Pergunta 3 – Como considerou a qualidade do atendimento na recepção do hotel?

- Muito bom
- bom
- regular
- fraco
- ruim

Justificativa: conhecer a opinião do turista e compará-la à opinião do hoteleiro

Pergunta 4 – O Sr(a). Se sentiu bem acolhido no hotel em que se hospedou?

- Sim

( ) Não, por quê?

---

Justificativa: conhecer a opinião do turista quanto ao acolhimento no hotel.

Pergunta 5 – Como o Sr(a). Considera a hospitalidade na cidade de Cuiabá?

- ( ) é uma cidade hospitaleira
- ( ) é uma cidade pouco hospitaleira
- ( ) é uma cidade inóspita

Justificativa: Conhecer a opinião do turista quanto a hospitalidade de Cuiabá.

Pergunta 6. O senhor recomendaria a visita a Cuiabá aos seus conhecidos?

Por que?

Justificativa: verificar a consistência da opinião emitida nas perguntas anteriores.

Pergunta 7- O senhor recomendaria o hotel em que se hospedou aos seus conhecidos? Por que?

Justificativa: verificar a consistência da opinião emitida nas perguntas anteriores.

Pergunta 8-Você gostaria de fazer alguma recomendação ou observação sobre o que pode ser melhorado em Cuiabá quanto a recepção e hospedagem de turistas?

Justificativa: Verificar demandas latentes não atendidas pelos serviços oferecidos.

Os dados obtidos por meio dos instrumentos acima foram interpretados e analisados pelo pesquisador de forma cruzada procurando formar um quadro representativo do caso estudado.

## **Capítulo 2 – “Chapa e cruz” e “pau rodado”: compreendendo o habitante e o mercado hoteleiro de Cuiabá**

Para que se compreenda a finalidade do pesquisador ao realizar a presente investigação é preciso entender algumas questões que constituem a realidade regional de Cuiabá e que irão sustentar o raciocínio que permeia o desenvolvimento da presente reflexão. A primeira questão que se coloca, para o entendimento da hospitalidade local é a origem do habitante de Cuiabá, sua cultura, formação da cidade e seus hábitos. Para tanto é preciso considerar momentos importantes como o processo de fundação e a posterior a divisão do Estado do Mato Grosso no final da década de setenta e como esse processo de desenvolvimento influenciou o estilo de hospitalidade da cidade e de seu habitante.

O estilo de hospitalidade na recepção do turista muda ao longo do tempo em decorrência do processo de desenvolvimento da região mato-grossense e também da chegada dos novos cuiabanos e de seus hábitos. Procurando identificar e entender as raízes dessas mudanças realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico, sobre a formação da sociedade cuiabana, a entrada de imigrantes na cidade e região, assim como a sua incorporação ao cotidiano local. Longe de querer fazer algum levantamento histórico sobre a formação do povo brasileiro e da imigração acontecida no Brasil, pretende-se nesse capítulo burilar o pensamento sobre as possíveis influências da imigração dos paranaenses e gaúchos para a cidade de Cuiabá, e suas possíveis consequências na formação do estilo de hospitalidade do cuiabano.

Para que tenha uma idéia sobre a importância dessa questão, é relevante conhecer o sentido de duas expressões utilizadas pelos habitantes da capital mato-grossense para denominar aqueles que são nascidos em Cuiabá e aqueles que lá chegaram: são o “Chapa e cruz” ou “Tchapa e cruz”, como é foneticamente pronunciado, e o “pau-rodado”. O primeiro, segundo Gomes (2000), é uma expressão para designar aquele que nasceu e se batizou em Cuiabá; enquanto que a segunda expressão é usada para designar o que reside na cidade, porém é originário de outro Estado.

Sem pretender superestimar a tradição em detrimento dos valores e costumes atuais que receberam a influência dos imigrantes, essa pesquisa ressalta os hábitos existentes atualmente, respeitando e mesmo valorizando a fusão com a

tradição antiga, entendendo que a união das diferentes culturas é benéfica para a evolução dos costumes e formação de identidades locais.

Outrossim, reportando-se ao conceito de Saviani<sup>9</sup> sobre trabalho educativo, onde ele destaca a identificação dos elementos culturais e o processo histórico da formação humana no trabalho educativo, faz-se necessário o entendimento desses aspectos para a melhor compreensão dos dados da pesquisa de campo.

A segunda questão levantada neste capítulo, diz respeito às características específicas do mercado hoteleiro existente na capital mato-grossense. Trata-se de uma oferta constituída tradicionalmente por hotelaria independente, na qual predomina a administração familiar. Esse perfil do mercado local, com baixa concorrência da hotelaria de rede, seja ela nacional ou internacional, favorece o desenvolvimento de uma atitude empresarial pouco competitiva por parte dos empreendedores locais.

Torna-se necessário gerar respostas para tais questões procurando identificar possíveis saídas que permitam a melhoria do desempenho dos empreendimentos hoteleiros diante dessa realidade. Essas respostas passam também por um entendimento de que não foi apenas a concorrência que se transformou em Cuiabá, o próprio turista também mudou com o decorrer do tempo. É mais exigente e não aceita mais dormir em qualquer lugar e a qualquer preço. O empresário do setor precisa estar atento a esses fatos para desenvolver estratégias gerenciais que ajudem na sobrevivência do seu empreendimento.

## 2.1 Fundação de Cuiabá

Segundo relatos de historiadores Cuiabá foi fundada por fruto de um acontecimento inesperado ocorrido com os bandeirantes paulistas que foram ao interior do país em busca de índios para se que se tornassem escravos. Ao invés de conseguir capturar os índios da região, conforme era esperado, os membros da bandeira comandada por Pascoal Moreira Cabral encontraram minas de ouro que eram muito mais lucrativas para a colônia. Sobre isso, Corrêa relata em seu livro “História & estórias do fisco Mato-grossense”:

---

<sup>9</sup> Conceito citado no capítulo anterior deste trabalho.

Consta que a descoberta do ouro de Cuiabá – que viria a ser a principal atividade econômica no período colonial, ocorreu ao acaso, fruto da curiosidade de um dos integrantes da bandeira de Moreira Cabral.

Estavam eles preparando alguns roçados para garantir a sobrevivência do grupo, em princípios de 1719, depois de uma frustrada tentativa de dominar os índios coxiponés, quando um deles resolveu perscrutar o leito da foz do ribeirão Coxipó.

Os bandeirantes ficaram eufóricos com os primeiros resultados: haviam encontrado ouro, que era um bem muito mais valioso do que estavam procurando e, até então, com reduzido sucesso. Tal descoberta foi tão importante que transformou até os objetivos da bandeira de Moreira Cabral. Ao invés de uma incursão sem outro objetivo senão o da volta à origem após o aprisionamento de índios, eis que a 8 de abril de 1719, os intrépidos bandeirantes paulistas assinam o termo de fundação de Cuiabá. (CORRÊA, 1996, p. 17).

Criada sem intenção, fruto do acaso, nasceu a cidade de Cuiabá, capital do Estado de Mato Grosso, vindo a se tornar, segundo previsão do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2005, um centro urbano cuja população atinge cerca de 533.800 habitantes.

Considerando o período de sua criação até praticamente o início do século XX, pouca coisa aconteceu na região que pudesse afetar a vida dos seus habitantes. As mudanças se iniciaram em decorrência da crise mundial de 1929 que afetou seriamente a cultura do café, principal produto do país, que empregava um grande contingente de mão-de-obra. Com a queda violenta do preço do café nas cotações internacionais a produção foi afetada fazendo com que contingentes de migrantes que haviam sido atraídos para o Brasil para trabalhar nessa lavoura, se dispersassem por outras regiões do país. Uma parcela da população dirigiu-se para as fronteiras internas enquanto outra foi para as cidades (MARTINE, 1994).

O cultivo de outros produtos que deram origem ao “ciclo da borracha” e a agricultura, são as razões mais prováveis para esse incremento no fluxo de migrantes para a região norte e centro-oeste do país. Com isso, nesse momento, também aparecem em Mato Grosso, imigrantes estrangeiros que, indubitavelmente, deram um impulso à economia local, destacando-se, entre eles,

os sírios e libaneses com o comércio. A esse respeito Bassanezi analisa o censo de 1920, dizendo:

[...]. O censo de 1920 mostra um incremento de estrangeiros nos estados do Amazonas, Pará e Mato Grosso. No auge do ciclo da borracha, podemos encontrar a explicação para a existência de um número razoável de estrangeiros nestes locais. [...] Nos dois primeiros estados (Amazonas e Pará), os portugueses eram a imensa maioria, mas haviam também espanhóis, turcos, ingleses, italianos alemães e outros. No Mato Grosso, predominava mais uma migração de fronteira: paraguaios e pessoas oriundas de outros países latino-americanos correspondiam a aproximadamente 70% do segmento estrangeiro em 1920.[...] É provável que, além das atividades extrativistas, a agricultura de subsistência na fronteira e/ou a expansão da agropecuária, estejam por trás do número de estrangeiros nesse Estado. (BASSANEZI, 1996, p.15)

O processo imigratório para Mato Grosso se intensifica na segunda metade do século XX, o que pode ser constatado pela análise dos dados referentes ao período de 1960-1990, que registram um aumento significativo da população cuiabana. A dimensão dessa mudança populacional foi registrada por Brandão (1997, p.65), na tabela reproduzida abaixo.

Tabela 1 - População de Cuiabá 1960-1990

ANO	URBANA	RURAL	TOTAL (hab.)
1960	(*) <sup>10</sup>	(*) <sup>11</sup>	57.860
1970	90.683	12.744	103.427
1980	198.086	15.065	213.151
1990	394.136	7.167	401.303

Fonte: IBGE

É inevitável olhar a tabela acima e se surpreender com o tamanho crescimento populacional em tão reduzido espaço de tempo. Entre os anos de 1960 e 1990 a população da cidade de Cuiabá cresce cerca de 693% . Esse

<sup>10</sup> (\*) IBGE não dispõe desses dados.

<sup>11</sup> (\*) IBGE não dispõe desses dados.

crescimento é comentado por Rosa ao comparar a urbanização de Cuiabá com outras regiões do país, no período de 1940 a 1970.

Sua urbanização, condicionada por um isolamento menos desejado que imposto, foi lenta, mas crescente na Colônia, no Império e na República Velha. A partir, porém, da “marcha para o Oeste” da quadra estadonovista, passou a apresentar taxas de urbanização superiores às do Estado, da Região e do País: 42% em 1940; 48,6% em 1950; 87,7% em 1970. (ROSA, 1995, p.99)

Matsubara (1994) aponta o desemprego nas grandes capitais como uma das causas do deslocamento de migrantes saídos da região sul e sudeste do país.

A década de 60 marca o processo de ocupação de Mato Grosso, que intensifica pelo forte afluxo populacional advindo das regiões que já enfrentavam a acentuação dos problemas característicos das grandes metrópoles. Entre estes, a restrição dos mercados de trabalho; a alta concentração populacional nos centros urbanos desencadeando as lutas pela ocupação do espaço urbano; a deterioração gradativa das condições de vida e acesso aos bens e serviços da sociedade. (MATSUBARA in TORRES, 1994, p. 254)

Na segunda metade da década de 70, devido ao atrativo de grandes porções de terras disponíveis para a agricultura, muitos habitantes do sul do Brasil foram até Mato Grosso. Empresas colonizadoras chegaram ao norte do Estado para a extração da madeira e fundaram cidades. Com isso, o extremo norte do Estado de Mato Grosso desenvolveu características e costumes diferentes daqueles da capital. Observa-se, ao visitar a região norte do estado, uma semelhança com outros estados brasileiros, dando às vezes a impressão de que se está em uma das cidades gaúchas ou paranaenses, pelas características físicas e culturais da população: pessoas de pele branca, altos, cabelos loiros, olhos claros, com sotaque diferente e uma cuia de chimarrão às mãos. Essa aparência contrasta com a dos cuiabanos que, originalmente são pardos, estatura baixa, cabelos e olhos negros e, ao invés do chimarrão, tomar num copinho, guaraná em pó diluído em água gelada e açúcar para se refrescar do calor escaldante da cidade.

Corrêa (1996) comenta, sobre a questão da influência cultural que foi introduzida aos cuiabanos e mato-grossenses pelos novos residentes vindos do sul:

No processo de crescimento econômico vivenciado por Mato Grosso a partir da metade da década de 70, a participação de migrantes do sul do País, particularmente do Paraná e Rio Grande do Sul, foi um fator fundamental. Os sulistas trouxeram para Mato Grosso novas técnicas de plantio agrícola, introduziram a soja – hoje o principal produto produzido no Estado –, aplicaram capitais, enfim, revolucionaram a economia do velho Mato Grosso. [...] Não bastasse isso, os gaúchos introduziram aqui diversos hábitos e costumes, que hoje fazem parte do cotidiano dos mato-grossenses, tais como o mate, o churrasco e as danças típicas. Neste campo, particularmente, os gaúchos têm o poder de *colonizar* (destaque do original) a cultura dos lugares para onde vão – e Mato Grosso não foi exceção. (CORRÊA, 1996, p. 88)

Não foram apenas os habitantes do sul que se dirigiram a Cuiabá e ao estado de Mato Grosso. Muitos paulistas, mineiros e alguns nordestinos e cariocas também. Se considerarmos os imigrantes estrangeiros, os italianos, sírios e libaneses, percebe-se que todos tiveram uma parcela na formação da nova identidade do cuiabano. Observa-se ainda que, independentemente do país do Oriente Médio do qual a pessoa procede, em Cuiabá eles são chamados de “turcos”. Essa denominação não possui, entretanto nenhum componente de provação política, nem pretende de alguma forma diminuir os libaneses e sírios, expressa apenas que o cuiabano sempre foi neutro nessas questões internacionais, assim, como que, para simplificar, eles são simplesmente “turcos”, como freqüentemente também ocorre em outras regiões do país:

No Brasil, o povo acostumou-se a denominar de *turco* todo imigrante do Oriente Médio. Para Mato Grosso, é bem provável que vieram poucos turcos de verdade. Aqui aportaram, isto sim, muitos palestinos, árabes, sírios e libaneses, que se fixaram no início do século principalmente em Corumbá, Campo Grande e Cuiabá, tendo uma importante participação na formação da sociedade mato-grossense. (CORRÊA, 1996, p.96)

No inicio do processo imigratório o comércio varejista local era dominado pelos árabes, sírios e libaneses, caracterizando-se por estabelecimentos onde havia um balcão que dividia o atendente e o freguês. Atualmente, esses estabelecimentos mudaram, já não se tem balcão e as mercadorias estão expostas nos corredores ou até mesmo nas calçadas (BARROS, 1984, p. 42). Muitas famílias originárias do Oriente Médio tornaram-se grandes comerciantes e fizeram dinheiro na região.

### 2.1.1 Divisão do Estado

Outro momento peculiar na história de Mato Grosso foi a sua divisão em dois Estados Federativos: o Mato Grosso e o Mato Grosso do Sul. Devido até mesmo a sua proximidade com a região mais rica do país, o município de Campo Grande sempre foi mais desenvolvido que Cuiabá em termos de tamanho populacional e atividades econômicas, porém, a capital do Estado era Cuiabá. Sentindo-se prejudicados, os habitantes do sul orquestraram um movimento separatista conseguindo força suficiente para dividir o Estado, com a alegação de que a região sul de Mato Grosso precisava de autonomia para poder se desenvolver. Mesmo contra o desejo do então governador do Estado, José Garcia Neto, em 11 de outubro de 1977 foi aprovada pelo congresso a Lei Complementar 31, sancionada pelo presidente Ernesto Geisel, por meio do qual o novo Estado federativo foi oficialmente implantado a 1 de janeiro de 1979 (lei anexa).

Embora a separação tenha ocorrido com o objetivo de dar mais liberdade ao sul, havendo mesmo previsões pessimistas dos que não aceitavam a separação, o resultado acabou sendo benéfico para Cuiabá:

Paradoxalmente, as consequências da divisão foram altamente benéficas. O norte como que se libertou do sul. O pouco da receita que vai crescendo, toda ela é aplicada só aqui. Mato Grosso avança para o norte. A verdadeira conquista da Amazônia está-se fazendo através do nosso Estado, mais propriamente de Cuiabá. (BARROS, 1984, p.118)

Se por um lado essa separação foi benéfica para Cuiabá, por outro ela ampliou a rivalidade já existente entre os cuiabanos e os campo-grandenses. Embora ao longo do tempo essa rivalidade se tenha atenuado ainda hoje, o Cuiabano que viveu esse período da história se sente ofendido se for confundido com um sul-mato-grossense e vice-versa e isso faz com que a mágoa passe para os seus descendentes.

### 2.2 Preconceito e a hospitalidade

Estar pronto para deixar a sua terra e se colocar à frente de uma mudança de vida e de cidade certamente causa preocupações quanto ao que vai acontecer

com o futuro e o que o espera naquele lugar que foi escolhido para viver. São costumes e tradições que foram adquiridos no decorrer da vida e que podem se chocar com o novo. A incerteza de ser bem recebido e se está disposto a esse contado. Silvana P. Ramos (2003) aponta algumas variáveis que devem ser levadas em conta, do ponto de vista do imigrante.

Ser ou não “bem recebido” em determinado local parece uma questão subjetiva. Depende de onde se vêm, quais foram as vivências anteriores. Depende do sabor da comida que compunha o próprio prato, do toque e do olhar daqueles que faziam parte de seu cotidiano, dos conteúdos aprendidos nos bancos escolares, da configuração do espaço que se conceituava como sendo do seu lar. Depende do motivo pelo qual se deixa esse espaço, de como são sonhos e como foram elaboradas as expectativas, do quanto se está disposto a reelaborá-las e a aceitar o novo. (RAMOS, 2003, p.26)

As variáveis envolvidas no processo migratório são muitas e o fato de ser ou não bem recebido está intimamente ligado tanto àquele que está chegando de fora como do anfitrião. No entanto, o fator “boa vontade” no “receber” e no querer “ser recebido” é importante para que não haja atritos entre as partes. Do ponto de vista de quem está recebendo o estrangeiro, Ramos continua:

Receber ou não receber bem também parece uma questão subjetiva. Depende do lugar que se ocupa, de valores e de vivências. Depende do sabor da comida que se pode oferecer ao outro, de como se olha para aquele que vem de fora, das resistências às mudanças, do quanto este outro pode ameaçar as certezas e corromper as verdades absolutas. Receber pode, principalmente, ser um exercício de poder sobre o outro, inserindo-se ou não em uma rede de relacionamentos e oferecendo-lhe coisas que deveriam ser de seu direito como elementos de um privilégio. (RAMOS, 2003, p.27)

O fato de a pessoa deixar sua terra por qualquer motivo ou por uma necessidade imposta e recomeçar a sua vida num lugar totalmente diferente, faz com que situações desconfortantes aconteçam. Principalmente se esse migrante vem de um lugar mais desenvolvido e com nível educacional melhor (aqui entendendo educação como ensino regular) é possível entender a reação dos mesmos. Assim como também é compreensível a reação discriminatória dos que recebem, pois vêm como se estivessem sendo invadidos por um grupo que quer mudar e impor novas regras.

A discriminação não é algo que se dirige apenas ao diferente, mas ao estranho, ao indivíduo desgarrado, desconhecido e solitário: ao estrangeiro – o que, numa palavra, não está integrado na rede de relações pessoais altamente estruturadas que, por definição, não pode deixar nada de fora: nem propriedade, nem emoção, nem relação.(DAMATTA, 1981, p.76)

Pelo lado dos cuiabanos de “chapa e cruz”, os paranaenses e gaúchos levaram a violência para a cidade. Pelo lado dos “paus-rodados”, os Cuiabanos são indolentes, sem iniciativa e acomodados. Começa ai um atrito causado pelas diferenças de culturas e que culmina na construção de uma identidade única. Sobre essa dificuldade de reconstrução de referências culturais, Brandão comenta:

No caso dos migrantes, a violência subjacente à ruptura compulsória se reproduz no processo em curso em Cuiabá, exatamente quando estes se encontram no difícil processo de reconstrução de referências culturais (sem as quais nenhum homem sobrevive), inclusive afetivas, exatamente quando buscam interagir com os elementos da cultura local. [...] Uma nova identidade cuiabana, na qual não temos de um lado cuiabanos e de outro migrantes, mas podemos dizer que juntos temos cuiabanos de chapa e cruz e cuiabanos por adoção (BRANDÃO in TORRES, 1994, p. 198)

Diante de uma situação que não tem como ser revertida, a sociedade passa por um processo de adaptação e renascimento com o novo por meio das novas gerações que são filhos de duas culturas diferentes. É uma cultura vinda da mixagem das culturas, mas que não perdeu a essência do sulista e adota os hábitos e costumes dos cuiabanos. É um outro cidadão de Cuiabá que surge mais fortalecido e com outro olhar.

Indubitavelmente que Mato Grosso cresceu e cresce devido à entrada dos novos cuiabanos. Com eles se incorporam técnicas de plantio desconhecidas até a sua chegada, possibilidades de novos cultivos como a soja, e ousadia na forma administrativa. Leite (1992, p.18) diz que o desenvolvimento da civilização “é mais nítido nos períodos de encontro ou fusão de povos diferentes, como se o pensamento humano fosse estimulado pela diversidade e pelo antagonismo de opiniões”.

Isso pode ser observado quando se analisa o desenvolvimento de Cuiabá. O desenvolvimento da cidade é visível, o comércio evoluiu, a produção agrícola do Estado é reconhecida mundialmente, o turismo está se estabelecendo e provavelmente muito ainda mudará. Ainda que se possa argumentar que o

desenvolvimento viria mesmo sem a imigração, não se pode desconsiderar o fato de que este foi impulsionado pela chegada dos imigrantes.

Para Selwyn (in LASHLEY; MORRISON, 2004, p.47) a hospitalidade é o meio de criar ou consolidar relacionamento com estranhos. Assim, ela é maneira de atenuar qualquer desconforto que possa estar ocorrendo entre os indivíduos, pois está associada às possibilidades de prazeres que envolvem o anfitrião e o estrangeiro. Portanto, numa cidade cuja população é considerada acolhedora, torna-se mais fácil a criação de vínculos.

[...] Gente de cor morena, muito mulato e uma boa quantidade de negros. Os brancos não eram numerosos. Mas o que distingua o cuiabano era a hospitalidade, a simplicidade, a confiança fundada na razão, a grande capacidade de fazer amizade, a educação, a inteligência. Há quem diga que o cuiabano é indolente; só sabe ser funcionário público. Não é verdade. Isso só pode ser fruto da maldade ou da ignorância. (BARROS, 1984, p.80)

Cuiabá, antes do desenvolvimento ocorrido com a imigração, era uma cidade pacata onde a confiança entre as pessoas pairava nas relações sociais. Nos fins de tarde o seu povo tinha o costume de ficar sentado nas calçadas das ruas, com suas cadeiras de fio de plástico, tomando suco de caju natural e comendo bolo de queijo. Sobre esses hábitos do cuiabano e sua hospitalidade, Barros comenta com certo saudosismo:

[...] Está indo, porém, embora a hospitalidade do cuiabano. Já não se toma o cafêzinho da hora ou o guaraná seguido do cigarrinho de palha nas visitas mesmo porque estas já vão rareando. A simplicidade já não existe. Acabou-se o hábito de sentar toda a família à porta da residência ao entardecer. Não há mais tempo para uma soneca na rede de “varanda.” (BARROS, 1984, p.80)

Devido ao clima quente e à vegetação do cerrado, é grande a quantidade de frutas tropicais que se produz na região. O caju, a manga, a melancia, entre outras são fartas em determinadas épocas do ano e até os dias atuais ao visitante será servido o suco do caju ou do tamarindo, na casa de um “chapa e cruz”. O visitante também não sairá dessa casa sem antes experimentar o bolo de queijo ou o

“francisquito”<sup>12</sup> com o cafezinho coado na hora, ou ainda, os doces caseiros como o “furrundú”<sup>13</sup> entre muitos outros.

Barros (1984, p.82) continua se referindo a influência causada pela chegada dos imigrantes no modo de vida da cidade dizendo que

“Não há mais tempo para nada. Só trabalho. [...]. Os novos habitantes vindos do Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo ou da Síria, do Líbano, da Itália ou do Japão estão modificando nossos hábitos. Esses novos bandeirantes revolucionaram a pacatêz da cidade.”.

Nota-se que houve uma mudança na maneira de receber o estrangeiro em Cuiabá, logo, na hospitalidade do cuiabano. O progresso traz consigo a correria da rotina e os hábitos antigos desaparecem aos poucos, mesmo com a tentativa de alguns autores e grupos locais em preservar por meio de peças teatrais, poesias e discussões sobre as tradições do local.

Silvana Pirillo Ramos (2003)<sup>14</sup> ao comentar a imigração de brasileiros para o Canadá diz que:

Os destinos dos fluxos migratórios não são aleatoriamente traçados, mas obedecem a critérios de escolha de local previamente estabelecidos pelos imigrantes em função da presença de um grupo de parentes ou amigos no país do destino [...]

Quando um migrante deixa seu país e reconstrói sua vida em outro, ele cria condições para que todo o seu grupo social de origem faça o mesmo percurso, facilitando o processo de moradia, emprego, escola e criando as chamadas “redes migratórias”. (RAMOS, 2003, p. 95)

Embora Cuiabá não seja o caso de uma imigração para um outro país, também aqui a manutenção cultural, hábitos e costumes permanecem vivos na identidade daquelas pessoas em terras estranhas, adquirindo novos hábitos e introduzindo ao mesmo tempo mudanças na cultura local.

O alimento tradicional, por exemplo, conseguiu conquistar os cuiabanos por adoção. O peixe do rio Cuiabá, feito de maneira tradicional, cozido, frito ou assado conquista a todos os que chegam na cidade. A “Maria Isabel” ou carne seca com arroz se assemelha ao arroz carreteiro comum ao povo do sul. Em contra partida, o

<sup>12</sup> Biscoito doce que normalmente é servido com o café caseiro.

<sup>13</sup> Doce caseiro feito com mamão e rapadura.

<sup>14</sup> Com base em Massey, T., 19987 e Tilly, C., 1990

imigrante sulista leva o churrasco temperado somente com o sal grosso, o mate e os Centros de Tradição Gaúcha (CTG) incorporando ao cotidiano da cidade, festas regadas a muita carne, música e dança típica do sul.

Ao se reportar a um cidadão “chapa e cruz” que teve a sua vida toda incorporada ao cotidiano da cidade, ou a família é de origem da região, é difícil não notar a maneira peculiar do seu linguajar. Influenciado pelos índios, bolivianos e paraguaios a forma como fala é diferente do restante do país. A fonética da consoante “s” é muito parecida com a do carioca, mas o “r” é mais semelhante ao falado no interior de São Paulo, entretanto, o que o torna diferente é a maneira de pronunciar as palavras e o vocabulário, somente entendido pelo habitante da cidade.

Camargo (2004) acredita que o benefício do estudo da hospitalidade sob o ângulo do anfitrião, leva a necessidade do estudo do estilo da hospitalidade. Ao estudar os hábitos e costumes de uma localidade, estamos definindo o estilo da hospitalidade daquele local. O entendimento desse estilo percebido facilita a compreensão sobre o “receber” o hóspede.

O sentido coloquial do povo cuiabano, citada por Barros (1983) anteriormente, faz parte desse estilo de hospitalidade. É possível que as condições climáticas com temperaturas elevadas na maioria do ano também possam ser estimulantes a formação de relações de amizades em bares e restaurantes, em sua maioria lugar aberto, assim como a oferta diversificada da gastronomia local. Para De Paula (in DIAS, 2002,p.72)

A idéia de compartilhar o alimento se associa ao princípio básico da hospitalidade: o prazer de satisfazer as necessidades dos outros que, explicado por teorias psicológicas, gera uma recompensa acima de tudo emocional e que faz parte da condição humana.

Neste caso, não apenas a satisfação das necessidades do outro, mas o poder de criar vínculos afetivos com o próximo que o alimento prestou o seu papel na caracterização da hospitalidade.

Cuiabá tem seu estilo próprio de acolher o visitante, que foi construído no decorrer da formação da sua população e a compreensão desse estilo de hospitalidade é um elemento fundamental para o direcionamento do trabalho

educativo para a hospitalidade dos colaboradores das empresas hoteleiras da cidade.

### **2.3 Características da hotelaria brasileira**

Na medida em que o autor pretendia pesquisar o trabalho educativo desenvolvido para a hospitalidade nos hotéis da cidade de Cuiabá, foi preciso compreender a formação da sociedade que ajuda na definição do estilo de hospitalidade do local, assim como o desenvolvimento do parque hoteleiro brasileiro e cuiabano. A forma de administração dos hotéis também é um aspecto a ser considerado ao se tratar da hospitalidade dos colaboradores da hotelaria. A convivência entre eles e o nível de satisfação na empresas também afetará na relação construída com o hóspede.

A hotelaria brasileira começa realmente a aparecer como uma atividade mais forte, somente no final do século XIX prolongando-se ao XX. Até então, ela não passava de alojamentos ou casas de pensão que se denominavam de hotel, com a intenção de elevar o conceito da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

A criação do Decreto nr. 1160, de 23 de dezembro de 1907, fez com que os cinco primeiros grandes hotéis se instalassem no Rio de Janeiro devido a isenção por sete anos, de todos os emolumentos e impostos municipais (ANDRADE et al., 2002). Começa, então, o desenvolvimento da hotelaria nacional.

Outro momento de crescimento se dá em 1966 com a criação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), atualmente Instituto Brasileiro de Turismo e, pelo Decreto Lei 1.191, de 27/10/1971, cria o Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR) atuando com incentivos fiscais na implantação de hotéis, inclusive nas regiões da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), e da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), incluindo os Estados das regiões norte, nordeste e centro oeste do país (ANDRADE et al., 2002). Coincidemente, isso acontece no mesmo momento em que Mato Grosso passa pelo processo separatista e de desenvolvimento econômico e consequente crescimento da hotelaria da região.

O desenvolvimento da hotelaria brasileira está ligado a hotéis independentes e familiares. Apesar das redes possuírem maior número de unidades habitacionais,

a quantidade de hotéis independentes é superior ao de rede, seja nacional ou internacional (AMARAL; CARVALHO, 2004). É um mercado amplo que não pode ser ignorado, principalmente nos estados que estão fora das regiões mais fortes do turismo, mas que possui potencial para seu crescimento. Regiões como o Mato Grosso, que ainda não tem a presença das redes fortalecidas, mas que necessita reavaliar o desempenho hoteleiro diante da possibilidade da entrada das redes internacionais.

Com a guerra do Golfo, nos anos 90, teve inicio uma crise econômica nos Estados Unidos, fazendo com que as redes hoteleiras buscassem novas opções de investimentos. Os mercados emergentes tornaram-se alvo para o investidor. O Brasil, com uma política econômica recuperada e moeda mais forte, é um desses mercados e se beneficia com a entrada de novas redes no país. Fundos institucionais, construtoras e incorporadoras imobiliárias tornam-se novos agentes econômicos para o desenvolvimento hoteleiro, surgindo o formato de apart-hotéis, *flats* e condomínios hoteleiros (AMARAL; CARVALHO, 2004).

Outro fato que também influenciou a hotelaria brasileira foi a mudança do perfil do nosso turista. Até então, as viagens internacionais eram dispendiosas se comparasse com os gastos no turismo interno. Dias e Pimenta (2005, p. 53) dizem que “o aumento do nível de exigência do consumidor faz parte de um irreversível processo evolucionário do mercado, com clientes que, além de maior acesso à informação, têm facilidades de transportes e viajam mais, dispondo de elementos para comparação”. Com a estabilização da moeda e equilíbrio econômico, os brasileiros viajam mais e criam novas necessidades e desejos. Se antes apenas uma boa cama e um banheiro higiênico eram necessários para o turista, atualmente isso não basta para a satisfação do hóspede. As marcas internacionais introduziram novos padrões de qualidade e atendimento causando um desconforto à hotelaria independente nacional, obrigando a renovação e mudanças de atitudes.

Devido a essa demanda mais exigente e à concorrência com as redes internacionais que entram no país com qualidade e preços baixos e competitivos, há o aumento do parque hoteleiro e os hotéis independentes investem na melhoria do produto (AMARAL; CARVALHO, 2004). Como consequência, regiões como São Paulo, Curitiba e Belo Horizonte sofrem com a concorrência e o mercado com super oferta.

A entrada da hotelaria econômica de rede trouxe uma realidade não esperada pelo empresário da hotelaria independente, acostumados a não ter concorrentes tão fortes quanto ao Ibis e Formule 1, por exemplo, que chegam com arquitetura arrojada, pouquíssimos serviços, mas com preços baixos, tirando a clientela de muitos hotéis independentes. Sobre o hotel Formule 1 e o Íbis, da rede Accor, a revista Hotelnews (2005, p.33) publica na sua edição de março/abril o seguinte:

Neste ano (2005), novos hotéis serão abertos em São Paulo (centro e Barueri) e no Paraná (Curitiba). Nos próximos dois anos, serão inaugurados em Belo Horizonte (MG), Rio de Janeiro, Salvador (BA), Belém (PA) e na capital paulista. [...] Também estão previstos novos Íbis, em cidades com mais de 300 mil habitantes. Atualmente, são 33. Em dois anos, deverão ser 60.

Mesmo com o mercado competitivo e sem o crescimento da demanda na mesma proporção que da oferta, de acordo com a revista Hotel On Line em 2003, 91,8% dos meios de hospedagem do Brasil é hotelaria independente, 5,5% de redes nacionais e somente 2,7% de redes internacionais. Se observar em números de unidades habitacionais, a maioria delas é pertencente às redes hoteleiras (AMARAL; CARVALHO, 2004). Ou seja, apesar da hotelaria independente no Brasil estar em vantagem em número de estabelecimentos, a hotelaria de rede possui o maior quantidade de leitos disponíveis.

Essa proporção se reproduz em todo território brasileiro. Uma pesquisa realizada pela HVS International (apud AMARAL; CARVALHO, 2004) no ano de 2004, mostra a participação das redes internacionais nos principais mercados do país (tabela 2). É importante notar que somente nas cidades de maior concorrência, que a hotelaria de rede estrangeira tem uma participação por volta de 20% (casos de São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro). O restante do território nacional, até mesmo dos mercados fortes no turismo de lazer (Fortaleza, Salvador e Recife) e que são atrativos interessantes ao turista internacional, a hotelaria independente ainda é a maioria.

Em Mato Grosso, ainda não existe a presença da hotelaria estrangeira, mas a Accor já aponta o seu interesse no mercado cuiabano, na medida em que é visto anúncio da construção do hotel Íbis na cidade. Isso só vem confirmar a necessidade de uma reestruturação da hotelaria independente, que em muitos

locais, ainda não se profissionalizou suficientemente para enfrentar uma concorrência acirrada quando as redes reconhecidas internacionalmente resolverem expandir seus negócios para essas regiões.

Tabela 2 -Participação das redes internacionais em importantes mercados urbanos (por número de UHs)

São Paulo	26%
Brasília	23%
Rio de Janeiro	19%
Fortaleza	18%
Salvador	14%
Recife	13%
Belo Horizonte	11%
Manaus	11%
Curitiba	11%
Florianópolis	07%

Fonte: HVS International apud AMARAL; CARVALHO,2004<sup>15</sup>

O Estado de Mato Grosso é uma Unidade Federativa que vem adquirindo espaço no cenário econômico nacional. A produção agrícola e pecuária se destaca e traz divisas para o Estado. Localizado na região centro oeste do país, Mato Grosso é privilegiado por quatro ecossistemas (Cerrado/ Pantanal/ Amazônia e o Araguaia) que são procurados e visitados por turistas nacionais e internacionais. Toda essa diversidade trouxe crescimento desordenado para a capital do Estado, a cidade de Cuiabá, com população estimada pelo IBGE, em 2004 de 524.666 habitantes e o Produto Interno Bruto (PIB) per capita de R\$ 7.870,00 (IBGE, 2005), o segundo maior da região centro-oeste do país, perdendo somente para Brasília.

Cuiabá, apesar de ser uma cidade onde os turistas passam poucas noites para continuar viagem até o Pantanal ou Chapada dos Guimarães, por ser a capital do Estado, muitos eventos de abrangência nacional são realizados ali. Não são

<sup>15</sup> Artigo “O futuro da hotelaria independente no Brasil” disponível no endereço eletrônico <http://www.brasilturisjornal.com.br/site.cfm?tp=WL&cq=ARTIG&noticia=4696>

raros eventos que, costumeiramente, são realizados nos grandes centros do país, passarem a ser transferido para a região centro oeste brasileira. No entanto, a rede hoteleira não suporta uma grande procura por leitos. O Centro Universitário Cândido Rondon fez um levantamento no ano de 2005 e constatou que a cidade de Cuiabá possui 54 hotéis, 2.488 unidades habitacionais e 4.368 leitos, tornando inviável a realização de eventos que atraia um contingente de turistas maior que esse número citado.

A hotelaria da cidade de Cuiabá é eminentemente independente e de administração familiar. Somente duas redes nacionais se encontram estabelecidas no mercado: a rede Intercity de hotéis e a rede Deville. A segunda entrou no mercado a partir de 2005 ao adquirir e reformar o hotel Eldorado, considerado mais luxuoso hotel da cidade. A rede Accor de hotéis começa a construção do primeiro Hotel Íbis na cidade. Portanto, todo o restante dos hotéis deve se preparar para a um panorama favorável de crescimento da demanda por leitos, na medida que novos eventos começam a surgir, assim como novas ofertas de hotéis.

### **2.3.1 Ameaças**

As ameaças que a hotelaria independente está enfrentando e enfrentará, dependendo da região brasileira em que se for discutir, estão basicamente em dois aspectos: as redes hoteleiras e a própria gestão administrativa.

O primeiro diz respeito à entrada de concorrentes já estabelecidos no mercado hoteleiro com bandeiras reconhecidas perante a demanda do local, como são os casos das redes com os hotéis econômicos que possuem uma estrutura organizacional e de administração prontas para entrar em novos mercados. Trabalham com poder de compra e venda bastante fortes, pois existe um suporte eficiente nos canais de distribuição e negociações com fornecedores. Normalmente, os custos em que trabalham são menores devido às compras serem centralizadas para todos os hotéis da bandeira, conseguindo melhores preços. Assim como seus canais de distribuição estão ao alcance de qualquer turista que deseje se hospedar no seu estabelecimento.

O segundo aspecto refere-se à própria maneira de gestão da hotelaria independente e familiar. Certamente, esta é de difícil resolução porque envolve

uma cultura organizacional bastante enraizada e de lenta mudança. Pressupõe mudanças de comportamento gerencial e possíveis acomodações já estabelecidas. Sobre o assunto, Oliveira diz que “Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa familiar, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil” (OLIVEIRA, p.55, 1999). O problema está no tempo hábil. Muitas vezes no momento em que se reconhece a ameaça já não há tempo suficiente para reverter uma situação.

O que fazer, então, com essas ameaças? É possível que se encontre uma solução para tais problemas ou a hotelaria independente está fadada a ser extinta? Na verdade, a solução está no óbvio, que é buscar analisar friamente, sem sentimentalismos ou concessões, devido a laços familiares envolvidos, e tomar decisões que realmente são necessárias para o crescimento do seu empreendimento.

Descobrir as vantagens competitivas que o seu hotel tem e que possa estar ajudando perante a concorrência é tarefa da hotelaria independente. Sobre esse assunto Roberts (2001, p. 111-121) coloca como sendo vantagens competitivas todas as ações que possam estar marcando o empreendimento. Um toque especial no atendimento, habilidades e competência do staff, qualidade no serviço ou um aspecto mais real como o desenho arquitetônico, gerenciamento estratégico, localização, formas de distribuição entre outros.

## **2.4 A hospitalidade como vantagem**

A hotelaria, assim como todo o setor de serviços, depende diretamente da satisfação do seu hóspede quanto ao produto (aqui entendendo a estrutura física) e ao serviço prestado por aqueles que oferecem esse produto que, juntos, formam a hospedagem. A hospitalidade, enquanto vínculo construído entre o hóspede e o anfitrião, compreende o conjunto dos dois fatores: produto e serviço.

Se os hotéis de rede possuem o produto melhor acabado e com preços mais competitivos por estarem melhores estruturados e ter vantagem na redução de seus custos, não adianta a hotelaria independente investir somente nesses mesmos aspectos pelo fato de não conseguir baixar os custos operacionais e colocar em risco a qualidade dos serviços, o que seria um ato desastroso por parte

dos gerenciadores de hotéis. É nesse momento que a hospitalidade entra como uma vantagem competitiva na fidelização dos hóspedes.

Wada (in DENCKER; BUENO 2003, p.67) apresenta um esquema onde existe a interseção do turismo e da hospitalidade. Nele é possível entender que eles não são antagônicos e necessitam complementar-se para que dêem certo. Ao verificar tal quadro, nota-se que ambos buscam entender aspectos da tradição, a maneira de se relacionar, as expectativas, os desejos e as soluções que buscam dos atores envolvidos na hospitalidade. O turismo quer entender o viajante, e a hospitalidade, o anfitrião. Quando o turismo e a hospitalidade se unem, a compreensão desses aspectos deve ser tanto do ponto de vista do viajante quanto do anfitrião.

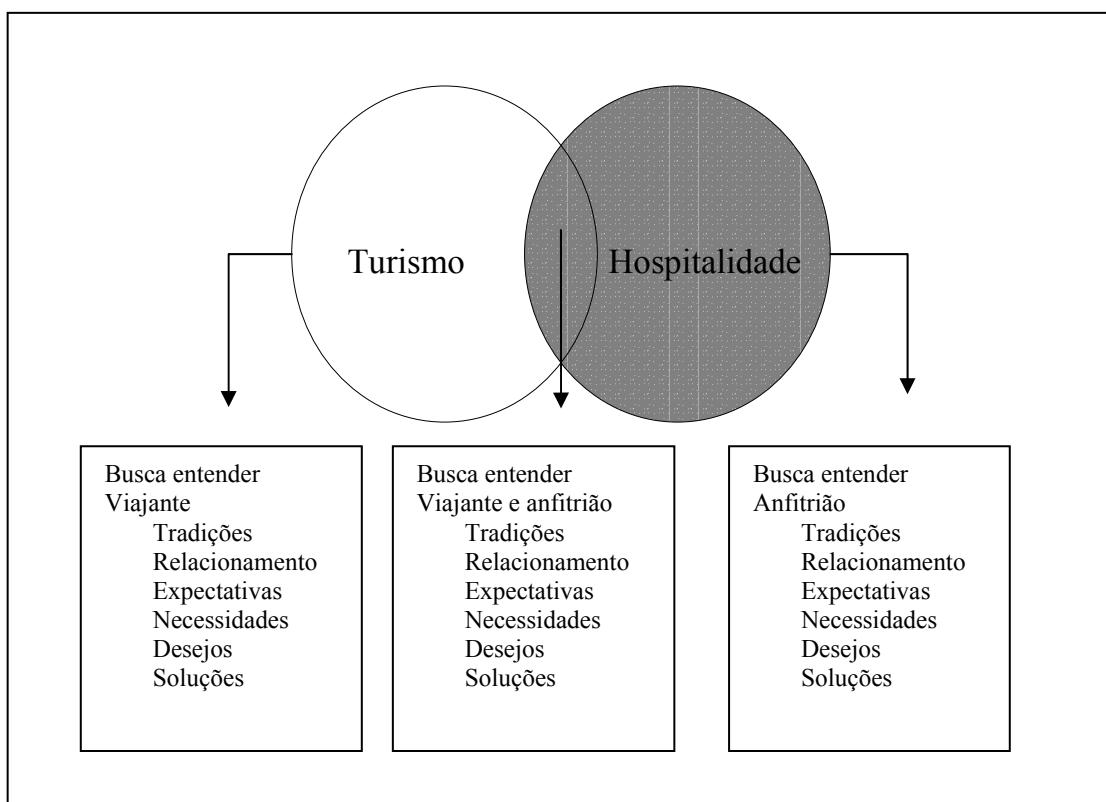


Figura 2 – Interseção entre o turismo e hospitalidade e estabelecimento de “trends”

Fonte: WADA (in DENCKER; BUENO, 2003, p.67)

Wada (in DENCKER; BUENO, 2003, p.67) complementa dizendo que a "hospitalidade poderia contribuir muito na melhor compreensão do futuro anfitrião,

conhecendo seus TRENDS<sup>16</sup>". Assim, o empresário da hotelaria deveria analisar as tendências no mercado, sua situação perante os concorrentes e seus clientes, bem como quais as expectativas, desejos do seu cliente e as suas próprias para que consiga tomar decisões acertadas.

Não será sob uma visão míope que as soluções aparecerão. O foco deve estar tanto no viajante quanto no anfitrião. Nesse instante que a hospitalidade toma seu lugar, pois a relação será consolidada e o hoteleiro terá de ter pessoas preparadas para efetivar tal relação, e estrutura e equipamentos que sustentem a qualidade da hospedagem.

Camargo (2004, p.42) diz que

“a qualidade da hospitalidade não diz respeito apenas àquele que recebe, mas também àquele que é recebido”, ou seja, é preciso que tanto o anfitrião como os hóspedes estejam abertos à hospitalidade. Muitas vezes, uma pessoa que seja expansiva e simpática a outro, no momento em que se relaciona com o outro de forma profissional não tem a hospitalidade necessária...., ser hospitaleiro significa gosto por receber pessoas, mas não necessariamente a capacidade, a condição de oferecer hospitalidade adequada. Um indivíduo hospitaleiro, que gosta de receber pessoas, pode ser um péssimo anfitrião, enquanto um indivíduo não hospitaleiro pode ter e saber comandar o ritual da hospitalidade. Qualquer um de nós que já se sentiu refém de um anfitrião conhece empiricamente a diferença entre ser hospitaleiro e ter “hospitalidade”. Daí decorre que em ambas as situações acima mencionadas pode-se detectar falta de “hospitalidade” tanto entre hóspedes como entre anfitriões.(CAMARGO, 2004, p.43)

O fator comercial envolvido na hotelaria não isenta o seu profissional da atitude hospitaleira. Camargo (2004, p. 16) diz que “ contato humano não se estabelece como uma troca, como um contrato”. A hospitalidade está além do contrato e de forma espontânea, na medida em que o profissional da hotelaria passa a fazer algo a mais do que aquilo a que ele foi contratado para a satisfação do turista (CAMARGO, 2004). É a atitude de cortesia que o profissional da hotelaria deve ter para que possa estar praticando os atos além do previsto pelo contrato de trabalho, mas que é inerente ao ser humano.

Isabel Baptista (2005) ao analisar a ética na educação contemporânea, comenta essa atitude que ela chamou de “sinal de hospitalidade”:

---

<sup>16</sup> A palavra “TRENDS” refere-se às tendências. A autora retirou as primeiras letras das palavras “Tradições, Relacionamento, Expectativas, Necessidades, Desejos e Soluções”.

Falamos de uma atitude, de uma disposição em relação aos outros, que passa pelos mais simples gestos do quotidiano, como os gestos de cortesia. [...] Terá que ser uma cortesia ancorada na ternura e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa. A cortesia corresponde a um sinal de hospitalidade, de capacidade de acolhimento, em relação a outros modos de ser e de fazer. Ela deve, pois, estar presente a todos os níveis da relação com o próximo, seja ele o colega, o vizinho ou qualquer outro que cruza o nosso caminho. (BAPTISTA, 2005, p. 48).

Castelli (2000, p.50) lembra que “um dos entraves para a modernização das empresas hoteleiras, chama-se falta de investimento na educação e no treinamento dos recursos humanos”. Isso vem corroborar a idéia que pouco se faz para o aperfeiçoamento dos colaboradores da hotelaria, o que é adequado ao quadro encontrado na cidade de Cuiabá. Encontrar pessoas com a cordialidade apurada e a atenção aguçada com o intuito de receber e prestar bem o seu serviço é difícil. Encontrar pessoas que sabem fazer uma boa comida ou operar eficientemente um computador ou mesmo limpar adequadamente um quarto de hotel já não é tanto assim, basta aplicar a pedagogia de transmissão ou do condicionamento, apresentados no capítulo anterior, sobre as habilidades desenvolvidas que o problema será resolvido.

É possível que a hospitalidade dos cuiabanos não seja o ideal para a hospitalidade comercial daquele local devido à simplicidade e espontaneidade excessiva. Tampouco a hospitalidade resultado da miscigenação das culturas local e dos imigrantes. Como acredita Montandon (2001), a hospitalidade comercial (ou institucional, como ele chamou) toma o lugar da hospitalidade incondicional de Derrida, no entanto Camargo (2004) lembra que, no âmbito comercial, a hospitalidade está no que vem além do contrato estabelecido entre as partes e é nesse momento que o trabalho educativo deve atuar para o desenvolvimento desse estilo de hospitalidade.

## **Capítulo 3 - A educação para a hospitalidade comercial em Cuiabá.**

### **3.1 A educação para o turismo no cenário atual.**

Com as mudanças acontecidas no século XX e suas repercussões na organização do trabalho e na configuração da sociedade como um todo, é possível perceber uma evolução, ou movimentação, bastante interessante no que diz respeito aos valores e conceitos da gestão de pessoas nas empresas (COUTINHO et al., 2005). O mesmo processo aconteceu com as atividades relacionadas ao turismo diante de todo o progresso e valorização de um setor produtivo que desponta como um meio alternativo de oportunidade de ganho financeiro. Porém, existem aspectos que não foram ainda considerados de forma adequada e que exigem uma reflexão por parte daqueles que fizeram e fazem o turismo no nosso país. Entre essas questões estão as relações com o meio ambiente e a cultura dos locais em que o turismo acontece bem como os impactos que causa na sociedade.

Até o final da segunda guerra mundial, em 1945, a preocupação do ser humano era a sobrevivência diante de um clima extremo de insegurança e incertezas no mundo. Logo em seguida, o Brasil passou por um processo de industrialização marcado pela entrada das indústrias e investimentos estrangeiros que certamente causaram um impacto ao sistema educacional do país.

As inovações tecnológicas ocorridas na segunda metade do século XX, principalmente os avanços da informática e a própria relação do homem com o trabalho passa de autocrata, que fazia do indivíduo um servo em busca do emprego vitalício, garantindo segurança na vida, para uma relação cujas características principais são a capacidade de criação e a relação interpessoal. (COUTINHO et al., 2005)

Na esteira dessas transformações, o turismo começa a se desenvolver e intensificar principalmente devido ao surgimento do transporte de passageiro, potencializado com o aparecimento do avião a jato, que permitiu maior número de pessoas viajando e conhecendo novos lugares. No Brasil, a profissionalização do setor turístico teve seu maior crescimento nos anos mil novecentos e oitenta, quando muitos dos brasileiros tiveram oportunidades em viajar com mais facilidade

para o exterior e com isso puderam conhecer um serviço mais profissional e por preços mais baixos (ANDRADE et al, 2001).

Essas modificações repercutem nas perspectivas de trabalho do profissional do turismo. A formação desse profissional passa a ter funções diferentes daquelas que vinham sendo aprendidas e aplicadas no decorrer dos anos. Nesse cenário a função de ensinar o processo de um serviço que necessita de métodos e procedimentos passou a ter maior valor agregado em detrimento de ações educativas que preparam para o receber, comunicar e relacionar com o outro, nesse caso o viajante. O outro, aqui, tanto pode ser alguém do seu próprio país, como alguém portador de uma cultura completamente diferente, com idioma, hábitos e valores diferentes do seu.

Diante de um mundo que caminha para a globalização e no qual é possível pensar a existência de uma sociedade global emergente, Frank M. Go diz que o desafio é encontrar um modelo educacional que possa proporcionar uma melhor compreensão da natureza interdependente de nosso mundo e ajudar a reformular a capacidade organizacional para, simultaneamente, competir e cooperar no ambiente global (GO in THEOBALD, 2001).

O conjunto das mudanças ocorridas no mundo, tanto em termos tecnológicos como geográfico e políticos, trouxe uma nova dimensão para o turismo e consequentemente para a formação de pessoal habilitado e nas maneiras de ensinar seus processos e práticas, requerendo novas formas de educar. A educação globalizada se faz necessária para que os profissionais do turismo possam estar mais adaptados a sua nova realidade e tendências, fazendo o turismo ser impulsionado por quatro forças motrizes demonstrados por Go (in THEOBALD, 2001, p.459-485): Globalização, Inovação, Digitalização e Profissionalização.

Assim como no turismo, as formas e relações de hospitalidade assumem dimensões diferentes diante dessas forças motrizes. É significativo o fato de as pessoas começarem a interagir de maneira virtual, por exemplo, criando uma versão distinta da hospitalidade, que é aquela onde o vínculo é criado por linguagem eletrônica, sem necessariamente o contato pessoal, a chamada “hospitalidade virtual” assim nomeada por Camargo (2004). A globalização da comunicação e o advento da Internet fizeram com que as distâncias diminuíssem e,

com isso, o acesso às culturas diferentes também fosse facilitado aumentando a velocidade das mudanças na sociedade, consequentemente nas relações de hospitalidade do local. Abaixo, apresentamos os quatro forças motrizes que, de acordo com Go (in THEOBALD, 2001, p. 464-469), são:

### **3.1.1 Globalização**

De acordo com o autor, o turismo pode ser chamado de uma indústria globalizada pelas próprias características que possui. As empresas turísticas possuem negócios pelo mundo inteiro e com isso o *trade* turístico é movimentado de maneira intensa. Go (in THEOBALD, 2001) aponta três razões que justificam a globalização no turismo:

Primeiro, o crescente comércio internacional tem afetado o turismo nacional. Os profissionais da indústria de viagem doméstica enfrentam a competição com empresas estrangeiras que ameaçam pegar uma parte do mercado nacional.

Segundo, na chamada “aldeia global”, as diferenças culturais desaparecem e prometem diversidade de demanda. As organizações devem “saber entrar nos mercados locais, não como um intruso estrangeiro, mas com um profundo entendimento das sutilezas das tradições, culturas e linguagens”. (GO in THEOBALD, 2001, p. 464).

Terceiro, a competitividade global pressiona as companhias a permanecer à frente de seus rivais e as empresas de turismo devem ter competências e habilidades para entregar produtos de viagem ao melhor preço e desempenho.

Portanto, o turismo não deve ser mais considerado dentro do âmbito doméstico, uma vez que o consumo e produção dos serviços de turismo atualmente acontecem em uma aldeia global. Os mercados são mundiais, os critérios de desempenho incluem princípios sociais e ambientais, os custos são diferentes, as equipes mais enxutas. Para redução de custos é preciso profissionais com visão generalizantes e não mais especialistas. A falta de pessoal bem treinado e competente impede a habilidade de industria global de competir e colaborar (GO in THEOBALD, 2001).

### **3.1.2 Digitalização**

O conhecimento e a informação assumem um papel fundamental em todos os campos de trabalho. No turismo não é diferente. A perspectiva de o turismo ser uma vasta e complexa rede de negócios necessita de vantagens competitivas para que a indústria possa estender seus negócios além dos canais tradicionais de distribuição.

No desenvolvimento da tecnologia de informação, velhos hábitos de comercialização são mudados e o turismo passou a ser visto como uma rede de negócios e oportunidades em limites geográficos além do mercado local. A digitalização é entendida como oportunidade de ampliar o negócio do turismo e não somente relativo às inovações da informática. (GO in THEOBALD, 2001)

### **3.1.3 Inovação**

A busca de redução de custos para desenvolver e comercializar novas utilidades, produtos e serviços do turismo de boa qualidade faz com que o investimento em inovação nesse processo seja cada vez mais importante para o turismo.

Os custos para desenvolver e lançar novos produtos no mercado turístico competitivo atual têm sido cada vez maior, e a inovação desse processo, na área de serviços, envolve aspectos que ultrapassam o nível material, mas nas capacidades administrativas e de escolhas dos gerentes sedimentadas nas suas percepções da situação. (GO in THEOBALD, 2001)

### **3.1.4 Profissionalização**

Mesmo com o crescimento do turismo no mundo, a carência do profissionalismo permanece um problema, apesar dos esforços empreendidos no intuito de suprir as necessidades dos profissionais do campo. GO (in THEOBALD, 2001) apresenta o resultado de um estudo pan-europeu feito pela Universidade George Washington nos Estados Unidos, nos setores público e privado, que

evidenciou que os caminhos da carreira do turismo ainda estão mal definidos. Também apontou os motivos para esta realidade:

- A falta de recursos para as pequenas empresas para o crescimento profissional e treinamentos;
- A relutância da indústria em investir tempo e dinheiro no desenvolvimento da equipe, temendo que haja a transferência das habilidades adquiridas para um outro emprego;
- A diversidade de atuação do setor, que faz com que cada sub-setor tenha suas próprias deficiências;
- Falta de incentivo governamental em muitos países. (GO in THEOBALD, 2001)

Ao reportar para a realidade brasileira, é provável que as motivações para a falta de profissionalismo no turismo também são similares ao apresentado na pesquisa americana. Percebe-se, então, que as questões não diferem de uma nação para a outra, apenas tem suas peculiaridades inerentes a cada cultura.

Diante das forças motrizes identificadas por GO (in THEOBALD, 2001) e apresentados acima, a formação de pessoal habilitado para atuar no campo do turismo está diante de novos desafios a serem enfrentados em função da realidade atual do trabalho no setor. Desafios relacionados a diferentes fatores: à capacidade das instituições de ensino de estabelecer a credibilidade junto ao mercado de trabalho; a dificuldade de adequar os currículos às necessidades requeridas; as possibilidades de contar com uma equipe de professores preparada a ensinar aquilo que realmente está sendo solicitado; a necessidade de estabelecer sinergia entre o setor privado e o público para aproveitar os interesses universitários e estudantis para o negócio do turismo; para finalmente conseguir dar qualificação com custos mais reduzidos e uma proposta de ensino dirigida ao local em que o processo ocorre, respeitando a diversidade de cada localidade.

### **3.2 Sistemas ligados ao ensino do turismo**

Para Lima (2005), o ensino do turismo faz parte de um ambiente em que estão envolvidos cinco sistemas que interagem: Sistema turístico, sistema produtivo, sistema de trabalho, sistema humano comportamental e o sistema de

formação. No entanto, a palavra chave para o ensino do turismo seria a “adaptabilidade”, tanto do ponto de vista do aluno como do professor.

### 3.2.1 O sistema turístico

Seria composto pela oferta e pela demanda. Aqui, a oferta se caracteriza pela sua diversidade, multiplicidade e a competitividade. A competitividade faz com que a oferta turística seja cada vez mais segmentada e se especializando de acordo com a sua procura.

Para Lima<sup>17</sup> (2005), a demanda ou procura se especializou e tornou-se mais experiente e imprevisível. Daí a necessidade daqueles que trabalham com o turismo de desenvolver a sua adaptabilidade ao mercado novo e exigente, pois deverão se preparar para o novo turista.

### 3.2.2. O sistema produtivo

Refere-se ao mercado produtivo ou às empresas que fazem o turismo. Elas também passaram por um processo de adaptação mediante as inovações. São, ou deverão a ser, mais dinâmicas mediante a tecnologia, a racionalização do trabalho e o sentido de inovação. A mudança no comportamento do turista fez com que dessem mais atenção ao cliente e aos princípios de qualidade e sustentabilidade.

### 3.2.3 O sistema de trabalho

Lima<sup>18</sup> (2005) se refere aqui ao perfil dos atores que atuam no sistema produtivo do turismo, que passa a ter mais atenção quanto aos requisitos:

- Domínio das tecnologias;
- Pluri-competência, onde se exige competências diversas que possam qualificar o colaborador;

<sup>17</sup> As informações referem-se às notações realizadas pelo pesquisador durante palestra “**Ensinar num contexto de crescente complexidade das competências em turismo e hotelaria**” proferida pelo Sr. Carlos Lima, Vice Presidente da Associação Mundial pela Formação Hoteleira e Turística (AMFORHT) no dia 28 de abril de 2005, no Senac Santo Amaro, São Paulo.

<sup>18</sup> Idem.

- Relacionamento inter-pessoal, sendo o poder de comunicação com o outro uma ferramenta de aproximação do cliente;
- Trabalho em equipe; responsabilidade e espírito de iniciativa, e Sentido de acolhimento. Acolhimento que seja integrador e inspirador de credibilidade. A hospitalidade como um diferencial no trato com o turista.

Remetendo-se ao requisito para o profissional do turismo sobre o acolhimento, a palavra “credibilidade” vem confirmar as palavras de Camargo ao afirmar que “o contato humano não se estabelece como uma troca, como um contrato” (CAMARGO, 2004, p. 16). Mais à frente, ao analisar a preparação do profissional do turismo, o mesmo autor comenta:

... a preparação de pessoas para a hospitalidade é o primeiro desafio. O atual planejamento turístico, que, na realidade, é um planejamento da hospitalidade, deve estar atento a muitas rubricas desse desafio: cursos variados para profissionais do setor, para motoristas de táxis, montagem de estandes de orientação e mesmo de polícia turística, conscientização nas escolas, formação de gerentes, de profissionais de hospedagem e restauração. (CAMARGO, 2004, p.85)

A hospitalidade deve fazer parte de um planejamento turístico que deveria abranger não somente os estabelecimentos hoteleiros e de restauração, mas a todo o *trade* turístico que envolve o acolhimento daquele que está em visita a uma cidade.

Retornando aos requisitos apresentados por Lima (2005), é possível fazer uma conexão a uma pesquisa realizada por Go (2001) para definir a ênfase que deve ser dada ao desenvolvimento de várias habilidades e características pessoais nos currículos de turismo. Dezoito habilidades foram escolhidas como sendo aquelas necessárias para uma pessoa trabalhar no turismo ou em qualquer outro tipo de empreendimento.

Tabela 3 – A ênfase que deve ser dada ao desenvolvimento de várias habilidades e características pessoais nos currículos de turismo

HABILIDADES – CARACTERÍSTICAS PESSOAIS	%
Comunicações eficientes	97,4
Perspectiva internacional (incluindo sensibilidade para as diferenças nacionais)	94,7
Habilidades criativas para a solução de problemas	94,5
Capacidade analítica	93,9
Saber tomar decisões	93,3
Saber planejar – organizar	88,8
Trabalhar em equipe	88,7
Qualidades de liderança	87,5
Vontade de mudar	87,1
Iniciativa	85,1
Ética	84,9
Aspectos sócio-culturais do turismo	83,7
Comprometimento com a aprendizagem atual	77,1
Habilidade com o computador	74,3
Habilidade de conhecimento experimental	73,7
Espírito Empresarial (assumir riscos)	71,2
Conhecimento de idioma estrangeiro	69,4
Geografia do mundo e do turismo	63,0

Fonte: (GO in THEOBALD, 2001, p.476)

Mesmo tendo sido realizada na Inglaterra, um país de costumes e tradições diferentes do Brasil, é possível verificar que as habilidades requeridas pelas empresas de lá não devem ser diferentes das brasileiras. Além disso, é importante destacar que as duas primeiras habilidades apontadas dizem respeito diretamente à definição de hospitalidade apresentada no capítulo 2 deste trabalho.

### **3.2.4 O sistema humano comportamental**

Lima (2005) se refere aos problemas enfrentados no comportamento da velha e da nova geração de trabalhadores do turismo. Enquanto a velha geração passaria pela chamada “analfabetização tecnológica” e o problema da mono-competência, a nova geração enfrenta problemas de falta de leitura e de uma cultura tecnológica extremada. A nova geração quer ação para poder experimentar e aprender. Precisam de flexibilidade para enfrentar as incertezas do mercado.

### **3.2.5 O sistema de formação**

Indica a formação de pessoas para o mercado de turismo no mundo de acordo com as suas características culturais. Na Europa a ênfase na formação está na arte do serviço, no serviço complexo, elaborado e ritualizado. A formação vai da técnica, passando pela tecnologia e a gestão. Nos Estados Unidos, a estandardização dos produtos e serviços traz a racionalização dos produtos. A formação tem sua ênfase na técnica profissional à gestão tecnológica.

Em referência à formação dos profissionais do turismo no Brasil, Margarita Barreto diz que no Brasil, no que diz respeito ao ensino do turismo, as empresas aéreas e as cadeias hoteleiras preferem “capacitar seus funcionários oferecendo-lhes uma carreira que tem como ponto de partida os postos operacionais, e, com o tempo, eles vão ascendendo aos escalões de comando” (BARRETO et al., 2004, p.41). Mais à frente, destaca a abordagem dada durante o 31º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Exposições de Turismo – Feira das Américas 2003, aos problemas da adequação dos cursos de graduação em turismo às necessidades do mercado.

Entre os problemas abordados, o mais grave identificado foi o fato de que a academia vem formando pensadores do turismo ao passo que o mercado precisa de profissionais polivalentes, criativos, que dominem idiomas e tecnologias. (BARRETO et al.,2004, p. 45)

## **3.3 O trabalho educativo para a hospitalidade em Cuiabá**

O ensino profissionalizante no Brasil está intimamente ligado ao processo de desenvolvimento econômico do seu local (CAMPOS; MAXIMIANO, 2006). Mato

Grosso, devido à tradição agrícola do Estado, teve profissionalização dos seus trabalhadores focalizada nas peculiaridades do primeiro setor. Os autores Aidê Fátima de Campos e Antônio Carlos Maximiano fizeram um estudo sobre a educação profissional em Mato Grosso nos anos de 1995 à 2002 e reconhecem o crescimento no primeiro setor da economia do Estado, e optaram por adentrar no mérito da análise das diferenças entre os demais segmentos, o que revelou que o setor de serviços respondia pela maior contribuição no PIB do Estado e absorção de mão-de-obra. (CAMPOS; MAXIMIANO, 2006, p.109).

A agroindústria no Estado foi a razão do aumento do setor de serviços e consequente necessidade de profissionais nesse setor. No entanto, essa demanda por mão-de-obra qualificada poderia ser atendida pelas instituições do “Sistema S<sup>19</sup>”, pela rede federal<sup>20</sup> e, principalmente, pelas próprias empresas (CAMPOS; MAXIMIANO, 2006, p.113).

É fato o crescimento da hotelaria de Cuiabá ter ocorrido devido ao desenvolvimento da agroindústria. Portanto, as pesquisas de campo realizadas pelo pesquisador, tiveram sua abordagem nos trabalhos educativos realizados para a hospitalidade pelos hotéis da cidade e nas instituições profissionalizantes.

### 3.3.1 Nos hotéis

Os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo realizada com os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos nos hotéis da cidade de Cuiabá nos permitem tecer considerações sobre a forma como está acontecendo o trabalho educativo voltado para a capacitação de recursos humanos para trabalhar nos hotéis da cidade, formando, portanto para a prática da hospitalidade no domínio comercial.

Como dito anteriormente, no universo de 53 hotéis existentes na cidade, apenas 2 deles possuem trabalho educativo próprio para a capacitação da sua equipe. A razão para que eles tenham esse trabalho está explicado no fato de pertencerem a redes hoteleiras nacionais já estabelecidas e estruturadas. São o caso do Hotel Deville e do Hotel Intercity. Observa-se, entretanto que nesses dois

---

<sup>19</sup> O “Sistema S” engloba as instituições Senac, Sebrae e Senai.

<sup>20</sup> As Escolas Técnicas Federais e Centros de Formação Técnica.

casos o trabalho educativo está vinculado a um programa nacional da rede. Esse perfil faz com que o trabalho educativo desenvolvido pretenda uma padronização de procedimentos e atitudes que se espera da equipe para todo o território nacional, sem contemplar de forma específica aspectos particulares das regiões em que se localizam os empreendimentos. A tendência nesse caso é a difusão de um tipo de trabalho educativo que se inspira nas práticas definidas pela unidade sede do empreendimento, construído em função das relações estabelecidas entre a empresa e as peculiaridades culturais da região onde a sede do empreendimento se localiza. A adoção desses padrões, como sendo constitutivos da cultura de atendimento da empresa em nível nacional, faz com que nem sempre haja uma adequação dos procedimentos às realidades locais tomando em consideração especificidades culturais próprias dos locais em que funcionam as demais unidades da rede.

No caso do Hotel Deville, a sede fica na cidade de Curitiba/PR e o setor responsável pelos trabalhos educativos também está na capital paranaense. Conforme informou o Gerente Geral do hotel em Cuiabá, Abdou Antônio Farah, em entrevista ao pesquisador no segundo semestre de 2006, o processo consiste em identificar quais são as necessidades de formação dos colaboradores dos diferentes setores de cada unidade da rede, sendo que é enviado para Curitiba o responsável pelo setor para que receba o treinamento e passe posteriormente a atuar como agente multiplicador junto as equipes locais.

Quando perguntado sobre a existência de um trabalho educativo que habilite para a prática da hospitalidade, o gerente responde que acredita ser esse um processo contínuo. No período da realização da entrevista, o hotel estava realizando um trabalho de retorno das reclamações dos hóspedes. Com base nessas informações o gerente comentou que, apesar das atitudes simplistas que devem ser melhoradas, o cuiabano é receptivo e o hotel não possui problemas no acolhimento do hóspede.

De forma bastante similar, acontece com o Hotel Intercity Cuiabá. Vinícius Bin, Gerente Geral do hotel, também comenta que o trabalho educativo da rede é coorporativo e concentrado na sede, em Porto Alegre/RS. O mesmo pode ser feito na forma presencial ou à distância com o corpo gerencial, que, por sua vez, repassa à equipe das respectivas cidades.

Ao serem indagados se recorrem a alguma programação de escolas profissionalizantes da cidade, ambos responderam negativamente porque possuem procedimentos próprios e se encarregam do repasse desses procedimentos. Diferentemente, os outros hotéis pesquisados já recorreram ou recorrem da programação de escolas profissionalizantes como o Sebrae, CDL e Senac.

Ao serem perguntados sobre a maneira como ocorrem os trabalhos educativos os gerentes dos hotéis que não pertencem a redes, que correspondem a 11 hotéis levantados pelo pesquisador, responderam que o colaborador recebe, ao entrar no hotel, informações mínimas sobre os procedimentos que são passados pelo superior direto ou algum colega mais experiente. No caso das escolas oferecerem algum curso na programação aberta que os empregadores acharem pertinentes, o colaborador é incentivado a participar.

Na rede Homat que compreende os hotéis Mato Grosso, Mato Grosso Palace, Hotel Fazenda Mato Grosso e Paiaguás, além de mais dois hotéis no interior do Estado do Mato Grosso, de propriedade de família cuiabana, o responsável pelos treinamentos da rede, Edmilson Duarte de Melo, comenta que, na questão sobre acolhimento e relacionamento ou qualidade no serviço, eles contratam um consultor externo. Nesse caso, o consultor trabalha com a pedagogia da problematização, definida no capítulo 1 desta dissertação. Na opinião do entrevistado, a necessidade técnico-operacional é maior entre os colaboradores, pois já existe uma espécie de carisma voltado para o acolhimento por parte do povo da cidade, o que dispensaria uma formação dirigida especificamente para a questão das relações de hospitalidade.

Compartilham dessa opinião os entrevistados Genivaldo Moreno Estevan, Gerente Geral do Hotel Taiamã<sup>21</sup>; Emiliana Miranda, do Hotel Odara, e; Abdou Antônio Farah, do Hotel Deville. A entrevistada do Hotel Veneza, Nelci Bayer, Gerente de R.H., informou que não percebe uma diferença no atendimento prestado pelo colaborador que é Cuiabano e o colaborador que é imigrante. No entanto, os proprietários do Hotel Delca's, Josefa Pereira Descaro e Levir Descaro Junior, consideram que seus colaboradores de origem cuiabana são mais “lentos, resistentes a mudanças e pouco comunicativos”, em relação aos contratados que são oriundos de outras regiões. No entanto, ao serem solicitados que indicassem

---

<sup>21</sup> Pertencente a rede Martins de Hotéis de Piracicaba/SP que, em Cuiabá, compreende o Hotel Taiamã e Hotel Amazon.

um colaborador da recepção que considerassem como exemplo de bom atendimento, foi indicado o nome de um Cuiabano nato, acompanhado da ressalva de que isso não decorria do fato de o funcionário ser cuiabano e sim de uma característica específica de sua personalidade que fazia com que esse fosse mais receptivo e atencioso.

### **3.3.2 Sebrae, Senac e C.D.L**

A pesquisa realizada sobre as possíveis escolas profissionalizantes existentes em Cuiabá que tenham capacitação de profissionais da hotelaria, utilizadas pelos empreendimentos hoteleiros da cidade, permitiu identificar que os hotéis utilizam somente os serviços das instituições Sebrae, Senac e C.D.L. Assim, embora exista na cidade uma unidade profissionalizante do Cefet, como esta não foi mencionada pelos hoteleiros, não foi considerada na pesquisa.

#### **Sebrae**

Observou-se que atualmente o foco do Sebrae é o treinamento empresarial, que consiste no aprimoramento da gestão hoteleira. Entretanto em Mato Grosso a entidade já atuou na capacitação dos profissionais da hotelaria com curso para recepcionista, camareira, garçom entre outros. Ao ser indagado se o Sebrae oferece trabalho educativo com enfoque na hospitalidade, Cássio Santos, Analista do Programa de Turismo Sebrae/MT, respondeu que a procura de apoio educativo sempre foi dirigida para o aspecto operacional e das rotinas dos setores dos hotéis. Nesses casos, os empresários são direcionados para os cursos do Senac, que possuem o enfoque no colaborador da hotelaria.

O entrevistado continua dizendo que ações direcionadas especificamente para o aprimoramento das formas de hospitalidade não são procuradas devido à cultura do cuiabano que, costumeiramente, é composta de pessoas mais abertas ao relacionamento e que tem boa vontade no atendimento. Porém, faz uma ressalva ao dizer que a receptividade é de forma coloquial e excessiva e pode ser prejudicial ao atendimento.

Um dos trabalhos que o Sebrae/MT oferece ao hoteleiro é a aferição da qualidade dos equipamentos hoteleiros por meio do “cliente oculto”, que consiste na verificação da qualidade do atendimento do hotel em todos os setores que possa ser usufruído pelo hóspede, por meio da hospedagem de um consultor especialista que utiliza os serviços para avaliá-los.

Ao ser indagado quanto ao tipo de dinâmica usada nos treinamentos do Sebrae/MT, o entrevistado respondeu que nos cursos oferecidos são utilizados manuais de procedimentos/instruções preestabelecidas (pedagogia da transmissão). Porém, nas consultorias aos hotéis, é discutido o problema do setor, analisado, teorizado e buscado a solução em conjunto (pedagogia da problematização).

#### Senac

Durante a entrevista realizada com a responsável pela divisão de educação profissional do Senac/MT, Sra. Márcia Regina da Silva Vecchi, foi possível entender a dinâmica de trabalho da instituição com os hoteleiros da região.

O Senac/MT tem realizado cursos direcionados aos colaboradores da hotelaria, por meio de convênios firmados com a Secretaria de Turismo do Estado (Sedtur) e Ministério do Turismo, assim como por solicitação dos hoteleiros. No entanto, de acordo com a entrevistada, é perceptível o desinteresse do hoteleiro em solicitar cursos fechados para seus colaboradores ou incentivá-los a participar da programação aberta. Ela acredita que o empresariado considera o custo como um gasto extra e não um investimento, pois tem receio de o profissional procurar novas oportunidades em outro estabelecimento quando se sentir mais qualificado e apto a buscar novas oportunidades de trabalho.

No caso de o hoteleiro solicitar os serviços do Senac, ele procura por cursos cujo conteúdo seja operacional, como o de camareira ou garçom. Entretanto, na carga horária desses cursos está prevista a abordagem sobre relacionamento com o cliente e humanização, pois a instituição trabalha com ensino por competência onde são discutidos aspectos que se referem às atitudes a serem desenvolvidas pelos alunos.

Na visão da entrevistada, tanto a capacitação para as tarefas operacionais quanto para o relacionamento com o hóspede são necessárias nos cursos oferecidos pela instituição, pois o conjunto é que irá suprir a expectativa do turista.

Ao solicitar que definisse a dinâmica dos trabalhos educativos do Senac, a entrevistada respondeu que é utilizada a teoria da problematização, onde é discutido o problema do setor, analisado, teorizado e buscada a solução em conjunto. São utilizados apostilas do próprio instrutor e que procuram incentivar os alunos à pesquisa de dados.

#### Câmara dos Dirigentes Lojistas (C.D.L.)

Atuando somente há dois anos com cursos para a hotelaria, a C.D.L. programa seus cursos de acordo com pesquisas realizadas com seus associados que apontam as necessidades encontradas no desenvolvimento dos seus colaboradores. A programação é realizada bimestral ou trimestralmente, conforme a procura. Os cursos são ministrados por consultores de outras capitais, devido a escassez de instrutores em Cuiabá.

Para a Sra. Elenir de Amorim Nunes, Gestora de Treinamentos, a maioria das solicitações dos cursos partem dos hotéis de pequeno porte e motéis da cidade. Cursos como de camareira e recepcionista, normalmente, são realizados no próprio hotel. Segundo a gestora de treinamentos, a hotelaria local freqüentemente procura por cursos com conteúdo operacional e técnico, mas o empresariado é convencido da necessidade de abranger conteúdo para o relacionamento com o hóspede, pois ela acredita ser a mais necessária para a região.

Ao ser indagada sobre a dinâmica dos trabalhos educativos da C.D.L., a entrevistada respondeu que é utilizada a pedagogia da problematização nos cursos fechados.

#### 3.4 Resultado das Pesquisas

Diante da pesquisa realizada no mês de outubro de 2006 tanto nos hotéis como nas instituições que oferecem capacitação para o profissional da hotelaria, foi

possível montar um quadro que consegue diagnosticar as características dos trabalhos educativos que ocorrem em Cuiabá, no tocante à hotelaria.

### 3.4.1 Pesquisa com instituições que oferecem trabalho educativo

No primeiro quadro, está demonstrado o resultado levantado com os 11 hotéis pesquisados. No segundo, é possível verificar a síntese do resultado da pesquisa realizada no Sebrae, Senac e C.D.L..

Quadro 2 – Trabalho educativo nos Hotéis

<b>Hotéis</b>	<b>Definição do trabalho educativo</b>	<b>Trabalhos realizados</b>	<b>Pedagogia utilizada</b>	<b>Abordagem necessitada</b>	<b>Origem do proprietário</b>
<b>Hotel Deville</b>	Levantamento de necessidades	Definido pela sede.	Transmissão	Operacional	Rede Paranaense
<b>Hotel Intercity</b>	Levantamento de necessidades	Definido pela sede.	Transmissão	Operacional	Rede Gaúcha
<b>Mato Grosso Palace</b>	Observação do responsável	Terceirizado	Problematização	Operacional	Cuiabá/MT
<b>Hotel Mato Grosso</b>	Observação do responsável	Terceirizado	Problematização	Operacional	Cuiabá/MT
<b>Hotel Fazenda Mato Grosso</b>	Observação do responsável	Terceirizado	Problematização	Operacional	Cuiabá/MT
<b>Hotel Paiaguás</b>	Observação do responsável	Terceirizado	Problematização	Operacional	Cuiabá/MT
<b>Hotel Taiamã</b>	Apenas ao novo	Rotinas do setor	Transmissão	Operacional	São Paulo

	colaborador				
<b>Hotel Amazon</b>	Apenas ao novo colaborador	Rotinas do setor	Transmissão	Operacional	São Paulo
<b>Hotel Veneza</b>	Apenas ao novo colaborador	Rotinas do setor	Transmissão	Relacionamento com hóspede	Paraná
<b>Hotel Odara</b>	Apenas ao novo colaborador	Rotinas do setor	Transmissão	Operacional	Paraná
<b>Hotel Delcas</b>	Apenas ao novo colaborador	Rotinas do setor	Transmissão	Relacionamento com hóspede	São Paulo

Ao analisar o quadro acima, percebe-se que apenas os hotéis que já possuem estrutura organizacional de rede são os que procuram dar maior atenção a questão da capacitação dos seus colaboradores. Como já dito anteriormente, os hotéis Deville e Intercity estão ligados às suas sedes e pertencem a um programa de trabalho educativo corporativo que é realizado nas cidades onde se encontram as sedes dos mesmos. Como esses estabelecimentos procuram a padronização dos seus serviços, a pedagogia de transmissão é a mais utilizada durante o trabalho educativo.

Os hotéis Mato Grosso, Mato Grosso Palace, Hotel Fazenda Mato Grosso e Hotel Paiaguás pertencem à rede Homat de hotéis, com sede em Cuiabá e dirigido pela família. Toda a necessidade de trabalho educativo é definida pelo responsável pelos treinamentos da rede. Essa pessoa, por estar sempre em visita nos hotéis, consegue observar determinados estrangulamentos no trabalho dos colaboradores. Realizada essa vistoria, é contratado um consultor ou o trabalho das instituições atuantes no mercado. Isso os possibilita a focalizar o trabalho nos problemas da rede e utiliza a pedagogia da problematização no desenvolvimento do trabalho.

Também é possível observar que os hotéis independentes não têm um programa próprio de capacitação para seus colaboradores. Apenas, repassam as

rotinas dos setores em que o profissional vai atuar, no momento da sua contratação, caracterizando a pedagogia de transmissão. Em um dos hotéis pesquisados, o proprietário justificou essa atitude pelo fato de ser um investimento sem retorno, pois o profissional, ao passar pelo trabalho educativo, procura nova oportunidade de emprego e sai do seu hotel.

Na questão sobre qual abordagem deve ser dada no trabalho educativo, se operacional ou se no relacionamento com o hóspede, somente o Hotel Veneza assinalou a segunda opção. Os outros 10 hotéis concordam que a necessidade maior em Cuiabá está no operacional; Dez dos entrevistados justificam que o profissional de Cuiabá tem facilidade no relacionamento com o turista, apenas precisam ser menos coloquiais. Vale ressaltar que somente o Hotel Delcas não compartilha dessa opinião.

Quanto à origem dos proprietários dos hotéis, é nítida a influência dos imigrantes no setor. Dos 11 hotéis pesquisados, somente em 4 os proprietários são de origem local. Nos 7 empreendimentos restantes temos que em 3 os proprietários são do Estado do Paraná; em 3 do Estado de São Paulo e; em 1 do Estado do Rio Grande do Sul. Vale observar que os 4 hotéis de origem mato-grossense fazem parte da rede Homat, ou seja, é apenas uma família administrando todos os hotéis da rede. Isso confirma a importância da imigração ocorrida nos últimos 30 anos, na economia local, assim como sua influência na rotina da cidade.

Quadro 3 – Trabalho educativo nas empresas terceirizadas

Empresa	Definição do trabalho educativo	Trabalhos educativos procurados	Pedagogia utilizada	Abordagem necessitada pelo mercado
<b>Sebrae</b>	Pesquisa de mercado	Operacional	Transmissão e problematização	Operacional e relacionamento com hóspede
<b>Senac</b>	Pesquisa de mercado	Operacional	Problematização	Operacional e relacionamento com hóspede
<b>C.D.L</b>	Pesquisa de mercado	Operacional	Problematização	Operacional e relacionamento

				com hóspede
--	--	--	--	-------------

Como 9 dos hotéis pesquisados apontaram que, quando necessário, buscam os serviços do Sebrae, Senac e da C.D.L., o pesquisador procurou conhecer o trabalho dessas empresas.

Todas elas procuram definir suas programações de acordo com a procura do mercado. Fazem pesquisas com os hoteleiros e, dependendo do resultado, montam suas programações.

As três instituições mencionaram que os trabalhos educativos mais procurados têm cunho operacional. Isso confirma com o que os hoteleiros apontaram ao dizer que a maior necessidade dos profissionais está no processo operacional de suas atividades. Todavia, conforme as instituições pesquisadas, a necessidade do mercado não está apenas no operacional, mas também na questão do relacionamento com o turista.

Com relação à pedagogia aplicada por essas empresas, elas apontaram a problematização como a mais freqüente nos seus trabalhos. O Sebrae também mencionou a de transmissão porque possui cursos abertos onde há profissionais de diversos estabelecimentos. No Senac, por sua vez, são abordados não somente os pontos referentes ao conhecimento do aluno, o que eles chamam de aspectos sobre o “saber fazer”, mas também nas atitudes dos mesmos, que são as habilidades do “saber ser”. O C.D.L., como tem trabalhos junto com os hotéis associados, trabalham com a pedagogia da problematização. Normalmente são cursos fechados e realizados dentro dos hotéis que o contratou.

### **3.4.2 Pesquisa com visitantes**

Com o resultado das pesquisas anteriores, o pesquisador sentiu a necessidade em averiguar a opinião dos visitantes quanto ao acolhimento e hospitalidade nos hotéis e na cidade de Cuiabá, embora essa abordagem não estivesse prevista no plano original da pesquisa.

Com essa finalidade foi realizada, no dia 25/11/2006 no aeroporto Marechal Rondon, no momento em que os visitantes aguardavam a saída dos seus vôos,

uma enquete com um grupo de visitantes intencionalmente escolhidos pelo pesquisador, conforme os critérios explicados no capítulo 1 deste trabalho. Os resultados obtidos, que não possuem representatividade para generalização, mas que foram considerados suficientes para o propósito da pesquisa são apresentados a seguir:

Pergunta 1 – Em qual hotel o visitante ficou hospedado em Cuiabá.

A pergunta foi utilizada pelo pesquisador como uma ferramenta de filtragem que permitiu continuar somente com àqueles que tenham se hospedado em um dos hotéis pesquisados na primeira fase do trabalho. Dos visitantes abordados, quatro ficaram hospedados no Hotel Deville, dois no Hotel Fazenda Mato Grosso, dois no Hotel Amazon e cinco ficaram distribuídos nos hotéis Veneza, Intercity, Delcas, Mato Grosso Palace e Paiaguás. Com isso, foram alcançados praticamente todos os hotéis pesquisados na primeira fase da pesquisa de campo. Não apareceram, com os visitantes na pesquisa, os hotéis Mato Grosso, Taiamã e Odara.

Pergunta 2 – Como considera a qualidade dos serviços prestados pelo hotel?

Dos entrevistados, quatro consideraram muito boa e seis consideraram boa a qualidade dos serviços prestados pelos hotéis onde se hospedaram. Vale ressaltar que dentre eles, quatro se hospedaram no Hotel Deville, que possui melhor estrutura e é o único de classificação luxo da região. Apenas um visitante opinou que o serviço era ruim, referindo-se ao atendimento recebido no restaurante do hotel, entretanto, considerou boa a qualidade do serviço na recepção do mesmo hotel.

Pergunta 3 - Como considerou a qualidade do atendimento na recepção do hotel?

Todos os entrevistados aprovaram a qualidade do serviço na recepção. Pois assinalaram as opções “muito bom” e “bom”. Mesmo aqueles que não aprovaram a qualidade dos serviços prestados no hotel, ao se referir à recepção, mudaram a opinião. Isso demonstra que o contato direto com o hóspede foi satisfatório.

Pergunta 4 - O Sr(a). sentiu-se bem acolhido no hotel em que se hospedou?

Nesta questão, que se refere ao acolhimento recebido nos hotéis, todos se consideraram bem recebidos. Quando questionados a razão da resposta, eles responderam que foi devido à atenção, simpatia, receptividade e hospitalidade dos atendentes. Apenas um entrevistado identificou a relação custo-benefício como justificativa.

É pertinente analisar, neste momento, as respostas referentes à qualidade dos serviços e ao acolhimento nos hotéis (perguntas 2,3 e 4). O visitante conseguiu diferenciar as peculiaridades inerentes a cada um deles. Mesmo havendo três respostas que não aprovam a qualidade dos serviços prestados, todos concordam que foram bem acolhidos nos hotéis. Justifica-se, então, o fato de os hoteleiros priorizarem os trabalhos educativos voltados para a abordagem operacional dos serviços, haja vista que houve unanimidade quanto ao bom acolhimento recebido.

Pergunta 5 – Como o Sr(a). Considera a hospitalidade na cidade de Cuiabá?

Sobre a Hospitalidade da cidade, nove visitantes consideraram Cuiabá uma cidade hospitaleira, embora também tenha sido registrada a insatisfação de alguns visitantes por meio a opção pelas respostas: pouco hospitaleira e inóspita.. Todavia, ao responder se recomendariam a visita à Cuiabá aos seus conhecidos, somente um visitante respondeu negativamente, e justificou pela insegurança e o trânsito de veículos na cidade.

Na questão seguinte, na pergunta 6, ao ser indagado se recomendaria o hotel em que ficou hospedada aos conhecidos, a maioria respondeu que sim, devido ao acolhimento e hospitalidade recebidos. Os que não recomendariam alegaram que isso se dava em função do serviço do restaurante (uma resposta) e estrutura física antiga do hotel (uma resposta). Nenhuma resposta negativa com justificativa quanto ao acolhimento no hotel.

Finalmente, ao serem solicitados a fazer alguma recomendação ou observação sobre o que pode ser melhorado em Cuiabá, aqueles que opinaram apontaram as seguintes dificuldades, em ordem de prioridade:

Falta de sinalização nas ruas.

Deficiência de informações turísticas.

Faltam mapas / guias da cidade.

Desinformação dos taxistas sobre pontos turísticos.

Profissionalismo de quem trabalha no *trade* turístico.

Qualidade na prestação de serviços.

Pelas respostas obtidas, percebe-se que a insatisfação se dirige mais às questões da cidade como um todo do que com a rede hoteleira em particular. Na enquete realizada com os visitantes, constatou-se que a cidade de Cuiabá é vista como hospitaleira por grande parte dos entrevistados. Contudo, o aspecto da hospitalidade levado em consideração, é o acolhimento das pessoas, a simpatia e a atenção do seu povo. Variáveis quanto à segurança, à informação aos turistas, sinalização e qualidade dos serviços do *trade* são mencionados como pontos negativos, o que sinaliza na direção de uma carência da hospitalidade pública oferecida pelo local.

Remete-nos, por sua vez, aos “sistemas de hospitalidade” mencionado por Grinover (in DENCKER; BUENO, 2003) e citado no capítulo 1 deste trabalho, que indica a infra-estrutura de uma cidade, proporcionando segurança, mobilidade e informações turísticas ao visitante, como um fator inerente à hospitalidade,

A opinião do representante do Sebrae sobre o cuiabano como pessoa aberta ao relacionamento com o outro, porém excessivamente coloquial, também é compartilhada com a opinião do Gerente Geral do Hotel Deville. Isso reporta a questão da hospitalidade e da hospitabilidade levantada por Camargo (2004) e do respeito à identidade do estrangeiro, comentado por Montandon (2001). É importante, também, relembrar o que Camargo (2004) disse e citado no capítulo 2 deste trabalho, que a hospitalidade oferecida depende do consentimento do hóspede em querer recebê-la. Contudo, a hotelaria pressupõe um atendimento formal, o que não ocorre com os cuiabanos, na opinião do representante do Sebrae e do Hotel Deville. Dentre as atitudes para o bom acolhimento apresentado por Wallenhorst (in MONTANDON, 2001) contidas nas normas da ABNT, é provável que a compreensão incorreta das expectativas do hóspede é que leva à espontaneidade e a informalidade local.

Deve-se retomar o esquema no qual Wada (in DENCKER; BUENO, 2003) faz a interseção entre o turismo e a hospitalidade, que é o momento do entendimento do viajante e do anfitrião. Esquema que identifica as características

da compreensão das tradições, do relacionamento, das expectativas, das necessidades, dos desejos e das soluções dos dois atores responsáveis pela hospitalidade. Não se pode ver somente uma das partes nessa relação com o turismo, sob ameaça de não ocorrer o acolhimento desejado na hotelaria.

## Considerações finais

Ao se propor a averiguar a situação do trabalho educativo para a hospitalidade, pretendia-se levantar como isso acontece, se acontece e, se possível, apresentar uma possibilidade de os hotéis independentes da região da capital mato-grossense profissionalizar seus colaboradores e preparar para a entrada dos hotéis de rede que, pela organização e poder de negociação, conseguem diminuir seus custos e apresentar melhores serviços aos hóspedes com preços mais baixos.

Na medida em que o pesquisador avança com suas pesquisas bibliográficas e observações, notou-se que a concepção de hospitalidade está além da dialética do acolhimento e do bem receber. Ela está explicitamente ligada às atitudes das pessoas, ao aspecto estrutural de uma cidade, sua cultura e sua relação com o outro, neste caso, o turista. Verificou-se que, apesar das palavras dos visitantes em dizer que o Cuiabano é hospitaleiro, a relação com o migrante passou por um processo de estranhamento e até de atitudes inóspitas perante o novo habitante da cidade. Ou seja, a hospitalidade existe até o momento em que o “visitante” se torne “habitante” e fazer parte do cotidiano.

Ao observar as expressões “chapa e cruz” e “pau rodado” usadas pelos nascidos em Cuiabá, para denominar e separar aquele que nasceu na cidade daquele que tem sua residência fixada em terras cuiabanas, é nítida, ao olhar do pesquisador, uma reação preconceituosa e de posse por parte dos “chapa e cruz”. Preconceituosa porque a imagem remetida ao chamar uma pessoa de “pau rodado” é aquele que chega na condição de necessitado, de desgarrado de identidade. De posse, devido ao fato dos “chapa e cruz” se sentirem invadidos por um povo que chegou, se estabeleceu e quis implantar seus hábitos num lugar diferente do seu. São questões que refletem na maneira de acolhimento do visitante, principalmente quando a quantidade de imigrantes tenha sido significativamente suficiente para influenciar no dia-a-dia dos habitantes.

A hotelaria é um ramo de atividade que tem características próprias, que integra o humano e o material na tentativa de realização de um “sonho”. Ao sair da sua casa, mesmo que por motivo de trabalho, o hóspede de um hotel quer tudo aquilo que não tem em seu lar. Ele deseja ser bem acolhido, estar seguro e

confortável, afinal, está em um lugar estranho e seu espaço é o hotel onde está hospedado. Isso faz com que a hospitalidade seja aspecto importante na atividade hoteleira.

Em Cuiabá, por meio das entrevistas realizadas com os responsáveis pelos estabelecimentos hoteleiros, verificou-se que a preocupação destes está na preparação dos seus profissionais para os aspectos operacionais e não atitudinais em relação à hospitalidade. Os hoteleiros sentem maior necessidade de trabalhos educativos com abordagem operacional, apesar das instituições que oferecem tais trabalhos, acreditarem que a carência existe tanto na abordagem operacional quanto na de relacionamento com o hóspede, o acolhimento.

Com tudo, o aspecto que não aparece nas entrevistas com os hoteleiros, mas é demonstrada a insatisfação ao questionar o visitante, é a infra-estrutura da cidade. Como apresentado no decorrer deste trabalho acadêmico, a hospitalidade não é sinônimo unicamente do acolhimento por parte da população de uma localidade, mas também engloba aquilo que a cidade pode oferecer enquanto estrutura planejada para a recepção do estrangeiro.

Há, então, dualidade quanto ao paradigma da cidade hospitaleira. Aos olhos de uns, a cidade é hospitaleira porque se sentiram bem acolhidos por parte das atitudes daqueles que lá habitam. Para outros, ela é pouco hospitaleira ou inóspita devido à somatória de diversos fatores que se referem à infra-estrutura urbana.

O trabalho educativo, em que a hotelaria de Cuiabá pode realizar, deve preocupar-se com as atitudes apontadas na pesquisa de campo. Quando o hoteleiro diz que o cuiabano é coloquial em demasia, ele indica que a liberdade do visitante está sendo tolhida. Que a linguagem não-falada não é bem interpretada pelo recepcionista e que a comunicação eficiente não ocorre. O trabalho educativo para a hospitalidade deve, então, estar focado na comunicação interpessoal, para que consiga remover as arestas existentes.

Existem alguns pontos importantes a serem mencionados após a realização das pesquisas bibliográficas e de campo. Aspectos que se tornaram verdades absolutas no inconsciente popular do cuiabano e que se mostraram contrárias ao serem analisadas de maneira científica.

Primeiro é o fato de os visitantes afirmarem e Barros (1984), citado no capítulo 2, escrever que o Cuiabano é hospitaleiro. Entretanto, a hospitalidade a

que eles se referem está baseada no que se encontra no inconsciente comum das pessoas a respeito da sua definição. Não é a hospitalidade estudada pelos autores e definições apresentadas neste trabalho. A espontaneidade e autenticidade existem, mas o pré-julgamento sobre as ações e o desrespeito ao espaço alheio também fazem parte desse comportamento. O pesquisador não quer afirmar que o cuiabano é um povo inóspito, porém, seria necessário um estudo mais aprofundado para confirmar a hospitalidade do “chapa e cruz”.

O mesmo ocorre quanto à hospitalidade urbana em Cuiabá. A falta de número de leitos suficientes para acomodar eventos de grande porte, segurança urbana, a ausência de folhetos informativos, mapas da cidade e a própria condição climática da cidade são variáveis que não permitem o exercício da hospitalidade da cidade e expulsão dos turistas. É sabido que são problemas verificados na maioria das cidades brasileiras e que necessitam de ações que envolvem planejamento de políticas públicas e conscientização da população para o turismo.

O segundo ponto a ser levantado é relativo ao trabalho educativo realizado pelos hoteleiros da capital mato-grossense. Somente dois hotéis terem trabalho próprio e o restante não possuírem política de desenvolvimento do seu quadro de colaboradores, é possível levar em conta o fato de eles considerarem o valor investido em trabalho educativo como um gasto e não um investimento. Um dos hotéis, inclusive, chegou a afirmar que não possui tal trabalho porque corre o risco de perder o colaborador.

Este tipo de comportamento empresarial é reflexo da acomodação que o mercado permite em Cuiabá. Ou seja, como ainda não ocorre a entrada de redes hoteleiras mais fortes e com preços mais reduzidos, os hotéis independentes não sentem a profissionalização adequada da sua equipe como um instrumento que agrupa valor competitivo ao estabelecimento e preferem, internamente, repassar as rotinas de trabalho aos novos funcionários de maneira aleatória.

Percebendo a tendência do mercado hoteleiro e mesmo do crescimento do turismo local, instituições que antes não trabalhavam com o turismo passaram a oferecer cursos profissionalizantes ao mercado. É o caso da C.D.L., que não oferecia trabalhos educativos para os seus sócios, começou a trabalhar com a hotelaria por meio do programa de capacitação empresarial por meio do Centro de

Educação Corporativa (CEC). Ainda de forma tímida, a CDL atinge a hotelaria de pequeno porte, que procura mais freqüentemente pelos seus serviços.

O Sebrae e o Senac são instituições melhor estruturadas e presentes no mercado há mais tempo, reclamam de a hotelaria não procurar pelos seus cursos. Contudo, com o resultado das entrevistas nessas instituições e nos hotéis, nota-se que existe uma discrepância nos interesses dos hoteleiros com os cursos oferecidos. Os estabelecimentos de hospedagem procuram por trabalhos educativos com abordagem operacional e que utilizam a pedagogia de transmissão. Anseiam por resultados rápidos e mensuráveis. As instituições, apesar de oferecerem também abordagem operacional, sentem que o mercado precisa de trabalhos com abordagem no atendimento e utilizam a pedagogia da problematização nos seus cursos. Assim, há descontentamento tanto por parte dos hotéis como das instituições, e com isso, aquele que sai prejudicado é o trabalhador que, se desejar se aperfeiçoar na profissão, dependerá dos próprios esforços.

Se o trabalho educativo que ocorre nos hotéis de Cuiabá se resume nos repasses das rotinas ao iniciante da hotelaria, verificou-se que o trabalho para a hospitalidade é inexistente. Mesmo nas instituições profissionalizantes a hospitalidade, como definido neste trabalho, é esquecida ou desconhecida. É confundida com cursos sobre “qualidade no atendimento” ou “atendimento ao público”.

A hospitalidade ainda é um enigma para muitos e seria utopia acreditar que a sua concepção esteja sendo trabalhada nos hotéis brasileiros. Mesmo o I.H e a ABNT, ao criarem as normas de hospitalidade para profissionais operacionais do turismo, elencam elementos da “competência da hospitalidade” (forma citada nas normas) subjetivos e impossíveis de serem padronizados por serem diferentes em cada cultura. Aliás, a diferença cultural é um item que não é citado nas normas.

O trabalho educativo para a hospitalidade, na opinião do pesquisador, deverá abordar as questões que se referem às teorias apresentadas neste trabalho. A hotelaria deve-se se pensar como sendo um lugar de encontro de pessoas de diversas partes do mundo, e que deveriam se sentir integrados ao espaço hoteleiro e não como estrangeiros. Para tanto, é provável que esse trabalho deveria abordar os seguintes conteúdos:

Noções sobre hospitalidade: o profissional da hotelaria receberá o conteúdo teórico básico sobre a hospitalidade, suas variáveis e implicações.

Hotelaria e Turismo: é o momento de mostrar ao profissional qual o papel do hotel e do profissional da hotelaria no contexto do turismo.

Comunicação interpessoal: neste item seriam abordados os assuntos referentes ao “saber ouvir”, comunicação verbal e não-verbal, ética, preconceito e pré-julgamentos, respeito às diferenças.

Comportamento dos turistas: fazer uma abordagem quanto aos aspectos culturais do turista estrangeiro. Para isso, terá que saber quais os turistas que mais visitam o país anfitrião. A intenção é familiarizar o profissional da hotelaria com os hábitos mais freqüentes desses estrangeiros e que possam lhes parecer estranho.

Cultura brasileira: o Brasil é um país multi-cultural e os hábitos variam por região, portanto, é necessário que o profissional também conheça esses costumes.

Informações turísticas locais: é o instante em que o profissional vai estar mais inteirado das informações turísticas local. Ou seja, saber dar informação correta aos turistas sobre a história local, pontos turísticos, informações sobre o sistema de saúde, transporte, lazer, etc.

A pedagogia que melhor seria indicada para esse trabalho educativo dependeria do público a ser trabalhado. Na possibilidade de grupo de pessoas que ainda não se encontra inserido no mercado, a pedagogia de transmissão, num primeiro instante, e a de problematização em seguida, podem alcançar mais efetivamente o objetivo. No entanto, deve-se considerar o fato que a transmissão simples das informações não direciona o aluno à construção do conhecimento, apenas à memorização. O papel do instrutor, nesse momento, é de estar sempre atento às possíveis consequências que podem ocorrer àquele que recebe as informações.

Estudos de casos podem ser uma opção interessante para suavizar os pontos negativos dessa pedagogia. O aluno que não conhece o mercado de trabalho, tem dificuldades em assimilar o conteúdo. Este passa a ser memorizado unicamente. Quando o estudo de caso é apresentado, a pedagogia da problematização deve ser introduzida para que se construa a noção da prática exigida, pois é solicitado ao aluno à tarefa de raciocinar no problema apresentado, unir as informações teóricas transmitidas e buscar as soluções prováveis.

Para grupos fechados, que já têm experiência no mercado e vivenciam os problemas da empresa na sua rotina, a sugestão do pesquisador é a aplicação da pedagogia da problematização para que os alunos possam perceber que as soluções que buscam dependem do conhecimento da teoria. O “método de arco” apresentado pela figura 1, no capítulo 1 deste trabalho, consegue explicar o processo de construção do conhecimento que ocorre na pedagogia da problematização.

É importante ressaltar que qualquer que seja a proposta de trabalho educativo para a hospitalidade, ela deverá ser montada por meio de um estudo alicerçado em pesquisas sobre o comportamento do viajante e do anfitrião. Não adianta impor regras ou condutas que, supostamente, seriam aceitas na sua maioria sem prévio conhecimento do local nas suas especificidades culturais, históricas e geográficas.

Enfim, reportando-se às hipóteses no projeto desta pesquisa, elas não foram confirmadas ou tampouco negadas devido o encontro de situação diferente daquela levantada pelo pesquisador. No entanto, permitiu o alcance dos objetivos propostos, no sentido em que foi elaborado um diagnóstico sobre o trabalho educativo para a hospitalidade em Cuiabá, bem como respondido o problema definido no projeto.

## Referências bibliográficas

AIRY, David; TRIBE, John. O ensino da hospitalidade, in: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison (orgs.): **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e a suas regras. 8 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004 (Leituras filosóficas)

AMARAL, Ivan Bose do; CARVALHO, Caio Luiz de. **Hotelaria independente no Brasil**. Disponível em: <<http://www.brasilturisjornal.com.br/site.cfm?tp=WL&cg=ARTIG&noticia=4696>> Acesso em: 19 set. 2005.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e projeto**. 5 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.

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.

ATELJEVIC, Jovo; MILNE, Simon – Technology and its impact on service quality, in: KANDAMPULLY, Jay; MOK, Connie; SPARKS, Beverley (orgs) – **Service quality managemnet in hospitality, tourism and leisure**. Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001.

BARBOSA, Cláudia Ricciuti. **Introdução da hospitalidade nos cursos de hotelaria de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) Anhembi-Morumbi, São Paulo: S.C.P., 2005

BAPTISTA, Isabel. **Dar rosto ao futuro**: a educação como compromisso ético. Porto: Profedições, 2005. 156p.

BARRETO, Margarita; SILVA, Maria Ivonete Peixer da; TAMANINI, Elizabete. **Discutindo o ensino universitário de turismo**. Campinas, SP: Papirus, 2004 (Coleção Turismo)

BARROS, João Moreira de. **Cuiabá de hoje**. Da Academia Matogrossense de Letras e do Instituto Histórico e Geográfico de Mato Grosso. São Paulo. Editora Resenha Tributária Ltda. 1984

BERGAMINI, Cecília Whitaker – **Motivação**; São Paulo: Atlas, 1986.

BESSANEZI, Maria Silva C. Beozzo. Imigrações Internacionais no Brasil: um panorama histórico. In: PATARRA, Neide, **Emigração e Imigração internacionais no Brasil**. Campinas; FNAUAP e NEPO/UNICAMP, 1996.

BORDENAVE, Juan.E.Dias, **Alguns fatores pedagógicos**. Revista Interamericana de Educação de Adultos, [on line]. 1983 v.3, n. 1-2 – PRDE-OEA. Disponível na World Wide Web: [http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos\\_apoio/pub04U2T5.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U2T5.pdf). acesso em: 18 jul. 2006

BRANDÃO, Ludmila de Lima. Movimento citadino, educação e cidadania, in: TORRES, Ártemis (org.). **Mato Grosso em movimentos**: ensaios de educação popular. Cuiabá: EdUFMT, 1994 (189-200)

\_\_\_\_\_, **A catedral e a cidade**: uma abordagem da educação como prática social. Cuiabá: EdUFMT, 1997.

CAMARGO, Luiz Octavio de Lima. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003. p.7-27.

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004 – (Coleção ABC do Turismo)

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade**: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHON, Kye-Sung (Kaye), SPARRWE, Raymond T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. Tradução Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira; Revisão técnica Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

CORRÊA, José Aquino Batista. **História & estórias do fisco Mato-grossense**. Cuiabá: Genus, 1996.

COUTINHO, Maria Teresa Correia, JOHANN, Sílvio Luiz, PEREIA, Cláudio de Souza, ROCHA-Pinto, Sandra Regina da. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 4.ed.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DAMATTA, Roberto. **Relativizando; uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DEMO, Pedro. **Professor do futuro e reconstrução do conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_; VIÁ, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. A gestão em hotelaria e o cliente. **Hotelnews**, São Paulo, n. 325, mar./abr. 2005, p. 53.

DUARTE, Newton. **Concepções afirmativas e negativas sobre o ato de ensinar.** *Cad. CEDES*. [online]. Abr. 1998, vol.19, no.44 [citado 28 Julho 2006], p.85-106. Disponível na World Wide Web: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32621998000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32621998000100008&lng=pt&nrm=iso). ISSN 0101-3262. Acesso em: 18 jul. 2006

ELIAS, Rodrigo. Braços para fazer um país. In: Revista **Nossa História**. Rio de Janeiro: Editora Vera Cruz, nr. 24, outubro 2005, , ano 2, p.14-18

GIORGI, Ari. Internet: Futuro dos hotéis independentes. **Hotelnews**, São Paulo, n. 327, jul./ago. 2005, p. 36.

GO, Frank M.. a globalização e os problemas educacionais do turismo emergente. In: THEOBALD, William F. organizador: **Turismo global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001. Cap.26.

GODBOUT, Jacques T. **O Espírito da dádiva**. Tradutor Patrice Charles F.X. Wuillaume – Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GOMES, William. Dicionário Cuiabanês. Cuiabá, 2000.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_. Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Thomson, 2003. p.49-59.

GUERRIER, Yvonne – **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**; tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 2000.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HORNER, Susan; SWARBROOKE, John. **O Comportamento do consumidor no turismo**. Tradutor Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2002.

HOTELARIA econômica se expande no Brasil. **Hotelnews**, São Paulo, n. 325, mar./abr. 2005, p. 33.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> acesso em 01 de Dezembro de 2005.

AVANAUGH, Raphael, NINEMEIER, Jack D.- **Supervisão em hospitalidade**; tradução Bazán Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro; Qualitymark: Salvador, BA: Instituto de Hospitalidade, 2003.

LARA, Simone B. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

\_\_\_\_\_. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 1-23.

LEITE, Dante Moreira. **O caráter nacional brasileiro**. São Paulo, Editora Ática, 5<sup>a</sup>. Edição, 1992.

LIMA, Carlos. **Ensinar num contexto de crescente complexidade das competências em turismo e hotelaria**. São Paulo, 2005. Transparências . Apresentação feita no dia 28 de abril no Senac Santo Amaro.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINE, G., “Estado, economia e mobilidade geográfica no Brasil, In: Revista Brasileira de Estudos da População, V.11, nr. 1, jan/jun 1994.

MATSUBARA, Marilda. A dimensão educativa-política das organizações populares, in: TORRES, Ártemis (org.). **Mato Grosso em movimentos: ensaios de educação popular**. Cuiabá: EdUFMT, 1994 (253-272)

MONTANDON, Alain. Lieux d'hospitalité, in: MONTANDON, Alain (org.). **Lieux d'hospitalité**: hospices, hôpital, hostellerie. Clermont-Ferrand (França): Presses Universitaires Blaise Pascal, 2001 p. 13-25 (Coleção Littératures)

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. Revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. – 8. ed.; São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

MORRISON, Alison; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: Processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **RAC**, v.8, n.1, jan./mar. 2004, p. 105-128.

MULLINS, Laurie J. – **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**; trad. Vinícius Figueira. – 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência: Uma Nova Visão Do Trabalho E Da Realização Pessoal** . São Paulo: Editora Gente, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar:** Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULA, Nilma Morcerf de. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação, in: DIAS, Célia Maria de Moraes (org.) **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** Barueri, SP: Manole, 2002, p. 69-82

PESSANHA, Andréa Santos. Em nome do progresso. In: Revista **Nossa História.** Rio de Janeiro: Editora Vera Cruz, nr. 24, outubro 2005, , ano 2, p.20-22.

RAMOS, Silvana Pirillo. **Hospitalidade e migrações internacionais:** O bem receber e o ser bem recebido. São Paulo: Aleph, 2003.

REISINGER, Yvette – Unique characteristics of tourism, hospitality, and leisure services. In: KANDAMPULLY, Jay; MOK, Connie; SPARKS, Beverley (orgs) – **Service quality managemnet in hospitality, tourism and leisure.** Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001.

ROBERTS, Chris – Competitive Advantages of service quality, in: KANDAMPULLY, Jay; MOK, Connie; SPARKS, Beverley (orgs) – **Service quality managemnet in hospitality, tourism and leisure.** Binghamton: The Haworth Hospitality Press, 2001.

ROSA, Carlos. Evolução urbana de Cuiabá: notas históricas, IN: Ministério da Cultura, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Departamento de Promoção. **Estudos de tombamento.** Rio de Janeiro: IPHAN, 1995 (Cadernos de Documentos,2)

SENAC.DN. **Pousada:** como montar e administrar. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2002.

THEOBALD, William F. organizador: **Turismo Global.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

WADA, Elizabeth Kyoko. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia?. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti (org.). **Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo:** Formulação de uma proposta. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004

WALLENHORST, Thomas. Acceuillir: une capacite relationnelle. In: MONTANDON, Alain (org.). **Lieux d'hospitalité:** hospices, hôpital, hostellerie. Clermont-Ferrand (França): Presses Universitaires Blaise Pascal, 2001 p.163-172 (Coleção Littératures)

YAZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal:** Guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2000. ( Coleção Turismo)

**Anexo 1 - ABNT NBR.15030, NBR. 15031**

---

---

# Norma Nacional para

## **Hospitalidade para profissionais operacionais**

# Hospitalidade para profissionais operacionais

## 1 Objetivo

Esta Norma do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo descreve a competência de hospitalidade para profissionais operacionais e indica os elementos que determinam o seu desempenho no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo.

## 2 Definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

- 2.1 **competência:** Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.
- 2.2 **elementos da competência:** Noções básicas e os respectivos critérios e evidências de desempenho necessários à ocupação.
- 2.3 **certificação profissional:** Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.
- 2.4 **resultados esperados:** Conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação.

## 3 Descrição da Competência

A competência de hospitalidade para profissionais operacionais consiste, principalmente, em receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre.

O profissional deve demonstrar a competência de hospitalidade através das seguintes ações:

- a) receber bem e com satisfação;
- b) servir com excelência e prazer;
- c) agir com base em valores éticos;
- d) relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- e) estabelecer comunicação efetiva;
- f) disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural;
- g) cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- h) cuidar da apresentação de produtos e do ambiente;
- i) oferecer serviços especiais e personalizados;
- j) garantir a satisfação do cliente.

## **4 Elementos da Competência - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes / Atributos**

Os elementos que explicitam os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à competência de hospitalidade para profissionais operacionais, são:

### **4.1 Conhecimentos de:**

- a) requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação;
- b) termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- c) procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- d) principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- e) aspectos básicos da cultura local e nacional.

### **4.2 Habilidades para:**

- a) comunicação clara e articulada, com emprego de gramática e vocabulário adequados;

### **4.3 Atitudes/Atributos:**

- a) consciência de detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento/localidade;
- b) facilidade no relacionamento com a equipe, gerando sinergia;
- c) atitude otimista, sociável, amigável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- d) atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento às necessidades do cliente;
- e) educação, ética e sensibilidade para com sentimentos e desejos alheios;
- f) iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problema;
- g) equilíbrio emocional perante situações de pressão de tempo, demandas simultâneas, reclamações e situações imprevistas;
- h) raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazo;
- i) disposição interna de servir e interesse pelo bem estar alheio;
- j) compreensão das necessidades e expectativas das pessoas
- k) compreensão e respeito aos aspectos sociais e culturais do turismo;
- l) hábitos saudáveis e comportamentos adequados;
- m) capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal.

---

---

# Norma Nacional para

## **Hospitalidade para supervisores e gerentes**

# Hospitalidade para supervisores e gerentes

## 1 Objetivo

Esta Norma do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo descreve a competência de hospitalidade para supervisores e gerentes e indica os elementos que determinam o seu desempenho no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo.

## 2 Definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

- 2.1 **competência:** Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.
- 2.2 **elementos da competência:** Noções básicas e os respectivos critérios e evidências de desempenho necessários à ocupação.
- 2.3 **certificação profissional:** Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.
- 2.4 **resultados esperados:** Conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação.

## 3 Descrição da Competência

A competência de hospitalidade para supervisores e gerentes consiste, principalmente, em mobilizar a equipe para receber bem, acolher com satisfação e servir com excelência aos usuários dos serviços prestados, para recebê-los mais e sempre.

O profissional deve demonstrar a competência de hospitalidade através das seguintes ações:

- k) liderar a equipe para hospitalidade;
- l) receber bem e com satisfação;
- m) servir com excelência e prazer;
- n) agir com base em valores éticos;
- o) relacionar-se dentro de padrões de boa educação;
- p) estabelecer comunicação efetiva;
- q) disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico -cultural;
- r) cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente;
- s) oferecer serviços especiais e personalizados;
- t) garantir a satisfação do cliente.

## **4 Elementos da Competência - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes / Atributos**

Os elementos que explicitam os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes à competência de hospitalidade para supervisores e gerentes, são:

### **4.1 Conhecimentos de:**

- a) requisitos de higiene e apresentação pessoal adequados à ocupação própria e dos liderados;
- b) termos técnicos e operacionais do segmento de turismo e hospitalidade;
- c) técnicas de liderança, coordenação e motivação de pessoas;
- d) procedimentos de emergência em caso de acidente, incêndio ou falta de energia;
- e) principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos da indústria do turismo;
- f) aspectos básicos da cultura local e nacional.

### **4.2 Habilidades para:**

- a) comunicação clara e articulada com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- b) planejamento de curto e longo prazo;
- c) avaliação de idéias de maneira crítica e julgamento com base em dados e fatos.

### **4.3 Atitudes/Atributos:**

- a) consciência de detalhes e atenção para padrões, leis e regulamentos do estabelecimento/localidade;
- b) atitude decidida, colaboradora e mobilizadora para alcance dos objetivos;
- c) inovação e criatividade na geração de idéias;
- d) atitude otimista, sociável, amigável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- e) atitude atenciosa, empática, simpática e cordial no atendimento de necessidades do cliente;
- f) educação, ética e sensibilidade para com sentimentos e desejos alheios;
- g) compreensão de necessidades e expectativas alheias;
- h) facilidade de relacionamento com a equipe gerando sinergia;
- i) iniciativa para antever, antecipar oportunidades de servir, prevenir e solucionar problemas;
- j) equilíbrio emocional perante reclamação, situação imprevista, pressão de tempo e demandas simultâneas;
- k) raciocínio lógico verbal e memória de curto e longo prazo;
- l) disposição para servir e interesse pelo bem-estar alheio;
- m) compreensão e respeito a aspectos sociais e culturais do turismo;
- n) hábitos saudáveis e comportamento adequado;
- o) capacidade para ouvir atentamente e interpretar linguagem não verbal;

- p) capacidade para compreender necessidades e expectativas alheias;
- q) capacidade para tomar decisões individualmente ou envolvendo outras pessoas.

**Anexo 2 – Lei de Criação do Estado do Mato Grosso do Sul**



# Presidência da República

## Subchefia para Assuntos Jurídicos

### LEI COMPLEMENTAR Nº 31, DE 11 DE OUTUBRO DE 1977

Cria o Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA:** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

#### CAPÍTULO I

##### Disposições Preliminares

Art. 1º - É criado o Estado de Mato Grosso do Sul pelo desmembramento de área do Estado de Mato Grosso.

Art. 2º - A área desmembrada do Estado de Mato Grosso para constituir o território do Estado de Mato Grosso do Sul, situa-se ao sul da seguinte linha demarcatória: das nascentes mais altas do rio Araguaia, na divisa entre os Estados de Goiás e

Mato Grosso, segue, em linha reta, limitando os Municípios de Alto Araguaia, ao norte, e Coxim, ao sul, até às nascentes do córrego das Furnas; continua pelo córrego das Furnas abaixo, limitando, ainda, os Municípios de Alto Araguaia, ao norte, e Coxim, ao sul, até sua foz no rio Taquari; sobe o rio Taquari até a barra do rio do Peixe, seu afluente da margem esquerda, continuando por este até sua nascente mais alta, tendo os Municípios de Alto Araguaia, ao leste, e Pedro Gomes, ao oeste; segue daí, em linha reta, às nascentes do rio Correntes, coincidindo com a linha divisória dos Municípios de Alto Araguaia e Pedro Gomes; desce o rio Correntes até a sua confluência com o rio Piquiri, coincidindo com os limites dos Municípios de Itiquira, ao norte, e Pedro Gomes, ao sul, continua pelo rio Correntes, coincidindo com os limites dos Municípios de Itiquira, ao norte, e Corumbá, ao sul, até sua junção com o rio Paraguai; da junção do rio Correntes com o rio Itiquira, segue coincidente com a divisa dos Municípios de Barão de Melgaço, ao norte, e Corumbá, ao sul, até a foz do rio Itiquira no rio Cuiabá; da foz do rio Itiquira no rio Cuiabá segue por este até a sua foz no rio Paraguai, coincidindo com a divisa entre os Municípios de Poconé, ao norte, e Corumbá, ao sul; da confluência dos rios Cuiabá e Paraguai sobe pelo rio Paraguai até o sangradouro da Lagoa Uberaba, coincidindo com os limites dos Municípios de Poconé, ao leste, e Corumbá, ao oeste; da boca do sangradouro da lagoa Uberaba segue sangradouro acima até a lagoa Uberaba, continuando, por sua margem sul, até o marco Sul Uberaba, na divisa do Brasil com Bolívia, coincidindo com os limites dos Municípios de Cáceres, ao norte, e Corumbá, ao sul.

Art. 3º - A Cidade de Campo Grande é a Capital do Estado.

#### CAPÍTULO II

##### Dos Poderes Públicos

###### SEÇÃO I

Da Assembléia Constituinte e do Poder Legislativo

Art. 4º - A Assembléia Constituinte do Estado de Mato Grosso do Sul será eleita no dia 15 de novembro de 1978 e instalar-se-á no dia 1º de janeiro de 1979, sob a presidência do Presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Mato Grosso.

Parágrafo único - O número de Deputados à Assembléia Constituinte será fixado de acordo com as normas constitucionais que disciplinam a composição das Assembléias Legislativas dos Estados.

Art. 5º - A Assembléia Constituinte, após a promulgação da Constituição, passará a exercer o Poder Legislativo, como Assembléia Legislativa do Estado; de Mato Grosso do Sul.

Parágrafo único - O mandato dos Deputados à Assembléia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul extinguir-se-á concomitantemente com o dos Deputados às Assembléias Legislativas dos demais Estados.

## SEÇÃO II

### Do Poder Executivo

Art. 6º - Para o período que se encerrará com o do mandato dos Governadores dos Estados eleitos a 1º de setembro de 1978, o Presidente da República nomeará o Governador do Estado de Mato Grosso do Sul, na forma do disposto no art. 4º da Lei Complementar nº 20, de 1º de julho de 1974.

Parágrafo único - O Governador do Estado de Mato Grosso do Sul será nomeado até 31 de março de 1978 e tomará posse no dia 1º de janeiro de 1979, perante o Ministro de Estado da Justiça.

Art. 7º - A partir da posse e até a promulgação da Constituição, o Governador poderá expedir decretos-leis sobre todas as matérias de competência legislativa estadual.

## SEÇÃO III

### Do Poder Judiciário

Art. 8º - A administração da Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul competirá aos órgãos do seu Poder Judiciário, com a colaboração de órgãos auxiliares instituídos em lei.

Art. 9º - O Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul compor-se-á, inicialmente, de 7 (sete) Desembargadores, nomeados pelo Governador.

Art. 10 - O Tribunal de Justiça instalar-se-á até o 10º (décimo) dia útil seguinte ao da posse dos seus 4 (quatro) primeiros membros.

Art. 11 - Incumbe ao Desembargador mais idoso, dentre os 4 (quatro) primeiros nomeados pelo Governador, adotar as providências para a execução do disposto no artigo anterior, assim como presidir o Tribunal de Justiça até a eleição e posse do Presidente e Vice-Presidente.

Parágrafo único - A eleição e a posse, previstas neste artigo, realizar-se-ão no 5º (quinto) dia útil seguinte àquele em que se completar a composição do Tribunal, exigida a presença mínima da maioria dos Desembargadores.

Art. 12 - A eleição do Presidente e do Vice-Presidente do Tribunal de Justiça processar-se-á por escrutínio secreto, considerando-se eleitos os que alcançarem a maioria dos votos presentes.

§ 1º - No caso de empate, considerar-se-á eleito o mais antigo na magistratura e, se igual a antigüidade, o mais idoso.

§ 2º - Os mandatos do Presidente e do Vice-Presidente, eleitos na forma deste artigo, expirarão a 1º de janeiro de 1981.

Art. 13 - A fim de possibilitar o quorum mínimo de 4 (quatro) Desembargadores, necessário para a instalação e funcionamento do Tribunal de Justiça, poderá o Governador, no primeiro provimento, nomear Desembargadores pertencentes à Justiça de Estado de Mato Grosso, dentre os que, até 31 de outubro de 1978, lhe manifestem, por escrito, aceitar a nomeação.

§ 1º - É facultado ao Governador, se inferior a 4 (quatro) o número dos nomeados na forma do caput deste artigo, completá-lo:

I - por nomeação de advogado ou membro do Ministério Público, de notório merecimento e idoneidade moral, com 10 (dez) anos, pelo menos, de prática forense;

II - por promoção de Juízes de Direito que integrem a Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, tantos cargos quantos bastem para atingir o quorum mencionado neste artigo, observado o disposto no Art. 144, item III, primeira e segunda partes da Constituição.

§ 2º - A faculdade conferida ao Governador por este artigo exercer-se-á até 31 de janeiro de 1979, devendo as outras 3 (três) vagas de Desembargador ser preenchidas por indicação do Tribunal de Justiça, obedecido o disposto no art. 144, item III, da Constituição.

§ 3º - Não sendo preenchida a vaga de Desembargador reservada a advogado ou a membro do Ministério Público pela forma prevista no § 1º, item I, o Tribunal de Justiça, na quinzena subsequente à sua instalação, votará lista tríplice mista observados os requisitos do art. 144, item IV, da Constituição.

§ 4º - À nomeação mencionada no § 1º, item I, e no parágrafo anterior, somente podem concorrer advogados inscritos na Seção da Ordem dos Advogados do Brasil, nos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e membros do Ministério Público desses Estados.

Art. 14 - O Presidente do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul providenciará a instalação e o funcionamento do Tribunal Regional Eleitoral.

Art. 15 - O Tribunal de Justiça, até a sua 5º (quinta) sessão ordinária mediante eleição pelo voto secreto, escolherá os 2 (dois) Desembargadores, os 2 (dois) Juízes de Direito e os 6 (seis) cidadãos de notável saber jurídico e idoneidade moral, dentre os quais o Presidente da República nomeará 2 (dois) que, com aqueles e o Juiz Federal, comporão o Tribunal Regional Eleitoral.

Parágrafo único - Os Desembargadores e Juízes de Direito, eleitos na forma deste artigo, serão empossados pelo Presidente do Tribunal de Justiça, em sessão do Tribunal Regional Eleitoral, que se realizará no dia subsequente ao da sua eleição, e, em seguida, sob a presidência no Desembargador mais idoso, juntamente com os outros membros já nomeados do Tribunal Regional Eleitoral, elegerão o Presidente e o Vice-Presidente, observado o disposto no art. 12 e seu § 1º.

Art. 16 - Passarão a integrar a Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul os Juízes de Direito e os Juízes Substitutos, com exercício em Comarca sediada no território sob sua jurisdição, desde que o requeiram, até 30 de novembro de 1978, ao Governador nomeado, assegurados os respectivos cargos, direitos e garantias.

## SEÇÃO IV

### Do Ministério Pùblico

Art. 17 - O Ministério Pùblico do Estado de Mato do Sul terá por Chefe o Procurador-Geral, nomeado, em comissão pelo Governador, dentre cidadãos maiores de 35 (trinta e cinco) anos, de notório saber jurídico e reputação ilibada.

Art. 18 - Comporão o Ministério Pùblico do Estado de Mato Grosso do Sul os membros do Ministério Pùblico do Estado de Mato Grosso que, na data da vigência desta Lei, estejam exercendo suas funções no território do novo Estado, sendo-lhes assegurados os respectivos cargos, direitos e garantias.

Art. 19 - Poderão ser nomeados para funcionar junto ao Tribunal da Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul os da Justiça do Estado de Mato Grosso, desde que o requeiram ao Governador até 30 de novembro de 1978, sendo-lhes assegurados os respectivos cargos, direitos e garantias.

Parágrafo único - As nomeações mencionadas neste artigo levarão em contas necessidades de serviço do Estado de Mato Grosso, após o desmembramento.

## CAPÍTULO III

### Do Patrimônio

Art. 20 - No respectivo território, o Estado de Mato Grosso do Sul sucede, no domínio, jurisdição e competência, ao Estado de Mato Grosso.

Art. 21 - O patrimônio da Administração Direta do Estado de Mato Grosso existente, a 1º de janeiro de 1979, no território do Estado de Mato Grosso do Sul, fica transferido a este Estado.

Parágrafo único - Compreendem-se no patrimônio os bens, rendas, direitos e encargos.

Art. 22 - O patrimônio das entidades da Administração Indireta e das Fundações instituídas por lei estadual, compreendendo os bens, rendas, direitos e encargos, será distribuído entre os Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul, em função das respectivas necessidades, com prévia audiência da Comissão Especial a ser criada nos termos desta Lei.

§ 1º - Fica a União autorizada a assumir a dívida fundada e encargos financeiros da Administração Direta do Governo do Estado de Mato Grosso, a partir de 1º de janeiro de 1979, inclusive os decorrentes de prestação de garantia, ouvida a Comissão Especial mencionada neste artigo e mediante aprovação do Presidente da República.

§ 2º - Até 31 de dezembro de 1978, os órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Mato Grosso, as entidades da Administração Indireta e as Fundações criadas por lei estadual somente poderão assumir obrigações e encargos financeiros que ultrapassem aquele exercício, quando previamente autorizadas pelo Presidente da República.

## CAPÍTULO IV

### Do Pessoal

Art. 23 - Observados os princípios estabelecidos no inciso V e § 4º do art. 13 da Constituição, os Governadores dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, deverão aprovar, no prazo máximo de 6 (seis) meses, no primeiro caso a partir de 1º de janeiro e no segundo a contar de 15 de março de 1979, os quadros e tabelas definitivos do pessoal civil e os efetivos da Polícia Militar.

Parágrafo único - Os quadros e tabelas de que trata este artigo serão organizados com base na lotação que for fixada para os órgãos de cada um dos Estados.

Art. 24 - Os servidores pertencentes ao Estado de Mato Grosso, em exercício em 31 de dezembro de 1978, serão incluídos em Quadros provisórios, na situação funcional em que se encontrarem.

§ 1º - Em decorrência do disposto neste artigo, haverá Quadros provisórios de pessoal para o Estado de Mato Grosso e para o Estado de Mato Grosso do Sul, nos quais serão incluídos, respectivamente, os servidores em exercício no território de cada um dos referidos Estados.

§ 2º - Aprovados os Quadros definitivos, se verificada a existência de excedentes, estes poderão ser redistribuídos, após sua prévia manifestação, de um Estado para outro, a fim de completarem as respectivas lotações, de conformidade com critérios que serão definidos pelos Governos dos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul em coordenação com a Comissão Especial prevista nesta Lei.

§ 3º - Os funcionários efetivos e os servidores regidos pela legislação trabalhista estáveis e os não optantes pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, que não se manifestarem favoravelmente à redistribuição de que trata o parágrafo anterior, assim como os que, por falta de vaga nas respectivas lotações, não puderem ser redistribuídos, serão incluídos em Quadros ou Tabelas suplementares.

Art. 25 - A partir da vigência desta Lei e até 1º de janeiro de 1979 fica vedado, nos termos do art. 3º, § 5º, da Lei Complementar nº 20, de 1º de julho de 1974, ao Estado de Mato Grosso admitir pessoal ou alterar disposições legais a respeito.

Parágrafo único - O disposto neste artigo não se aplica às admissões ou contratações relativas a claros decorrentes de aposentadoria ou falecimento, nomeação de concursados e às exceções referidas nos itens I, III, IV e VI do § 1º do art. 1º do Ato Complementar nº 52, de 2 de maio de 1969; nos demais casos, se necessário, as admissões ficarão condicionadas à manifestação favorável da Comissão Especial prevista nesta Lei.

Art. 26 - A contagem do tempo de serviço dos servidores redistribuídos não será interrompida, sendo válida no Estado em que se integrarem, para todos os efeitos legais.

Parágrafo único - Os contribuintes do Instituto de Previdência do Estado de Mato Grosso - IPEMAT, lotados no Estado de Mato Grosso do Sul, continuarão contribuindo para aquela entidade, até que instituição análoga seja criada no novo Estado, quando lhe serão transferidos tais contratos de pecúlio, mediante convênio firmado pelas duas entidades.

Art. 27 - A responsabilidade do pagamento dos inativos e pensionistas existentes a 31 de dezembro de 1978 cabe ao Estado de Mato Grosso, com a colaboração financeira do Estado de Mato Grosso do Sul e do Governo federal, conforme proposição a ser apresentada pela Comissão Especial de que trata esta Lei.

## CAPÍTULO V

### Do Orçamento

Art. 28 - Os Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul terão, para o exercício financeiro de 1979, orçamentos próprios, elaborados de acordo com as disposições legais vigentes e o estabelecido neste Capítulo.

§ 1º - O projeto de lei orçamentária anual do Estado de Mato Grosso, para o exercício financeiro de 1979, será encaminhado pelo Poder Executivo à Assembléia Legislativa, nos termos da legislação estadual em vigor.

§ 2º - O orçamento anual do Estado de Mato Grosso do Sul, para o exercício financeiro de 1979, será aprovado pelo Governador, mediante decreto-lei, no dia de sua posse.

§ 3º - Serão também aprovados, por ato do Governador, os orçamentos, para o exercício financeiro de 1979, das entidades da Administração Indireta e das Fundações criadas pelo Estado de Mato Grosso do Sul.

Art. 29 - A partir do exercício financeiro de 1979, inclusive, as transferências da União aos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul, decorrentes das disposições constitucionais e legais vigentes, deverão ser previstas como receita, nos respectivos orçamentos.

Art. 30 - Fica o Poder Executivo federal autorizado a abrir, no Orçamento da União, para o exercício de 1978, mediante cancelamento de outras dotações, crédito especial no valor de Cr\$150.000.000,00 (cento e cinqüenta milhões de cruzeiros) destinado ao Ministério do Interior, para atender às despesas preliminares com a instalação do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul e demais providências decorrentes da execução da presente Lei.

## CAPÍTULO VI

### Dos Partidos e das Eleições

Art. 31 - O Estado de Mato Grosso do Sul constituirá, a partir das eleições de 1978, circunscrição eleitoral distinta da do Estado de Mato Grosso, válidos os atuais títulos nas respectivas Zonas Eleitorais.

Art. 32 - Ficam extintos os atuais Diretórios Regionais dos Partidos Políticos do Estado de Mato Grosso, cabendo às Comissões Executivas Nacionais designarem Comissões Provisórias nos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, nos termos e para os fins previstos no art. 59 da Lei nº 5.682, de 21 de julho de 1971, com as alterações que lhe foram introduzidas pelas Leis nºs 5.697, de 27 agosto de 1971, 5.781, de 5 de junho de 1972, e 6.196, de 19 de dezembro de 1974.

Parágrafo único - São mantidos os Diretórios Municipais existentes nos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul.

Art. 33 - Das Convenções Partidárias Regionais, previstas na Lei nº 5.682, de 21 de julho de 1971, e a se realizarem nos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul, em 1978, participarão os atuais Senadores, Deputados federais e Deputados estaduais, eleitos pelo Estado de Mato Grosso, na circunscrição em que tenham domicílio eleitoral.

Art. 34 - Nas primeiras eleições federais e estaduais nos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, serão elegíveis candidatos que tenham requerido, até 15 de novembro de 1977, a transferência do domicílio eleitoral de um para outro Estado.

Art. 35 - O Senador eleito pelo Estado de Mato Grosso, cujo mandato termina mina em 31 de janeiro de 1983, representará o Estado em que, à época da respectiva eleição, tinha domicílio eleitoral.

Art. 36 - Nas eleições de 15 de novembro de 1978, para o Senado, no Estado que deva eleger três Senadores, o menos votado dos dois eleitos por sufrágio direto terá o mandato de quatro anos.

Parágrafo único - No Estado de Mato Grosso do Sul, a eleição do Senador a que se refere o § 2º do art. 41 da Constituição realizar-se-á no dia 28 de janeiro de 1979, pelo Colégio Eleitoral formado pela Assembléia Constituinte e Delegados das Câmaras Municipais .

Art. 37 - Não participarão do Colégio Eleitoral do Estado de Mato Grosso, nas eleições de 1º de setembro de 1978, os Deputados estaduais com domicílio eleitoral no Estado de Mato Grosso do Sul, nem os Delegados das Câmaras Municipais neste sediados.

## CAPÍTULO VII

### Disposições Gerais e Transitórias

Art. 38 - O Poder Executivo federal instituirá, a partir de 1979, programas especiais de desenvolvimento para os Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, com duração de 10 (dez) anos, propiciando apoio financeiro aos Governos dos dois Estados, inclusive quanto a despesas correntes.

§ 1º - No exercício financeiro de 1979, os referidos programas deverão envolver recursos da União no valor mínimo de Cr\$2.000.000.000,00 (dois bilhões de cruzeiros), dos quais pelo menos Cr\$1.400.000.000,00 (hum bilhão e quatrocentos milhões de cruzeiros), destinados ao Estado de Mato Grosso.

§ 2º - Os recursos para os programas de que trata este artigo deverão constar dos projetos de lei orçamentária anual e plurianual da União.

Art. 39 - A União providenciará as medidas necessárias à federalização da Universidade estadual de Mato Grosso, localizada na Cidade de Campo Grande.

Art. 40 - Aplicar-se-á, no Estado de Mato Grosso do Sul, a legislação em vigor no Estado de Mato Grosso, à data da vigência desta Lei, até que leis ou decretos-leis, expedidos nos termos do art. 7º, a substituam.

Art. 41 - O Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso manterá íntegra, até a Instalação do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, sua competência originária e recursal, abrangendo sua jurisdição todo o território do Estado de Mato Grosso anterior à criação do novo Estado.

Art. 42 - Até que se instale o Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Mato Grosso do Sul, suas atribuições serão exercidas pelo Tribunal Regional Eleitoral do Estado de Mato Grosso.

Art. 43 - Enquanto não se instalar a Seção Judiciária da Justiça Federal no Estado de Mato Grosso do Sul, continuará com jurisdição sobre o seu território a do Estado de Mato Grosso.

Art. 44 - A nomeação do Prefeito da Capital, nos termos da Constituição federal, far-se-á após o término do mandato do atual Prefeito do Município de Campo Grande.

Art. 45 - A Amazônia, a que se refere o art. 2º da Lei nº 5.173, de 27 de outubro de 1966, compreenderá também toda a área do Estado de Mato Grosso.

Art. 46 - A área de atuação da Superintendência de Desenvolvimento da Região Centro-Oeste compreenderá os Estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, o Distrito Federal e o Território Federal de Rondônia.

Parágrafo único - O Poder Executivo federal dotará a Superintendência de Desenvolvimento da Região Centro-Oeste dos instrumentos necessários para o planejamento regional e coordenação da execução dos programas especiais de desenvolvimento de que trata o art. 38.

Art. 47 - As entidades da Administração Indireta e as fundações instituídas por lei estadual, até que se efetive a distribuição patrimonial prevista no art. 22, caput, continuarão vinculadas ao Estado de Mato Grosso e sob sua responsabilidade.

Art. 48 - O Poder Executivo federal criará Comissão Especial, vinculada ao Ministério do Interior e integrada por representantes deste e do Ministério da Justiça, da Secretaria de Planejamento da Presidência da República e do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, com as seguintes finalidades:

I - propor os programas especiais de desenvolvimento referidos no art. 38 e acompanhar a sua execução;

II - assessorar o Governo federal e colaborar com os Governos dos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul na execução das medidas decorrentes desta Lei, especialmente as relativas ao patrimônio, pessoal e orçamento, submetendo à apreciação do Presidente da República as questões pendentes de decisão no âmbito dos Governos dos dois Estados e de órgãos ou entidades do Governo federal;

III - examinar os encargos financeiros das entidades da Administração Indireta e Fundações criadas por lei estadual, propondo medidas destinadas a definição das responsabilidades financeiras, inclusive a cooperação do Governo federal;

IV - outras, a ela atribuídas no corpo desta Lei.

Parágrafo único - Integrarão a Comissão Especial representantes dos Governos dos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul.

Art. 49 - O Estado de Mato Grosso, em face da diminuição de seu território, redimensionará os órgãos e entidades de sua Administração, inclusive dos Poderes Legislativos e Judiciário.

Parágrafo único - Os órgãos e entidades do Governo federal em atuação nos Estados de Mato Grosso e de Mato Grosso do Sul serão adaptados às condições resultantes da presente Lei.

Art. 50 - Após a nomeação do Governador do Estado de Mato Grosso do Sul, o Ministro do Interior poderá requisitar, sem prejuízo de direitos e vantagens, servidores do Estado de Mato Grosso, que ficarão à sua disposição para atender as providências antecedentes à instalação dos Poderes do novo Estado.

Art. 51 - Esta Lei Complementar entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 52 - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 11 de outubro de 1977; 156º da Independência e 89º da República.

**Anexo 3 - Programa de capacitação empresarial CEC/CDL – Cuiabá**

# PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL

**Centro de Educação Corporativa  
CEC/CDL - Cuiabá**



## Maio / Junho

**Garanta já a sua vaga! Não deixe para a última hora!  
Faça sua inscrição, da maneira mais fácil e rápida.**

**SUA EMPRESA PRECISA DE PESSOAS QUALIFICADAS.  
INVISTA NO SEU FUTURO.**



**Câmara de  
Dirigentes  
Lojistas de Cuiabá**

Av. Getúlio Vargas, 750 - Centro - Cuiabá - MT - Fone: (65) 3615-1582 - Fax: (65) 3615-1583  
E-mail: [treinamento@cdlcuiaba.com.br](mailto:treinamento@cdlcuiaba.com.br) - [www.cdlcuiaba.com.br](http://www.cdlcuiaba.com.br)

## RECEPCIONISTAS E TELEFONISTAS

Desenvolvendo sua marca pessoal a serviço da sua empresa.

**OBJETIVO:** Desenvolver e aperfeiçoar recepcionistas e telefonistas, através da aquisição de conhecimento, hábitos e atitudes visando a melhoria do seu desempenho e a qualidade dos serviços dentro da organização.

### SÍNTSEDO PROGRAMA:

- O perfil das recepcionistas e telefonistas;
- A arte da comunicação;
- Postura e cuidados com a voz;
- Planejamento e recepção;
- O telefone como mecanismo de comunicação na empresa;
- Comportamento e atitudes frente ao telefone;
- Ética e etiqueta da profissional;
- Guarda roupa básica da profissional.

**FACILITADORA:** MARIA DO CARMO PORTIOLI

**PÚBLICO ALVO:** Recepcionistas, Telefonistas, Secretárias e demais profissionais que queiram atuar na área.

**DATA:** 09 a 12/05/06

**HORÁRIO:** 19:00 às 22:00

## ATUALIZAÇÃO DE VENDEDORES DE LOJA como fidelizar seu cliente.

**OBJETIVO:** Possibilitar o desenvolvimento de atitudes, habilidades e conhecimentos necessários a aplicação de efetiva comunicação interpessoal, aprimorando as técnicas de atendimento ao cliente e assim, aproximar o relacionamento: cliente/empresa.

### SÍNTSEDO PROGRAMA:

- O "Ser" vendedor x o "Ser" cliente;
- Emotividade nas comunicações;
- Auto-estima e motivação no dia a dia;
- Tenho clientes fiéis?
- Deixe a sua marca: marketing pessoal e marketing de relacionamento;
- Melhorando sempre – a qualidade no atendimento;
- Sistemas e procedimentos direcionados aos clientes;
- O aperfeiçoamento contínuo;
- Para fidelizar o cliente é preciso (...)

**INSTRUTOR:** LEANDRO BELTOASE SREITAG

**PÚBLICO ALVO:** Atendentes, Vendedores, pessoal de suporte as vendas e a todas pessoas que queiram superar o medo de vender e dar um novo direcionamento em sua carreira profissional.

**DATA:** 15 a 19/05/06

**HORÁRIO:** 19:00 às 22:00

## CICLO DE PALESTRA INTERATIVA CDL - PERÍODO 06 A 08/06/06

### 06/06/06 – O DESAFIO DA GESTÃO DE RESULTADOS COMO DOBRAR A RENTABILIDADE DA SUA EMPRESA.

#### PRINCIPAIS TÓPICOS A SEREM ABORDADOS:

- Avalie a sua empresa;
- O que você espera da sua empresa;
- As crises nas empresas;
- Gestão voltada para Resultados;
- Rentabilidade x Lucratividade;

**GARANTA JÁ  
SUA VAGA.  
VAGAS LIMITADAS  
3615-1582**

**PALESTRANTE:** MILTON JAWORSKI

### 07/06/06 – LIDERANÇA COM FOCO NOS RESULTADOS NA GESTÃO DE PESSOAS

#### PRINCIPAIS TÓPICOS A SEREM ABORDADOS:

- Atitudes vencedoras;
- Despertando para uma liderança inspiradora;
- Espírito de equipe – sintonia das energias;
- Foco no foco: em sintonia com o crescimento da sua liderança;
- O líder educador na melhoria da gestão de pessoas;
- Ser líder, o verdadeiro desafio no mundo moderno;

**PALESTRANTE:** MOACIR PEREIRA JUNIOR

## 08/06/06 – A DIVERTIDA ARTE DE VENDER

### PRINCIPAIS TÓPICOS A SEREM ABORDADOS:

- 22 técnicas de vendas e negociação;
- A alegria em vender;
- Estratégias dos vendedores campeões;
- Fomos criados para vencer;
- Superando desafios;

PALESTRANTE: ERIK PENNA

## PNL – PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUISTICA NA EDUCAÇÃO

**OBJETIVO:** Dar ao participante informação de boa qualidade que possibilitem definir e alcançar seus objetivos e metas junto à escola. Dar ao docente/instrutor a oportunidade de conhecer as origens, estudos e técnicas da Programação Neurolinguística e aplicá-las em seu trabalho junto ao discente/aluno.

### SÍNTESE DO PROGRAMA:

- Como a PNL pode nos ajudar no processo ensino / aprendizagem;
- Estudo de caso: um aluno problema;
- Círculo de Excelência;
- Algumas Crenças de Poder;
- Utilizando o Poder Imaginar x o Poder Visualizar;
- Estratégia Disney - o como fazer;
- Aprenda técnicas que poderão ser usadas para desenvolvimento de relações tanto intra como interpessoais;
- A PNL está presente em todas as áreas de participação do ser humano, Professores bem sucedidos que aplicaram o conteúdo da PNL na prática em sintonia com sua filosofia, demonstraram um aumento relevante em sua comunicação, com seus alunos, seus pais e familiares, durante e logo após a conclusão do curso.

Facilitador: ROBERTO JOAQUIM SANTANA JUNIOR

**PÚBLICO ALVO:** Educadores, Instrutores, Multiplicadores, Diretores de escolas, Coordenadores e demais profissionais que se dedicam à educação, objetivando a maximização do aprendizado

**DATA:** 23 e 24/06/06      **HORÁRIO:** 8:00 às 12:00 e das 14:00 às 18:00

## PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE HOTELARIA

**OBJETIVO:** Instruir os profissionais do ramo de hotelaria sobre as suas atribuições e de como desempenha-las com eficiência, para promover a satisfação dos hóspedes.

### QUALIFICAÇÃO PARA ATENDENTES DE HOTELARIA.

- A estrutura de uma organização hoteleira;
- O perfil e as atribuições de um(a) Atendente de Hotelaria;
- A postura e a linguagem de um(a) Atendente de Hotelaria;
- Regras para receber, atender e acomodar os hóspedes;
- Normas para o atendimento dos hóspedes pelo telefone e interfone;
- As relações humanas e o trabalho de equipe em um hotel;
- O papel de um(a) Atendente de Hotelaria como Agente de Marketing;
- Táticas para conquistar a confiança e a fidelidade do hóspede;
- Regras para receber solicitações, reclamações e sugestões dos hóspedes;

**PÚBLICO ALVO:** Atendentes, Recepcionistas, Telefonistas, Porteiros, Mensageiros, Bagagistas, Governantas, Motoristas, Manobristas, Copeiras, Camareiras, Arrumadores, etc.

**DATA:** 27 a 30/06/06      **HORÁRIO:** 19:00 às 22:00

## QUALIFICAÇÃO PARA CAMAREIRAS E ARRUMADORES DE HOTÉIS

- O perfil e as atribuições da Camareira e do Arrumador;
- O vocabulário da Camareira e do Arrumador na hotelaria;
- As planilhas de serviços e a entrada nos recintos;
- O enxoval do apartamento e o manuseio das peças;
- As técnicas de higienização e o material de limpeza;
- A arrumação decorativa dos apartamentos do hotel;
- As peças para lavagem e os pertences dos hóspedes;
- O controle e a reposição do frigobar e do souvenir;
- Os princípios éticos das Camareiras e dos Arrumadores;

**PÚBLICO ALVO:** Camareiras, Arrumadores de hotéis e similares.

**DATA:** 27 a 29/06/06      **HORÁRIO:** 08:00 às 12:00

### QUALIFICAÇÃO PARA COPEIRO(A) DE HOTEL.

- A estrutura de um hotel e o vocabulário do(a) Copeiro(a);
- O perfil e as atribuições de um(a) Copeiro(a) de Hotel;
- Os trajes e a postura de um(a) Copeiro(a) de Hotel;
- O vocabulário técnico do(a) Copeiro(a) na hotelaria;
- A arrumação da mesa de café e as regras para servir;
- Receitas práticas para o serviço de copa em hotéis;
- Regras para o "Serviço de Quarto" em hotéis;
- Técnicas de etiqueta para servir refeições e coquetéis;
- Regras para o serviço de "coffee break" em reuniões;

PÚBLICO ALVO: Copeiros e Copeiras de Hotéis e similares.  
DATA: 27 a 29/06/06 HORÁRIO: 14:00 às 18:00

### PRÁTICA TRIBUTÁRIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

OBJETIVO: Propiciar aos participantes os conhecimentos básicos sobre as opções de tributação para as microempresas e empresas de pequeno porte, por meio de legislação, apostila e exercícios práticos, para assimilação das rotinas e dos procedimentos contábeis-fiscais.

### SÍNTSE DO PROGRAMA:

#### IMPOSTO SOBRE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E SERVIÇOS - ICMS REGIMES DE TRIBUTAÇÃO.

- Simples; Normal; Estimativa; Substituição tributária; ICMS Garantido e Garantido Integral; Obrigações acessórias;

#### TRIBUTOS FEDERAIS PARA AS MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. SIMPLES.

- Conceitos de ME E EPP; Opções; Tabela do simples; Encargos sociais; Obrigações acessórias; Contabilidade versus livro caixa.

#### NOÇÕES SOBRE LUCRO PRESUMIDO E LUCRO REAL. IMPOSTOS MUNICIPAIS PARA AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. ISS-QN.

INSTRUTORA: VERA GOMES DA SILVA

PÚBLICO ALVO: Empresários Contabilistas, Gerentes, Administradores, Advogados e demais profissionais que atuam na área tributária e contábeis das ME e EPP.

DATA: 26 a 28/06/06 HORÁRIO: 19:00 às 22:00

### FORMA DE PAGAMENTO:

<input type="checkbox"/> a Vista	<input type="checkbox"/> Faturado (Associado CDL Cuiabá)	<input type="checkbox"/> Cheque
Valor: R\$		

- Preencha a ficha de inscrição e, caso for associado, envie junto com a autorização de "faturado" a CDL Cuiabá pelo Fax: (65) 3615-1515 / Tel: (65) 3615-1583
- As inscrições confirmadas e não canceladas em 48 horas serão automaticamente faturadas/não resarcidas.
- A CDL reserva-se no direito de cancelar qualquer curso, caso não haja número suficiente de alunos para sua realização, bem como proceder a eventuais alterações de data que se fizerem necessárias.
- O não comparecimento dos inscritos, sem que haja notificação formal anterior, implicará no pagamento integral do valor da inscrição, sem possibilidade de reembolso de valores.