

# PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS CAMINHOS DA ESTRADA REAL

People management practices through Estrada Real courses

Prácticas de gestión de personas en las rutas del Camino Real

**Talita Ribeiro da Luz**

Faculdade Novos Horizontes

[talita.luz@unihorizontes.br](mailto:talita.luz@unihorizontes.br)

Doutorado em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG

Mestrado em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG

**Alexandre de Pádua Carrieri**

Universidade Federal de Minas Gerais

[alexandre@cepead.face.ufmg.br](mailto:alexandre@cepead.face.ufmg.br)

Doutorado em Administração - CEPEAD/FACE/UFMG / Mestrado em Administração - UFLA

**Maria Cecília Pereira**

Universidade Federal de Minas Gerais

[cecilia@dep.ufmg.br](mailto:cecilia@dep.ufmg.br)

Doutorado em Administração - UFLA / Graduação em Administração - UFLA

**Correspondência**

Av. Antônio Carlos, 6627

Pampulha CEP: 31270-901 Belo Horizonte – MG

Data de Submissão: 19/05/2010

Data de Aprovação: 03/11/2010

## RESUMO

Neste artigo investigaram-se os modelos e práticas de gestão de pessoas, adotados por estabelecimentos de hospedagem e prefeituras municipais em roteiros da Estrada Real em Minas Gerais, com o objetivo de identificar e divulgar as práticas mais eficazes para a manutenção e o desenvolvimento de pessoas; tendo em vista a sustentabilidade do turismo. Pretendeu-se, ainda, levantar os problemas relativos à gestão de pessoas nas organizações do ramo de atividade turística. Foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório, sendo a coleta de dados realizada mediante entrevistas semiestruturadas e questionários enviados pela Internet. Foram investigados proprietários ou gerentes de estabelecimentos de hospedagem, e representantes ou gestores da área de turismo em prefeituras municipais. A escolha das cidades e dos estabelecimentos deu-se pelo critério de acessibilidade. Os resultados mostraram que os estabelecimentos de hospedagem e prefeituras municipais adotam práticas tradicionais de gestão de pessoas, além de não exigirem qualificação de seus empregados. Revelaram ainda que a Estrada Real seja um projeto relativamente desconhecido por parte dos estabelecimentos e considerado pouco efetivo por parte das prefeituras. Falta um trabalho sistemático de divulgação do Projeto Estrada Real e há uma atitude passiva dos governos locais diante das oportunidades oferecidas pelos governos federal e estadual.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas, Turismo, Estrada Real.

## ABSTRACT

The objective of this article was to investigate people management models and practices adopted by hotels and guest houses, and municipal councils that form part of the Estrada Real (Royal Road) routes in Minas Gerais, seeking to identify and divulge the most efficient practices for keeping and developing people,

with the aim of promoting tourism sustainability. A further objective of this work was to identify difficulties related to people management in tourism organizations. An exploratory qualitative and quantitative study was carried out, collecting data through semi-structured interviews and questionnaires sent via the Internet, to managers or owners of hotels and guest houses, and representatives or managers of the area of tourism in municipal councils. The criteria used to select the towns and the hotels was accessibility. The results show that accommodation establishments and municipal councils adopt traditional practices in relation to people management, and that they do not require qualifications of their employees. The survey also revealed that the Estrada Real is a relatively unknown project among the establishments, and is considered not very effective by the municipal councils. A systematic work to publicize the Estrada Real project is needed, and there is a passive attitude among local governments in relation to the opportunities offered by the federal and state governments.

**KEY WORDS:** People Management, Tourism, Estrada Real.

## RESUMEN

En este artículo se investigaron los modelos y prácticas de gestión de personas adoptadas por establecimientos de hospedaje e intendencias municipales en itinerarios del Camino Real, en Minas Gerais, con el objetivo de identificar y divulgar las prácticas más eficaces para la manutención y el desarrollo de personas, tomando en cuenta la sustentabilidad del turismo. Se intentó además identificar los problemas relativos a la gestión de personas en las organizaciones del ramo de la actividad turística. Se llevó a cabo una investigación cuali-cuantitativa de carácter exploratorio, realizándose la recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas y cuestionarios enviados por la Internet. Fueron investigados los propietarios o gerentes de establecimientos de hospedaje y representantes o gestores del área de turismo en intendencias municipales. La elección de las ciudades y de los establecimientos se hizo por el criterio de la accesibilidad. Los resultados mostraron que los establecimientos de hospedaje e intendencias municipales adoptan prácticas tradicionales de gestión de personas, además de no exigir la calificación de sus empleados. Revelaron también que el Camino Real es un proyecto relativamente desconocido por parte de los establecimientos y considerado poco efectivo por parte de las intendencias. Falta un trabajo sistemático de divulgación del Proyecto Camino Real y hay una actitud pasiva de los gobiernos locales frente a las oportunidades ofrecidas por los gobiernos federal y estadual.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de Personas, Turismo, Camino Real.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980 do século passado o ambiente econômico e social foi radicalmente transformado pelo processo de globalização econômica e pela reestruturação produtiva, que acarretaram mudanças acentuadas no mercado de trabalho. As sociedades passaram a organizar-se em torno do conhecimento, exigindo novas habilidades e qualificações das pessoas, e demandando das organizações novos tipos de produtos e serviços; bem como ajustes organizacionais para enfrentar os desafios da competição. O mercado de trabalho polarizou-se entre os trabalhadores qualificados e bem remunerados e aqueles com pouca qualificação, tornando evidente o grau de desemprego e o baixo nível de salários dos trabalhadores menos preparados.

Não foram criadas novas oportunidades de trabalho nos setores tradicionais, o secundário e primário da economia, mas abriram-se ocupações no setor terciário (comércio e serviços). De acordo com Antunes e Alves (2004) nas últimas décadas do século XX ocorreu uma expansão acentuada do setor de serviços, que passou a absorver parcelas consideráveis de trabalhadores que foram liberadas pelo setor industrial. Esses autores afirmam que tal contingente ultrapassa a casa dos 70% nas principais economias capitalistas. De acordo com dados do IPEA (1970-1995), observou-

se que o setor de serviços cresceu também no Brasil, em comparação com o setor industrial. Nos serviços o turismo poderá representar uma atividade capaz de gerar emprego e renda, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico e social do país.

Um estudo realizado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo (Fipe/USP) revelou que em 2001 o número de turistas no país atingiu a cifra de 5,38 milhões, havendo estimativas de crescimento pelo surgimento de novos empreendimentos de lazer, entretenimento e hospedagem (HOLLANDA, 2002). Espera-se que o crescimento da demanda resulte em novos empreendimentos turísticos, o que vai exigir cada vez mais a contratação de pessoas qualificadas, comprometidas e preparadas para receber os turistas nacionais e estrangeiros, dentro das exigências internacionais de hospitalidade.

Tendo em vista a importância do turismo para o desenvolvimento nacional, regional e local, realizou-se uma pesquisa de cunho exploratório em Minas Gerais, uma vez que o governo estadual elegeu o Projeto Estruturador Estrada Real para integrar o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG 2004-2007). O projeto tem por objetivos a geração de empregos e a inclusão de jovens, mulheres e o segmento populacional maduro no mercado de trabalho, além de fomentar o desenvolvimento econômico estadual. Em Minas Gerais a Estrada Real parte de Diamantina, segue até o litoral do Rio de Janeiro, passando por sítios expressivos como Ouro Preto, Barão de Cocais, Santa Bárbara, Conselheiro Lafaiete, Carandaí, Barbacena, São João Del Rei e Tiradentes, que foram objetos desta investigação. O grande potencial turístico do Estado de Minas Gerais permite o desenvolvimento de diversas modalidades de turismo: eco turismo, turismo rural, de saúde, religioso, esotérico, esportivo, de negócios, gastronômico, histórico e cultural.

Considerando que a colaboração das pessoas é imprescindível para que qualquer plano funcione efetivamente, os objetivos deste trabalho foram investigar as práticas de gestão de pessoas que têm sido adotadas no âmbito das Prefeituras e dos estabelecimentos de iniciativa privada, com vistas ao desenvolvimento e à sustentabilidade da atividade turística em Minas Gerais. A pesquisa teve ainda por objetivos específicos identificar os problemas relativos à gestão de pessoas nas organizações do ramo de atividade turística e examinar as estratégias que poderiam ser divulgadas e adotadas em outros municípios e empresas. Foi desenvolvida uma pesquisa a partir das abordagens quantitativa e qualitativa, por meio de um *survey online* e da técnica de entrevistas em profundidade. Com relação ao *survey*, foram elaborados dois questionários diferentes, sendo um para os estabelecimentos hoteleiros e outro para as prefeituras municipais, tendo sido enviados 326 questionários eletrônicos. Já a pesquisa qualitativa contemplou a realização de 20 entrevistas em profundidade com gestores de hotéis e pousadas, bem como representantes do poder público local de diversas cidades, abrangendo municípios que integram as 3 rotas da Estrada Real. As cidades foram escolhidas tendo em vista o critério da acessibilidade.

Pode-se concluir que, em geral, as práticas de gestão de pessoas adotadas por esses estabelecimentos configuram um modelo tradicional, em que as pessoas são consideradas apenas como um dos recursos de que dispõem as organizações e não como um fator estratégico. Tais práticas são compatíveis com o porte dos estabelecimentos e com as práticas encontradas na literatura internacional em pequenas e médias empresas e em organizações do ramo de hospitalidade.

Este trabalho está estruturado em 5 seções. Na primeira, esta introdução, na segunda desenvolve-se o arcabouço teórico do trabalho; na terceira os caminhos percorridos; a quarta seção traz as análises e, por fim, a quinta seção contém as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Turismo: conceito e considerações gerais

O conceito de turismo é ainda um tema controverso entre os estudiosos do assunto pelo seu caráter abrangente e complexo, não havendo ainda consenso no campo. Para este trabalho, optou-se pela conceituação de Beni (2003 p.37):

[...] o turismo é um complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional,

econômica, cultural, ecológica e científica que ditam as escolhas dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico, humanístico, profissional e de expansão de negócios.

Novas tendências têm surgido no turismo, como o desenvolvimento de novas tecnologias, especialmente na área de comunicações, na economia de energia e na mitigação dos impactos ambientais, desenvolvimento de infraestrutura de acessos, de meios de transportes, de saneamento, de desenvolvimento de produtos focados na sustentabilidade ambiental; de maiores investimentos na gestão de pessoas; de foco no mercado com especialização em segmentos muito específicos; de desenvolvimento de produtos diferenciados com o objetivo de oferecer experiências novas aos turistas; e de mercado privilegiando as empresas que tiverem como filosofia empresarial a responsabilidade social (BENI, 2003).

A geração de emprego e renda representa um dos grandes potenciais do turismo dentre as atividades econômico-sociais. Mas para que esta promessa se concretize exige-se planejamento e ações tecnicamente dirigidas para ordenar o desenvolvimento dessa atividade por meio da elaboração de planos de desenvolvimento turístico, envolvendo estudos e pesquisas, captação de investimentos e financiamento, e ações que envolvam as comunidades locais, promovam o uso racional dos recursos, desenvolvam competências, gerem empregos, renda e melhorem a infraestrutura urbana de acesso, de recreação, de entretenimento e lazer, causando o mínimo de impactos negativos.

Segundo Ansarah (2001) crescer economicamente sem aumentar o uso dos recursos naturais e separar, ainda mais, as classes sociais, são impasses que no turismo podem ser minimizados se houver um planejamento e uma preocupação real com a questão ambiental e a questão sociocultural da localidade turística. A autora acrescenta que o planejamento “consiste em um conjunto de atividades que envolvem a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos” (ANSARAH, 2001, p.66). Mas o efeito multiplicador da atividade turística só se traduzirá em benefícios para a comunidade local quando ela não for apenas espectadora do processo de mudança, e sim agente deste, conforme observa (MERIGUE, 2003).

Assim, a sustentabilidade do turismo também entrou na agenda da Organização Mundial de Turismo (OMT) e está começando a ter ressonância na percepção do público. O relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, publicado em abril de 1987 – com o título “Nosso Futuro Comum”, tem difundido o conceito de desenvolvimento sustentável apoiado em três vertentes principais: crescimento econômico, equidade social (o que engloba *empregabilidade*) e equilíbrio ecológico. “O desenvolvimento sustentável é aquele que responde às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder às suas necessidades” (TURISMO SUSTENTÁVEL, 2008).

Os dados sobre o turismo no Brasil revelam o dinamismo dessa atividade e seu potencial de desenvolvimento regional e local. De acordo com o IBGE (2008), em 2003, 352.225 empresas atuavam no segmento turístico do país, gerando um valor bruto de produção correspondente a R\$ 76 bilhões. No total, havia aproximadamente 2 milhões de pessoas empregadas (2,7% da população ocupada e 3,36% da renda). A maioria dessas empresas é de pequeno porte, porém tais empresas são significativas na geração de empregos; com exceção daquelas que trabalham com transporte, a média salarial do setor de turismo não chega a 2 salários mínimos:

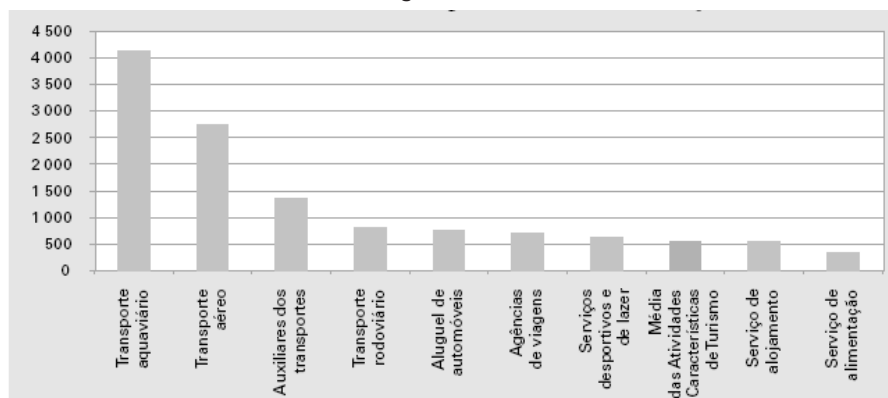


Gráfico 1: Remuneração média mensal por setores de serviços

Fonte: IBGE, Pesquisa Anual de Serviços 2003

Os dados estatísticos mostram ainda que 31% desses profissionais têm apenas 4 a 7 anos de escolaridade e 23% cursaram entre 8 a 10 anos. As estatísticas são bastante reveladoras: apesar da importância do segmento turístico e de sua capacidade de geração de emprego e renda, os salários pagos são ainda muito baixos, o pode ser explicado pela baixa qualificação das pessoas empregadas no setor. Este fato mostra a necessidade de gestão que possa mudar esse panorama. Nesse contexto, a gestão de pessoas adquire cada vez mais importância no setor, pois é por meio delas que as metas de desenvolvimento sustentável ganham viabilidade.

## 2.2 O Projeto Estruturador Estrada Real

O Governo do Estado de Minas Gerais, através do Programa Geraes, escolheu o Projeto Estruturador Estrada Real, o único relativo à atividade turística no Estado. O projeto tem por objetivo promover e desenvolver o turismo na área de influência da Estrada Real, recuperando e aproveitando o potencial local, de modo a formatar um produto turístico de destaque no cenário nacional e internacional. Espera-se que o projeto propicie a geração de empregos e proporcione a inclusão de jovens, mulheres e o segmento populacional maduro no mercado de trabalho. Além disso, o projeto tem grande potencial para fomentar o desenvolvimento econômico estadual com mecanismos inovadores que não comprometam as finanças estaduais.

Considerado pelo Governo Estadual como um importante vetor da economia do Estado, o Projeto Estrada Real, antigo caminho por onde escoavam as riquezas de Minas em direção a Portugal, engloba mais de 177 cidades, sendo 162 em Minas Gerais, 8 no Rio de Janeiro e 7 em São Paulo. Por terem constituído, durante longo tempo, as únicas vias autorizadas de acesso à região das reservas auríferas e diamantíferas da Capitania das Minas Gerais, os caminhos reais adquiriram, já a partir da sua abertura, natureza oficial (OLIVÉ, 1999; SANTOS, 2001). Mendes (2006, p.3) acrescenta que a história da expansão da Estrada Real formou "verdadeiros eixos histórico-culturais de construção de parte de nossa história".

O Projeto é administrado pelo Instituto Estrada Real, sociedade sem fins lucrativos, criada pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG, responsável por viabilizar a utilização da Estrada como produto turístico. Considerado um programa de divulgação da história e cultura do Estado mineiro, tem como parceiros o Governo Estadual, o Ministério do Turismo, a Telemar, a Embratur, o Sebrae e o Banco do Brasil.

## 2.3. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas no Brasil, assim como em outros países Brandão e Parente, (1998), Bessyre des Horts (1987), citado por Marques (2004); Marras (2002); Dutra (2002) passou por várias fases evolutivas, envolvendo diferentes concepções, políticas e práticas e configurando diversos modelos de gestão. De acordo com Fischer (2002), modelo de gestão de pessoas é o modo pelo qual a empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho, compreendendo a definição de princípios, estratégias, políticas e práticas. Por esses meios, fornece diretrizes e orienta a atuação dos gestores na sua relação com os empregados.

Na primeira fase a administração de recursos humanos surgiu juntamente com o sistema de Administração Científica, que introduziu a função de chefe de pessoal com o objetivo de registro, controle e coerção. Instituiu-se um modelo de gestão de pessoas denominado de **departamento de pessoal**, estando as práticas de gestão centradas nas atividades legais previstas na CLT (MARRAS, 2002). No final dos anos 1920 do século passado o movimento de relações humanas trouxe a contribuição da Psicologia para a prática das empresas. Mudaram as relações entre empregados e empregadores, uma vez que a tônica do novo modelo era aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e de seus custos. O comportamento humano tornou-se então o foco principal da gestão de pessoas e a expressão **administração de recursos humanos** foi cunhada a partir dos anos 1950. A atuação do órgão de RH se concentrou em ações de treinamento gerencial, em relações interpessoais, em processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais, de acordo com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.

A década de 1980 do século XX marcou a passagem do **modelo de administração de recursos humanos** para o **modelo estratégico de gestão de pessoas**, sob a influência do planejamento estratégico. Na nova visão, o modelo de gestão de pessoas devia responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores deveria considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais.

O modelo estratégico de gestão de pessoas baseia-se na contribuição de teóricos como Devana *et al.* (1984); Staehle, citado por Lacombe e Tonelli (2001) e também de Prahalad e Hammel (1990), autores que tratam a estratégia em termos das competências essenciais das organizações, ligando a competitividade à capacidade da empresa de reinventar seu setor. O modelo possui uma nova lógica que dá consistência e direcionamento para as práticas de gestão. Vários autores Zarifian (1999); Fisher (2001), Dutra (2001); Dugué (2004) consideram que o modelo de gestão de pessoas por competências vem responder às exigências das novas condições.

Na literatura internacional várias pesquisas procuraram estabelecer relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho das empresas, mas essas pesquisas têm como foco as grandes organizações. Somente nos últimos anos têm surgido trabalhos nessa linha, voltados para as PME (HORNSBY e KURATKO, 2003; TANSKY e HENEMAN, 2003; LACOURSIÈRE *et al.*, 2005).

### 2.3.1 Práticas de gestão de pessoas

Utiliza-se o conceito de práticas como “um conjunto de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2004, p. 55). Essas práticas são utilizadas nos diversos subsistemas que constituem a gestão de pessoas, seja na sua face tradicional (administração de recursos humanos), seja na sua versão atual (gestão estratégica).

Segundo Marras (2002) a Administração de Recursos Humanos tradicional compõe-se de vários subsistemas encarregados de promover individualmente cada uma das funções de ARH: recrutamento e seleção; cargos, salários e benefícios (remuneração); treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; departamento de pessoal; higiene e segurança do trabalho; relações trabalhistas, cada um deles desenvolvendo práticas específicas.

No Subsistema de Recrutamento e Seleção as práticas usuais são os recrutamentos interno ou externo, este último utilizando diversas fontes. A seleção utiliza como instrumento a entrevista, estruturada ou não estruturada. Esta última compõe-se de várias fases, incluindo-se aí, entre outras, a coleta de dados sobre o candidato, a análise comportamental, a aplicação de testes psicológicos, situacionais e práticos, e ainda exames médicos. O Subsistema de Remuneração compreende a análise das funções que compõem os cargos, sua descrição e avaliação, pesquisa de salários, política de remuneração e programas de benefícios.

O Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento compõe-se de atividades que abrangem aspectos técnicos e comportamentais, visando à formação profissional dos empregados, à especialização e reciclagem, ao aumento da produtividade e da qualidade, e ao atendimento das mudanças organizacionais. O desenvolvimento distingue-se do treinamento por ser direcionado não só aos empregados e ao corpo gerencial, mas também a diretores e pessoas com características pessoais e potencial que justifiquem o investimento da organização em seu futuro, de acordo com Marras (2002). Os eventos de desenvolvimento, de natureza variada, devem levar os participantes a refletirem sobre temas diversos e a desenvolver e ampliar sua visão das questões sociais, políticas, econômicas e outras de interesse das organizações (MARRAS, 2002).

O Subsistema de Avaliação de Desempenho tem por objetivos acompanhar a trajetória dos empregados na organização, com vistas a orientar os programas de treinamento e desenvolvimento, identificar a sua contribuição para os resultados organizacionais, descobrir pessoas com potencial, fornecer *feedback* aos empregados e subsidiar programas de promoções e transferências. Entre as práticas mais utilizadas encontram-se o método de escalas gráficas, o método de incidentes críticos, o método comparativo, o método de escolha forçada e o método de 360 graus. Há ainda os Subsistemas do Departamento de Pessoal, de Higiene e Segurança do Trabalho e de Relações Trabalhistas, que desenvolvem práticas específicas, as quais não serão tratadas neste artigo.



A passagem da Gestão de Pessoas tradicional (modelo de Administração de Recursos Humanos) para a Gestão Estratégica vai implicar mudanças nos processos seletivo, de desenvolvimento, de remuneração e de avaliação do desempenho; exigindo a articulação das políticas e das práticas de gestão de pessoas em um modelo integrado, o que necessariamente não ocorria na gestão tradicional. De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), apesar de a literatura acadêmica na área enfatizar a gestão estratégica de pessoas, pesquisas de diversos autores Dutra (1987); Albuquerque (1987); Fisher (1998); Venosa e Abbud (1995); Curado, Wood e Lins (1995) indicam que a atuação da área de RH no Brasil estava mais voltada para questões operacionais, sendo pouco difundidas as práticas que caracterizam a gestão estratégica. A passagem do velho modelo para a nova tendência somente foi observada nas organizações brasileiras a partir de 1995 (FISHER, 1998).

### 2.3.2 Gestão de pessoas em pequenas e médias empresas

Vieira *et al.* (2010, p.32), tendo realizado uma pesquisa em 30 estabelecimentos hoteleiros de Belo Horizonte, sustenta que “no setor hoteleiro a qualidade do serviço prestado e a qualidade em ARH estão profundamente imbricadas, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final: aquele que se hospeda”. Esta constatação vem reforçar a importância de se estudar a gestão de pessoas no setor de hotelaria.

Os dados do IBGE (2008) relativos ao turismo no Brasil revelaram que a maioria das empresas do ramo são pequenas e médias, mas se considerar-se a classificação do SEBRAE (2007) as organizações são micro ou pequenas empresas: microempresa é aquela que tem até 19 empregados e/ou faturamento anual até R\$244 mil, e pequena empresa possui até 99 empregados e/ou faturamento anual até R\$1,2 milhão. No trajeto da Estrada Real, em que predominam cidades de pequeno e médio porte, é pouco provável que se encontrem grandes estabelecimentos de hospedagem. Por esse motivo, a literatura consultada a respeito de práticas de gestão de pessoas, considerou esse aspecto das organizações investigadas. Entretanto, apesar da importância das micro, pequenas e médias empresas para a economia nacional, verificou-se que há carência de estudos sobre este tema no Brasil.

Segundo Leone (1999) são a heterogeneidade e as especificidades organizacionais, decisórias e individuais de tais empresas que dificultam o seu estudo. Uma das raras evidências empíricas disponíveis sobre o tema na literatura nacional, é o estudo de Silva *et al.* (2008), que estudaram a gestão de talentos em quatro empresas de pequeno porte no interior de São Paulo. As empresas estudadas eram de diferentes ramos de atividade e atuavam em mercados locais, regionais, nacionais e internacionais. Os resultados da pesquisa mostraram que os gestores apontaram como dificuldades nessa área a falta de mão de obra competente no mercado de trabalho, bem como o desinteresse dos trabalhadores em buscar atualização profissional. O estudo mostrou que não existe planejamento para utilização de forma estruturada de um conjunto de práticas que favoreçam a gestão efetiva dos talentos, mas observam-se algumas ações isoladas neste sentido. Apenas uma das empresas adota ferramenta de avaliação de desempenho. A principal questão apontada pelos gestores para a não utilização de práticas de gestão de talentos está associada à falta de recursos financeiros e ao desconhecimento do conceito. Além disso, os gestores consideram arriscado investir na formação de empregados, já que as chances de que eles abandonem a empresa são muito grandes.

Na literatura internacional foram encontradas outras evidências empíricas em pequenas e médias empresas, embora os autores também apontem o reduzido número de estudos nessa linha. De acordo com uma pesquisa nos Estados Unidos, conduzida por Hess (1987), citado por Hornsby e Kuratko (1990), os proprietários de pequenas empresas consideraram a gestão de pessoas como a segunda atividade mais importante para essas organizações, mas os livros-texto de administração não dão cobertura a esse tema, comparativamente a tópicos como finanças, marketing e planejamento.

Deshpande e Golhar (1994) realizaram uma pesquisa comparativa no meio oeste dos Estados Unidos entre 100 pequenas e grandes empresas, com a finalidade de examinar as características essenciais da força de trabalho, as fontes de recrutamento usadas, os instrumentos de seleção e outras práticas de gestão de pessoas. Os autores verificaram que pequenas empresas consideraram a habilidade para controlar o próprio trabalho como a característica mais importante dos seus empregados. Essas empresas recorrem pouco a fontes externas de recrutamento, o que dificulta a renovação dos recursos humanos e a melhoria na qualificação dos empregados. Os instrumentos

de seleção mais utilizados foram entrevistas e testes escritos, além de testes no trabalho. Quanto aos sistemas de remuneração, tais empresas não consideram importantes os incentivos individuais e grupais. Entretanto, a utilização de práticas informais de recrutamento e processos inapropriados de seleção pode resultar em altos índices de turnover (JAMESON, 2000).

Segundo Heneman *et al.* (2000) as práticas de recrutamento têm sido bem estudadas na literatura, porém no contexto de grandes empresas. Além disso, os gestores das PME não parecem estar preocupados com as práticas de recursos humanos, como avaliação do desempenho e remuneração. A sua preocupação está mais centrada nas características do empregado, numa tentativa de combinar a pessoa com a organização. A principal preocupação dos gestores relaciona-se com o recrutamento, a seleção e retenção dos empregados, os programas especiais de pagamento e compensação.

Os achados de Kotey e Slade (2005) no que se refere às práticas de recrutamento nas PME confirmam os resultados de Deshpande e Golhar (1994). De acordo com estes autores, o recurso a agências governamentais de emprego, a publicação de anúncios em jornais e o recrutamento feito diretamente em escolas ocorrem mais em empresas de maiores dimensões. Concluíram que, no caso das pequenas empresas, a indicação dos empregados consistia no método frequentemente utilizado para recrutamento de pessoas para os níveis operacionais e também para funções de chefia nas empresas de pequena e média dimensão.

Os resultados de pesquisa de Carrol *et al.* (1999) são compatíveis com essas constatações. Os autores realizaram 40 estudos de caso em pequenas empresas e verificaram que elas adotam poucos procedimentos de recrutamento recomendados pela literatura. Em nenhuma das empresas investigadas foi realizada uma análise de funções e menos de 25% delas demonstraram a necessidade de especificar as características do candidato. Além disso, todas recorriam a recomendações feitas pelos seus colaboradores como método de seleção, o que resulta em baixos custos. Tal prática pode ser de utilidade, uma vez que esses colaboradores conhecem as necessidades das organizações. Entretanto, a utilização de procedimentos informais pode ser a indutora de exclusão social e de aumento do desequilíbrio da força de trabalho, segundo os citados autores. O fato de não haver descrição de funções e processos mais refinados de seleção vai dificultar a aplicação de técnicas de avaliação de desempenho e de treinamento e desenvolvimento.

No que se refere aos planos de salários e benefícios, verifica-se que em geral as empresas não os consideram uma prioridade, na avaliação de Hornsby e Kuratko (1990). No tocante ao treinamento e formação de pessoas não se encontrou na literatura muita diferença entre as empresas, predominando a formação no posto de trabalho, o *coaching* e a realização de seminários. A formação tem um caráter mais prático do que teórico. Timmons (1999) afirma que nas pequenas empresas não há um responsável pela formação, que fica aos cuidados dos proprietários.

Teixeira e Baum (2007) realizaram pesquisa em empresas do setor de hospitalidade em Aracajú e verificaram que os empregados apresentam baixo nível educacional. Entre as dificuldades encontradas ressaltam a dificuldade de comunicação, a falta de profissionalismo e de comprometimento com a qualidade devido à deficiência no treinamento profissional. As empresas não pretendem contratar profissionais graduados e a maioria delas não deseja aumentar o seu *staff*. A participação dos empregados em cursos externos é ainda limitada e os salários oferecidos são baixos, o que por sua vez dificulta a contratação de pessoas qualificadas. Os autores relatam que esse quadro é compatível com resultados de outras pesquisas realizadas no país e também em países desenvolvidos. Vieira *et al.* (2010) também encontraram resultados semelhantes no que tange às práticas de treinamento, que são voltadas para a preparação dos trabalhadores para a realização de tarefas específicas, não havendo ações de desenvolvimento.

Almeida (2009, p.139) referindo-se à gestão de recursos humanos, afirma que “o desconhecimento, por parte de uma determinada empresa do que existe relativamente a esta área de intervenção noutras organizações, poderá fazer com que ela não inclua possíveis ‘boas’ práticas no que à gestão dos seus recursos humanos diz respeito”.

Esta afirmativa vem confirmar a importância de se divulgar as boas práticas de gestão de pessoas entre as empresas do ramo hoteleiro.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de cumprir os objetivos traçados foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, a partir de uma abordagem qualitativa, por meio da técnica de entrevistas em profundidade e uma pesquisa quantitativa, por meio de um *survey online*. Com relação ao *survey*, foram elaborados 2 questionários diferentes, sendo um para os estabelecimentos hoteleiros e outro para as prefeituras municipais. Juntamente com uma carta de apresentação, foram enviados 326 questionários eletrônicos entre o final de julho e a primeira quinzena de agosto de 2007, sendo 248 para hotéis e pousadas e 78 para prefeituras municipais localizados na Estrada Real. Foram também feitos contatos telefônicos com os hotéis e prefeituras para assegurar o retorno dos questionários. Os questionários, banco de dados e o gerenciamento das informações coletadas *on-line* foram feitos a partir do *software* PHPESP.

O fato de ser um *survey*, que não possibilita um controle efetivo da composição da amostra, classifica-o como um estudo não-probabilístico; conseqüentemente, não é possível estimar erro amostral e nível de significância (BABBIE, 2001). Dos 326 questionários eletrônicos enviados, 20 retornaram com sucesso, sendo 12 questionários de representantes de hotéis e pousadas e 8 questionários provenientes de prefeituras, representando uma taxa de retorno de 5% e 10% respectivamente.

Os resultados obtidos devem ser analisados com cautela, uma vez que não possibilitam inferências estatísticas em função do tamanho reduzido da amostra. Por isso optou-se por fazer uma análise descritiva dos dados no intuito de identificar tendências nos padrões de respostas dos participantes do *survey*.

A pesquisa qualitativa contemplou a realização de 20 entrevistas em profundidade com gestores de hotéis e pousadas, bem como representantes do poder público local. Foi realizada em diversas cidades, abrangendo municípios que integram as três rotas da Estrada Real: o Caminho Velho, o Caminho Novo e o Caminho dos Diamantes. As cidades foram escolhidas tendo em vista o critério da acessibilidade. Nos hotéis e pousadas foram ouvidos os proprietários ou gerentes, e nas prefeituras, o secretário municipal de turismo (Santa Bárbara) e o chefe de divisão de turismo (Barão de Cocais). Nos quadros abaixo encontram-se a caracterização geral dos entrevistados e a localização dos estabelecimentos investigados.

RESPOSTAS	TIRADENTES (S1)	SÃO JOÃO DEL REI (S2)	SÃO JOÃO DEL REI (S3)	TIRADENTES (S4)	TIRADENTES (S5)
Condição do entrevistado	Proprietário	Administrador	Administrador	Proprietário	Administrador
Escolaridade	Superior	Superior	Técnico	Médio	Superior
Classificação do estabelecimento	Estalagem	Hotel	Hotel	Pousada	Pousada
Quantidade de leitos	38	33	65	26	160
Missão, valores e objetivos	Não	Não	Sim	Não	Não
Quadro de pessoal	2	15	16	12	30
Escolaridade do pessoal	Fundamental	Fundamental	Fundamental	Técnico e Médio	Fund. e Médio
Contrata mão de obra temporária	Sim	Não	Não	Não	Sim

Quadro 1 - Classificação das entrevistas realizadas no Caminho Velho

Fonte: Dados da pesquisa

RESPOSTAS	CONSELHEIRO LAFAIETE (S6)	CARANDAÍ (S7)	BARBACENA (S8)
Condição do entrevistado	Proprietário	Proprietário	Proprietário
Escolaridade	Superior	Superior	Superior
Classificação do estabelecimento	Hotel	Hotel Fazenda	Hotel Escola
Quantidade de leitos	32	100	89 aptos.
Missão, valores e objetivos	Não	Não	Sim
Quadro de pessoal fixo	18	25	85
Escolaridade do pessoal	Médio Incomp.	Não informou	Médio, Superior e Mestrado
Contrata mão de obra temporária	Não	Sim	Sim

Quadro 2 – Classificação das entrevistas realizadas no Caminho Novo

Fonte: Dados da pesquisa

RESPOSTA	OURO PRETO (S9)	CATAS ALTAS (S10)	STA BÁRB (S11)	BARÃO DE COCAIS (S12)	BARÃO DE COCAIS (S13)	BARÃO DE COCAIS (S14)	BARÃO DE COCAIS (S15)	SANTANA DO RIACHO (S16)	STA BÁRB (S17)	STA BÁRB. (S18)
Condição do entrevistado	Prop.	Prop.	Prop.	Prop.	Prop.	Geren.	Prop.	Prop.	Prop.	Prop.
Escolaridade	Sup.	Sup. Incom	Méd.	Médio	Sup.	Médio	Fund.	Sup.	Médio	Sup.
Classif. do estabelec.	H.Faz	Pous.	Hotel	Hotel	Hotel	Hotel	Hotel	Pous.	Hotel	Pous.
Quantidade de leitos	43	45	31	31	24	41	50	60	47	20
Missão, valores e objetivos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Quadro de pessoal fixo	13	*	4	9	4	5	12	8	4	3
Escolaridade	Sup. Méd. e Fund.	*	Méd. e Sup.	Médio	Médio	Médio	Méd. e Fund.	Méd. e Fund.	Médio	Médio
Contrata mão de obra temporária	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Quadro 3 – Classificação das entrevistas realizadas no Caminho dos Diamantes

Fonte: Dados da pesquisa

As entrevistas foram gravadas e analisadas à luz da análise de conteúdo, técnica que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos (BARDIN, 1977). Após a transcrição e leitura cuidadosa das entrevistas realizadas, foram construídas categorias analíticas que possibilitaram a classificação dos elementos de significação e auxiliaram na compreensão do objeto de estudo. Dos discursos dos entrevistados emergiram os seguintes temas: 1) O Gerenciamento das pessoas; 2) o “novo desconhecido”, 3) Projeto Estrada Real.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise dos questionários

Os respondentes são, em sua maioria (67%), proprietários dos estabelecimentos hoteleiros; os demais são gerentes ou administradores. A amostra é composta basicamente de micro empresas, com no máximo 50 UH's (92%), principalmente pousadas (75%) e com atuação recente no mercado, tendo 87% delas até 9 anos de funcionamento. As diárias oferecidas incluem, em sua maioria, somente café da manhã (83%). A quantidade de funcionários não apresenta grande variação entre os estabelecimentos estudados: 41% têm até 5 funcionários, 41% têm de 6 a 10 funcionários e 18% têm mais de 10 funcionários, confirmando os dados do SEBRAE (2007).

Com relação à existência de supervisores, 83% dos estabelecimentos investigados possuem apenas um, ratificando a análise sobre o porte dos hotéis e pousadas constituintes da amostra. Um possível indicador sobre a evolução do turismo na Estrada Real corresponde ao número de empregos gerados pelos estabelecimentos ao longo dos últimos 4 anos. Ao analisar-se a média de funcionários dos estabelecimentos da amostra, observa-se que houve um crescimento de 71% no período de 2004 a 2007.

A gestão de pessoas na região da Estrada Real revela uma realidade compatível com o tamanho dos estabelecimentos hoteleiros. As práticas adotadas, por um lado, configuram um gerenciamento empírico ou tradicional, sem nenhuma conotação estratégica ou de posicionamento de mercado dos estabelecimentos investigados. Por outro lado, as dificuldades enfrentadas pelos gestores dos hotéis e pousadas participantes da pesquisa estão relacionadas à falta de qualificação de seus funcionários, o que ratifica as conclusões de Silva *et al.* (2008). As práticas adotadas para o recrutamento de novos profissionais não caracterizam um processo sofisticado. A indicação é a forma mais utilizada por esses estabelecimentos, seja por parte dos profissionais dos estabelecimentos estudados (83%) ou ainda pelos familiares (42%). Após essa primeira etapa do processo é feita principalmente uma entrevista com os candidatos (67%). Alguns fazem, além da entrevista, uma análise prévia do currículo do candidato (50%) e também provas práticas (8%), em menor intensidade. Estes achados são semelhantes aos resultados de pesquisa de Deshpande e Golhar (1994), de Hornsby e Kuratko (1990) e de Kotey e Slade (2005) nos Estados Unidos.

Quanto à remuneração praticada nos estabelecimentos estudados, mais da metade paga um salário fixo (58%), sendo em média 1,2 salários mínimos para os funcionários em geral e 2,4 salários mínimos para os supervisores. Observam-se ainda práticas relacionadas a uma política de remuneração diferenciada, em função da produtividade. Para 50% dos estabelecimentos que promovem remuneração diferenciada, a variável determinante do salário variável é o desempenho do funcionário, avaliada principalmente pelo seu supervisor (67%). Quanto à qualificação dos funcionários, a maioria promove algum tipo de treinamento (92%). Estes treinamentos são realizados basicamente no próprio local de trabalho (100%), confirmando resultados de pesquisas de Hornsby e Kuratko (1990). Entretanto, em alguns casos, há programas realizados pelo Senac (8%), Sebrae (8%) e por outras entidades não especificadas (17%). No que se refere à existência de um processo de qualificação dos profissionais para receber turistas estrangeiros, apenas 4 estabelecimentos responderam de forma positiva, ainda que não haja um treinamento estruturado, mas sim um atendimento diferenciado desses turistas, ou ainda, treinamento decorrente do Projeto Estrada Real.

As principais dificuldades enfrentadas no tocante à gestão de pessoas nos estabelecimentos hoteleiros situados na região da Estrada Real estão relacionadas à mão de obra local, o que ratifica os resultados encontrados por Silva *et al.* (2008). Assim, a falta de qualificação dos profissionais é vista

como a maior dificuldade enfrentada atualmente (42%). A atuação do governo local é considerada inexistente por 33% dos respondentes. As principais ações que visam incentivar o turismo da região estão relacionadas a eventos. Já a atuação do governo federal é associada basicamente ao Projeto Estrada Real quanto à sua divulgação, mas os entrevistados não entraram em maiores detalhes com relação a como o governo ajuda o turismo local por meio desse projeto.

Os respondentes das Prefeituras Municipais, de uma forma geral, estão relacionados com o turismo do seu município, seja pela formação acadêmica ou pela sua atuação no poder público local; porém observa-se uma taxa significativa de não conhecimento do projeto Estrada Real e também de dados sobre o turismo na cidade. Apesar de afirmarem que as cidades possuem potencial turístico a ser explorado, não há projetos pontuais e de longo prazo sendo desenvolvidos de forma a promover consistentemente a atividade turística na região. Mesmo sendo diretamente envolvidos com as questões relacionadas ao turismo, 50% dos respondentes afirmaram não ter conhecimento do Projeto Estruturador Estrada Real. Com relação ao Plano Diretor da Prefeitura, a atividade turística o integra em 75% dos municípios investigados.

Não há informações convergentes sobre a existência de incentivos fiscais que porventura as prefeituras recebam por estarem na Estrada Real: 75% das prefeituras não recebem incentivos, segundo os respondentes. Além disso, 38% das prefeituras não possuem programa com objetivo de incentivar o turismo da região. A qualificação de funcionários municipais para exercer atividades relacionadas ao turismo é uma realidade para 75% dos participantes da pesquisa, sendo que o SEBRAE, a Universidade Federal de Juiz de Fora, a Associação do Circuito das Terras Altas da Mantiqueira; o Circuito do Ouro, a Associação das Cidades Históricas e o Instituto Estrada Real são as entidades que forneceram os treinamentos promovidos. Quanto à necessidade de informações sobre o projeto Estrada Real, os participantes de uma forma geral se dividem. Metade acredita que não necessita de mais informações, enquanto os demais solicitam basicamente um programa de qualificação da mão de obra local, e maior participação do projeto nos municípios estudados.

#### 4.2 Análise das entrevistas

A gestão de pessoas nos estabelecimentos participantes da pesquisa revela, de forma geral, a falta de políticas definidas e claras nos processos seletivos e definição do perfil de profissional desejado, o que confirma os resultados de Silva *et al.* (2008). O 'boca a boca' e a indicação de profissionais e amigos é a forma mais utilizada para divulgar e contratar pessoas, ratificando os achados de Kotey e Slade (2005). Os sujeitos entrevistados foram questionados a respeito do número de empregados e do grau de escolaridade exigida. Em geral, os estabelecimentos exigem o nível de escolaridade fundamental ou médio, embora alguns requeiram escolaridade superior, dependendo do cargo a ser preenchido.

Não, pro nível do hotel, pro nível do turismo que é São João, não é necessário nenhuma, nenhuma...[...] É preferível você pegar um que tem um...um primário e que você trabalha ele melhor, muito melhor, muito melhor. Porque a pessoa não tem noção de que é um hotel.[...] É preferível você treinar; agora, a pessoa que tem formação em turismo não serve pra trabalhar em hotel.(S2) Acho que 15, fixo, todos fixos, não tem, não existe coisa. [...] Hum... 99% é primário, 90% é primário.(S2)

Percebe-se também entre esses entrevistados a inexistência de planejamento para contratação de empregados em função de temporada. Somente 2 entrevistados referiram-se à alta temporada, que requer mais empregados temporários. As práticas de recrutamento são as tradicionais, geralmente baseadas em contatos pessoais e indicações de pessoas da confiança dos proprietários ou gerentes dos estabelecimentos, o que é consistente com os achados de Deshpande e Golhar (1994), Heneman *et al.* (2000) e Kotey e Slade (2005). Alguns hotéis valem-se de outros meios mais formais, utilizando serviços especializados. Indagados a respeito de como o estabelecimento faz divulgação para as contratações, os respondentes declararam:

Por indicações de amigos. (S10)  
Indicação dos próprios funcionários.(S7)  
Normalmente pede-se ajuda dos funcionários para indicação; também colocamos anúncios na cidade e a partir disso realiza-se a seleção. (S9).

Para o processo de seleção utilizam-se entrevistas, em alguns casos, conjugadas com outros meios, resultados que são compatíveis com os das pesquisas de Deshpande e Golhar (1994) e de Carrol *et al.* (1999):

A seleção é feita pela proprietária. Ela exige um certo nível, né, a segunda língua é uma exigência atual. Ela está querendo mudar o perfil dos funcionários dela. Procura-se um profissional mais habilitado. Não era, não existia esta exigência por parte dela, mas essa política tá mudando. (S3)

Entrevistas e indicações pessoais denotam processos baseados em relações pessoais, em que confiança ou compadrio são critérios decisivos, quando realizados como o único recurso para a seleção. Apenas 3 entrevistados se referiram à exigência de habilitação em outro idioma para trabalhar na recepção, o que indica que, em geral, não há preocupação em recrutar pessoas para atender os turistas estrangeiros. Mesmo havendo expectativas de crescimento do turismo nas cidades investigadas, o discurso dos entrevistados deixa perceber que essa possibilidade não contempla o desenvolvimento do turismo internacional.

Atividades de treinamento existem em quase todos os hotéis e pousadas investigados; somente três estabelecimentos não as realizam. Entretanto, muitos programas são realizados pelos próprios estabelecimentos, o que não permite avaliar a qualidade desse treinamento, nem mesmo saber se é realizado por pessoas ou instituições capacitadas para tal, o que ratifica os resultados de Carrol *et al.* (1999), de Timmons (1999) e de Teixeira e Baum (2007). Nesses casos, o que se oferece é treinamento em serviço e provavelmente não são desenvolvidas as competências dos empregados para exercer atividades mais complexas e diferenciadas, a não ser melhorar seu desempenho na própria função que já estão executando.

Sim, pelo próprio proprietário. (S13)

Sim, tem-se um programa muito satisfatório de treinamento. É estabelecido todo ano um plano de treinamento para todas as áreas. (S9)

Mas há hotéis e pousadas cujos empregados participam de programas formais, realizados por outras instituições especializadas:

Sim, são os cursos aproveitáveis na área de hotelaria, pela Associação Comercial da cidade. (S10)  
O treinamento é feito através de profissionais qualificados, e como o SENAC tem como foco a educação, o treinamento é constante. (S8)

Pelo discurso dos entrevistados percebe-se que há programas de treinamento oferecidos por entidades especializadas, como é o caso do Senac e da Associação Comercial local. Sob este aspecto, o hotel-escola tem grandes possibilidades de exercer uma atuação mais abrangente, tornando-se um centro de treinamento de expressão regional e até mesmo estadual. Esta é, aliás, a visão do administrador hoteleiro:

Ser reconhecido em Minas Gerais, até 2010, como referência de instituição de educação profissional por sua ação inovadora, diversificada e socialmente solidária. (S8)

A maior parte dos estabelecimentos investigados não possui um setor de gestão de pessoas; apenas dois dispõem desse serviço e o hotel-escola vale-se da estrutura existente em Belo Horizonte. As formas de remuneração dos empregados não variam; todos os entrevistados apontaram a remuneração fixa; apenas um deles utiliza a remuneração fixa, acrescida de gratificações, confirmando os resultados da pesquisa de Deshpande e Golhar (1994).

Em suma, as práticas de gestão de pessoas são as compatíveis com o porte dos estabelecimentos investigados e são semelhantes às práticas adotadas por pequenas empresas em outros países. Não foi possível perceber a existência de um planejamento mais elaborado ou inovador para atender ao possível crescimento da demanda. Não se vislumbrou também o reconhecimento da importância das pessoas como recurso estratégico nessas organizações. O discurso dos entrevistados não aponta qualquer tentativa de inovação no gerenciamento, bem como qualquer tipo de desenvolvimento de pessoas para atendimento a segmentos específicos de turistas ou para oferta de serviços diferenciados. Apesar disso, verifica-se que existem alguns programas em funcionamento para atender a essas necessidades: Senac, Sebrae, Associações Comerciais locais e o próprio Instituto Estrada Real têm oferecido cursos nessa linha. Mas essas iniciativas esbarram, muitas vezes, no desconhecimento dos interessados a respeito de programas em desenvolvimento.

O discurso da Estrada Real permeia todas as outras temáticas, mas em determinado momento emerge como tema específico ao se explicar que se trata de um assunto/projeto divulgado, porém

desconhecido em sua essência. Os entrevistados apontam dificuldades relativas ao desenvolvimento do turismo, e verifica-se que as informações sobre os planos de desenvolvimento turístico ainda são escassas, o que evidencia a necessidade de maior divulgação do Projeto Estrada Real.

Tá faltando informação, tá faltando assim, pessoal pra explicar, pra poder instruir o pessoal, né, de pessoas que tenham acesso ao turismo, porque eles não têm o conhecimento do quê que é. De como funcionaria se tivesse informação, entendeu? (S1)

Existem alguns investimentos no projeto. Porém é preciso definir que turismo atender. É necessária uma divulgação maior no Projeto Estrada Real. Hoje o nosso turista é de negócios. (S17)

Por um lado, as informações ainda são escassas, por outro lado, os proprietários e gestores dos estabelecimentos atribuem a responsabilidade pela falta de informações a outras entidades, como os governos estadual e municipais ou ainda ao Instituto Estrada Real. Não se sentem parceiros desse projeto, não assumem atitudes pró-ativas na procura dessas informações.

Até agora não, não fomos procurados por nada, não.[...] Isso aí muito, muito, muito, é como vou falar, esse pessoal que tá entrando no negócio, aí eles procuram o pessoal pra ter uma idéia, aí eles têm uma idéia totalmente equivocada do quê que é. Dos métodos todos, o pessoal acha que é turismo, a pessoa chegou, hospedou, acabou, pronto. Não envolve venda, não envolve empregado, não envolve supermercado, não envolve restaurante, não envolve nada, não envolve nada. (S2)

Os turistas, por sua vez, também detêm poucas informações sobre a Estrada Real; não sabem que é uma rota imaginária, inspirada no Caminho de Santiago de Compostela. Na visão dos entrevistados, eles quase não têm informações sobre a história mineira ou não se interessam pelo turismo cultural. Muitos procuram por uma estrada com boa infraestrutura e facilidades oferecidas aos viajantes.

Eles não sabem, não sabem o quê que é uma Estrada Real, eles não têm divulgação de... ah, a Estrada Real era um caminho que passava de São João a Sabará. Ele passava por tal cidade, tal cidade e tal cidade. Veio um mapinha, que você segue o mapa, que você vai seguir o mapa deles, você vai ter que passar por uns morros, que não é o caso, só se for andarilho. Turista não quer ser andarilho, o turista quer é conforto. (S2)

Novamente surge no discurso a questão da pequena divulgação sobre a Estrada Real e o Instituto Estrada Real é considerado responsável por essa deficiência, apesar de dispor de um quadro de pessoal extenso, na visão de um entrevistado.

Cabide de emprego, com certeza absoluta. Ce liga pra Belo Horizonte e passa na mão de uns dez pra você cair em um, pra te dar uma idéia do quê que você quer. O Instituto Estrada Real. Tá bom, ótima a idéia, ótima. Excelente. Mas até agora não tá indo pra frente. S2)

Mas esta opinião não é compartilhada por outro entrevistado, embora ambos atuem no mesmo município.

[...] falar com o Instituto, para mim é muito fácil porque eles têm um representante na nossa região. Ele mora aqui, tem residência fixa aqui, tem escritório aqui, então... tá sempre me visitando, então eu não tenho essa dificuldade não. (S3)

Os empregados dos hotéis tentam fazer a divulgação naquilo que é possível, de acordo com as informações que conseguiram reunir. E um deles levanta a suspeita de que haja manipulação de informações sobre o crescimento da atividade turística.

Tem um questionário que eles mandam todo mês pra gente. Quantos hóspedes, quantos leitos ocupados. Aí, ce manda, aí no final, vem o relatório: O seu hotel teve um aumento de... Desde novembro que vem caindo, e todo mês, se eu mando, tá aumentando. Eu não entendo. Alguém tá fazendo alguma coisa errada. Eu te garanto que não sou. Pelo menos, eu tô mantendo os empregados. (S2)

### 4.3 Prefeituras Municipais

Os entrevistados das 2 prefeituras municipais têm conhecimento do Projeto da Estrada Real, e com base nesse projeto e em pesquisa de demanda, os dois municípios têm organizado a atividade turística com ênfase no turismo histórico-cultural, de eventos e de aventuras. A



prefeitura de Santa Bárbara enfatiza também o turismo religioso, enquanto a de Barão de Cocais desenvolve o turismo de negócios e o ecoturismo. A atividade turística integra o plano diretor de ambos os municípios, que se inscrevem no Circuito do Ouro, participando da Associação dos Municípios do Circuito do Ouro - ACO.

A Prefeitura de Santa Bárbara realiza o Fórum Permanente para o Desenvolvimento Sustentável do Turismo, com o objetivo de gerar e compartilhar informações sobre as atividades turísticas da cidade. Além disso, organizou 2 roteiros turísticos com guias treinados, oferecidos gratuitamente aos turistas que chegam à cidade. O maior atrativo turístico da cidade é a Igreja Matriz, aberta à visitação pública. A prefeitura está ainda investindo na reforma de prédios históricos e em um parque, que serão transformados em equipamentos turísticos. A divulgação do turismo é realizada mediante participação em feiras e eventos locais, estaduais e nacionais, além de utilizar constantemente a mídia. A Prefeitura de Barão de Cocais fez parceria com a Associação das Cidades Históricas de Minas Gerais e o Ministério do Turismo. Implantou um centro de atendimento ao turista e organizou o Museu Fernando Toco, localizado no distrito de Cocais. Utiliza a mídia impressa e televisiva para divulgação do turismo e o município está incluído no site Cidades Históricas ([www.cidadeshistoricasdeminas.com.br](http://www.cidadeshistoricasdeminas.com.br)).

Ambos os municípios registraram aumento do número de estabelecimentos turísticos, no período de 2004 a 2006. Em Barão de Cocais foram instalados 4 novos hotéis, 14 pousadas, 4 agências de turismo, 2 operadoras de turismo, 22 restaurantes, e 13 bares. Foram gerados nesse período 168 novos empregos no ramo turístico, segundo dados fornecidos pela administração fazendária local. Em Santa Bárbara foram criados 5 hotéis, 8 pousadas, 2 agências de turismo, 1 operadora, 14 restaurantes e 8 bares. Foram também criados nesse período 111 novos empregos no ramo turístico, segundo informações da administração fazendária local. Percebe-se, portanto, incremento nas atividades ligadas ao turismo e promoção do desenvolvimento sócioeconômico dos municípios, após a criação do Projeto Estrada Real.

Apesar disso, os proprietários ou gerentes de hotéis e pousadas entrevistados nessas duas cidades têm pouco ou nenhum conhecimento do que se realiza nos 2 municípios. Provavelmente essa divulgação não atinge o público de cada município, mas está sendo dirigida ao público de outras cidades e Estados. Entretanto, tal informação não nos foi fornecida. As 2 prefeituras não recebem qualquer tipo de incentivo fiscal, crédito ou compensação financeira direcionada para a atividade turística, em decorrência do Projeto Estrada Real, conforme previsto na legislação estadual. Os funcionários dos 2 municípios têm recebido treinamento para o desempenho das atividades e planos de desenvolvimento turístico. Ambas as prefeituras dispõem nos seus quadros de profissionais formados em turismo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada abrangeu estabelecimentos turísticos localizados em municípios que pertencem a todas as rotas da Estrada Real: Caminho dos Diamantes, Caminho Velho e Caminho Novo. Os respondentes dos questionários e os entrevistados foram os proprietários ou administradores dos estabelecimentos hoteleiros e os representantes municipais de secretarias de turismo. Os estabelecimentos hoteleiros se qualificam como hotéis, hotéis-fazenda, hotel-escola, pousadas e estalagem, classificação que se baseia nos tipos de serviços oferecidos e de infraestrutura para atendimento aos hóspedes.

Encontrou-se uma grande similaridade de resultados quanto às práticas de gestão de pessoas nos estabelecimentos de hospedagem. Pode-se concluir que, em geral, as práticas de gestão de pessoas adotadas por esses estabelecimentos quanto à captação, seleção, desenvolvimento e remuneração configuram um modelo tradicional, em que as pessoas são consideradas apenas como um dos recursos de que dispõem as organizações e não como um fator estratégico. Tais práticas são compatíveis com o porte dos estabelecimentos, com as práticas encontradas na literatura internacional sobre pequenas e médias empresas e também no setor de turismo (HORNSBY e KURATKO, 1990; DESHPANDE e GOLHAR, 1994; CARROI *et al.*, 1999; HENEMAN *et al.*, 2000; KOTEY e SLADE, 2005). São ainda semelhantes aos resultados de pesquisas nacionais em pequenas e médias empresas e no setor turístico (LEONE, 1999; TEIXEIRA E BAUM, 2007; SILVA *et al.*, 2008; VIEIRA *et al.*, 2010).

Não há entre os estabelecimentos pesquisados qualquer tipo de planejamento para se alcançar um patamar mais elevado na gestão de pessoas. Entretanto, há entidades que atuam nos municípios pesquisados e que podem oferecer essa possibilidade, mas muitos estabelecimentos ainda não utilizam os recursos que lhes são oferecidos. Os motivos para isto são desconhecidos; pode-se aventar a hipótese de que a divulgação de serviços e de cursos seja ainda restrita ou de que tais entidades atuem apenas em algumas cidades. Isto aponta para a necessidade de uma atuação mais pró-ativa e abrangente de entidades públicas e paraestatais para a formação e o desenvolvimento de pessoas nos municípios que compõem a Estrada Real.

De fato, a crítica mais contundente dos respondentes e entrevistados refere-se à atuação do governo local. Para a quase totalidade dessas pessoas ela é inexistente: falta um trabalho sistemático de divulgação do Projeto Estrada Real e assiste-se a uma atitude passiva dos governos locais diante das oportunidades oferecidas pelos governos federal e estadual. Os municípios investigados apresentam uma atuação turística bastante abrangente, desenvolvendo o turismo histórico, o eco turismo, o turismo rural, o turismo religioso, o esportivo, e o de negócios. Quase todos desenvolvem projetos de incentivo ao turismo com diversos focos de atuação. Apesar disso, essas prefeituras não recebem qualquer tipo de incentivo fiscal, crédito ou compensação financeira decorrente do Projeto Estrada Real.

Os dados colhidos pela pesquisa indicam ainda que haja desenvolvimento do turismo em 2 cidades investigadas, em termos do aumento de estabelecimentos ligados à atividade turística, assim como incremento no número de empregos criados. As ações de qualificação de funcionários municipais são, em geral, exercidas mediante parcerias com entidades governamentais e associações locais. Percebe-se, portanto, um esforço de treinamento e desenvolvimento de pessoas na esfera pública para atuação nos municípios.

Em síntese, pode-se concluir que existe um trabalho de desenvolvimento da atividade turística nas cidades integrantes da Estrada Real; o turismo vem sendo incrementado, mas a divulgação que se faz do Projeto é ainda pouco abrangente e não atinge todos os tipos de estabelecimentos ligados a essa atividade. O Projeto é relativamente pouco conhecido pelas prefeituras, que não recebem incentivos para participação dele. Tudo isto aponta para a necessidade de maior integração entre os níveis de governo envolvidos, com a participação de entidades paraestatais e associações locais, para que se alcancem as metas estabelecidas no Projeto Estrada Real. E requer também uma divulgação mais ampla, que possa alcançar todos os estabelecimentos ligados à atividade turística. Entretanto, permanece como requisito para o desenvolvimento de tais programas a qualificação de pessoas para sustentação de todas essas atividades. É necessário que todas as agências envolvidas na formação e desenvolvimento de pessoas façam sua programação de modo a atender a todas as cidades, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos do desenvolvimento turístico.

Em relação aos objetivos colimados pela pesquisa, foi possível concluir que as práticas adotadas por prefeituras e estabelecimentos hoteleiros configuram a existência de um modelo de gestão de pessoas tradicional, compatível com o porte dos estabelecimentos de hospedagem e coerente com as práticas encontradas na literatura internacional e também em pesquisas nacionais. Dessa forma, não se conseguiu verificar a existência de práticas inovadoras para manutenção e desenvolvimento de pessoas, nem o perfil de competências necessário para os gestores e empregados dessas organizações. Em consequência não foi também possível atingir o último objetivo específico, isto é, identificar estratégias de gestão que poderiam ser divulgadas e adotadas em outros municípios e empresas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANSARAH, Marília dos Reis Org. **Turismo**: como aprender, como ensinar. São Paulo: SENAC, 2001.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovani. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 25, n.87, maio/ago. 2004.p. 335-351.
- ALMEIDA, H. L. A. S. **Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas**. [S.L.] Universidade do Minho, 2009 Tese de Doutorado em Psicologia.
- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. SÃO PAULO: FACULDADE DE ECO-

- NOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE/USP, 1987 TESE DE LIVRE DOCÊNCIA.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2003.
- BESSYRE DES HORS, C. H. Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, n. 65/66, p. 149-155, 1987.
- BRANDÃO, A.; PARENTE, C. Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. **Organizações e Trabalho**, n. 20, p. 23-40, 1998.
- CARROL, M.; MARCHINGTON, M.; EARNSHAW, J.; TAYLOR, S. Recruitment in Small Firms. Processes, Methods and Problems. *Employee Relations*, v. 21, n.3, p.236-250, 1999.
- CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo. São Paulo: SENAC, 1995.
- DESPANDE, S. P.; GOLHAR, D. Y. HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, v. 32, n. 2, p. 49-59, 1994.
- DEVANA, M. A.; FOMBRUN, C.; TICHY, N. M. Strategic human resource management. New York: John Wiley & Sons, 1984
- DUGUÉ, Elisabeth. A lógica da competência: O retorno do passado. In: TOMASI, Antônio org. **Da qualificação à competência: Pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004.
- DUTRA, J. S. Profissionais de Recursos Humanos – um grupo à procura de legitimação. São Paulo: EAESP/Fundação Getúlio Vargas, 1987 Dissertação de Mestrado em Administração
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, 9-23.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004
- FISHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, 1998 Tese de doutorado.
- FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, 9-23.
- HENEMAN, R. L., TANSKY, J. W., CAMP, S. M. Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 2000, v. 25, n.1 p. 11-26.
- HESS, D. W. Relevance of Small Business Courses to Management Needs. **Journal of Small Business Management**. 1987, January, p.26-34.
- HOLLANDA, Janir. Boas novas para o mercado doméstico de turismo. **Revista do Agente de Formação Profissional – diga lá**. SENAC, ano 07, jun./set.2002.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F. Human resource management in small business: critical issues for the 1990's. **Journal of Small Business Management**, 1990, v. 28, p. 9-18
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F. Human resource management in U. S. small businesses: a replication and extension. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em [www.ibge.com.br/](http://www.ibge.com.br/) Acesso em 16 de abril de 2008.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA.1970-1995. Disponível em: <[www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)> Acesso em 17 de abril de 2008.

JAMESON, S. M. Recruitment and Training in Small Firms. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 1, p. 43-49, 2000.

KOTEY, B.; SLADE, P. Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n.1, 2005, p.16-40.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Contemporânea*, v.5, n.2, maio/ago. 2001.

LACOURSIÈRE, R.; FABI, B.; ST-PIERRE, J.; ARCAND, M. Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières: verification de l'approche universaliste. Quebec: **Revue Internationale P.M.E.**, v. 18, n. 2, 2005.

LEONE, N. M. de C. P. G As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

MARQUES, M. A. Flexibilidade organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso numa empresa de fabrico de componentes para automóveis. Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia. Associação Portuguesa de Sociologia, maio de 2004. Acessível em <[www.aps.pt/cms/cbcs-prv/dpr4616d1583d0a5-1.pdf](http://www.aps.pt/cms/cbcs-prv/dpr4616d1583d0a5-1.pdf)>

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002. 3. ed.

MENDES, Joyce. Estrada Real: governo tenta construir caminho turístico. **Jornal Laboratório Social UNIPAC**. Lafaiete: UNIPAC, 2006, ano 1

MERIGUE, Geancarlo de Lima. A gestão do turismo para o desenvolvimento local. Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local. **Anais...** Campo Grande, 25 a 28 nov. 2003.

OLIVÉ, Rafael. **Guia Estrada Real para caminhantes**: Rio de Janeiro a Juiz de Fora/Cais dos Mineiros à Fazenda do Juiz de Fora. Belo Horizonte: Estrada Real, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/June, 1990 p.79-91.

SANTOS, Márcio. **Estradas Reais**. Belo Horizonte: Estrada Real, 2001.

SILVA, M. A. C.; FRUCHI, C. R.; VAZ, T. R. D.; CARRERA, M.A.; MIOLA, A. A gestão de talentos em pequenas empresas – Um estudo de múltiplos casos. **Anais...** XI SEMEAD USPSão Paulo, 2008.

STAEHLE, W. H. Human resource management and corporate strategy. IN: PIEPER, R. Ed. **Human resource management: an international comparison**. New York: Walter de Gruyter, 1990

SEBRAE. **Plano de Negócio & Planejamento Estratégico** – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Banco de Dados 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.gov.br>> .Acesso em 22.jun.2007

TANSKY, J. W.; HENEMAN, R. Guest editor's note. Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: a call for more research. **Human Resource Management** , v. 42, n. 4, 2003.

TEIXEIRA, R. M.; BAUM, T. Demanda de mão-de-obra e exigências de qualificação no setor de hotelaria: o caso de Aracaju, Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 9, n. 2, p. 155-168, maio/agosto 2007.

TIMMONS, J. A. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Irwin McGraw Hill, 1999.

TURISMO SUSTENTÁVEL. **Site Institucional**. Disponível em: <<http://www.ecobrasil.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=11&sid=5b>>  
Acesso em 20 de dezembro de 2008.

VENOSA, R.; ABBUD, M. A importância da área de recursos humanos segundo os principais dirigentes de Empresas. São Paulo: EAESP/FGV, 1995 Relatório de Pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações

VIEIRA, A.; SALVE, C. M. G.; CORRÊA, M. L. Práticas de Treinamento e de Desenvolvimento de Pessoas no Setor Hoteleiro de Belo Horizonte. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 12, n. 1, p. 23-48, jan/abr. 2010.

ZARIFIAN, P. **Objectif Compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.

## NOTA

Os autores agradecem ao **CNPq** pelo apoio dado à pesquisa que deu origem a este trabalho, sem o qual teria sido impossível realizar o projeto. Agradecem também à **FAPEMIG** pelo apoio dado por intermédio das bolsistas de IC Michelle Regina Santana Dutra e Ana Paula Vieira de Moura.