

Estrada Real: um estudo sobre gestão de pessoas em estabelecimentos de hospedagem

*Talita Ribeiro da Luz¹
Jackson Cruz Cabral*

Resumo: Este estudo investiga as práticas de gestão de pessoas adotadas por estabelecimentos de hospedagem no trajeto da Estrada Real, com vistas ao desenvolvimento e à sustentabilidade da atividade turística em Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa exploratória, e a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os gestores de hotéis e pousadas situados nas cidades de Santo Antônio do Leite, Barbacena, Carandaí e Conselheiro Lafaiete. Os resultados mostraram que o planejamento da gestão de pessoas é realizado pelas próprias empresas ou por empresas terceirizadas e as práticas de recrutamento, contratação, colocação, orientação, treinamento e formação de equipes são exercidas com grande flexibilidade. A administração de pessoas dos hotéis da região ainda requer o percurso de um caminho cheio de desafios, principalmente no que se refere à qualificação e retenção de funcionários.

Palavras chave: gestão de pessoas; turismo sustentável; Estrada Real

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas assumiu a partir do final do século passado um papel estratégico, não apenas exercendo sua função tradicional de gerenciar benefícios, folha de pagamento ou outras funções operacionais relacionadas com os funcionários. Os motivos que a levaram a novos desafios foram as grandes mudanças ocorridas no mundo empresarial em função da globalização da economia.

De acordo com Vergara (2005) e Gil (2006), o avanço tecnológico, a grande diferenciação de produtos e serviços para os consumidores; a competitividade e a exigência dos clientes, dentre outros, foram as causas que levaram as organizações a se preocuparem mais com as pessoas, pois são elas que mantêm a sua sustentabilidade.

¹ Faculdade Novos Horizontes. E-mail: tarluz@unihorizontes.br

Escolheu-se neste artigo apresentar o setor de hospitalidade do turismo na Estrada Real em Minas Gerais. Incentivado 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 176 cidades, que dividem o Estado de norte a sul.

A Estrada Real parte de Diamantina, segue até o litoral, passando por sítios expressivos como Ouro Preto, Conselheiro Lafaiete, Carandaí, Barbacena, que são objetos deste estudo. Começou em 1698, quando a Coroa Portuguesa tomou a decisão de abrir um novo caminho para a região das minas, ligando-as à Baía da Guanabara. 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).

Santos (2001) diz que o caminho era obrigatório por causa do interesse fiscal na região mineradora da colônia (rotas de comunicação com as minas devidamente controladas e fiscalizadas) para a cobrança do tesouro real. Nesse caminho circulavam pessoas, mercadorias, ouro e diamantes. Dessa forma, o nome Estrada Real tornou-se uma alusão a uma propriedade da Coroa Metropolitana. Segundo Santos (2001) esses caminhos contribuíram para o processo de urbanização do centro-sul brasileiro, tendo sido distribuídos centenas de arraiais, povoados e vilas com a população local envolvida com a economia da mineração e com as economias a ela associadas.

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 Estrada Real, atualmente, tem como objetivos, segundo Rodrigues (2006), a criação de mais de 178 mil empregos no prazo de quatro anos; a atração de 2,5 milhões de turistas por ano, o resgate e a preservação do patrimônio natural e histórico-cultural das localidades envolvidas; a possibilidade de incrementar a arrecadação do Estado e dos municípios mineiros; facilitar e incentivar o investimento privado no Estado e viabilizar a melhoria da infra-estrutura básica da região. O circuito é administrado pelo Instituto Estrada Real, sociedade sem fins lucrativos, criada pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais.

O estudo é justificado pela importância do tema turismo e gestão de pessoas diante do fato de que a hospitalidade está muito ligada à qualidade do serviço que os hóspedes recebem

e ao modo como as operações de hospitalidade são julgadas. O setor é bastante competitivo, com grandes tendências a um crescimento contínuo dado ao enfoque para o turismo, atingindo na atualidade dimensões econômicas de tamanha grandeza que sua posição na receita de exportações mundiais só é superada pelo setor petrolífero e pela indústria automobilística.

Assim, o objetivo foi investigar as práticas de gestão de pessoas que têm sido adotadas por estabelecimentos de iniciativa privada, com vistas ao desenvolvimento e à sustentabilidade da atividade turística em Minas Gerais, identificando os problemas relativos a tais práticas de gestão.

2 TURISMO SUSTENTÁVEL

O conceito de turismo é uma matéria controversa entre todos os estudiosos do assunto; pelo caráter abrangente e complexo do fenômeno turístico não se pôde, ainda, alcançar um consenso no campo. Para os estudiosos do assunto, a conceituação do turismo amplia-se a cada nova situação e novos espaços geo-sociais. Para Beni (2003).

[...] 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. (BENI, 2003, p. 37)

As novas tendências do turismo são: desenvolvimento de novas tecnologias, notadamente na área das comunicações, na economia de energia e na mitigação dos impactos ambientais; desenvolvimento de infra-estrutura de acessos, de meios de transportes, de saneamento, de comunicações; desenvolvimento de produtos com preocupação focada na sustentabilidade ambiental; maiores investimentos na gestão de RH; extrema segmentação do mercado com especialização em segmentos muito específicos; desenvolvimento de produtos diferenciados com o objetivo de oferecer experiências novas aos turistas; mercado privilegiando as empresas que tiverem como filosofia empresarial a responsabilidade social (BENI, 2003).

Ansarah (2001) diz que 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 sócio-cultural da localidade turística. O uso sustentável da localidade está aliado à natureza e à cultura local, que são os responsáveis pelo fluxo turístico, objetivo de qualquer empresa turística. E a autora acrescenta que o planejamento "consiste em um conjunto de atividades que envolvem a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos" e como já descrito em Beni (2003), "tem como objetivo o aprisionamento de facilidades e serviços para que uma comunidade atenda seus desejos e necessidades" (ANSARAH, 2001, p, 66).

O interesse em preservar a identidade do local, evitando que o povo e sua cultura sejam empurrados para as áreas periféricas da cidade, sem condições básicas de sobrevivência, tem levado à elaboração de alguns estudos para que o local não se torne um produto turístico insustentável e de curta duração (RUSCHMANN, 1997; TURISMO SUSTENTÁVEL, 2008).

Assim, a sustentabilidade do turismo entrou na agenda da Organização Mundial de Turismo (OMT) e está começando a ter ressonância na percepção do público. Um 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. A definição que consta nesse relatório é colocada a seguir: "*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).

Neste novo contexto, a gestão de pessoas adquire cada vez mais importância dentro do setor turístico, pois é por meio delas que as metas de desenvolvimento sustentável ganham viabilidade.

3. GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos surgiu juntamente com o sistema de Administração Científica, que introduziu na teoria da Administração a divisão das funções do

administrador. A função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registro, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos racionalmente como os demais custos de produção.

No final dos anos 20 do século passado, surgiu o movimento de relações humanas, trazendo 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. Mas o empregado continuava a ser considerado como um **custo**. O comportamento humano tornou-se o foco principal da gestão de pessoas e a expressão *administração de recursos humanos* foi cunhada a partir dos anos cinquenta, representando uma ampliação da antiga administração de pessoal. Nesse contexto, a função deixou de ser puramente operacional e ganhou posição de gerência.

Segundo Fischer (2001), uma das contribuições dessa fase foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas passava pela intermediação dos gerentes de linha. 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.

Apesar disto, a função de RH continuou a ter uma atuação em nível operacional e tático. No nível operacional ela abrangeu questões legais, mensuração econômica dos resultados, controles de frequência, pagamentos, admissão e demissão, medicina e higiene do trabalho, segurança patrimonial e industrial, cargos e salários, benefícios, recrutamento, seleção e treinamento. No nível tático contemplou a avaliação de desempenho, qualidade de vida, desenvolvimento gerencial, relações sindicais, desenvolvimento organizacional e estrutura organizacional. No nível operacional as funções configuram o perfil do *gerente de relações industriais ou gerente de pessoal*, enquanto no nível tático o perfil é do *gerente de recursos humanos*, que está mais voltado para a integração e o comprometimento dos empregados, a qualidade de vida, flexibilidade e adaptabilidade.

A administração de recursos humanos configura um modelo de gestão de pessoas tradicional. Modelo de gestão de pessoas, segundo Fisher (2002) é o modo pelo qual a empresa se organiza para orientar e gerenciar o comportamento humano no trabalho.

Compreende a definição de princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão e, por meio desses mecanismos, fornece diretrizes e orienta a atuação dos gestores na sua relação com os empregados.

A década de oitenta do século vinte marcou a passagem do **modelo de gestão de recursos humanos** para o **modelo estratégico de gestão de pessoas**, sob a influência do planejamento estratégico. Num ambiente de competição cerrada, as empresas buscaram desenvolver um planejamento que pudesse colocá-las em condições de obter vantagens competitivas, assegurando sua posição no mercado.

A expressão **gestão de pessoas** coloca em relevo a **ação – a gestão – e seu foco – as pessoas**. Gestão é uma ação em que há menor grau de previsibilidade dos resultados obtidos. **Pessoas**, em vez de **Recursos Humanos**, significa que elas deixam de ser simplesmente consideradas um recurso produtivo, para serem valorizadas nas suas dimensões humanas: a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição, a criatividade.

Na nova visão, o modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve 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 de gestão de pessoas tornou-se mais complexo e por meio dele, as empresas buscaram atingir seus interesses, centrados em três eixos: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental. Esse modelo tem a tarefa de mobilizar a energia emocional e física das pessoas, de criar e estimular suas competências, fazendo a articulação com as competências essenciais da organização. A gestão de pessoas passa a ser estratégica na medida em que as pessoas são consideradas como fontes de vantagens competitivas.

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: à evolução do modelo de prescrição de atividades, previstas na estrutura dos cargos, à mobilização psíquica dos trabalhadores e ao desatrelamento da negociação salarial de qualquer vínculo com postos/cargos ou saberes preestabelecidos.

O modelo de gestão de competências modifica as formas de regulação do trabalho e o sistema de formação, tendo como cerne a responsabilização da pessoa em torno da busca da qualidade. As práticas abrangem o recrutamento, a mobilidade individual e a formação continuada. Em suma, a lógica da competência requer que o conjunto das práticas de gestão de pessoas seja inteiramente modificado e que a competência ocupe o papel desempenhado até então pelo posto de trabalho/cargo.

4 METODOLOGIA

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva e exploratória, que teve por objetivo investigar as práticas de gestão de pessoas adotadas por estabelecimentos de iniciativa privada, com vistas ao desenvolvimento e à sustentabilidade da atividade turística em Minas Gerais. Para Santos (1999) a pesquisa exploratória é indicada para um contato inicial com o tema proposto. O fato de não haver projetos com uma temática semelhante, ou seja, gestão de pessoas no contexto da Estrada Real, confirma a necessidade de uma abordagem exploratória. A opção pela pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade dá-se em função da liberdade proporcionada ao pesquisador durante a coleta das informações e do grau de detalhamento das respostas dadas.

Foram selecionadas 5 organizações privadas do ramo turístico em 4 cidades da Estrada Real no território de Minas Gerais: Santo Antônio do Leite - um distrito da cidade de Ouro Preto; Barbacena – município de grande importância nas atividades de fruticultura e floricultura e que se destaca como centro de ensino, com expressiva influência regional, tendo também um comércio diversificado; Carandaí, que possui restaurantes que servem comidas tipicamente caseiras, atrai turistas por causa do grupo de seresta "Os Vagalumes", premiado em diversos festivais, e também por causa das danças de Congado que animam a festa do Sagrado Coração de Jesus; Conselheiro Lafaiete – cidade edificada no dorso central do Espinhaço, Serra da Mantiqueira, situada na macrorregião metropolitana de Belo Horizonte (WIKIPÉDIA, 2007).

A coleta de dados foi realizada usando-se um roteiro de entrevista semi-estruturada, contendo perguntas abertas sobre os dados gerais da empresa, práticas da gestão de pessoas e questões sobre a gestão de cada hotel nas referidas regiões. Direcionadas aos gestores e funcionários dessas organizações, foram realizadas com a finalidade de obter informações

mais detalhadas sobre as práticas gerenciais. Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, fazendo-se ilações com as teorias no campo da gestão de pessoas.

5 RESULTADOS

Para salvaguardar a privacidade dos estabelecimentos pesquisados utilizam-se nesta apresentação de resultados nomes fictícios, denominando-os de Hotel A, B, C, D e E. O perfil dos clientes que freqüentam os hotéis, na maioria dos casos, são casais brasileiros, na faixa etária de 25 anos a 60 anos, pertencentes à classe média que buscam lazer e descanso num clima agradável. No entanto, existe uma porcentagem que varia de 5% a 15%, segundo os entrevistados, de turistas estrangeiros.

A missão de cada empresa é atender às expectativas dos clientes quanto à qualidade; gerar renda aos colaboradores e fornecedores; gerar emprego aos moradores da região; fortalecer a cultura local; preservar o meio ambiente; atender às normas vigentes aplicáveis. Questionados quanto aos motivos para o ingresso ao ramo de atividade turística as respostas encontradas na amostra foram o potencial turístico e a falta de hotéis qualificados na região.

Todos os entrevistados mencionaram No que se refere à gestão de pessoas, os estabelecimentos exercem suas atividades com uma equipe de funcionários com carteira assinada e diaristas e apenas em dois hotéis pesquisados existe uma taxa de rotatividade alta, a saber:

Quadro 1 – Taxa de rotatividade

Hotel	Taxa de rotatividade
A	1%
B	Pequena
C	Aproximadamente 90%
D	70%
E	baixa

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

Para divulgar a necessidade de funcionários e selecioná-los têm-se os seguintes resultados:

Quadro 2 – Meio de recrutamento

Hotel	Recrutamento
A	Realiza seleções através da ajuda de um psicólogo.
B	Usa a Internet e jornais.

C	Lança mão de indicações dos próprios funcionários e moradores das comunidades vizinhas
D	Contatos através de agências
E	Análise de currículo junto a empresas de recrutamento local

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

As formas de seleção para admissão dos candidatos são:

Quadro 3 – Formas de seleção para a Admissão

Hotel	Formas de Seleção para a Admissão
A	Entrevista e testes no trabalho, além de provas com um psicólogo e a proprietária.
B	Realiza, em Belo Horizonte, uma seleção com o RH de outra instituição.
C	Entrevista e testes no trabalho
D	Realiza uma bateria de testes: entrevista pessoal, seleção, treinamento, exames e, por fim, a contratação.
E	É feita através de uma matriz de competência do Sistema de Gestão do Hotel

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

Quando questionados se há contratação de mão-de-obra temporária em épocas de alta temporada, segundo os respondentes da amostra:

Quadro 4 – Contratação de mão de obra temporária

Hotel	Contratação de mão de obra temporária
A	Realiza esse tipo de contratação
B	Realiza através de profissionais já cadastrados no hotel-escola
C	Realiza esse tipo de contratação
D	Não realiza esse tipo de contratação
E	Não realiza esse tipo de contratação

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

No entanto, o planejamento dessas contratações varia conforme as reservas para a alta temporada. Os entrevistados disseram que podem ser usados convênios com universidades e empresas especializadas, mas existe um planejamento para o trabalho temporário. E normalmente esse tipo de contratação acontece a partir da demanda da mão-de-obra.

Quanto à escolaridade requerida para a contratação dos funcionários e a exigência desses falarem outro idioma, tem-se:

Quadro 5 – Escolaridade e a exigência de outro idioma

Hotel	Escolaridade e exigência de outro idioma
A	Exige, no mínimo, o ensino fundamental concluído, mas também possui funcionários com nível de escolaridade superior completo ou incompleto. Há a necessidade de cada funcionário falar outros idiomas.
B	Exige níveis de escolaridade diferentes para cada função e possui funcionários com nível de escolaridade superior completo ou incompleto.
C	Não há restrição de escolaridade e não existe funcionário com nível de escolaridade superior, mas

	exige a necessidade de cada funcionário falar outros idiomas.
D	Possui funcionários com nível de escolaridade superior completo ou incompleto. Existe a necessidade de cada funcionário falar outros idiomas
E	Possui funcionários com nível de escolaridade superior completo ou incompleto. Existe a necessidade de cada funcionário falar outros idiomas

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

No que diz respeito ao treinamento oferecido aos funcionários

Quadro 6 - Treinamentos

Hotel	Treinamentos
A	Realiza, anualmente, um plano de treinamento para todas as áreas.
B	Realiza treinamento para a recepção para atender duas línguas estrangeiras (inglês e francês).
C	Realiza treinamentos internos gerenciais e motivacionais.
D	Possui treinamento em todos os setores, desde a recepção à lavanderia.
E	Cada função possui um programa específico e é realizado no próprio hotel com um instrutor local

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

Sobre a existência de um setor de RH terceirizado ou dentro do próprio estabelecimento.

Quadro 7 – Existência de um Setor de RH

Hotel	Existência ou não de um setor de RH
A	Possui um psicólogo que presta serviço à empresa.
B	Possui um controle de pessoal em Belo Horizonte
C	Não
D	Não
E	Não

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

Nota-se a partir dessas respostas que os proprietários estão utilizando a terceirização da gestão de pessoas, uma vez que são estabelecimentos de pequeno porte.

Quanto à divulgação do estabelecimento podem-se registrar os seguintes resultados:

Quadro 8 – Divulgação do estabelecimento

Hotel	Divulgação do estabelecimento
A	Propagandas em rádio, revistas, promoções em restaurantes, lojas e etc.
B	Cria planos de marketing em sua sede em Belo Horizonte.
C	Usa folhetos
D	Usa web site, propagandas em jornais, revistas locais e regionais, folders e eventos.
E	Folders, web site, propagandas em revistas especializadas e o circuito Villas e Fazendas

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

As expectativas para o setor quanto ao crescimento turístico na região da Estrada Real foram consideradas boas para quatro proprietários e muito boa para o proprietário do Hotel C.

Quanto à escolha dos fatores (instalações, serviços, propaganda, atendimento e outros) e sua atribuição ao sucesso de um empreendimento hoteleiro, as opiniões dos entrevistados foram unânimes no sentido de que o conjunto de fatores é que determina o sucesso.

Quadro 9 – Fator de sucesso de um empreendimento hoteleiro

Hotel	Fator escolhido como sucesso de um empreendimento hoteleiro
A	Não se tratam de fatores isolados, mas sim, de um grupo de fatores que devem ser trabalhados conjuntamente.
B	Não se tratam de fatores isolados, mas sim, de um grupo de fatores que devem ser trabalhados conjuntamente.
C	Localização, a propaganda, os serviços e a estrutura
D	Não se tratam de fatores isolados, mas sim, de um grupo de fatores que devem ser trabalhados conjuntamente.
E	Planejamento, Organização e Controle

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

Quando questionados sobre a informatização e a atenção às novas tecnologias do mercado para melhorar atendimento e processos de trabalho, pode-se registrar que apenas o Hotel A não possui ainda um sistema informatizado e dentre os restantes, o Hotel B é o único que se preocupa em manter a tecnologia atualizada.

Os entrevistados acreditam que estão preparados para receber o fluxo turístico atual e identificaram investimentos já realizados para a expansão da capacidade dos hotéis.

Quadro 10 – Investimentos realizados pelos hotéis pesquisados

Hotel	Investimentos realizados
A	Construiu um salão de convenções com capacidade para até 55 pessoas, visando o aumento do Turismo de Negócios.
B	Realizou convênios com o clube dos jipeiros e outros convênios
C	Acredita estar pronto para atender a demanda, mas não respondeu sobre nenhuma ação de melhoria.
D	Investe nos funcionários, fornecendo cursos de capacitação e treinamentos e na melhoria da segurança e na qualidade da hospedagem.
E	Está filiado ao Circuito Villas e Fazendas, participa do Programa de Certificação em Turismo Sustentável, do Programa Bem Receber e do Programa Alimentos Seguros.

Fonte: Dados de Pesquisa/Hotéis Projeto Estrada Real/2007

Nota-se a partir desse resultado que em relação ao planejamento para se adequar à realidade turística da região (o Projeto Estrada Real), cada hotel adotou uma postura diferente.

6 CONCLUSÃO

Ao investigar as práticas de gestão de pessoas que têm sido adotadas por estabelecimentos de iniciativa privada, com vistas ao desenvolvimento e à sustentabilidade da atividade turística em Minas Gerais, pode-se concluir que na maioria das vezes, essas práticas são realizadas pelos proprietários de hotéis ou terceirizadas em empresas especializadas em outras cidades próximas.

Recrutamento, contratação, colocação, orientação, treinamento e formação de equipes são funções exercidas com grande flexibilidade, adotando-se práticas tradicionais de administração de recursos humanos. Vale destacar que apenas um estabelecimento apontou que a seleção é realizada por uma matriz de competência do sistema de gestão do hotel.

Neste estudo não ficaram claros os itens sobre avaliação de desempenho e também as práticas de administração salarial, planejamento e administração de benefícios; disciplina/aconselhamento ou melhoria dos ambientes de trabalho.

Em suma, as práticas de gestão de pessoas são as tradicionais; 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. A administração de pessoas dos hotéis da região ainda requer o percurso de um caminho cheio de desafios, principalmente no que se refere à retenção de funcionários, pois a rotatividade, de acordo com as respostas de dois hotéis, é significativa. No entanto, no setor de hospitalidade da Estrada Real o crescimento econômico e a empregabilidade têm ocorrido porque as regiões encantam brasileiros e estrangeiros por causa do aspecto histórico-cultural e preços relativamente baixos para se fazer turismo.

7 REFERÊNCIAS

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org.). **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2003.

DUGUÉ, Elisabeth. A lógica da competência: O retorno do passado. In: TOMASI, Antônio (org.) **Da qualificação à competência: Pensando o século XXI**. Campinas: Papyrus, 2004

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ESTRADA REAL. Disponível em: <www.estrada-real.org.br> Acesso em: 3 de set. de 2007

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, Joyce. Estrada Real: governo tenta construir caminho turístico. **Jornal Laboratório Social UNIPAC.** Lafaiete/MG Ano. N. 1

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.

RODRIGUES, Maria Helena. **Estrada Real:** governo tenta construir caminho turístico. **Jornal Laboratório Social UNIPAC.** Lafaiete/MG Ano. N. 1, p. 5.

RUSCHMANN, Dóris van de Meene. Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1997.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço:** técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1999.

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

SILVA, Márcio Santos. **Estradas Reais:** introdução ao estudo dos caminhos do ouro e do diamante no Brasil. Belo Horizonte: Estrada Real, 2001.

TURISMO SUSTENTÁVEL.

Disponível em:

<<http://www.ecobrasil.org.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=11&sid=5>>b

Acesso em 10 de dez 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/>> Acesso em 10 de dez de 2007.

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