

Gestão de pessoas à brasileira: influência dos traços culturais brasileiros em organizações hoteleiras do Circuito Estrada Real no Estado de Minas Gerais.

Vanuza Bastos Rodrigues Rodrigues¹

Resumo: Tendo como contexto o Projeto Estruturador Estrada Real, que tem por finalidade promover o desenvolvimento turístico do estado de Minas Gerais, questionou-se como estariam ocorrendo as práticas de gestão de pessoas sob o olhar da cultura brasileira, em duas localidades que fazem parte do circuito Estrada Real: Ouro Preto e Conceição do Ibitipoca. Com o objetivo de responder a esta questão, promoveu-se uma pesquisa empírica com a intenção de identificar os modos de gestão de pessoas nas organizações participantes. Metodologicamente este estudo tem um caráter qualitativo, exploratório e explicativo, utilizando como instrumento a entrevista semi-estruturada para a coleta dos dados e a análise de conteúdo para o seu tratamento. Os resultados obtidos refletem a influência significativa dos traços culturais brasileiros no modelo de gestão de pessoas adotado pelos estabelecimentos pesquisados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Turismo. Estrada Real. Cultura brasileira. Traços culturais nacionais.

Introdução

Com o intuito de promover o desenvolvimento de uma política que apoiasse o crescimento da atividade turística no Estado, a Secretaria de Turismo do Estado de Minas Gerais implementou ações coordenadas e planejadas visando valorizar e divulgar o patrimônio histórico, artístico, cultural e natural, por intermédio do Programa Geraes, que privilegiou o Projeto Estruturador Estrada Real, tendo em vista a sua importância para o desenvolvimento do setor turístico mineiro.

Fundamentado neste projeto e nas considerações de autores brasileiros culturalistas, que defendem a influência dos traços culturais brasileiros nas organizações, este artigo questiona se as práticas de gestão de pessoas adotadas nos estabelecimentos que oferecem hospedagem ao turista estão condizentes com a modernidade administrativa.

¹ Faculdade Novos Horizontes. E-mail: vanuzabastos@bol.com.br

Por objetivo geral pretendeu-se investigar as práticas de gestão de pessoas, adotadas no âmbito dos estabelecimentos que oferecem hospedagem ao turista que visita as cidades pertencentes ao circuito da Estrada Real, no Estado de Minas Gerais, tendo como cenário a formação do povo brasileiro e a influência dos traços culturais brasileiros de acordo com estudos de autores brasileiros culturalistas. Como objetivos específicos pretendeu-se realizar um levantamento das práticas relativas à captação, seleção, desenvolvimento, remuneração e avaliação do desempenho de pessoas no ramo hoteleiro, tendo em vista a sustentabilidade do setor de turismo.

Gestão de pessoas: Toda organização necessita do desempenho humano para poder efetivar as suas atividades, sendo fundamental a utilização de um modelo de gestão de pessoas que é determinado por fatores internos e externos à própria organização (FISCHER, 2001).

Fischer (2001, p. 12) conceitua modelo de gestão de pessoas como sendo a “maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Segundo o autor, para tanto, é necessário definir princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão, que são elementos importantes para a implementação de diretrizes e a orientação dos gestores em relação àqueles que serão por eles administrados.

Segundo Dutra (1996), nem sempre o modelo adotado é explicitado ou formalizado, podendo ser inferido de acordo com as práticas cotidianas de gestão, ou ainda, mesmo tendo documentos que asseguram os princípios e diretrizes básicas de gestão de pessoas, percebem-se contradições entre o que é proposto e o que é praticado. A falta de transparência e a carência de fundamentos e padrões resultam em falhas e equívocos na implementação dos processos de gestão, refletindo na motivação, satisfação e na qualidade de vida de todos os indivíduos envolvidos com o trabalho de uma organização (DUTRA, 1996).

As mudanças ocorridas a partir do fenômeno da globalização forçaram a adoção de novos processos produtivos, obrigando a reflexão sobre procedimentos administrativos em relação ao sucesso da organização e dos seus trabalhadores (PIMENTA (b), 1999; ALBUQUERQUE, 2002). As organizações não são mais vistas como simples negócios comerciais ou industriais. Elas se apresentam comportando novas maneiras de viver e trabalhar, impulsionadas pela instabilidade do mercado, pela inovação constante, pela adaptação às formas mais recentes do mercado, aos prazos a serem cumpridos, à manutenção da qualidade, que é elemento referencial e de distinção (PIMENTA (a), 1999).

Portanto, a autora afirma que tais mudanças requerem um novo tipo de trabalhador, ou seja, um indivíduo que possua como características o senso de cooperação, que seja comunicativo, participante, engajado nos objetivos organizacionais, que tenha o espírito de liderança e saiba delegar, que tenha autonomia, mas, promova a integração. Por seu lado, as organizações adotam métodos mais sofisticados de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, visto que a tendência atual é a valorização do “homem total” por meio da sua “inteligência, sua liberdade, sua vontade através da participação e integração à empresa, processada em moldes diferentes dos tradicionais” (PIMENTA (a), 1999, p. 133).

Gestão de pessoas e a cultura organizacional: Saraiva (2004) alega que para se fazer uma leitura mais real das formas de gestão de pessoas nas organizações é preciso considerar a localidade na qual elas estão inseridas. Observa-se que “os distintos elementos de uma determinada localidade estruturam boa parte do que ocorre no meio organizacional, o que não justifica uma postura de imobilismo estratégico por parte dos gestores”, mas sim, impõe desafios que incentivam a articulação de fatores internos e externos que resultem na melhoria do desempenho organizacional (SARAIVA, 2004, p. 45).

Freitas (1991) observa que ao se tratar da cultura organizacional, o seu conhecimento atua positivamente no trabalho dos indivíduos envolvidos com a organização, visto que se transforma em

[...] um poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão (FREITAS, 1991, p. 74).

Independente das várias definições de cultura que se encontram na literatura especializada, Dias (2003) verifica que, em linhas gerais, estas concordam em três aspectos primordiais: a) a transmissão ocorre por meio da herança social, e não biológica; b) envolve as idéias, os valores, as instituições, as artes, o trabalho, a alimentação, ou seja, engloba todas as criações humanas; e c) cultura é uma característica humana. Mas também apresentam diferenças significativas que podem ser percebidos por intermédio dos seus principais elementos que são os símbolos, heróis, rituais, valores, normas, sanções, idioma.

Sendo assim, as organizações percebem a cultura como um elemento que mantém a união do grupo, passando a expressar seus valores, suas crenças e os seus ideais que são compartilhados por todos os membros, ou como analisa Carrieri (2002, p. 4) “é uma variável

que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias”, etc. Nesta perspectiva, a cultura pode ser vista como uma metáfora, pois “procura promover uma visão das organizações como expressão das formas e manifestações da consciência humana (CARRIERI, 2002, p. 5).

Influência da cultura brasileira na gestão de pessoas: os estudos realizados sobre a cultura brasileira se pautaram, a princípio, no objetivo de oferecer um conceito de Brasil, e se encontram distribuídos em três linhas de pensamento: a) Institucionalista, que se relaciona com as dificuldades do desenvolvimento brasileiro; b) materialistas, que analisam os aspectos relacionados com o trabalho e a produção material; c) culturalistas, que focam as raízes da cultura brasileira e seus desdobramentos (ROSA; TURETA; BRITO, 2006).

Dentro do contexto cultural da população, com vistas aos aspectos que constituíram o *espírito nacional* e que traduzem ainda hoje os obstáculos enfrentados pelo desenvolvimento e modernização, privilegiaram-se os representantes da linha culturalista, pois, como explica Barbosa (1996), os estudos sobre cultura nacional devem contemplar os acontecimentos históricos, visto que o processo de formação social ocorreu separadamente da formação do sistema econômico.

Primeiramente, surge o patriarca ou *senhor do engenho* que detinha o poder de legitimação dos fatos, mesmo sendo este a figura principal de práticas sadomasoquistas e de autoritarismo implícito nas relações inter-raciais, e dessa maneira manteve o seu domínio no período colonial. A Coroa Portuguesa ao adotar a descentralização da política, delegou maior poder e terras a estes *senhores de engenho*, reforçando a sua dominação por intermédio da constituição de poderes locais independentes de um governo central, possibilitando assim, a expressão burocrática do Estado brasileiro (ROSA; TURETA; BRITO, 2006).

A empresa brasileira surge somente no século XX associada ao processo de industrialização apoiada pela iniciativa do Estado, excluindo-a do contexto simbólico do fazer social, resultando em um empresariado brasileiro cuja atividade não se identifica com conceitos de individualidade, pioneirismo, risco e desconhecimento, e sim com o compartilhamento das incertezas, por meio dos vários níveis da escala administrativa, principalmente no que se refere ao setor estatal (BARBOSA, 1996).

Portanto, a exclusão simbólica do fazer social aliada à cultura do engenho e ao surgimento tardio da empresa brasileira atual favoreceu o aparecimento de figuras interpretativas do povo brasileiro que explicam a natureza do dilema vivenciado, visto que suas principais características se voltam para a navegação social ou como denomina DaMatta (1997) o *jeitinho brasileiro*, que tem por finalidade a obtenção da igualdade, simpatia e redução das distâncias sociais.

Por sua vez, Holanda (1995) apresenta o *homem cordial*, pois é nele que se percebe que “a vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do todas as circunstâncias da existência”, evidenciando o cinismo imbuído nesta figura, pois a cordialidade somente é observada nas relações entre os iguais ou naquelas definidas pela relação superior, pelo paternalismo e condescendente.

Visto dessa maneira, percebe-se que o povo brasileiro se caracteriza pela força das relações desenvolvidas no decorrer da sua história e que tem a capacidade de transformar experiências ruins em resultados positivos para sua sobrevivência. Esta capacidade é corroborada pelos estudos sobre dimensões culturais de Hofstede (1991) que avaliou o Brasil como tendo uma cultura coletivista, por priorizar suas ações na defesa do grupo (KONUMA, 2001; MOTTA, 2003). A distância hierárquica entre os grupos sociais é outra característica marcante. Barbosa (1996) e Konuma (2001) também concordam com Motta (2003) na afirmação de que o Brasil apresenta uma forte oposição ao risco e à incerteza aliada a uma tendência cultural feminina. Na avaliação de Hofstede (1991) os trabalhadores brasileiros são passíveis de uma grande identificação com as empresas para as quais trabalham.

Traços brasileiros: os traços nacionais podem ser entendidos como pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para se reconhecer como brasileiro. No caso da sociedade brasileira, esta apresenta um caráter híbrido na sua formação, pois traz consigo traços portugueses, indígenas e africanos, tendo posteriormente agregado influências de outras culturas imigrantes, tendo-se a impressão de se viver em um local de completo caos cultural, visto as diferenças regionais (FREITAS, 2006). Sendo assim, o autor destaca como sendo os mais importantes traços culturais brasileiros os seguintes aspectos:

- a) hierarquia: caracterizada pela centralização do poder, distanciamento das relações pessoais, aceitação e passividade pelos grupos inferiores – herança de um passado escravocrata (FREITAS, 2006; MOTTA, 2003). A hierarquização é observada nos

preconceitos raciais, de classes econômicas e da própria origem familiar, impondo as diferenças, lembrando continuamente quem é superior e quem é inferior na sociedade (DaMATTA, 1986; FREITAS, 2006);

b) personalismo: o principal aspecto se encontra na sociedade fundamentada pelas relações pessoais, na proximidade com o outro, entrelaçando elementos de afetividade juntamente com o predomínio do paternalismo moral e econômico (FREITAS, 2006).

Para DaMatta (1997), as relações estabelecidas pelas pessoas, pelas famílias ou grupos sociais valem mais do que o cidadão, visto que estas desvirtuam a cidadania, favorecendo outras variações da mesma, por meio da hierarquização e das aproximações daqueles que estão no centro do poder.

c) malandragem: resultado de uma sociedade hierarquizada, onde a desigualdade social e econômica é evidente, favorecendo a navegação social que tem nas relações familiares e de amizade seu principal instrumento de sobrevivência (FREITAS, 2006).

d) sensualismo: a miscigenação e a poligamia sempre se fizeram presentes na sociedade brasileira, mesmo se comparadas às questões religiosas, pois nunca impuseram regras morais em relação aos aspectos que envolviam os prazeres da carne e do fálico, (FREYRE, 1998). Ressaltando-se que o brasileiro tem por costume utilizar-se do sensualismo como forma de navegar socialmente com o intuito de obter o que deseja (FREITAS, 2006, HOLANDA, 1995; VAINFAS, 1997).

e) Aventureiro: Freyre (1998) e Freitas (2006) afirmam que o imperialismo português encontrou na prosperidade judia, visualizada na desenvoltura para o comércio, as formas necessárias para a sua expansão, visto que detinham aversão à agricultura e desprezo pelo trabalho manual. Corroborando com essa afirmativa Caldeira (1995, p. 71) faz o seguinte relato sobre a divisão de tarefas entre a Colônia e a Metrópole, que previa a “especialização econômica para alcançar um grande objetivo, o chamado ‘maior benefício mútuo’”:

Na prática, a Coroa permitia aos coloniais a tarefa de plantar e colher o que a Europa não produzia – e supunha que os irmãos dos trópicos deveriam agradecer pela generosa fatia deixada. Em troca do favor do monopólio, da agricultura tropical, os brasileiros renunciariam ao que podia ser mais bem produzido em Portugal. E, para evitar a tentação de ruptura da boa ordem, o governo cercava de proibições os colonos: o comércio internacional, a instalação de indústrias de qualquer espécie, a impressão de livros e folhetos e a fundação de escolas de nível superior lhes eram rigorosamente vedadas. Com isso, o governo português acreditava que os brasileiros desenvolveriam melhor sua natural vocação para a agricultura, deixando de lado

quaisquer veleidades de se meter em negócios para os quais não tinham inclinação (CALDEIRA, 1995, p. 71).

Esse relato de Caldeira vai ao encontro dos conceitos estabelecidos por Holanda (1995):

- a) povos caçadores e coletores: fazendo aqui uma analogia à própria agricultura - é colher sem ter que plantar, tendo como objetivo um retorno imediato e da maneira mais fácil.
- b) povos lavradores: que, por visualizarem primeiramente as dificuldades para alcançar seus objetivos, precisam se dedicar com mais afinco aos processos e às formas que serão utilizadas para atingir suas metas (HOLANDA, 1995).

No caso do Brasil, a história registra a persistência no emprego de mão-de-obra barata e desqualificada, configurando uma lógica mecanicista, trazendo conseqüências sérias para o mundo do trabalho brasileiro, ou seja, segundo Fleury e Fleury (1997) o trabalho se pauta pelo baixo salário, pouca comunicação entre empresa e trabalhador e limitação do aperfeiçoamento profissional.

Outro aspecto importante sobre a gestão de pessoas local, refere-se à influência das relações pessoais que freqüentemente interferem na racionalidade empresarial. De acordo com Saraiva (2004) é comum assistir-se a uma mistura de profissionalismo e personalismo, que muitas vezes, tende mais para o segundo do que para o primeiro, mantendo assim uma tradição histórica nas relações de trabalho.

Metodologia da pesquisa: esta pesquisa, quanto aos fins apresenta um caráter qualitativo, exploratório e descritivo, visando à identificação da influência dos traços da cultura local na forma de gestão de pessoas em pousadas localizadas no circuito Estrada Real, no estado de Minas Gerais tendo como fundamento a abordagem culturalista da formação do povo brasileiro. Quanto aos meios, foi utilizado como instrumento a entrevista semi-estruturada.

Para a coleta de dados optou-se pela definição prévia por duas cidades pertencentes ao circuito mineiro da Estrada Real, seguido do critério de acessibilidade quanto à definição das pousadas participantes. Para o tratamento dos dados obtidos buscou-se na análise de conteúdo, na modalidade da enunciação (BARDIN, 1977; MINAYO, 2006).

Foram entrevistados quatro gerentes de pousadas de duas localidades pertencentes ao circuito Estrada Real, a saber:

1 – Ouro Preto: município localizado na Serra do Espinhaço, na Zona Metalúrgica de Minas Gerais (Quadrilátero Ferrífero). No senso realizado no ano de 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, constatou-se que a população atingia a 66.277 habitantes residentes somando a área urbana e a área rural (OURO PRETO, 2007). Nesta localidade, as pousadas participantes da pesquisa pertencem a uma mesma família há aproximadamente 20 anos, sendo uma voltada para o atendimento do turista interessado na arte barroca, museus e monumentos históricos da localidade, e a outra para o turista ecológico que busca conhecer o pico do Itacolomi por meio das trilhas que levam às belezas naturais da região. Ao todo contam com 75 leitos. Sua identificação no estudo foi definida como OP1;

2 – Conceição do Ibitipoca: distrito de Lima Duarte, localizado entre o Planalto de Itatiaia e o Planalto de Andrelândia, Zona da Mata mineira (CONCEIÇÃO DO IBITIPOCA, 2007). Destaca-se que não foram encontrados dados referentes ao número de habitantes do distrito nos *sites* divulgados na *internet*. Nesta localidade foram entrevistados gerentes de duas pousadas: a) localizada na entrada do parque do Ibitipoca, funciona há seis anos atendendo principalmente casais que buscam tranquilidade, beleza natural e ambiente mais reservado. Atualmente, possui cinco suítes, e oferece café da manhã e serviço *a la carte* para almoço e jantar para hóspedes e visitantes. O gerente entrevistado possui o 1º grau completo além de curso profissionalizante de guia turístico do parque. Foi identificado no estudo como CI 1.

A segunda pousada participante está em funcionamento há aproximadamente 20 anos, sendo considerada pioneira na região. Conta com oito apartamentos e dois chalés. Oferece aos hóspedes banhos relaxantes, massagens indianas, tratamentos alternativos para *stress* utilizando ervas, cores e velas aromatizantes. Tem por regra da casa não hospedar menores de 16 anos. O gerente entrevistado possui formação superior incompleta em pedagogia e experiência profissional em comunicação social. Foi identificado neste estudo como CI2.

Análise dos dados: De acordo com a teoria apresentada pelos autores culturalistas e os dados obtidos na entrevista, foi possível observar a valorização de elementos de cordialidade na interação com os hóspedes:

CI2: E o contato pessoal com o cliente. É a troca de informação.

Ou seja, como afirmam Rosa, Tureta e Brito (2006, p. 14) é a “habilidade de conciliação e da forma de como se utiliza a *cordialidade* e o *jeito* para conseguir defender os interesses da Casa no espaço da Rua”. É o favorecimento da relação exaltada pelo paternalismo, como também a alusão ao senhor do engenho, seus domínios e a permissão para se agregar, por um determinado período de tempo, no local que ele visualiza como extensão da sua casa:

OP1: Fazer o melhor, dentro de uma informalidade, formal. E fornecer um aspecto de interior. É mais como uma casa grande.

Os empregados e sua capacitação ou qualificação também são representativos de uma cultura fundamentada no engenho, que em época de produção, buscava trabalhadores temporários para atender às necessidades momentâneas de produção, não exigindo maiores qualificações educacionais e profissionais, ou como coloca Fleury (1997), como sendo a persistência no emprego de mão-de-obra barata e desqualificada:

CI1: São três funcionários.
Um na parte da limpeza, um na parte do atendimento e um na parte da cozinha.
Todos têm o primeiro grau completo.

CI2: A gente tem um número fixo de empregados. Na alta temporada a gente contrata mais um para a cozinha.

OP1: Fixo eu tenho cinco pras duas pousadas, fichados. Tenho oito diretos. Quando é alta temporada, eu contrato mão-de-obra

A preferência por não promover a qualificação do empregado fica mais evidente nos estabelecimentos localizados no município de Ouro Preto, explícito na seguinte afirmação:

A longo prazo, não tem retorno. Pro funcionário sempre tem curso. Mas aí, a pessoa faz, fica mais um tempo e vai embora. Investir no funcionário não vale a pena. Ela faz um curso, e você paga o normal. Vem outro, oferece um pouco mais e pega o que já esta pronto, e você fica no prejuízo.

Esta afirmação corrobora e reforça o que Caldeira (1995, p. 71) destacou: “para evitar a tentação e a ruptura da boa ordem, o governo cercava de proibições os colonos: [...] a fundação de escolas de nível superior lhes eram rigorosamente vedadas”, pois partindo deste princípio “o governo português acreditava que os brasileiros desenvolveriam melhor sua natural vocação para a agricultura, deixando de lado quaisquer veleidades de se meter em negócios para os quais não tinham inclinação”.

Retomando o poder de legitimação dos fatos pelo *senhor do engenho* ressaltado por Rosa, Tureta e Brito (2006), em Conceição do Ibitipoca o incentivo à qualificação do empregado também se mostra duvidosa:

CI2: O SEBRAE há anos traz cursos pra cá, só que ninguém vai. A população não vai por falta de conhecimento total. Como vai acontecendo, eles vão se adaptando. Eles estão acostumados com isso aqui. É uma falta de visão.

Mas, por outro lado a controvérsia se apresenta na seguinte afirmativa do mesmo estabelecimento:

CI2: Com a dificuldade que se apresenta aqui, a gente acaba pegando aquelas pessoas que estão disponíveis, independente se elas estão qualificadas ou não.

Ou ainda,

CI1: Não. Não é exigido nada disso. Nem aqui nem em outra pousada.

A seleção dos empregados está intimamente relacionada com o personalismo, traço cultural que exerce grande poder nas duas localidades, visto que as escolhas são fundamentadas em conhecimento prévio dos indivíduos que serão contratados, por meio do apadrinhamento ou da indicação. Ou como destaca Freitas (2006), a partir dos laços afetivos ou de sangue, permitindo a manutenção das relações estabelecidas pelas pessoas, pelas famílias e grupos sociais que valem mais que o cidadão, favorecendo a hierarquização e a proximidade com aqueles que se localizam no centro do poder (DaMATTA, 1997).

CI1: [...] Normalmente vem pessoas de Três Rios, que é onde ela tem uma casa atualmente. Então, como ela conhece todo mundo, e ela de lá. Então ela procura essas pessoas lá mesmo.

CI2: Por indicação.

A avaliação de desempenho e capacidade do empregado também está centralizada no poder conferido ao *senhor do engenho*, ou no caso nas pessoas que dirigem o estabelecimento, como fica explícito na seguinte afirmativa:

OP1: Sabe esse negócio do santo? Tem que bater com o meu. Se bater, tudo bem. A pessoa pode até ser muito boa, ter currículo, mas senão bater, não tem jeito. Não desce... É difícil conviver com uma pessoa assim.

Os gestores desses estabelecimentos também podem ser analisados à luz do traço cultural aventureiro, definido por Freyre (1998) e Freitas (2006) no que se relaciona com a prosperidade e a expansão, e dentro do contexto estabelecido por Holanda (1995), que subdivide este aspecto nos conceitos de povos coletores e povos lavradores, cabendo a estes ocupar o lugar no conceito de povos lavradores em relação ao seus negócios:

OP1: Não. Foi assim de cara. Nós fizemos a primeira lá em baixo. Tanto que lá em baixo não foi projetada para ser uma pousada [...] O pai fez um cômodo grandão que ia alugar para o comércio.

Antes de fazer a pousada, o cômodo foi alugado para fazer o filme “Sob o luar de Parador”, antes de determinar para ser a pousada, eles alugaram e ficaram muito tempo lá. Aí levamos a idéia da pousada

Esta afirmação vai ao encontro das palavras de Holanda (1995) quando alega que neste aspecto se faz necessário maior dedicação e afincamento nos processos por parte daqueles que pretendem atingir as suas metas, e de acordo com Freitas (2006), ainda precisam tirar o maior proveito do insignificante para não desperdiçar nenhum elemento dos recursos existentes.

Considerações finais: ao realizar as considerações sobre as práticas de gestão adotadas em duas localidades mineiras integrantes do circuito Estrada Real, é possível verificar a força das características que definem o povo brasileiro como sendo uma sociedade fundamentada no poder das relações, resultando na manutenção da hierarquização e do personalismo como práticas que dominam as organizações.

Estes traços culturais reforçam a prática de modelos antigos de gestão na atualidade, implicando na dificuldade de modernizar as organizações pesquisadas, que têm por objetivo oferecer uma prestação de serviços com maior qualidade. O que se observa nestes estabelecimentos é a precarização do trabalho por meio da manutenção dos baixos salários e investimentos no treinamento de pessoal, agregada à valorização da rede de relações pessoais e familiares.

Sendo então a relação característica marcante da sociedade brasileira, fica evidente a necessidade de reduzir a distância hierárquica por meio dos apadrinhamentos, da afetividade e da cordialidade, tanto assim que Freitas (2006, p. 48) afirma que “os estrangeiros que nos visitam se sentem entre nós quase como em sua pátria. Somos definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e generosos no afeto”, objetivo maior das pousadas pesquisadas no que tange ao atendimento ao turista.

A gestão de pessoas praticada nestes estabelecimentos pode sugerir uma certa transgressão e ilegalidade, mas também sugere uma transcendentalidade que capacita os gestores a administrar, envoltos na ambigüidade, em um espaço intermediário onde estão presentes os modelos modernos de gestão como também os modelos antigos, e de ambos conseguem obter resultados positivos para dar prosseguimento aos seus ideais organizacionais.

Bibliografia

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. . In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35 - 50.

BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 36, n. 4, São Paulo, out./dez., 1996. p. 6 – 19.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CALDEIRA, J.. **Mauá**: empresário do império. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CARRIERI, A. de P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: um breve estado da arte. In: **Revista de Administração da UFLA**. V. 4, n. 1, 2002. p. 38 – 50.

CONCEIÇÃO DO IBITIPOCA. Disponível em: <www.ibitipoca.tur.br>. Acesso em 05.02.2008.

DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003. (Administração e Sociedade).

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: Fleury, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996. p. 155 – 168.

FISCHER, A. L.. In: DUTRA, J. (org.). **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 9 – 24.

FREYRE, G. **Casa grande e senzala**. 34. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 3, São Paulo, jul./set. 1991. p. 73 – 82.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. Aprendizagem e inovação tecnológica. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M., P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 38 – 54.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11 – 34.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed., São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender nossa programação mental. Lisboa: Silabo, 1991.

KONUMA, C. M. Cultura nacional e cultura organizacional. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalho/artigo_claudiakon.pdf>. Acesso em: 21.10.2007.

MINAYO, M. C. de S. Técnicas de análise do material qualitativo: análise de conteúdo. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Cap. 11, São Paulo: Hucitec, 2006. p. 303 - 318.

MOTTA, F. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. In: **O&S**. v. 10, n. 26, jan./abr. 2003. p. 13 - 17.

._____.; CALDAS, Miguel, P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: ._____. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006. p. 15 - 22.

PIMENTA, S. M. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas.. In: ._____. (org.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1999. p. 127 - 146. (b)

._____. Recursos Humanos: uma dimensão estratégica. In: PIMENTA, Solange Maria (org.). **Recursos humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1999. p. 15 - 24.

OURO PRETO. Disponível em: <www.ouopreto.com.br>. Acesso em: 05.02.2008.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. de. Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 4, n. 3, nov./dez. 2006. p. 1 - 20. Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>.

SARAIVA, L. A. S.. Superfície e subterrâneos da gestão de pessoas em uma organização mineira. In: **O&S**. v. 11, n. 31, set./dez. 2004. p. 41 - 57.

VAINFAS, R.. Moralidades brasileiras: deleites sexuais e linguagem erótica na sociedade escravagista. In: SOUZA, L. de M. e (coord.). **História da vida privada no Brasil**: cotidiano e vida privada na América portuguesa. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. (História da vida privada no Brasil; 1). p. 221 - 274.