

## **Gestão de pessoas no Circuito Estrada Real: o segmento turístico de hospedagem na Serra do Cipó - MG**

*Adriana Cássia Papa<sup>1</sup>  
Talita Ribeiro da Luz<sup>2</sup>*

**Resumo:** Fruto de um sub-projeto de pesquisa este artigo trata da temática gestão de pessoas no circuito Estrada Real. A coleta dos dados se deu no primeiro semestre de 2007 em dois estabelecimentos do segmento turístico de hospedagem localizados em Santana do Riacho, mais especificamente no Parque Nacional da Serra do Cipó – Minas Gerais. A pesquisa foi realizada de forma interativa e teve como objetivo principal ampliar a compreensão acerca de como se encontra a gestão de pessoas no segmento turístico hoteleiro no circuito Estrada Real. Concluiu-se que as práticas de gestão de pessoas empregadas pelos estabelecimentos pesquisados se faz mais por habilidade, competência própria e experiência adquirida, que por qualificação e capacitação técnica específica, embora se possa afirmar que a passos bem lentos têm procurado se profissionalizar. Acredita-se que as reflexões reunidas neste trabalho venham contribuir, ampliar e suscitar outras discussões e estudos acerca da temática.

### **Introdução**

Minas Gerais é um estado de elevado potencial turístico devido suas características históricas, culturais e naturais e diversas são as ações tanto de iniciativas públicas quanto privadas no intuito de fomentar esse segmento. No que se refere a programas de governo, pode-se dizer que o projeto de maior repercussão atualmente é o da Estrada Real (MARTINS, 2006).

Dessa forma e sabendo-se da importância do Projeto Estrada Real para o turismo em Minas Gerais, o foco deste estudo foi o de investigar as ações da iniciativa privada, no segmento de hotelaria, ao que tange à gestão de pessoas para o desenvolvimento da atividade turística na região da Serra do Cipó.

A história da Serra do Cipó remonta às comunidades primitivas, onde, por volta do século XVIII, bandeirantes, tropeiros e escravos atravessavam a serra à procura de ouro e

---

<sup>1</sup> Faculdade Novos Horizontes. E-mail: apapa@terra.com.br

<sup>2</sup> Faculdade Novos Horizontes. E-mail: tarluz@unihorizontes.br

pedras preciosas. Por ali, transportavam mercadorias e davam sustento à base da mão-de-obra colonial e faz parte, hoje, do roteiro turístico Estrada Real.

Considerando a gestão de pessoas, sua qualificação e desenvolvimento de competência como fundamentais para o desempenho satisfatório das organizações, acredita-se que o objetivo deste estudo contribuirá para o sucesso do projeto Estrada Real.

### **O Segmento Turístico**

Nos últimos anos o turismo transformou-se em uma das atividades que mais crescem no mundo (NASCIMENTO e PROCÓPIO, 2005). Destarte, são incontestáveis os resultados financeiros decorrentes do turismo e conseqüentemente a inclusão da referida atividade na perspectiva das políticas econômicas de órgãos governamentais e não governamentais, em diversos países (NOBREGA, 2005).

Moesch (2002, p.9) define turismo como

uma combinação complexa de inter-relacionamentos entre produção e serviços, cuja composição interam-se uma prática social com base cultural, com herança histórica, a um meio diverso, cartografia natural, relações sociais de hospitalidade, troca de informações interculturais. O somatório desta dinâmica sociocultural gera um fenômeno, recheado de objetividade/subjetividade, consumido por milhões de pessoas, como síntese: o produto turístico.

Geralmente o turismo é motivado por fatores que levam as pessoas a se deslocarem de um lugar para outro, podendo estar vinculados ao lazer, saúde, religião, negócios, dentre outros (MARTINS, 2006).

Assim, pode-se dizer que o turismo é parte integrante do sistema social, inclusive porque ele necessita de atrativos - potenciais naturais ou artificiais - para o desenvolvimento do produto turístico. Para se planejar e realizar a atividade turística de uma região deve-se considerar a sustentabilidade dessas ações, com o intuito de valorizar e preservar o patrimônio turístico, sempre pensando nas gerações futuras, como também “(...) evitando a degradação, destruição e até extinção de paisagens, faunas, floras e outros bens componentes da oferta turística local” (BASSI, 2006, p.1).

Desta forma, a atividade turística bem estruturada acarreta o desenvolvimento de ordens tanto econômica, quanto social, transformando alguns centros enfraquecidos em produtivos e conseqüentemente, trazendo lucratividade em pouco tempo, pois o turismo gera

empregos e auxilia a população a resolver parte de seus problemas econômicos, melhorando suas condições de vida (BASSI, 2006).

Passando para a esfera do mercado brasileiro de turismo, somente em 2003 foi criado um Ministério só para o turismo, que até então era considerado um apêndice em diversos setores (MARTINS, 2006). Contudo, a conscientização de sua importância associada à necessidade de ações que dessem suporte ao potencial nacional brasileiro viabilizou a criação de vários projetos, dentre eles o Estrada Real.

### **O Programa Estrada Real**

Implantado em 177 municípios, sendo 162 em Minas Gerais, 8 no Rio de Janeiro e 7 em São Paulo, o Programa Estrada Real, conta com o apoio do Ministério do Turismo e é hoje peça fundamental no incentivo ao desenvolvimento econômico e social, à diminuição das desigualdades regionais, à geração de emprego e renda e à preservação dos patrimônios históricos, culturais, artísticos e ecológicos dos municípios onde se encontra implantado (MARTINS, 2006).

Elevado à condição de projeto estruturador do Governo de Minas Gerais, e considerado um modelo de parceria público-privado, o Programa Estrada Real prevê a realização de 16 ações, com gastos orçamentários estimados em aproximadamente 116 milhões de reais. A Secretaria de Turismo em parceria com o Instituto Estrada Real trabalham em conjunto com as prefeituras dos municípios e com o Ministério do Turismo, no intuito de apoiá-los na realização de projetos, palestras, seminários, estimulando as prefeituras a elaborarem o seu plano diretor (MARTINS, 2006).

Criado em 1999 pela FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, o Instituto Estrada Real – IER é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, que tem como finalidade conduzir e fomentar o turismo ao longo da rota histórica e tem trabalhado para profissionalizar o setor, bem como permitir a correta exploração dessa riqueza turística, protegendo-a e gerando a sustentabilidade das comunidades detentoras do patrimônio natural (GUIA, 2005).

Importante esclarecer que o Instituto Estrada Real foi criado após aprovação da Lei 13.173/99, que criou o “Programa Estrada Real” e figurava como uma das entidades representantes da iniciativa privada junto ao “Conselho Consultivo da Estrada Real”, conforme determina o Decreto nº 41205/00 (GUERRA; OLIVEIRA; SANTOS; 2003).

Entretanto, após o status que lhe foi concedido por meio da parceria do governo estadual, o Instituto Estrada Real ignorou a existência do Conselho Consultivo e passou a trabalhar de forma independente e desarticulada das demais entidades com representação naquele colegiado e, de certa forma, vem trabalhando meio desvinculado da própria Secretaria Estadual de Turismo (GUERRA; OLIVEIRA; SANTOS; 2003).

Tal fato tem gerado críticas por parte dos representantes de alguns órgãos públicos e privados ligados à Estrada Real, questionando então a legalidade e legitimidade das ações do Instituto. O ponto crítico se apresenta exatamente ante ao fato de que o Instituto Estrada Real já considera a Estrada Real como um produto turístico constituído e acabado, o que ainda não se configurou na opinião dos estudiosos e especialistas do setor que conhecem as características da Estrada Real (GUERRA; OLIVEIRA; SANTOS; 2003).

Contudo, não se exclui o fato de o Estrada Real ser hoje um dos maiores programas turísticos de Minas Gerais e do Brasil, sendo alvo de fortes parecerias e ações inovadoras (MARTINS, 2006).

### **Caminho dos Diamantes – “O Parque Nacional da Serra do Cipó” – Santana do Riacho**

A Estrada Real, criada a partir do século XVII, era a única via de acesso, autorizada pela Coroa a fim de garantir a fiscalização, à região das principais reservas de metais preciosos no Estado de Minas Gerais. Devido ao intenso movimento, as estradas reais foram os principais eixos do processo de urbanização centro-sul brasileiro (MARTINS, 2006).

Hoje, oficialmente a Estrada Real é dividida em três caminhos: o Caminho Velho, que vai de Paraty a Ouro Preto; O Caminho Novo, que segue do Rio de Janeiro também a Ouro Preto e o Caminho dos Diamantes, foco deste trabalho, que parte de Ouro Preto a Diamantina (GUIA, 2005).

O interesse pela área abrangida pela Serra do Cipó iniciou-se com os bandeirantes, por volta do século XVIII, que partiam de São Paulo em busca de ouro e pedras preciosas. Os bandeirantes cruzavam o local, anteriormente conhecido como Serra da Vacaria, em direção ao nordeste de Minas Gerais em busca de riquezas, atingindo a antiga Vila do Serro Frio, atual Município do Serro e o Arraial do Tejuco, hoje Diamantina (GUIA, 2005).

Santana do Riacho localiza-se a 130 km de Belo Horizonte e compõe-se da sede da cidade e sede do distrito de Cardeal Mota, além de vários povoados como Campo Redondo, Vau da Lagoa, Usina Coronel Américo Teixeira, Mato Grande, Curral Queimado, Cana do

Reino, Cipó Abaixo, Rio de Pedras, entre outros. Com área total de 677,3 km<sup>2</sup> e sede situada a uma altitude de 810 metros do nível do mar, o acesso à cidade se faz pela rodovia MG-10 e estradas municipais (SECRETARIA, 2002).

Santana do Riacho faz limites com os municípios de Congonhas do Norte, Santana do Pirapama, Jaboticatubas, Itambé do Mato Dentro, Morro do Pilar, Conceição do Mato Dentro e Baldim e de acordo com os dados do censo de 2005 do IBGE, sua população é de 3.949 habitantes, sendo que a maioria vive na zona rural (SECRETARIA, 2002). É uma região rochosa, onde a água aflora com facilidade, propiciando o surgimento de inúmeras nascentes, sendo que os rios da região apresentam uma grande variedade de peixes, o que significa um marcador de boa qualidade da água. As espécies encontradas no Riachinho são peixe espada, traíra, timburé, sarapó, bagre, acará, dourado, pacu, pacamã, cascudo. Já no Rio Parauninha e Rio Cipó, encontram-se todas essas espécies além da pirapetinga, curvina, piranha, entre outros. A maioria dos córregos, ribeirões e os rios menores deságuam no Rio Cipó, principal rio da região, que por sua vez aflui no Rio das Velhas (SECRETARIA, 2002).

O relevo é bastante acidentado, característico da Serra do Espinhaço, com altitudes significativas, variando entre mil a mil e quinhentos metros. A topografia e a variação climática da região originaram três grandes tipos de vegetação: Mata de Galeria, Campos Rupestres e Campos de Cerrados. Devido a grandes quantidades de córregos presentes, há uma variada flora aquática e uma fauna qualitativamente rica, com existência de algumas espécies típicas da região como o tamanduá coleite e o ouriço cacheiro (GUIA, 2005).

O clima da Serra do Cipó é o tropical de altitude, com temperatura média no inverno de 17,5°C e no verão de 22,8°C (GUIA, 2005).

Santana do Riacho foi reconhecido pela Embratur como “Município Turístico”, pois seu complexo turístico representa a principal fonte de sustentação econômica de sua população. Vem daí, portanto, a real importância da bacia do Rio Cipó para a região da Serra do Cipó, considerada, atualmente, um “santuário ecológico” (SECRETARIA, 2002). Pousadas, bares e restaurantes, decorados com o artesanato local, oferecem comida tipicamente mineira, acompanhada de doces de fabricação caseira. Na produção local, destacam-se também o artesanato do bambu e taquara, para a confecção de balaio, esteiras, chapéu e peneira. As Festas do Divino, de Santa Terezinha e de Nossa Senhora de Santana, são expressões do folclore regional e reúnem anualmente toda a população local. O Candombe, dança tradicional do período da escravidão, Boi da Manta, Batuque, Roda de

Quatro, Catira, Marujada, Dança de Paus, continuam vivos entre os descendentes dos escravos e moradores da região (SECRETARIA, 2002).

Assim, cultura e história fundem-se numa alquimia mágica neste paraíso ecológico, sendo a Serra do Cipó considerada a “Terra das Águas, a Terra de Aventuras, a Terra da Magia e a Terra da Biodiversidade” (GUIA, 2005).

Ante ao exposto, pode-se presumir que as entidades privadas envolvidas na área turística, estão sendo levadas a rever e refletir sobre a qualidade dos serviços prestados, no intuito de atrair mais turistas para a região e fazer com que eles voltem sempre. Diante de tal fato, cabe a seguinte questão: como se encontra a gestão de pessoas no setor turístico hoteleiro no circuito Estrada Real?

### **Gestão de Pessoas na Contemporaneidade**

Os acontecimentos históricos da era pós-moderna como as drásticas mudanças nas esferas econômica, mercadológica e tecnológica, têm exigido tanto das organizações, quanto de seus gestores, verdadeiros exercícios de criatividade, flexibilidade e coragem para enfrentar mudanças de tamanha magnitude e velocidade. Ante a nova situação, as organizações se viram obrigadas a reverem seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis. Assim e considerando a gestão de pessoas, sua qualificação e desenvolvimento de competência como fundamentais para o desempenho satisfatório das organizações, se faz premente a mudança ao que se refere às características de gerenciamento, e o setor hoteleiro, foco deste trabalho, não foge à regra.

Segundo Costa (2006), gerir pessoas hoje é participar, capacitar, envolver e desenvolver o bem mais precioso de uma organização, ou seja, o capital humano. Complementa salientando que a real vantagem competitiva não se encontra representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia e sim nas pessoas que compõem a organização e que movimentam tudo isto no cotidiano.

De acordo com Fischer (2002) as práticas de gestão de pessoas são pautadas por políticas, princípios e processos que determinarão as diretrizes que conduzirão as relações humanas no interior das organizações.

Destarte, o segredo das instituições bem-sucedidas concentra-se em

...saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e,

sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência” (CHIAVANETO, 2004, P.12).

Em suma, a gestão de pessoas contemporânea apresenta uma tendência geral para a valorização do elemento humano, ou seja, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas, pois a mudança da sociedade mostra que a capacidade de sobrevivência das empresas depende forte e diretamente das habilidades e características das pessoas que nelas trabalham.

### **Metodologia**

O método escolhido para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o estudo de caso, por tratar-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001, p. 32-33). A abordagem exploratória foi adotada, pois segundo Selltiz et al. (1975) a mesma tem, entre outras, função de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno a ser estudado e esclarecer conceitos, sobre uma área ainda escassa de estudos: gestão de pessoas no setor turístico hoteleiro do circuito da Estrada Real. A pesquisa é de natureza qualitativa, pois possibilita participação, compreensão e interpretação do pesquisador, fundamentada na discussão “(...) da coligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos” (MICHEL, 2005, p.33).

Como instrumentos para coleta de dados utilizou-se a observação e entrevistas semi-estruturadas. A coleta dos dados teve duração total de seis dias, sendo quatro deles consecutivos, onde foram entrevistados proprietários e profissionais das duas instituições pesquisadas, garantindo-lhes confidencialidade no tratamento das informações levantadas, para que pudessem se expressar abertamente. Quanto à técnica de observação, procurou-se perceber o ambiente, as tarefas e rotinas praticadas nos estabelecimentos, no intuito de colher uma amostra do verdadeiro cotidiano desses estabelecimentos, bem como de suas peculiaridades e eventualidades.

### **Caracterização dos Estabelecimentos**

Os dois estabelecimentos selecionados localizam-se em Santana do Riacho – Serra do Cipó e são classificados como pousada. De acordo com o Artigo 44 do Decreto Regulamentar n.º 36/97 de 25-09-1997, do Ministério da Economia, são classificados como pousadas



os estabelecimentos hoteleiros explorados pela ENATUR — Empresa Nacional de Turismo, S. A., instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais ou de interesse regional ou municipal e ainda em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetônico e histórico, sejam representativos de uma determinada época, e se situem fora de zonas turísticas dotadas de suficiente apoio hoteleiro. (Decreto Regulamentar n.º 36/97 de 25-09-1997)

O estabelecimento X encontra-se em pleno funcionamento desde 1992 e dispõe de vinte e dois apartamentos, totalizando 52 leitos. Todos os apartamentos têm banheiro privativo, ventilador de teto, frigobar, televisão e telefone. A pousada conta também com um salão de recepção com espaço para leitura, lareira, mesas para jogos, bem como sala de televisão e vídeo. No restaurante com amplo salão é servido o café da manhã e o almoço tipo *self-service*; no jantar é servido um caldo, acompanhado de pão, torradas e chá. O restaurante oferece também vários tipos de tira-gostos e serviço a *la carte*. Conta ainda com um salão de convenções com capacidade para cinquenta pessoas, salas de apoio totalmente equipadas, banheiros, copa, *hall* e varanda. A área de lazer é composta de piscina, espreguiçadeiras e mesas com guarda-sol; ducha e sauna a vapor; quadras de vôlei, peteca e tênis; campo gramado; bar; salão com sinuca, pingue-pongue e totó; área para crianças com tanque de areia e balanços; fogueiródromo; curral com leite ao pé da vaca e cavalos; trilhas para caminhada e cachoeira com piscinas naturais. O valor médio da diária é de R\$ 200,00 (duzentos reais) e de acordo com o proprietário “*é a diária mais cara da região*”. A pousada conta com um quadro de 21 profissionais efetivos.

O estabelecimento Y foi fundado em 1994 em uma área de 40 mil metros quadrados. Com localização singular no Parque Nacional da Serra do Cipó proporciona conforto em um projeto de paisagismo agradável e acolhedor. Possui 19 chalés e um total de 60 leitos, todos com frigobar, tv e opções de cama *box spring* e aquecimento a gás. A área de lazer é composta de campo de futebol *society*, quadra de *volley*, *spirebol*, piscinas adulto e infantil e ainda todas as belezas naturais da Serra do Cipó. Dispõe de três tipos de diárias, R\$118,00 (cento e dezoito reais), R\$138,00 (cento e trinta e oito reais) e R\$148,00 (cento e quarenta e oito reais), onde já se encontra incluído o café da manhã. A pousada conta ainda com *scotch-bar*, estacionamento próprio, serviço de recepcionista e informações turísticas da região. Possui ainda parcerias com guias e outros fornecedores de serviços para passeios ecológicos, equestres, esportes radicais, dentre outros. Conta com um quadro efetivo de 12 profissionais.



## Análise dos Resultados

As entrevistas com os proprietários e funcionários dos dois estabelecimentos foram realizadas tendo como base um roteiro orientador. No que se refere ao percentual de ocupação de ambos os estabelecimentos em baixa, média e alta temporada, o resultado encontrado foi de 50%, 75% e 100% respectivamente. A estatística refere-se apenas aos finais de semana, férias e feriados, pois durante a semana a demanda é muito baixa, pelo fato de “*estarmos localizados muito próximo à Belo Horizonte*”, afirma um dos proprietários entrevistados.

O perfil predominante dos clientes varia entre 18 e 60 anos, profissionais liberais, e a classe socioeconômica varia de média à média-alta. De acordo com um dos proprietários, não é frequente o perfil de clientes executivos nesta região. Quanto ao percentual de clientes estrangeiros, varia de 3 a 5%. Importante salientar que em nenhum dos estabelecimentos pesquisados há profissionais que dominam qualquer tipo de língua estrangeira. A escolaridade do grupo varia entre o ensino fundamental e o ensino médio e apenas dois dos proprietários possuem o curso superior completo, em áreas completamente diversas da administração ou do segmento hoteleiro.

O percentual de *turnover* é praticamente zero nos dois estabelecimentos, conforme afirma um dos entrevistados: “*nao existe rotatividade aqui na pousada. Em doze anos de atuação não houve nenhuma demissão*”. Pôde-se constatar também que as duas pousadas apontam com certo orgulho que ainda preservam o seu primeiro funcionário, conforme depoimento do proprietário do estabelecimento X, “*...o (nome do profissional) por exemplo, foi o nosso primeiro funcionário e está conosco até hoje. A relação com nossos funcionários é pautada na confiança*” e o do proprietário do estabelecimento Y, “*...quase não sai ninguém. Até hoje temos o primeiro funcionário que iniciou conosco!*”.

Nos dois estabelecimentos pesquisados, quando existe necessidade de contratação, não utilizam um processo seletivo formal. As contratações se dão por meio de entrevistas com os proprietários ou gerente e as indicações são feitas pelos próprios funcionários, com pessoas da própria região. Fala de um dos entrevistados: “*O gerente sai em busca do funcionário aqui mesmo na região. Apenas em último caso a contratação é realizada com pessoas que moram fora da região. Mesmo porque, como já disse, nosso quadro é fixo. A entrevista, no primeiro momento, é feita com o gerente e depois com a proprietária. Por último fazemos uma consulta junto aos anteriores empregadores*”. Não há planejamento para contratações

temporárias e quando ocorrem “...contratamos diarista, que a gente chama aqui de Grupo de Apoio/Suporte”, afirma um dos proprietários.

Com o advento do Programa Estrada Real, vários treinamentos são desenvolvidos via SENAC, SEBRAE, FIEMG e normalmente o fazem por meio de multiplicadores. Um dos entrevistados da pousada X aborda esta questão na seguinte fala: “No início da pousada, os cursos eram feitos basicamente no Senac. A partir do Projeto Estrada Real fazemos muitos cursos pelo Sebrae e Fiemg no sentido de melhorar os atendimentos para os nossos clientes. Chegou um momento que deu até problema, pois tinha mais gente fazendo cursos que trabalhando”.

Com relação à gestão de processos e atividades desenvolvidas pelos profissionais não existe, em nenhum dos dois estabelecimentos, uma descrição formal e conseqüentemente nenhum plano de cargos e salários. Um dos proprietários expõe: “... aqui todo mundo faz de tudo, mas cada um tem a sua função que é de sua responsabilidade. Aqui nós temos cozinheira, recepcionista, garçon, camareira, serviços gerais e jardineiro, mas todos fazem de tudo o que precisar”. Outro entrevistado aborda a temática com a seguinte fala: “Tudo na pousada é muito empírico. Todos os procedimentos são propostos pela administração, testados na prática e com feedback dos executores. Os aprendizados ocorrem através da experiência prática. Por exemplo, se queremos experimentar um novo cardápio, fazemos, provamos e aí sim é que passamos a oferecer aos nossos clientes”.

No que tange aos processos informatizados um dos entrevistados salienta: “..foram desenvolvidos 2 programas aqui para a Pousada que aguardam a instalação da banda larga na região para implantação. Ainda não temos internet aqui e via telefone fica muito caro”. Porém, constatou-se a existência de alguns processos informatizados como o controle de entrada e saída dos hóspedes, registros de algumas informações e até o organograma de uma das pousadas já se encontra inserido no computador. O que realmente impede o avanço, até o momento, é a falta do sistema banda larga com previsão para até o final deste ano.

De acordo com os proprietários entrevistados o principal fator de sucesso de um empreendimento hoteleiro encontra-se presente no conjunto de serviços prestados, conforme afirma um deles: “Eu acho que é tudo. O atendimento, a estrutura, a propaganda, as instalações...é o conjunto e se você falhar em qualquer um desses itens você perde o seu cliente.” Outro entrevistado, em outro momento, complementa: “Eu tenho uma imagem de turismo até simplificada. Eu limito a atividade de turismo em três palavras básicas: marca,

*imagem e qualidade. A marca nós temos que é uma marca boa e se chama Serra do Cipó, ela é bastante conhecida. A imagem é a imagem cênica que nós temos e a gente cuida. Se isto aqui tivesse mal cuidado, sujo de lixo ou mesmo a própria região.... O terceiro é a qualidade do serviço, e é em cima disto que a gente trabalha, como o (nome do funcionário) falou, que é a hospitalidade.”*

Entrevistados dos dois estabelecimentos afirmam estarem preparados para receberem o fluxo turístico da região, conforme depoimento do proprietário do estabelecimento Y: “...a pousada está preparada até demais. Ela tem mão-de-obra ociosa e podemos atender muito mais clientes do que atendemos hoje” e do proprietário do estabelecimento X: “...olha, seria muita pretensão da gente dizer que nós somos bons. Eu responderia de uma outra forma: Há 15 anos que a (nome da pousada) figura no primeiro lugar do Guia Brasil.”

Quanto ao incremento do segmento em virtude do Programa Estrada Real um deles finaliza: “...na verdade a Estrada Real não alavancou o turismo aqui da Serra. O marketing que foi feito da Estrada Real não incrementou o meu negócio. Se eu pego o meu histórico desde a fundação, não houve aumento na minha demanda. Com a Estrada Real ou sem a Estrada Real, minha demanda continuou a mesma.”

### **Considerações Finais**

Durante todo o período da coleta de dados os entrevistados foram muito acolhedores e acreditam que o presente estudo possa contribuir com a região.

Pôde-se perceber também uma grande identificação dos entrevistados para com o próprio negócio, embora não haja formação acadêmica diretamente relacionada ao segmento. Existe harmonia nos ambientes e embora se tenha percebido a falta de planejamento formal nos processos de trabalho, a rotina é cumprida diariamente. Há uma grande preocupação com a preservação do meio-ambiente, com a limpeza, com o atendimento e com a cordialidade para com os clientes.

Verificou-se ainda que a gestão de todos os processos se faz mais por habilidade, competência própria e experiência adquirida, que por qualificação e capacitação técnica específica. À medida que vão surgindo as demandas, aí sim eles buscam a capacitação ou para si próprios (gestores/proprietários) ou para seus funcionários. O processo mais comum de capacitação se faz por meio de multiplicadores, ou seja, alguém participa de um treinamento e repassa para o restante da equipe.

Todos os sujeitos entrevistados apontaram que, por mais que a Prefeitura de Santana do Riacho tenha o desejo de fomentar projetos para a região e apoiar os estabelecimentos turísticos, ela realmente carece de recursos financeiros. Outro fator importante diz respeito ao fato de se acreditar que o Estrada Real iria incrementar fortemente o segmento turístico da região da Serra do Cipó. Mas ao que tudo indica, pode-se inferir que embora o *marketing* em torno do Programa seja muito grande, o retorno em termos de incremento para o segmento hoteleiro da região deixa a desejar.

Ante ao exposto, podemos afirmar, portanto, que muito embora os cenários apontem para uma necessidade de mudança na forma de agir em relação à gestão de pessoas no segmento hoteleiro, muito e principalmente em razão do Estrada Real, a presente pesquisa demonstrou que alguns estabelecimentos ainda se valem do planejamento intuitivo, informal, não documentado.

Esses estabelecimentos ainda mantêm seus processos baseados na experiência, conhecimentos e habilidades pessoais dos indivíduos que os integram, embora a passos bem lentos estejam procurando se profissionalizar.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para um maior conhecimento acerca da temática e que possa ter sido efetivo ao avaliar que as práticas de gestão de pessoas ainda se encontram em processo de transformação no segmento hoteleiro de turismo no circuito Estrada Real.

### Referências

BASSI, I.M. *Necessidades Especiais e Turismo: desafio e busca de qualidade*. Revista Turismo. Jun. 2006. Disponível em:

<<http://revistaturismo.cidadeinternet.com.br/artigos/necessidadesespeciais.html>> Acesso em: 7 de jan.2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.152p.

COSTA, L. *Gestão de Pessoas*. iMasters, 2006. Parte 1. Disponível em:

<[http://www.imasters.com.Br/artigo/4684/gerencial/gestao\\_de\\_pessoas\\_-\\_parte\\_01/\\_82k\\_>](http://www.imasters.com.Br/artigo/4684/gerencial/gestao_de_pessoas_-_parte_01/_82k_>)  
Acesso em: 12 dez. 2006.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Org.) *As pessoas na organização*. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

GUERRA, Adriano; OLIVEIRA, Eduardo H.; SANTOS, Marcelo. *Estrada Real: análise crítica das políticas de exploração turística da Estrada Real adotadas pelo Governo do*

*Estado de Minas Gerais no período de 1999 a 2003*. Monografia. Curso de Especialização do IGC/UFGM, 2003.

*GUIA DE ECOTURISMO ESTRADA REAL* – Brasil. Empresa das Artes, 2005.

MARTINS, Glauciene Silva. *Inovação estratégica no setor turístico de Minas Gerais: o caso Estrada Real*. Seminário. Diamantina, 2006. Disponível em:

<[http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario\\_diamantina/2006/DOGA108.pdf](http://www.cedeplar.ufmg.br/seminarios/seminario_diamantina/2006/DOGA108.pdf)

Acesso em: 16 de out. 2006

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo. Atlas, 2005.

Ministério da Economia. *Artigo 44 do Decreto Regulamentar n.º 36/97 de 25-09-1997*.

Disponível em: <[http://www.diramb.gov.pt/data/basedoc/TXT\\_LN\\_6820\\_1\\_0001.htm](http://www.diramb.gov.pt/data/basedoc/TXT_LN_6820_1_0001.htm) >

Acesso em 04 de jul. 2007.

MOESCH, M. *A produção do setor turístico*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2002.

NASCIMENTO, Raniere J. Ornelas; PROCÓPIO, Rosimeiry A. I. P. Qualificação Profissional da Rede Hoteleira da Região do Serro. *Revista Eletrônica de Administração* – Campus Serro, 2005. Disponível em:<

[http://www.pucminas.br/.../serro\\_revista\\_eletronica\\_administracao.pdf](http://www.pucminas.br/.../serro_revista_eletronica_administracao.pdf)> Acesso em: 13 dez.2006.

NOBREGA, Wilker R.M. Turismo em áreas naturais e sua relação com a comunidade local: uma reflexão sobre o ECOPARQUE de Uma –BA. Caminhos de Geografia – *Revista on line*, artigo 2, vol.15, 2005. Disponível em: <<http://www.ig.ufu.br/revista/caminhos.html>> Acesso em: 14 dez.2006.

*SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DE MINAS GERAIS*. Plano de ação, macro estratégias e prioridades: pólo de ecoturismo da Serra do espinhaço. 2002

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo, EPU (Editora Pedagógica e Universitária), 1975.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman, 2001.