

Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas em hospedagem

Adriane Vieira

Cássia Helena Pereira Lima

Gilberto Braga Pereira

Faculdade de Estudos Administrativos - Fead

RESUMO

Dentre os equipamentos turísticos, a hospedagem é um dos mais importantes, por ser essencial a quem viaja e por fornecer o maior número de empregos desse segmento. Atrair turistas pressupõe a necessidade de pessoal preparado para criar, gerenciar e executar serviços. É nesse contexto que a Gestão de Pessoas ganha importância, pois a prestação de serviços ao hóspede é realizada pelo principal elemento, o humano. Este artigo descreve e compara os procedimentos de captação, seleção e contratação identificados em 30 estabelecimentos de hospedagem de Belo Horizonte, nas categorias apart-hotéis e hotéis 3, 4 e 5 estrelas. Verifica, ainda, se tais práticas se enquadram nos paradigmas tradicional ou moderno de gestão. De base qualitativa, a pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratório-descritiva. O instrumento de coleta de dados usado foi um questionário composto por questões fechadas e abertas. Os resultados mostram que o setor hoteleiro é bastante heterogêneo quanto aos aspectos em questão e indicam que as práticas contemporâneas estão presentes, principalmente, nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas, não obstante estejam aquém, quantitativa e qualitativamente, do que a literatura propõe como características do paradigma moderno.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

Como resultado dos avanços em tecnologia da informação e telecomunicações, do aumento do consumo e da integração horizontal e vertical das empresas de turismo, o setor de hospedagem tornou-se o mais globalizado da economia, perdendo apenas para o financeiro. Dados da Organização Mundial de Turismo (OMT) mostram que essa atividade faturou US\$ 79 trilhões em 2005, contribuindo com mais de 10% na formação do Produto Interno Bruto (PIB). Na América Latina esse faturamento foi de US\$ 135 bilhões. O Brasil fechou o mesmo ano com um movimento de US\$ 3,9 bilhões, valor 19,83% maior que o registrado em 2004. Cerca de 10% da população economicamente ativa no mundo trabalha em atividades ligadas ao turismo; no Brasil o setor emprega 4,4 milhões (6,1%) de pessoas (FERNANDES; COELHO, 2002). Sua importância econômica reside na capacidade de geração tanto de emprego quanto de renda e investimentos, pois, para cada emprego direto (situando-se aí os da hospedagem), o turismo gera quatro ou cinco indiretos, entre os quais se incluem os postos em parques temáticos, restaurantes, bares, *shopping centers*, transportes e bancos (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, p. 24).

Dentre os equipamentos turísticos, a hospedagem é um dos mais importantes, pois, além de essencial ao turista fornece o maior emprego total. Entretanto, para que sejam capazes de atrair turistas internacionais ou nacionais e potencializar sua representatividade, um país ou uma região devem contar com pessoal preparado para criar, gerenciar e executar serviços a eles destinados. É nesse contexto que a Gestão de Pessoas (GP) ganha importância,

pois a prestação de serviços ao hóspede é realizada pelo principal elemento constitutivo desse complexo: o empregado.

Um dos maiores desafios reservados à GP, no setor, consiste na implantação de estratégias, planos e programas para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas para cumprir metas organizacionais e objetivos operacionais. A introdução dessa função, que poder-se-ia configurar como moderna prática de GP, deve ser creditada às empresas hoteleiras e de *fast-food* multinacionais, cujos modelos incorporaram-na fortemente aos negócios, trazendo consigo inovações (TANKE, 2004). Contudo, é preciso ter clareza de que o setor hoteleiro é heterogêneo em sua composição e guarda em si uma considerável diversidade.

A busca de dados sobre os funcionários (número, escolaridade média, idade média etc.) desse setor em Belo Horizonte junto aos órgãos reguladores, como Belotur e Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), revelou-se infrutífera e motivou o desenvolvimento de uma pesquisa ampla, que teve como objetivo descrever e analisar o perfil de qualificação dos empregados da indústria hoteleira, as práticas de GP dos hotéis e a formação profissional oferecida pelas instituições de ensino técnico e de graduação. Este texto apresenta a análise apenas dos dados que se vinculam ao seguinte problema de pesquisa: *qual a configuração das práticas de captação, seleção e contratação de mão-de-obra dos apart-hotéis e hotéis de padrão 3, 4 e 5 estrelas em Belo Horizonte?* Para tanto, descreve e compara os procedimentos de estabelecimentos de diferentes padrões de classificação e verifica em que paradigma – tradicional ou moderno – de GP eles se enquadram. Espera-se que a descrição e a classificação dos dados contribuam para a adoção de ações que otimizem processos e práticas, mesmo porque esse aprimoramento significa valorizar os clientes internos e externos, pressuposto fundamental para o sucesso de um hotel.

2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O parque hoteleiro de Belo Horizonte é composto por 52 hotéis no padrão de 2 a 5 estrelas e 37 apart-hotéis, totalizando 89 estabelecimentos. São 7.893 unidades habitacionais (UH's), 31,8% das quais se disponibilizam em apart-hotéis, 9,2% em hotéis de cinco estrelas, 25,5% nos de quatro, 21,2% nos de três e 12,4% nos de duas (BELOTUR, 2005). Seguindo essa classificação, optou-se por eliminar da amostra os hotéis de padrão duas estrelas, bem como estabelecimentos de menor porte, pelo fato de terem administração pouco profissionalizada e contarem com um número reduzido de funcionários. Restaram então 43 estabelecimentos, dos quais 30 se dispuseram a participar da pesquisa, constituindo sua amostra: 2 hotéis padrão cinco estrelas, 8 hotéis padrão quatro estrelas, 5 hotéis padrão três estrelas e 15 apart-hotéis.

A pesquisa foi de natureza qualitativa e com finalidade exploratório-descritiva (VERGARA, 1998). Para a realização das atividades de campo contou-se com o apoio da ABIH, que facilitou o acesso à população estudada. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto de questões fechadas e abertas, a maioria delas permitindo respostas múltiplas, precedido de uma entrevista não-estruturada com o Gerente Geral ou com o Gerente de Recursos Humanos de cada empresa. O levantamento teve início em 13/07/2004 e foi concluído em 21/07/2005. Para sua apresentação e análise, as informações foram estatisticamente organizadas. Somaram-se os dados referentes aos hotéis 4 e 5 estrelas, uma vez que a consideração em separado não se revelou representativa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 HOTELARIA NO BRASIL E EM BELO HORIZONTE

A época de ouro da hotelaria no Brasil foi a década de 1970, pois nela se aumentou a oferta de linhas de crédito para projetos de turismo, por meio das quais as maiores empresas hoteleiras nacionais praticamente duplicaram a sua capacidade de hospedagem. Nessa mesma época muitas empresas internacionais também se instalaram no país, introduzindo novos padrões de serviços e preços (BENI, 2003; CRUZ, 2000). A partir de 1994, com a estabilização da moeda, os médios e pequenos investidores passaram a perceber o mercado hoteleiro como fonte de negócios. Os *flats* ou apart-hotéis destinados à moradia permanente ou temporária com serviços de hotelaria, cujos números começaram a crescer na década de 80, receberam boa parte desses investimentos (CAMPOS, 2005). Tal modalidade hoteleira permitia aos investidores fugir da nova lei do inquilinato, que favorecia inquilinos e definia período mínimo de 12 meses para reajustes (BARRETO, 2003; TRIGO, 2002, 2003).

Em Belo Horizonte, até 1985, a hotelaria compunha-se basicamente de empresas familiares. A expansão da rede hoteleira aconteceu de 1985 a 1994, com a chegada das grandes redes, visando a atender clientes mais exigentes que viajavam a negócios ou turistas a caminho dos centros históricos. Em 1996, o segmento dos *flats* começou a se consolidar e, em 1999, grandes hotéis instalaram-se na cidade, teoricamente impulsionando a profissionalização do setor. Nos primeiros anos do século XXI, em função da estabilização da economia e dos planos de desenvolvimento do turismo apresentados pelo Governo Federal, a hotelaria na cidade mineira recebeu uma injeção de capital, o que gerou um número excessivo de leitos e, em decorrência, um dos menores índices de taxa de ocupação do setor. Em 2003, auge dessa saturação, os hotéis mais antigos e mal localizados fecharam, e os demais, para vencer a concorrência, precisaram promover mudanças na gestão, inovar-se tecnologicamente, aumentar a qualidade dos serviços oferecidos e reduzir seus preços. A racionalização dos custos levou as empresas hoteleiras a reduzir significativamente o número de empregados, em alguns casos em até 50%, segundo depoimentos coletados nesta pesquisa. Em paralelo, percebeu-se a necessidade de melhorar a qualidade do atendimento, o que só seria possível, supostamente, com a melhoria da qualificação dos empregados.

Outros fatores também explicam esse cenário recessivo do mercado hoteleiro em Belo Horizonte: infra-estrutura deficiente, escassez de vôos alternativos, cultura de exploração e estagnação econômica estadual. Os setores privado e público despertaram então para a necessidade de integração, através de parcerias, visando à sua recuperação, o que demandava a melhoria inclusive da infra-estrutura (estradas, transporte, atração de eventos). A capacitação de funcionários e a captação de novos eventos passaram a ser temas de discussão essenciais para a melhoria dos serviços hoteleiros da cidade. A taxa de ocupação registrada nos hotéis de Minas passou de 39%, em 2003, para 65% no ano seguinte, o faturamento do setor chegou próximo de R\$ 1,5 bilhão, e a diária média estabilizou-se entre R\$ 110,00 e R\$ 160,00. A transferência dos vôos do Aeroporto da Pampulha para o Aeroporto de Confins aumentou a permanência de executivos na capital para cerca de dois dias, contribuindo para esse avanço da ocupação. A falta de novos empreendimentos de porte na capital em 2005 promoveu o equilíbrio da oferta, detectando-se saldo positivo para o setor (REIS, 2006).

3.2 GESTÃO DE PESSOAS EM HOSPITALIDADE

Com o quadro econômico favorável, as redes de hotéis, os complexos turísticos e as instituições especializadas em administração de alimentos e bebidas tiveram de intensificar as práticas de desenvolvimento e capacitação de pessoal para cargos operacionais e gerenciais. Para se manter competitiva e sobreviver, a indústria hoteleira necessita, além de um conjunto

de funcionários bem treinados, também de gerentes estratégicos e intermediários adequadamente preparados, porque, ainda que nela exista uma área de Recursos Humanos (RH) estruturada e ativa, são estes, em última instância, que terão de identificar a necessidade de contratar, selecionar pessoas e desenvolver competências específicas que promovam a diferenciação dos concorrentes.

Há uma correlação direta entre qualidade em serviços e em GP, mesmo porque serviços “são pacotes de atributos que [assim como produtos] também podem levar à satisfação, embora tenham sido descritos como ‘promessas de satisfação’ devido às suas características únicas” (WALKER, 2002, p. 5). Especificamente no setor hoteleiro, a qualidade do serviço prestado e a GP estão profundamente imbricadas, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final – quem se hospeda. Então, ao objetivar “encantar” o cliente externo, as ações de RH, bem como as de marketing, deveriam contemplar também os clientes internos, visando a assegurar a qualidade desse serviço (CASTELLI, 2005).

3.3 A EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

No Brasil, até 1945, as atividades de GP limitavam-se ao atendimento das exigências legais. Durante a Segunda República (1945 a 1964), teve início uma gestão profissionalizada e extremamente impregnada pelo referencial taylorista, que foi reforçada, nos anos 70, devido à maior preocupação com a atração e retenção de pessoas. O subsistema de GP mais valorizado no período era o de cargos e salários, encarregado das negociações em torno das questões legais e de remuneração (DUTRA, 2002). O subsistema de treinamento e desenvolvimento tratava da entrega de cursos ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro do escopo tático. Os subsistemas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho identificavam os profissionais com as características requeridas pela empresa, adaptáveis ao processo de trabalho e à cultura organizacional, e garantiam mecanismos de controle dos comportamentos desejáveis e indesejáveis. A ação resumia-se na máxima: “a pessoa certa, no lugar certo”. Contudo, o novo ambiente empresarial, caracterizado por profundas mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, alterou o perfil de gestores e de funcionários que as empresas demandavam encontrar. No anos 80, as empresas iniciaram um processo de reestruturação da área, enxugaram seus quadros e introduziram a atividade de consultoria interna. A idéia era tornar os gestores menos dependentes da área de RH, fazendo com que eles próprios assumissem a responsabilidade pela gestão do seu pessoal, e simultaneamente desenvolver no profissional especializado o perfil multifuncional, ou seja, ao contrário de um conjunto de profissionais para cada subsistema, ter um profissional responsável pelos diversos subsistemas de GP mais próximo dos setores operacionais, que se tornavam seus clientes internos. Durante os anos 1990, surgiram novos focos de ação. Com o predomínio de altas tecnologias de produção e informação, a educação e a formação profissional ganharam destaque entre os empresários, que passaram a reconhecer a necessidade de os empregados saberem ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos e entender e utilizar novas tecnologias (SILVA FILHO, 1994).

A GP liga-se intimamente aos contextos econômico e sócio-histórico em que está inserida, e os muitos critérios para sua classificação caracterizam as várias fases pelas quais passou, numa tentativa de normalizar, ou pelo menos delimitar, papéis e funções, podendo servir, inclusive, como base filosófica e administrativa para a Administração de RH (ARH). Entretanto, as classificações coincidem ao estabelecer os anos 1970 como um marco divisor

entre um modelo de administração tradicional *taylorista-fordista* e a emergência de um enfoque *estratégico* ou *competitivo*. Davel e Vergara (2001), por exemplo, classificam a ARH em três abordagens dominantes: funcionalista, estratégica e política. A funcionalista sintetiza técnicas, procedimentos e ferramentas e intervém nas tarefas de seleção, treinamento, remuneração, desempenho, planejamento e manutenção de relações de trabalho. Seu objetivo é aumentar a produtividade, favorecendo a vantagem competitiva. A abordagem estratégica surgiu no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, pela influência das forças do ambiente e do acirramento da competição nacional e internacional. Assim, a ARH passou a integrar as políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; a responsabilidade pelo gerenciamento de pessoas deslocou-se dos gerentes de RH para os gerentes de linha; as relações com empregados mudaram de coletivas para individuais; e chefes e supervisores começaram a atuar como facilitadores e *coaches*, exaltando o comprometimento e a iniciativa pessoal. A terceira abordagem, a política, considera as dimensões políticas entre os indivíduos e a organização, cabendo à ARH o papel de arbitrar ética e racionalmente essa interface, contribuindo para a integração dos nela envolvidos.

Outra nomeação importante é a proposta por Fischer (1998). Ele situa a ARH, primeiramente, num enfoque puramente burocrático e legalista (era do Departamento de Pessoal); na fase seguinte, ela sofreu forte influência da psicologia (era da Gestão do Comportamento Humano); nos anos 80, vivenciou a etapa estratégica, que preconizava a idéia de vincular a GP à estratégia organizacional; e, a partir dos anos 1990, passou a ser propulsora da vantagem competitiva. Para o autor, atuando como vantagem competitiva, a GP tem o papel de transmitir as estratégias às pessoas, que são transformadas em agentes de competitividade. Para tanto, deve ser estabelecido um novo contrato psicológico entre as partes, no qual o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização, e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal, o principal anseio das pessoas.

Percebe-se basicamente nessas classificações uma evolução de funções que amplia os papéis e as atividades da ARH – o que paradoxalmente coincide com o “enxugamento” dos departamentos responsáveis por ela. Suas ações clássicas e básicas permanecem (recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários), mas adquirem nova dimensão, agregando atividades advindas dos novos papéis – comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor e *coach* – que lhe são atribuídos, através de atividades de relação com empregados, estabelecimento de alianças e parcerias internas, compensação, controle, agregação, monitoração, desenvolvimento pessoal, pesquisa de mercado, informações gerenciais e identificação de necessidades.

Na contemporaneidade organizacional, entretanto, já não é possível falar de incremento de produtividade e melhoria de qualidade em serviços, desassociando-os de aspectos estritamente vinculados às pessoas na empresa, tais como atração e captação de talentos, desenvolvimento de competências, remuneração estratégica e gestão do conhecimento. Contudo, em tal panorama, o que constitui modernização ou tradicionalismo em GP? Que há uma distinção parece ser notório; porém, quais são os indicadores capazes de demarcar essa dicotomia? Sem estender a discussão dos conceitos do que vêm a ser tradicionalismo e modernidade em GP, é possível lançar mão de parâmetros mais precisos para discutir o objeto da pesquisa em pauta, principalmente no tocante à captação e seleção de pessoas (Tabela 1).

Tabela 1 - Análise comparativa entre os paradigmas tradicional e moderno de captação e seleção

Paradigma tradicional	Paradigma moderno
1. Recrutamento e seleção	1. Captação e seleção de talentos

2. Reativas	2. Proativas
3. Foco operacional	3. Foco estratégico
4. Escolher a pessoa certa para o cargo certo	4. Escolher a pessoa que se identifica com a cultura organizacional e que a ela agregue valor
5. Visão voltada para o presente	5. Visão voltada para o presente e o futuro
6. Seleção com um fim em si	6. Compromisso com o desempenho no cargo
7. Condicionadas à existência de vagas	7. Busca contínua de talentos
8. Voltadas para a admissão	8. Voltadas para admissão e desenvolvimento, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e outras formas de movimentação e aproveitamento interno
9. Foco no conhecimento e experiência	9. Foco também em comportamento e atitudes no trabalho
10. Centralizadas na área de GP	10. Descentralizadas, realizadas em parceria (RH e clientes internos: gerentes e equipes de trabalho)
11. Utilização de provas e testes	11. Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulações, em paralelo a testes e provas

Fonte: Elaboração própria, com base em ALMEIDA, 2004.

Mesmo que se considere que o objetivo primeiro das funções captar e selecionar continue sendo o de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho, o atual momento da sociedade e da economia confere contornos diferentes a essas práticas, os quais são enumerados por Almeida (2004): maior exigência quanto aos perfis profissionais; foco, para além do desempenho, no potencial das pessoas; enfoque abrangente e alinhado à cultura e às estratégias; caracterização como funções essenciais para o negócio e ações contínuas dirigidas tanto ao público interno como ao externo; investimentos na geração de banco de talentos; estratégias diferenciadas em função do tipo de contratação e da natureza das atividades; foco em competências; respaldo em técnicas dinâmicas, qualitativas e abertas, dirigidas à mobilização da subjetividade; automação dos processos; e atuação, em parceria, de gerentes de linha e de GP. A autora adverte para o fato de que muitas empresas “continuam mantendo suas formas tradicionais de captar e selecionar pessoas ou ainda estão em uma fase de transição para uma abordagem mais moderna” (*Ibidem*, p. 21).

Neste artigo serão analisados em profundidade os itens 1, 10 e 11 do QUADRO 1, pois, embora o instrumento de coleta de dados tenha levantado informações relativas a todos os parâmetros do modelo formulado por Almeida (2004), aqui se abordam dados parciais da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As categorias analíticas que permitem apontar as semelhanças e as diferenças entre as práticas de captação, seleção e contratação adotadas pelos estabelecimentos hoteleiros pesquisados são: responsabilidade pelo recrutamento e seleção; fontes utilizadas para captação de mão-de-obra; técnicas de seleção utilizadas pelos responsáveis por essa atividade; requisitos desejáveis para os cargos operacionais, de chefia, de supervisão e gerenciais; e tipos de terceirização e de contratos de trabalho praticados. A partir delas, pretende-se estabelecer inferências interpretativas, correlacionando-as aos parâmetros qualitativos enumerados na Tabela 1.

4.1 RESPONSABILIDADE PELO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Da análise comparativa entre as categorias de hotéis pesquisados depreendem-se algumas diferenças importantes (TAB. 2) em relação à atribuição de responsabilidade pelo processo de recrutamento e seleção (R&S).

Tabela 2 - Responsável pelo recrutamento e seleção

Responsável	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%

RH + Chefia	2	25,0	9	47,4	1	5,9
Solicitante	2	25,0	3	15,8	3	17,6
Gerente/Diretor	2	25,0	2	10,5	7	41,2
Terceirizada	1	12,5	2	10,5	2	11,8
Somente RH	0	0,0	1	5,3	3	17,6
Supervisor Operacional	1	12,5	2	10,5	1	5,9
Total de respostas	8	100,0	19	100,0	17	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos hotéis 3 estrelas não há um padrão predominante, apontando-se igualmente (25,0%) como responsáveis pelo R&S o RH e a chefia em conjunto, o próprio solicitante da contratação ou o gerente/diretor; nos apart-hotéis, o principal responsável pelo R&S é a alta gestão (Gerentes/Diretores, 41,2%); e, nos hotéis 4 e 5 estrelas, essa responsabilidade é atribuída predominantemente ao conjunto RH+Chefias (47,4%). É importante ressaltar que os dados apresentados em todas as tabelas compreendem o total de respostas, tendo sido permitido às empresas escolher mais de uma opção.

Uma leitura superficial poderia levar ao entendimento de que há adoção de práticas que representam avanços e coerência com o paradigma moderno (ALMEIDA, 2004) ou estratégico (DAVEL; VERGARA, 2001), no qual os gestores assumem as decisões sobre pessoas. Porém, como se constatou por meio das entrevistas, isso acontece, como nos casos dos hotéis 3 estrelas e dos apart-hotéis, quando não existe uma área de RH estruturada e atuante. Nesses estabelecimentos, o trabalho executado por profissionais que se dizem de RH é basicamente o de preparo de folha de pagamento de pessoal. Em certa medida, os resultados apontam para uma realidade em que o dirigente do negócio toma diretamente as decisões sobre pessoas, configurando mais uma centralidade ou pessoalidade do que um alinhamento às estratégias do negócio. Evidencia-se aí, pois, um paradoxo: nos hotéis 4 e 5 estrelas, ao mesmo tempo em que são observados sinais de descentralização ou profissionalização, permanecem, mesmo que em percentuais pulverizados, indícios que apontam em sentido inverso; em contrapartida, nas demais categorias, o que prepondera é a forte tendência à centralização, mas que se faz acompanhar de pequenos sinais de modernização.

O fato de a atuação RH+Chefias ter pouca representatividade (5,9%) nos apart-hotéis torna-se qualitativamente relevante, quando se verifica que o mesmo fator foi objeto de escolha para 25,0% dos hotéis padrão 3 estrelas. Por outro lado, a atribuição de responsabilidade pelo R&S ao próprio solicitante da contratação atinge percentuais similares nos hotéis 3 estrelas, nos hotéis 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis (25,0%, 15,8% e 17,6%, respectivamente).

A diferença está nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, que contam com processos padronizados de R&S, como se pôde constatar pelas entrevistas, os quais são praticados principalmente pelas empresas multinacionais, donas de bandeiras como a Accord (francesa) e Pousadas (portuguesa), indicando preocupação com a qualidade do serviço. A condução conjunta do R&S pelo “RH+Chefia” desses estabelecimentos (47,4%) indica, provavelmente, a adoção de práticas mais avançadas de gestão, através das quais os gestores diretos participam do processo e da decisão com a assessoria do setor de RH. Pode-se dizer que há aí uma preocupação com um processo “mais profissional” de recrutamento e seleção, pressupondo-se a possibilidade de utilização de técnicas e ferramentas compatíveis com a identificação de competências.

4.2 FONTES PARA CAPTAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

A fonte de recrutamento apresenta significativa dispersão percentual, o que impede a configuração de diferenças representativas entre os hotéis (TAB. 3). A fonte “Banco de

currículos” atinge valores bastante próximos nos hotéis 3 estrelas, nos hotéis 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis (25,0%, 22,9% e 27,1%, respectivamente), apesar de não ser a única empregada nem a que ocupa a primeira posição em todos eles.

Tabela 3 - Fontes de recrutamento

Fonte	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Banco de currículos	5	25,0	8	22,9	13	27,1
Recrutamento interno	2	10,0	7	20,0	9	18,8
Recomendação de funcionário	5	25,0	5	14,3	11	22,9
Programas de estágio em convênio com escolas	2	10,0	5	14,3	4	8,3
Indicação de escolas de formação profissional	1	5,0	5	14,3	4	8,3
Anúncio em mídia (jornal, rádio etc.)	1	5,0	4	11,4	1	2,1
Agência de empregos	2	10,0	1	2,9	0	0,0
Consulta em banco de dados de outro hotel	2	10,0	0	0,0	4	8,3
Consulta em banco de dados do sindicato	0	0,0	0	0,0	2	4,2
Total de respostas	20	100,0	35	100,0	48	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos hotéis 3 estrelas, a “Recomendação de funcionário” (25,0%) também é recorrente, o que mais uma vez confirma o emprego de práticas de RH tradicionais. Pressupõe-se que, ao indicar alguém, o funcionário se sinta valorizado e que o indicado corresponda às expectativas da organização, até mesmo para não comprometer quem o indicou. Nessa teia, aquele que fez a recomendação se sente na obrigação de também controlar o comportamento do indicado. Nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, predominam as fontes “Banco de currículos” (22,9%) e “Recrutamento interno” (20,0%). Por fim, entre os apart-hotéis, recorre-se preferencialmente ao “Banco de currículos” (27,1%), à “Recomendação de funcionário” (22,9%) e ao “Recrutamento interno” (18,8%).

O destaque do “Recrutamento interno” como fonte para captação de mão-de-obra pode sinalizar a adoção de políticas de desenvolvimento e retenção de talentos pelas empresas que o praticam. Entretanto, quando analisado globalmente em relação às fontes de recrutamento, o processo afirma-se como tradicional, não só porque predominam exatamente as formas mais tradicionais – “Banco de currículos” e “Recomendação de funcionário” –, como também porque a utilização dos outros meios, se e quando feita, ocorre em proporções ínfimas. Todos os estabelecimentos pesquisados recorrem raramente, por exemplo, às fontes externas (“Agência de empregos” e “Anúncio em mídia”), revelando que as empresas não vão ao meio externo para recrutar: são os interessados que tomam a iniciativa de procurá-las, fato esse explicado pelo alto índice de desemprego no país. Uma tímida aproximação com as escolas pode ser observada na busca de estagiários e profissionais de nível técnico.

4.3 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Das técnicas de seleção (TAB. 4), “Análise de currículo” (50,0%) e “Entrevista pessoal” (40,0%) são as mais frequentemente utilizadas pelos hotéis de padrão 3 estrelas, às quais se segue apenas e de longe a “Entrevista coletiva e dinâmica de grupo” (10,0%). Nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, a “Análise de currículo” é a principal técnica utilizada (30,8%), porém acompanhada de uma distribuição mais diversificada dos demais itens: “Entrevista coletiva e dinâmica de grupo” (23,1%), “Entrevista pessoal” (19,2%), “Teste de conhecimentos específicos” (19,2%) e “Teste psicológico” (7,7%). Os apart-hotéis afirmam utilizar prioritariamente “Análise de currículo” e “Entrevista pessoal” (33,3% cada) e, em menor escala, “Teste de conhecimentos específicos” (18,0%), “Entrevista coletiva e dinâmica

de grupo” (10,3%) e “Teste psicológico” (5,1%).

Tabela 4 - Técnicas de seleção utilizadas pelos hotéis pesquisados

Técnica de seleção	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Análise de currículo	5	50,0	8	30,8	13	33,3
Entrevista coletiva e dinâmica de grupo	1	10,0	6	23,1	4	10,3
Entrevista pessoal	4	40,0	5	19,2	13	33,3
Teste de conhecimentos específicos	0	0	5	19,2	7	18,0
Teste psicológico	0	0	2	7,7	2	5,1
Total de respostas	10	100,0	26	100,0	39	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante observar que, ao se cruzarem esses dados com os da TAB. 1 (“Responsável pelo recrutamento e seleção”), ficam aparentemente caracterizados alguns indicadores de profissionalização no caso dos hotéis padrão 4 e 5 estrelas, ou seja, neles o processo de R&S é realizado pelas próprias chefias, com a participação/assessoria de profissional de RH e através de técnicas e ferramentas compatíveis com modelos baseados em critérios científicos. Há, aqui, indícios de valorização do processo voltado para a identificação da qualificação e das competências, quando do ingresso de novos funcionários nos sistemas dos grandes hotéis ou redes. A mesma afirmação não se adequa às duas outras categorias, visto que tanto nos hotéis padrão 3 estrelas como nos apart-hotéis tem-se a centralização das decisões da contratação na figura dos Gerente/Diretores, além da utilização de técnicas predominantemente tradicionais. Dizer que o processo atém-se a métodos tradicionais é dizer que as práticas de GP necessitam, no mínimo, ser mais bem cuidadas. Preocupa o fato de que nem sempre os responsáveis pelos processos possuem a preparação devida para conduzi-los.

4.4 REQUISITOS DESEJÁVEIS PARA OS CARGOS

Conforme dados da Tabela 5, é relevante o fato de o percentual do item “Não respondeu” ter obtido, em todas as empresas pesquisadas, níveis elevados em relação à enumeração de requisitos exigidos para a contratação em cargos operacionais. Como a pesquisa constatou uma “evolução” no uso de instrumentos de apreciação ou aferição, vale indagar: o que se tem buscado medir com tais instrumentos? Se a definição de requisitos se revela imprecisa, tem-se um paradoxo: sofisticam-se as técnicas, sem que se saiba exatamente o que se pretende medir com elas.

“Idade” e “Escolaridade”, ainda que com representatividades diferentes, são os dois requisitos mais considerados no momento da contratação para os hotéis das três categorias. As particularidades que se destacam são as que demarcam uma preferência por profissionais mais jovens nos hotéis padrão 3 estrelas (até 30 anos, com incidência de 66,6%), em contraposição aos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas e apart-hotéis, que não delimitam uma faixa etária precisa, variando numa amplitude que se estende até os 40 anos ou mais. No requisito “Escolaridade”, observa-se uma nítida predileção pelo 2º grau (62,5%, 60,0% e 63,2%) nos três conjuntos de hotéis consultados. Cabe ressaltar que, para os hotéis 3 estrelas, a escolaridade de primeiro grau ainda é proporcionalmente representativa como requisito mínimo para os cargos operacionais (37,5%). Somente nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas e apart-hotéis é que o curso técnico foi mencionado, porém com pouca expressão (10,0% e 5,3%).

Tabela 5 - Requisitos desejáveis para os cargos operacionais

Requisito	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%

Experiência no cargo						
Não respondeu	2	40,0	4	40,0	8	53,3
Menor que 2 anos	2	40,0	6	60,0	7	46,7
3-5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Maior que 5 anos	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Experiência em hotelaria						
Não respondeu	3	60,0	7	70,0	6	40,0
Menor que 2 anos	2	40,0	3	30,0	8	53,3
3-5 anos	0	0,0	0	0,0	1	6,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Escolaridade (*)						
Não respondeu	0	0,0	2	20,0	2	10,5
1º grau	3	37,5	1	10,0	3	15,8
2º grau	5	62,5	6	60,0	12	63,2
Técnico	0	0,0	1	10,0	1	5,3
Superior	0	0,0	0	0,0	1	5,3
Total	8	100,0	10	100,0	19	100,0
Idade (*)						
Não respondeu	2	33,3	4	20,0	5	20,0
Menor que 25	2	33,3	3	15,0	4	16,0
Entre 25-30	2	33,3	4	20,0	5	20,0
Entre 31-35	0	0,0	4	20,0	4	16,0
Entre 36-40	0	0,0	3	15,0	4	16,0
Maior que 40	0	0,0	2	10,0	3	12,0
Total	6	100,0	20	100,0	25	100,0

(*) Respostas múltiplas, que variam em função da área do cargo em questão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à experiência no cargo e em hotelaria, não se observam números que referendem uma preocupação consolidada com a vivência anterior como competência distintiva, e, mesmo quando levadas em conta, o tempo exigido mantém-se num patamar inferior aos 2 anos.

No contexto dos cargos de chefia e supervisão apresentados na Tabela 6, a escolha dos requisitos obedece a critérios distintos daqueles observados para os cargos operacionais, já analisados (TAB. 5). Chama atenção o fato de que os hotéis padrão 3 estrelas, mais uma vez, são os que traduzem numericamente uma desconsideração de requisitos ou dificuldade para estabelecer parâmetros ao contratar, haja vista uma ocorrência majoritária no item “Não respondeu” em todos os requisitos, exceto no que se refere à escolaridade.

Para os hotéis 3 estrelas, a “Escolaridade” é o requisito mais importante para a contratação de pessoas em cargos de chefia e supervisão, preferencialmente o segundo grau (50,0%), seguida das experiências no cargo e em hotelaria entre 3 e 5 anos, ambas com percentual de 30,0%. A idade não é levada em consideração no momento da contratação para esses cargos, ao contrário do que ocorre com os operacionais, para os quais se dá preferência a pessoas mais jovens, com mais energia e disposição para o trabalho, por serem cargos que levam a um evidente desgaste físico. Além disso, segundo os entrevistados, os mais jovens não trazem hábitos e costumes de outras empresas, e isso facilita incutir neles os valores desejados pela organização.

Tabela 6 - Requisitos desejáveis para os cargos de chefia e supervisão

Requisito	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%

Experiência no cargo						
Não respondeu	3	60,0	3	30,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	6	60,0	10	66,7
3-5 anos	1	20,0	1	10,0	1	6,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Experiência em hotelaria						
Não respondeu	3	60,0	2	20,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	5	50,0	10	66,7
3-5 anos	1	20,0	3	30,0	1	6,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Escolaridade (*)						
Não respondeu	2	33,3	1	8,3	4	23,5
1º grau	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2º grau	3	50,0	4	33,3	5	29,4
Técnico	0	0,0	1	8,3	3	17,6
Superior	1	16,7	6	50,0	5	29,4
Total	6	100,0	12	100,0	17	100,0
Idade (*)						
Não respondeu	4	80,0	5	29,4	12	46,2
Menor que 25	0	0,0	1	5,9	2	7,7
Entre 25-30	0	0,0	4	23,5	3	11,5
Entre 31-35	0	0,0	3	17,6	3	11,5
Entre 36-40	0	0,0	2	11,8	3	11,5
Maior que 40	1	20,0	2	11,8	3	11,5
Total	5	100,0	17	100,0	26	100,0

(*) Respostas múltiplas, que variam em função da área da chefia ou supervisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os hotéis 4 e 5 estrelas, o requisito mais importante quando da contratação para os cargos de chefia e supervisão é a “Idade”, preferencialmente a faixa etária entre 25-35 anos (41,1%), seguida da escolaridade de nível superior (50,0%). A experiência no cargo e em hotelaria não é desconsiderada, embora se aceite que ela seja de menos de dois anos.

A distribuição de frequência dos requisitos nos apart-hotéis é muito equilibrada para todos os itens, ou seja, para eles a “Experiência no cargo” e a “Experiência em hotelaria” (66,7% em ambas) são tão importantes quanto os demais requisitos, ainda que o esperado é que elas sejam menores que dois anos. A escolaridade desejada é de segundo grau e de nível superior, com percentuais iguais de 29,4, seguida da de nível técnico (17,6%).

O que chama a atenção e diferencia os hotéis padrão 3 estrelas das demais categorias hoteleiras analisadas é a inexigibilidade de escolaridade de nível superior para os candidatos a cargos de chefia e supervisão. Outro dado intrigante é que, apesar de a idade ser um requisito importante, os apart-hotéis não apontam uma faixa etária preferencial, mostrando-se inclusive mais abertos à possibilidade de contratar pessoas com mais de 40 anos para esses cargos. Em comum verifica-se a expectativa de que esses profissionais possuam maior escolaridade que os de nível operacional, ou seja, há uma valorização das pessoas que investem em mais anos de estudo. A experiência é uma questão problemática, entendendo-se que a sua não exigência se deve à falta de profissionais com experiência em hotelaria no mercado e à dificuldade de contratar pessoas com experiência no cargo em função de os salários desse segmento econômico serem inferiores aos dos demais, conforme apontaram os entrevistados.

Para os cargos gerenciais (TAB. 7), o índice de abstenção na enumeração de requisitos próprios à captação e seleção foi elevado em todos os hotéis consultados, como já observado para os cargos operacionais (TAB. 5) e de chefia e supervisão (TAB. 6). Aliás, quanto menos importante se considerava um requisito em relação aos demais, maior foi o índice de

abstenção nas respostas a ele referentes, o que simultaneamente evidencia a sua não importância e uma falta de critérios claros e mesmo uma distinção precisa quanto às exigências e competências indispensáveis aos profissionais do setor de hotelaria.

Tabela 7 - Requisitos desejáveis para os cargos gerenciais

Requisito	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Experiência no cargo						
Não respondeu	3	60,0	5	50,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	3	30,0	6	40,0
3-5 anos	1	20,0	2	20,0	4	26,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	1	6,7
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Experiência em hotelaria						
Não respondeu	3	60,0	6	60,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	3	30,0	4	26,7
3-5 anos	0	0,0	1	10,0	7	46,7
Maior que 5 anos	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Escolaridade (*)						
Não respondeu	1	20,0	4	33,3	4	26,7
1º grau	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2º grau	2	40,0	0	0,0	4	26,7
Técnico	1	20,0	2	16,7	0	0,0
Superior	1	20,0	6	50,0	7	46,7
Total	5	100,0	12	100,0	15	100,0
Idade (*)						
Não respondeu	2	40,0	6	35,3	12	63,2
Menor que 25	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Entre 25-30	1	20,0	2	11,8	1	5,3
Entre 31-35	0	0,0	3	17,6	2	10,5
Entre 36-40	0	0,0	4	23,5	2	10,5
Maior que 40	1	20,0	2	11,8	2	10,5
Total	5	100,0	17	100,0	19	100,0

(*) Respostas múltiplas, que variam em função da área da gerência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos hotéis 3 estrelas, a “Escolaridade” destaca-se como o requisito mais observado para os cargos gerenciais, sendo desejável principalmente o 2º grau (40,0%). Em relação à “Idade”, preferem-se profissionais com até 30 anos (40,0%), ainda que se aceitem pessoas com mais de 40 anos (20,0%). A experiência no cargo, quando exigida, é de até 5 anos (40,0%).

A idade acima de 31 anos (52,9%) é o requisito mais importante para os cargos gerenciais nos hotéis 4 e 5 estrelas. Em seguida vem a escolaridade de nível superior (50,0%) ou técnica (16,7%). A experiência, quando exigida, pode ser menor de 5 anos no cargo (50,0%), mas 40,0% dos hotéis preferem que o candidato tenha experiência em hotelaria.

Nos apart-hotéis, a “Idade” é o requisito menos importante. A escolaridade deve ser de nível superior (46,7%) e de 2º grau (26,5%), não se exigindo curso técnico. Embora no cômputo geral ambas sejam igualmente importantes, espera-se uma experiência em hotelaria superior a 3 anos (46,7%), podendo a experiência no cargo ser menor, de até 2 anos (40,0%).

Em síntese, no que se refere aos cargos gerenciais, a escolaridade é um dos principais requisitos estabelecidos. Os hotéis de melhor padrão optam por contratar gestores com formação escolar de nível superior. Do ponto de vista das faixas etárias, não há uma distinção

clara de predileção entre os hotéis padrão 3 estrelas, mas para os demais fica patente a preferência por profissionais acima dos 30 anos.

Da análise global depreende-se uma identidade maior entre os hotéis padrão 4 e 5 estrelas e os apart-hotéis. Entretanto, nas três categorias de estabelecimento analisadas, o requisito “Escolaridade” destaca-se para todos os cargos. Os requisitos “Experiência no cargo” e “Experiência em hotelaria” ficam em segundo plano, quando comparados com os de “Idade” e “Escolaridade”. O tempo de experiência exigido apresenta diferenças, mas predomina o inferior a dois anos. Infere-se que isso resulta da dificuldade de encontrar pessoas com experiência em hotelaria disponíveis no mercado ou mesmo dispostas a aceitar os salários praticados. Os entrevistados deixaram claro que os salários do setor, de uma maneira geral, são baixos, sendo tanto menores quanto mais baixa seja a categoria hoteleira.

Enfim, a cada dado acrescido, configura-se um modelo tradicional de gestão (ALMEIDA, 2004), com presença de alguns indícios de investida em direção à profissionalização dos processos de captação e seleção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor turístico e em especial o hoteleiro são, sem dúvida, importantes para a dinamização da economia, em função da geração de investimentos, empregos e renda que promovem. O debate que este artigo traz à tona é se o crescimento do setor hoteleiro de Belo Horizonte a partir dos anos 90 e a melhoria em infra-estrutura vieram ou não acompanhados de investimentos na qualificação da mão-de-obra para aperfeiçoar as práticas de bem-atender o turista.

Os dados coletados e analisados permitem afirmar que existem diferenças nos procedimentos de GP adotados pelos hotéis de padrão 3 estrelas, pelos de 4 e 5 estrelas e pelos apart-hotéis. Os hotéis 3 estrelas não só apresentam práticas tradicionais, como carecem de uma área de GP estruturada, já que na maior parte dos casos contam apenas com um departamento de pessoal. A situação é um pouco diferente nos apart-hotéis e mais ainda nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, mas ainda assim fica aquém do que a literatura propõe para uma ação estratégica ou moderna de GP.

O foco das ações de Gestão de Pessoas ainda é o recrutamento e a seleção de pessoal – e não a seleção e a captação de talentos – e está direcionado para as atividades que se condicionam à existência de vagas. A GP resume-se, pois, em escolher a pessoa certa para o cargo certo e para tanto atua de maneira reativa e não pró-ativa, com foco no operacional e não em ações estratégicas. Em função disso, a responsabilidade pela contratação nos hotéis padrão 3 estrelas, que contam com uma estrutura familiar e pouco profissionalizada, ainda é centralizada no Gerente ou Diretor. Somente nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas é que se encontram práticas descentralizadas e de compartilhamento, entre chefia e ARH, da responsabilidade por recrutar e selecionar pessoal. Os apart-hotéis, por seu turno, ficam numa posição intermediária em relação a esse quesito. No caso dos hotéis e dos apart-hotéis administrados por bandeiras internacionais, a área de GP geralmente está em São Paulo e no Rio de Janeiro, e as políticas e as práticas são centralizadas e padronizadas. Chefes, supervisores e gerentes são treinados para atuar como gestores de pessoas, ainda que não realizem cursos e estágios aprofundados para se capacitar.

As fontes de recrutamento nos hotéis 3 estrelas ainda são, prioritariamente, recomendação por funcionário e consulta ao banco de currículos. Hotéis 4 e 5 estrelas e apart-hotéis utilizam-se também de recrutamento interno, estágios em convênios com escolas e indicações das escolas de formação profissional – o que já indica uma tentativa de valorizar os talentos da casa e de diversificar as fontes supridoras. Os processos seletivos nos apart-hotéis

e nos hotéis 4 e 5 estrelas contam com fontes consideradas modernas, como análise de currículo, entrevista pessoal, teste de conhecimento e dinâmica de grupo. Nos hotéis 3 estrelas, basicamente são utilizadas análise de currículo e entrevista pessoal. Configura-se, então, um paradoxo importante quando se associam a esses dados os requisitos desejáveis para a contratação. Evoluem ou modernizam-se as técnicas, ainda que não se saiba exatamente o que elas irão aferir.

Dentre os requisitos de contratação analisados, idade e escolaridade são os mais valorizados, ficando a experiência no cargo e a em hotelaria em segundo plano. Para os cargos operacionais, os hotéis padrão 3 estrelas demarcam preferência por profissionais mais jovens (até 30 anos de idade) e escolaridade entre 1º e 2º grau; para os cargos de chefia e supervisão, é a escolaridade (2º grau) que assume a dianteira; e para os cargos gerenciais, idade é o item menos relevante, e escolaridade (2º grau), o mais importante. Pode-se inferir que, contando com funcionários jovens e pouco experientes, esses estabelecimentos têm no gerente a grande referência, cabendo a ele inclusive treinar os novatos. Nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis, idade e escolaridade (2º grau) também são os requisitos mais considerados para a contratação de pessoal operacional; para os cargos de chefia e supervisão, o requisito idade é o que ocupa a primeira posição, sem delimitação de faixa etária preferencial, e a escolaridade desejada é o nível superior; experiência no cargo e/ou em hotelaria não é fator preponderante na seleção. Tais dados evidenciam um sinal de modernização, pois que a exigência crescente de escolaridade passa a ter relevância, simbolizando aumento da qualificação, com o decréscimo concomitante do valor dado à experiência como condição preditiva de bom desempenho. É o saber fazer cedendo espaço à competência, o que será objeto de análise de um próximo artigo.

A necessidade de as empresas estudadas estruturarem e modernizarem suas ações de GP fica evidenciada neste trabalho, sendo esta uma estratégia a ser utilizada para marcar a diferença e garantir a sobrevivência em um setor saturado e competitivo. Não obstante se verifiquem alguns sinais de modernização, o segmento como um todo, configurado no universo e nas categorias de hospedagem pesquisadas, revela-se heterogêneo nos procedimentos usuais de agregação de pessoas e com parâmetros ainda pouco consolidados. Mesmo que o foco não tenha sido pesquisar a relação de consequência entre satisfação de clientes internos e satisfação de clientes externos, ou mesmo investigar o impacto das práticas de GP na qualidade do atendimento em hospitalidade, confia-se que os dados empíricos apresentados também poderão contribuir para que se reflita a esse respeito.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARRETO, M. *Turismo, políticas públicas e relações internacionais*. Campinas: Papyrus, 2003.
- BELOTUR – EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE BELO HORIZONTE. *O setor turístico em Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Belotur, 2005.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2003.
- CAMPOS, J. R. V. *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas: Papyrus, 2005.
- CAMPOS, L. C. A. M.; GONÇALVES, M. H. B. *Introdução a turismo e hotelaria*. Rio de Janeiro: Senac, 1998.
- CASTELLI, G. *Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo:

Saraiva, 2005.

COOPER, C. *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRUZ, R. C. *Política de turismo e território*. São Paulo: Contexto, 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 109-128.

FERNANDES, I. P.; COELHO, M. F. *Economia do turismo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FISCHER, A. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

REIS, G. Hotelaria mineira redescobre o interior. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 29 jan. 2006. Caderno de Economia, p. 6.

SILVA FILHO, H. P. F. O empresariado e a educação. In: FERRETTI, C. J. *et al.* *Tecnologias, trabalho e educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TANKE, M. L. *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

TRIGO, L. G. G. *Sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. São Paulo: Papirus, 2003.

TRIGO, L. G. G. *Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*. São Paulo: Senac, 2002.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WALKER, J. R. *Introdução à hospitalidade*. São Paulo: Manole, 2002.