



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

CAMPUS AVANÇADO DE NATAL-CAN

DEPARTAMENTO DE TURISMO

**GESTÃO DE PESSOAS EM TURISMO: UM LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA SOBRE AS MODERNAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS**

ALINE CRISTINNE DE MEDEIROS

NATAL/RN

2015

ALINE CRISTINNE DE MEDEIROS

**GESTÃO DE PESSOAS EM TURISMO: UM LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA SOBRE AS MODERNAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS**

Monografia apresentada à Universidade do estado do Rio Grande do Norte como um dos pré-requisitos parciais de avaliação, para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador:

Prof. Dr. Antônio Rufino da Costa

NATAL/RN

2015

ALINE CRISTINNE DE MEDEIROS

GESTÃO DE PESSOAS EM TURISMO: UM LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA SOBRE AS MODERNAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada à Universidade do estado do
Rio Grande do Norte como um dos pré-requisitos parciais de
avaliação, para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Antônio Rufino da Costa, Dr. – Orientador
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

Prof. Teófilo Câmara Matozzo, Dr. - Examinador
Profissional Convidado

Prof. Alcêdo Pinheiro Galvão, MSc - Examinador
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

AGRADECIMENTOS

Á Deus, por ter me dado paciência, persistência e força de vontade, para enfrentar com sabedoria os anos de jornada na universidade e a conclusão deste projeto.

À minha família, que me apoiou com muito carinho e de todas as formas possíveis para que eu alcançasse os meus objetivos.

Aos colegas, pelos anos de amizade, alegrias e experiências compartilhadas.

Aos mestres, pelos ensinamentos repassados, e em especial, ao professor e orientador Antônio Rufino, por ter aceitado a parceria e ter contribuído de forma significativa na construção deste projeto.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para conclusão desta primeira fase da minha jornada acadêmica.

RESUMO

A partir do século XXI a Gestão de Pessoas assumiu um papel relevante ao nível de estratégia dentro das organizações, uma vez que suas políticas e práticas têm como objetivo criar capacidades organizacionais através da valorização dos colaboradores, já que os mesmos passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo principal, analisar a compatibilidade entre a publicação sobre Gestão de Pessoas em Turismo e as práticas modernas de Gestão. Para tanto, foi realizado levantamento bibliográfico em artigos científicos da área de Administração publicados em periódicos nacionais com Qualis maior ou igual a B2, de forma a se montar um quadro de referência quanto às práticas modernas da Gestão de Pessoas. Na sequência, foi feita uma investigação em artigos científicos publicados nos principais periódicos nacionais de Turismo, no período de 2010 a 2014, com Qualis maior ou igual a B4, com objetivo de identificar quais os temas mais abordados sobre a Gestão de Pessoas nestes periódicos. A pesquisa é de caráter qualitativo, tendo os dados analisados através da técnica de Análise de Conteúdo. Os principais resultados demonstram que, apesar de o número de publicações sobre a GP nos periódicos de turismo ainda ser pequeno, as mesmas abordam temas compatíveis com as modernas práticas da Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Práticas modernas de gestão, Gestão de pessoas no turismo, Treinamento, Desenvolvimento.

ABSTRACT

From the People Management XXI century took an important role in strategy level within organizations, since their policies and practices aim to create organizational capacities through the enhancement of employees, since they come to signify the competitive differential that maintains and promotes organizational success. In this context, this study aimed to analyze the compatibility of publication on People Management in Tourism and modern management practices. To that end, it was made search in scientific articles about People Management published in management brasilian journals with Qualis greater than or equal to B2, in order to assemble a reference frame with the modern practices in People Management. Then, it was made an investigation in scientific articles published in major tourism national journals, with Qualis greater than or equal to B3, in order to identify the most discussed topics on People Management in these journals. The research is qualitative and the data was analyzed by content analysis technique (Bardin, 2006). The main results show that, although the number of publications about GP in tourism journals is still small, they cover topics consistent with modern practice of People Management.

Key-Words: People Management, modern management practices, People Management in tourism, Training, Development.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PRÁTICAS MODERNAS DA GESTÃO DE PESSOAS	22
QUADRO 2: QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES DOS PERIÓDICOS DE TURISMO (2010 – 2014)	25
QUADRO 3: FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO DAS VARIÁVEIS E CATEGORIA.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Tema.....	9
1.2	Problema.....	9
1.3	Objetivos.....	10
1.3.1	Objetivo Geral	10
1.3.2	Objetivos Específicos	11
1.4	Justificativa	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	Gestão de Pessoas: Conceito e Evolução.....	13
2.2	Temas e Práticas Emergentes da Gestão de Pessoas.....	15
3	METODOLOGIA	23
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	25
4.1	Publicações Sobre GP nos Periódicos de Turismo	25
4.2	Resultados Quanto a Frequência de Citações.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Analisando o fato do setor de Recursos Humanos (RH) e da Gestão de Pessoas serem considerados na atualidade como uns dos mais importantes dentro de uma organização, e visto que, os mesmos são responsáveis por planejar e desenvolver ações com intuito de qualificar os profissionais e atender às necessidades dos clientes, o presente estudo abordará o tema da Gestão de Pessoas aplicada ao turismo.

1.2 Problema

Ao longo de três eras, a Administração de Recursos Humanos (ARH) sofreu modificações relacionadas ao padrão de administração organizacional de cada uma delas. Na Industrialização Clássica, que se inicia após a Revolução Industrial e se estende até meados de 1950, era chamada de Departamento de Relações Industriais, restringindo-se às atividades operacionais e burocráticas, onde as pessoas eram consideradas recursos de produção, assim como as máquinas e equipamentos. Na Era Neoclássica (1950 a 1990), passa a ser chamada de Departamento de Recursos Humanos, e além das atividades já desenvolvidas, o departamento assumiu funções operacionais e táticas relacionadas a recrutamento, seleção, treinamento, entre outras. Já na Era da Informação, que começou no início da década de 1990, esse departamento é substituído pela Gestão de pessoas, onde as práticas de RH são direcionadas aos gerentes de linha da organização, e as equipes de RH assumem atividades estratégicas e de consultoria interna (CHIAVENATO, 2010).

A partir daí, surgem mudanças significativas no setor de Recursos Humanos (RH) das empresas, onde as pessoas passam a serem vistas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. O RH passa a ser denominado Gestão de Pessoas, e torna-se responsável pela administração de

estratégias de recursos humanos, pela infra-estrutura da empresa, pelo desenvolvimento e capacitação dos funcionários e pelos processos de mudanças.

De maneira geral, a gestão de pessoas pode ser entendida como um conjunto de processos desenvolvidos estrategicamente visando potencializar os talentos da organização e conseqüentemente o Capital Intelectual. Assim, o planejamento estratégico de GP deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. “Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais” (CHIAVENATO, 2010, p. 77).

Quando se trata do setor turístico, a Gestão de Pessoas assume uma dimensão estratégica para as empresas, visto a necessidade de atrair, desenvolver e manter pessoas qualificadas para atender as necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade para um grupo de consumidores que se tornam cada dia mais exigente.

A Gestão dos Recursos Humanos abrange diversas áreas (Psicologia, Sociologia, Comunicação, etc.) com o objetivo de promover a eficiência, a qualidade dos produtos e serviços e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma, o turismo também é formado por profissionais de diversas áreas do conhecimento, atuantes em diversos setores (hospedagem, transportes, alimentação, lazer, etc.), e que juntos trabalham na prestação de serviços.

Diante do que já foi exposto, tem-se a seguinte questão: A publicação acadêmica sobre Gestão de Pessoas em Turismo está alinhada com as práticas modernas de gestão?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a compatibilidade entre a publicação sobre Gestão de Pessoas em Turismo e as práticas modernas de Gestão.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as práticas consideradas modernas no que se refere à Gestão de Pessoas;
- b) Identificar os principais temas abordados nos periódicos da área do Turismo sobre Gestão de Pessoas;
- c) Comparar a publicação sobre Gestão de Pessoas nos periódicos de Turismo com as práticas modernas da Gestão de Pessoas.

1.4 Justificativa

A intensificação da globalização e dos avanços tecnológicos presentes no cenário mundial faz com que as trocas de informações aconteçam de forma mais rápida e que o mundo dos negócios se torne cada vez mais competitivo.

Nesse contexto, o novo perfil dos profissionais de Recursos Humanos ou da própria Gestão de Pessoas demanda, além do domínio dos recursos burocráticos (folha de pagamento, recrutamento, seleção), haja capacidade para lidar com a parte estratégica da organização. Isso se deve ao fato das pessoas terem passado a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Assim, percebe-se claramente a importância de transformar as pessoas (ou colaboradores) de meros recursos organizacionais, ou fornecedoras de mão-de-obra, em parceiros da organização, fornecedoras de conhecimento e competências.

Atualmente, o turismo ocupa um lugar de relevante importância no contexto do desenvolvimento sócio-econômico. Além das motivações básicas que impulsionam uma demanda cada vez maior de viajar, pesquisas mostram também que preços acessíveis e bons serviços, são fortes razões para levarem esta demanda a tomar a decisão em optar por um determinado lugar em detrimento a outro. Para conquistar esta demanda é necessário satisfazer as necessidades e exigências de um consumidor, habituado à prática do turismo.

Sendo assim, o presente estudo justifica-se através da importância da gestão de pessoas para o desenvolvimento da organização, onde o papel dos recursos humanos é oferecer condições adequadas para que os colaboradores possam desempenhar seu trabalho de forma satisfatória, bem como capacitá-los para que possam oferecer produtos e serviços com qualidade, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Além disso, o presente estudo também contribui para o enriquecimento da base de conhecimento dos estudantes e futuros profissionais do turismo, já que o setor desenvolve atividades de prestação de serviços, o que exige habilidade para lidar com as pessoas e suas necessidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas: Conceito e Evolução

Segundo Chiavenato (2010, p. 34), “o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento”. Neste século podem ser identificadas três eras organizacionais chamadas de: Era Industrial clássica, Era Industrial Neoclássica e Era da Informação, as quais permitem através de suas características, a identificação da evolução das práticas administrativas das organizações.

A Era da Industrialização Clássica refere-se ao período que se inicia após a revolução Industrial, que se estendeu até meados de 1950, e caracteriza-se pela intensificação mundial do fenômeno da industrialização e do surgimento de países desenvolvidos. Nesse período, as empresas adotavam uma estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, com ênfase na especialização da mão-de-obra, visando atingir escalas de produção maiores a custos menores. (CHIAVENATO, 2010)

O período que se estende entre as décadas de 1950 e 1990 caracteriza-se pela transição da Teoria Clássica para Teoria Neoclássica, onde a aceleração das mudanças intensificou a competição entre as empresas. Assim, visando alcançar a competitividade, as organizações passaram a utilizar estratégias que visavam repaginar a organização funcional através de características inovadoras e dinâmicas. (CHIAVENATO, 2010)

A Era da Informação começou no início da década de 1990, caracterizada pela velocidade e imprevisibilidade das mudanças. A tecnologia da informação tornou-se uma ferramenta de uso mundial, acelerando a globalização e a competitividade do mercado. O conhecimento passou a ser o principal recurso de uma organização, desde que aplicado de maneira rentável.

Ao longo das três eras, a Administração de Recursos Humanos (ARH) sofreu modificações relacionadas ao padrão de administração organizacional de cada uma delas. Na Industrialização Clássica, era chamada de Departamento de Relações Industriais, restringindo-se às atividades operacionais e burocráticas, onde as pessoas eram consideradas recursos de produção, assim como as máquinas e equipamentos. Na Era Neoclássica, passa a ser chamada de Departamento de

Recursos Humanos, e além das atividades já desenvolvidas, o departamento assumiu funções operacionais e táticas relacionadas a recrutamento, seleção, treinamento, entre outras. Já na Era da Informação, esse departamento é substituído pela Gestão de Pessoas (GP), onde as práticas de RH são direcionadas aos gerentes de linha da organização, e as equipes de RH assumem atividades estratégicas e de consultoria interna.

A partir daí, surgem mudanças significativas no setor de Recursos Humanos (RH) das empresas, onde as pessoas passam a serem vistas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. O RH passa a ser denominado Gestão de Pessoas, e torna-se responsável pela administração de estratégias de recursos humanos, pela infra-estrutura da empresa, pelo desenvolvimento e capacitação dos funcionários e pelos processos de mudanças.

Segundo Chiavenato (2010, p.09), o conceito de Gestão de Pessoas pode ser descrito como: “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.”

Isso se deve ao fato das pessoas terem passado a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Ainda segundo Chiavenato (2010, p.04), “elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.”

Nesse contexto, surgem empresas com concepções mais modernas acerca do desenvolvimento e da valorização da capacidade intelectual das pessoas. Elas deixam de ser apenas fornecedoras de mão-de-obra, para serem elevadas à categoria de fornecedoras de conhecimento e competência, atuando como parceiros colaboradores de uma organização. “A partir de agora, empresas bem sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização” (ULRICH, 2000, p.38)

De maneira geral, a Gestão de Pessoas pode ser entendida como um conjunto de processos, habilidades, métodos e práticas, definidas com o intuito de potencializar o capital humano (colaboradores) a fim de ajudar a organização no alcance de suas metas.

2.2 Temas e Práticas Emergentes da Gestão de Pessoas

As políticas de Gestão de Pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009 *apud* DEMO, 2011).

Neste contexto, Demo *et al* (2011, p.19) pontua que “as políticas de Gestão de Pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP.”

Na atual era do conhecimento, a Gestão de Pessoas (GP) assume um papel estratégico nas organizações, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais através da valorização dos colaboradores, na busca pela competitividade. Ou seja, o panorama competitivo altera-se constantemente devido as mudanças no mercado, e essas mudanças exigem capacidades organizacionais que possibilitem às empresas a entenderem melhor a necessidade dos clientes, diferenciando-se de seus concorrentes.

Por ser uma área de extrema importância para as organizações, a GP tem sido tema de pesquisa e de inúmeras publicações acadêmicas ao longo dos anos. Tomando como referência o artigo de Demo *et al* (2011), algumas pesquisas evidenciam relações positivas entre as políticas de GP e diversas outras variáveis (como lucratividade, produtividade, etc.) mas também apontam para o fato de certas políticas serem mais pesquisadas que outras, como é o caso das políticas de Treinamento e Desenvolvimento.

Desta forma, Demo *et al* (2011) apresenta um panorama dos estudos sobre políticas de Gestão de Pessoas e mostram os resultados de uma revisão bibliográfica que abrange sínteses da produção internacional sobre o tema e dos estudos empíricos engendrados em nível nacional dos periódicos de Administração com classificação Qualis maior ou igual a B2, no período de 2000 a 2010. Entre os principais resultados, estão os seguintes dados: Foram publicados 108 artigos sobre a temática no período; A READ (Revista de Administração de Empresas) foi o

periódico que mais publicou sobre o tema, com 23,16% da produção, seguida da Rausp com 14,82%; O ano de maior produção de artigos sobre o assunto foi 2003 (12,96%), seguido pelos anos de 2006 (12,04%) e 2005 (11,12%). O de menor produção foi 2000, com 5,55% da produção; Entre os assuntos mais estudados, mais de 32% focaram na Política de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação). As políticas de GP em geral atingiram 23%, e as políticas sobre condições de trabalho 16,67%;

Com base nos resultados deste estudo, os autores defendem que, a necessidade de retenção dos melhores funcionários e de equipes capacitadas, é a causa mais recorrente para o aumento de programas voltados para o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais nas organizações. Fato que corrobora os resultados encontrados, indicando um maior número de publicações relacionadas as **Política de TD&E**.

Os estudos sobre políticas de **Condições de Trabalho**, terceiro assunto mais pesquisado, têm ênfase nos programas voltados para **Qualidade de Vida Total (QVT)**, sob a ótica da percepção das práticas pelos colaboradores e o questionamento da relevância desses programas. Segundo Demo *et al* (2011), este resultado é reflexo da mudança de comportamento identificada nos últimos anos, onde as pessoas estão mais preocupadas em aproveitar seu tempo em atividades que propiciem lazer e momentos com a família. Ou seja, em busca de empregos que proporcionem boas condições de trabalho e que sejam compatíveis com suas principais necessidades.

Diante do que já foi exposto, pode-se afirmar que o ambiente organizacional está sempre em processo de mudança, visando adaptar-se às novas exigências que surgem no ambiente externo das organizações. Segundo Braga e Marques (2008, p.11 apud Nunes e Oliveira, 2010, p.397), “gerenciar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois engloba, não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a necessidade de se introduzir novas formas de comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, transformar a cultura organizacional”.

Essas mudanças trazem a necessidade de inovação dos processos de gestão, que devem inserir nas organizações novas técnicas que tenham o objetivo de atender as exigências do mercado competitivo. Nesse contexto, através de levantamentos realizados em publicações nacionais da área de Administração a

partir de 2010, é possível identificar o surgimento de novas tendências organizacionais da área de Recursos Humanos.

Seguindo o conceito das mudanças e das novas tendências organizacionais, Barreto *et al* (2011) apresenta o resultado de uma investigação da produção acadêmica nacional e internacional, que teve início em 2005, sobre os temas mais emergentes da Gestão de Pessoas, a saber: gestão estratégica de pessoas, gestão da diversidade, gestão de talentos, gestão de pessoas internacional, aprendizagem organizacional, responsabilidade social, gestão de gerações e modalidades de trabalho flexível.

Mas, antes de expor as características das práticas relacionadas à GP, é necessário que possamos entender o significado de dois elementos que funcionam como base para o sucesso da aplicação dessas práticas em um ambiente organizacional. São eles: a Estrutura Organizacional e a Cultura Organizacional.

A **Estrutura Organizacional** pode ser definida como um mecanismo de interação entre os processos interdepartamentais que formam a empresa. É responsável pela comunicação e organização das responsabilidades e funções dos diversos setores da organização. Já a **Cultura Organizacional**, pode ser entendida como o conjunto de processos formais e informais que compõem a rotina de uma empresa, como por exemplo, procedimentos e normas formais da organização, códigos de comportamento informal (comunicação entre funcionários), tarefas, rotinas de trabalho, entre outros. (SANTOS *et al*, 2014)

Assim, entre os principais temas encontrados nas publicações dos periódicos da área da Administração, está a **Gestão Estratégica de Pessoas**. De acordo com Leite e Albuquerque (2013), as primeiras idéias sobre Gestão Estratégica de Pessoas surgiram na década de 1920, nos Estados Unidos, e suas políticas e práticas eram debatidas por economistas e acadêmicos das relações industriais. Mas, com o passar do tempo, surge em meio aos processos de evolução do conceito, a ênfase do RH como uma fonte de contribuições estratégicas saindo do foco sobre a gestão de pessoas tradicional.

Ainda Segundo Leite e Albuquerque (2013), a gestão estratégica de pessoas baseia-se em três perspectivas: a universalista, que defende a existência de melhores práticas de gestão de pessoas; a contingencial, que considera a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas com fatores de contingência, como ambiente externo, cultura organizacional, entre outros; e a configuracional,

que ressalta a importância do alinhamento interno e visualiza toda cultura organizacional que compõe o sistema de gestão de pessoas.

Em termos de estrutura, uma das novas tendências do setor de Recursos Humanos é o fato de não ser mais necessário se trabalhar em um escritório composto de diversos cargos. O gerente trabalha com o mínimo possível de funcionários, já que as funções do departamento como, recrutamento, seleção e folha de pagamento, foram repassadas para empresas prestadoras de serviços.

Segundo Nunes e Oliveira (2010, p.409), “De acordo com a nova tendência, o responsável pela área de RH deve permanecer o tempo mínimo necessário no seu escritório, pois o seu trabalho de consultor interno exige a sua circulação pelos diversos departamentos da organização.” O papel do consultor interno de RH é estabelecer planos futuros da organização, bem como ser capaz de dirigir e acompanhar todos os processos do setor.

Com relação a essas rotinas de trabalho, Barreto *et al* (2011) destaca as **modalidades de trabalho flexíveis**, tratadas pelos profissionais da GP como forma de atender à necessidade dos funcionários de fazer uma conciliação entre trabalho e vida pessoal. Podemos citar como exemplos de modalidades: *home work*, redução da jornada de trabalho semanal, flexibilidade dos horários de trabalho, trabalho de meio período, entre outras

Outra tendência da área de Recursos Humanos é a **Aprendizagem Organizacional**, cujo objetivo é desenvolver estratégias para que a interpretação e reflexão sejam apreendidas de acordo com os processos desenvolvidos por todos os setores da organização.

Barreto *et al* (2011) destaca em seu artigo o trabalho de London e Sessa (2007) que apresenta um modelo com três formas para diagnosticar a aprendizagem de um grupo. São elas: aprendizagem adaptativa, que tem caráter reativo, e age direto nas alterações dos processos e resultados; a aprendizagem generativa, com caráter proativo em busca do conhecimento profundo; e aprendizagem transformativa, que busca fazer mudanças nas ações de determinado grupo com o objetivo de reformular o significado das mesmas.

De acordo com Santos e Franco (2011), **o Trabalho em Equipe**, também considerado como tendência das práticas modernas de gestão, apresenta-se como estratégia utilizada pela Gestão de Pessoas para o desenvolvimento da

aprendizagem organizacional, com o objetivo de aumentar e melhorar a produtividade das organizações.

Assim, levando em consideração o fato do aprendizado ser colocado como um importante fator das transformações organizacionais, Santos e Franco (2011, p.92), destacam:

A aprendizagem organizacional aparece na tentativa de servir como uma das alavancas de transformação vital para sobrevivência da empresa. Nesse sentido, um dos principais fatores de transformação é o comprometimento do indivíduo com o desejo de mudança, sendo utilizado para tal função o trabalho em equipe.

O Trabalho em Equipe pode ser descrito como uma ação desenvolvida por um determinado grupo, que junto compartilha das mesmas responsabilidades, e trabalha em prol do alcance de objetivos comuns. Já a aprendizagem organizacional, é um processo de interação social que transforma o conhecimento e a estrutura organizacional através das pessoas.

Em busca de uma relação entre os dois conceitos, Santos e Franco (2011, p. 198) descrevem:

O trabalho em equipe e a aprendizagem, através da gestão com pessoas e suas práticas, podem favorecer um ciclo contínuo de troca de conhecimento e experiência, proporcionando adaptações nos processos de comunicação, no *feedback* para solução dos problemas e no compartilhamento de idéias, para obter habilidades necessárias, visando a viabilizar o aprendizado individual e organizacional, ensejando atingir as metas e melhorar os resultados.

A **Qualidade de Vida Total (QVT)** também aparece como uma nova tendência de total responsabilidade do setor de Recursos Humanos, cujo principal objetivo é colaborar com as políticas de gestão de pessoas nas organizações com foco no bem estar dos indivíduos (colaboradores) no trabalho. Assim, conforme menciona Nunes e Oliveira (2010, p.413),

Os Recursos Humanos da empresa deve apresentar um novo direcionamento estratégico de práticas e políticas de Gestão de Pessoas direcionadas aos programas de Qualidade Total, visto que, apesar de toda a crítica, a Qualidade Total traz seus benefícios e a sua aplicabilidade é necessária para o sucesso das organizações; faltando aos Recursos Humanos redefinir melhor esse papel.

Outra tendência é a visão do **Capital Humano** como sendo a maior riqueza das organizações. Neste sentido, o fator humano é considerado o potencial estratégico das organizações. (NUNES e OLIVEIRA, 2010).

O capital humano de uma empresa depende de três ingredientes básicos que precisam estar reunidos e integrados de maneira indissolúvel: talentos, estrutura organizacional e cultura organizacional. Assim, o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar.

Nesse mesmo contexto, Barreto *et al* (2011) cita a **Gestão de Talentos** como uma das tendências do universo da GP, em virtude da alta demanda por profissionais qualificados no mercado. Mas por melhores que sejam os talentos, eles só podem utilizar suas competências de maneira produtiva na medida em que a empresa lhe oferece um ambiente de trabalho adequado – a estrutura organizacional - e uma cultura organizacional democrática e incentivadora.

Funcionários comprometidos – isto é, funcionários que acreditam que são valorizados – compartilham idéias, trabalham com mais afinco e se relacionam melhor com os clientes.(ULRICH, 2000, p.43)

Devido às diversas mudanças demográficas e á outras mudanças relacionadas com personalidade, estilo de vida, entre outras variáveis, surge a **Gestão de Gerações**. Desta forma, as organizações, especialmente o setor de gestão de pessoas, passaram a se preocupar com a interação entre os diversos grupos geracionais no local de trabalho, com intuito de evitar conflitos entre gerações, onde cada qual possui suas necessidades e formas de trabalhar. (BARRETO *et al*, 2011)

Segundo Nunes e Oliveira (2010, p.412) “O empreendedorismo como estilo de gestão também é uma nova tendência que está associada à cultura organizacional, e conseqüentemente, ao processo de trabalho de estratégia.” Essa tendência busca envolver o funcionário empreendedor nas idéias da organização que estão relacionadas à inovação, desenvolvimento, superação de desafios, entre outras.

Outras novas tendências estão em evidência e demandam novas formas de estrutura e estratégia das organizações como: Universidades Corporativas, Avaliação 360 graus, treinamento *online* e recrutamento *online*, Gestão de Competências, Liderança, entre outras. (DEMO *et al*, 2011).

Diante do conteúdo exposto até o momento, foi montado um quadro de referência com os temas mais frequentes sobre Gestão de Pessoas, publicados nos principais periódicos da área de Administração a partir do ano de 2010, respectivamente em relação às práticas modernas de Gestão e suas principais características. (Quadro 1).

QUADRO 1 – PRÁTICAS MODERNAS DA GESTÃO DE PESSOAS

PRÁTICAS MODERNAS DE GESTÃO DE PESSOAS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Políticas de TD&E	<ul style="list-style-type: none"> • programas voltados para treinamento e desenvolvimento; • profissionais qualificados; • funcionários em sintonia entre cultura organizacional . 	<ul style="list-style-type: none"> • DEMO <i>et al</i> (2011)
Qualidade de Vida Total (QVT)	<ul style="list-style-type: none"> • foco no bem estar dos colaboradores; • conforto e segurança no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • DEMO <i>et al</i> (2011); • NUNES E OLIVEIRA (2010)
Gestão Estratégica de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • aperfeiçoamento da GP tradicional; • alinhamento com ambiente interno e externo e com a cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • BARRETO <i>et al</i> (2011); • LEITE E ALBUQUERQUE (2013)
Modalidades de Trabalho Flexíveis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>home work</i>; • flexibilização dos horários de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • BARRETO <i>et al</i> (2011); • NUNES E OLIVEIRA (2010)
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • estratégias de aprendizado; • aprendizagem em grupo como sinônimo de melhores resultados; • transformação do conhecimento e da estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • BARRETO <i>et al</i> (2011); • SANTOS E FRANCO (2011); • NUNES E OLIVEIRA (2010)
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • estratégia utilizada para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional; • aumento e melhora da produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • SANTOS E FRANCO (2011)
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • considerado o potencial estratégico das organizações; • depende de 3 fatores: talentos, cultura organizacional e estrutura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • NUNES E OLIVEIRA (2010)
Gestão de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> • retenção de talentos; • dependem da estrutura e cultura organizacional para se desenvolver. 	<ul style="list-style-type: none"> • BARRETO <i>et al</i> (2011)
Gestão de Gerações	<ul style="list-style-type: none"> • interação entre as diversas gerações no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • BARRETO <i>et al</i> (2011)

Fonte: Dados Primários (2015). Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Com relação ao tipo de pesquisa a ser utilizada, pode-se dizer que quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, por conter levantamentos bibliográficos e descrever características do fato, fenômeno ou processo.

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, visando identificar as práticas consideradas modernas no que se refere à Gestão de Pessoas, foi desenvolvida inicialmente uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos publicados em periódicos nacionais de nível superior (maior/igual à Qualis B2), dos quais se pode destacar: Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), Revista de Administração Mackenzie (RAM) e Revista de Administração (UFSM).

Na concepção de Martins (2007, p.35), “o levantamento bibliográfico trata-se de um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo, recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.”

Como resultado da pesquisa bibliográfica, foi montado um quadro de referência (Quadro 1), o qual foi utilizado na análise do conteúdo, conforme explicitado mais a frente. O mesmo contém o resultado do levantamento de dados no que se refere às práticas modernas da Gestão de Pessoas de acordo com os parâmetros descritos pelo setor de Administração.

Quanto à abordagem do tema em questão, a pesquisa desenvolvida neste projeto caracteriza-se como qualitativa, baseando-se na interpretação dos fatos ou fenômenos observados. Desta forma, buscou-se detalhar de forma intensa e precisa os fatos ou acontecimentos, e através disso, ter condições de analisá-los e interpretá-los de acordo com o tema em questão.

Em um segundo momento, visando atingir os resultados da pesquisa, foi realizado um novo levantamento bibliográfico, com objetivo de identificar quais os temas mais abordados sobre a Gestão de Pessoas nos periódicos do setor turístico. Para isso, foi feita uma investigação em artigos científicos publicados nos principais periódicos do setor turístico a nível nacional (maior/igual à Qualis B4), dos quais pode-se destacar: Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (RBtur), Caderno

Virtual de Turismo-IVT, Turismo em Análise (RTA), Turismo Visão e Ação (online), Revista de Cultura e Turismo (Cultur), Revista Turismo e Sociedade, entre outras.

Os dados coletados foram analisados de acordo com a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2006), técnica esta que vem sendo bastante utilizada nas pesquisas qualitativas no campo da administração. A Análise de Conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com objetivo de identificar e interpretar o que se descreve sobre determinado tema.

De acordo com Bardin (2006) *apud* Mozzato e Grzybovski (2011, p 735), esta técnica pode ser dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pré-análise é a fase onde se escolhe e organiza o material que será utilizado para análise. A segunda fase consiste na exploração do material selecionado com a definição de categorias que permitem uma melhor compreensão sobre o que está sendo estudado. E a terceira fase, é destinada ao tratamento dos resultados através das interpretações, sejam elas críticas, reflexivas, entre outras.

A partir desta análise, o conteúdo sobre Gestão de Pessoas, constante das publicações do setor turístico, foi comparado com as práticas modernas da GP, sendo utilizado para tal o quadro de referência elaborado durante a fase de revisão bibliográfica. Os dados deste quadro foram divididos em variáveis e categorias, que permitiram através da frequência de citações das mesmas, o alcance dos resultados desta pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Publicações Sobre GP nos Periódicos de Turismo

Através de um levantamento das publicações referentes à Gestão de Pessoas, foram analisados 11 periódicos de Turismo com Qualis maior ou igual a B4, dentre os quais foi possível identificar a presença de 4 artigos referentes à GP entre o período de 2010 a 2014, conforme quadro 2.

**QUADRO 2 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES DOS PERIÓDICOS DE TURISMO
(2010 – 2014)**

Periódico			Ano					Total de Artigos por Periódico
Nome	ISSN	Qualis	2014	2013	2012	2011	2010	
Turismo: Visão e Ação (online)	1983-7151	B1	36	28(1)	28	25(1)	22(1)	139
Caderno Virtual de Turismo	1677-6976		27	26	24	30	30	120
Revista Turismo em Análise	1984-4867	B2	10	30	30	30	30	130
Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo	1982-6125		29(1)	27	23	23	18	120
Revista Eletrônica de Administração e Turismo	2316-5812	B3	14	14	4	0	0	32
Turismo e Sociedade	1983-5442	B4	16	37	14	20	11	98
Revista Turismo Estudo e Práticas	2316-1493		18	12	14	0	0	44
Revista Turismo & Desenvolvimento	1519-4744		12	7	13	9	14	55
Revista Iberoamericana de Turismo	2236-6040		24	15	16	15	0	70
Revista Hospitalidade	1807-975x		14	21	15	16	14	80
Revista de Cultura e Turismo	1982-5838		31	24	22	17	14	108
Total por Ano			231	241	203	185	153	996

Fonte: Elaborado pela Autora (2015)

Sobre os artigos encontrados, três dos mesmos foram publicados na Revista Turismo Visão e Ação (eletrônica), a saber: Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas no setor Hoteleiro de Belo Horizonte, publicado em 2010; Práticas de Recursos Humanos na Gestão do Setor Hoteleiro Capixaba, publicado em 2011; e Políticas de Gestão de Pessoas Destinadas aos Profissionais com Deficiência: Um Estudo em Uma Organização Hoteleira da Cidade do Rio de Janeiro, publicado em 2013. E o quarto artigo, foi publicado na revista RBTUR (Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo) em 2014, intitulado Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria: o Papel das Capacidades Organizacionais.

4.2 Resultados Quanto a Frequência de Citações

Quanto aos dados obtidos através da leitura destas publicações, os mesmos foram tratados de acordo com a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006), utilizando como ferramenta de análise a elaboração de um quadro que contempla nove variáveis e dezenove categorias, bem como as frequências de citação das mesmas, conforme detalhado no quadro 3 na página seguinte.

QUADRO 3 – FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO DAS VARIÁVEIS E CATEGORIAS

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA
Políticas de TD&E	<ul style="list-style-type: none"> programas voltados para treinamento e desenvolvimento; 	26
	<ul style="list-style-type: none"> profissionais qualificados; 	4
	<ul style="list-style-type: none"> funcionários em sintonia entre cultura organizacional . 	1
Qualidade de Vida Total (QVT)	<ul style="list-style-type: none"> foco no bem estar dos colaboradores; 	0
	<ul style="list-style-type: none"> conforto e segurança no ambiente de trabalho. 	1
Gestão Estratégica de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> aperfeiçoamento da GP tradicional; 	2
	<ul style="list-style-type: none"> alinhamento com ambiente interno e externo e com a cultura organizacional. 	1
Modalidades de Trabalho Flexíveis	<ul style="list-style-type: none"> <i>home work</i>; 	0
	<ul style="list-style-type: none"> flexibilização dos horários de trabalho. 	2
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> estratégias de aprendizado; 	0
	<ul style="list-style-type: none"> aprendizagem em grupo como sinônimo de melhores resultados; 	1
	<ul style="list-style-type: none"> transformação do conhecimento e da estrutura organizacional. 	0
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> estratégia utilizada para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional; 	0
	<ul style="list-style-type: none"> aumento e melhoria da produtividade. 	3
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> considerado o potencial estratégico das organizações; 	1
	<ul style="list-style-type: none"> depende de 3 fatores: talentos, cultura organizacional e estrutura organizacional. 	0
Gestão de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> retenção de talentos; 	1
	<ul style="list-style-type: none"> dependem da estrutura e cultura organizacional para se desenvolver. 	0
Gestão de Gerações	<ul style="list-style-type: none"> interação entre as diversas gerações no ambiente de trabalho. 	0

Fonte: Dados Primários (2015). Elaborado pela autora.

Através dos dados expostos no quadro 3, é possível identificar que as variáveis mais citadas foram as Políticas de TD&E e Trabalho em Equipe, e conseqüentemente, as categorias que tiveram maior freqüência de citações foram: programas voltados para treinamento e desenvolvimento (26 citações), profissionais qualificados (4 citações) e aumento e melhoria da produtividade (3 citações).

Em relação á categoria **programas voltados para treinamento e desenvolvimento**, atribui-se o destaque em citações à sua importância para empresas que pensam na GP de forma estratégica. Ou seja, reconhecem a necessidade de ter profissionais qualificados e preparados para enfrentar á competitividade e atender ás necessidades dos clientes. (VIEIRA ET AL, 2010).

Ainda segundo Vieira *et al* (2010, p.29), “os autores argumentam que as organizações que investem recursos na atração e retenção de empregados garantem a liderança nos setores onde atuam, uma vez que a posse de determinadas competências tem a capacidade de tornar as organizações mais produtivas”.

Desta forma, pode-se dizer que as atividades de treinamento e desenvolvimento não são necessárias apenas para manter a empresa em um mercado competitivo, mais também tem a função de reter e desenvolver talentos mantendo-os na empresa.

Trata-se de uma relação de benefício múltiplo entre o profissional e a própria empresa. Pois o treinamento é voltado para preparação do profissional para realização de tarefas específicas, e o desenvolvimento, oferece ao profissional o avanço de suas capacidades com o objetivo de agregar valor à organização.

Na perspectiva do turismo, visto que a maioria dos empregados tem contato direto com o cliente final, Oliveira e Gueiros (2004) *apud* Mello *et al* (2011) afirmam que, em uma organização hoteleira, por exemplo, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas devem ser permanentes, por que ele aprimora o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da empresa. O treinamento precisa ser considerado como um investimento. E esses processos não devem envolver apenas o nível operacional das empresas, mas também o nível gerencial.

A categoria **profissionais qualificados** aparece em segundo lugar na freqüência de citações, e tem sua importância relacionada às práticas de treinamento e desenvolvimento, já que essas atividades têm por objetivo qualificar

os profissionais para que possam transformar a capacitação em benefícios para a organização.

Outra prática relacionada ao setor de Gestão de Pessoas que aparece nas publicações, e que tem relação com esta categoria é o Processo de Recrutamento e Seleção. Este processo tem como característica principal, a busca por profissionais qualificados que atendam as necessidades estratégicas da organização. Esse processo de retenção de talentos tem por objetivo diminuir as taxas de desligamento e melhorar os programas de desenvolvimento e crescimento interno. (MELLO, 2011)

Em terceiro lugar na frequência de citações aparece a **categoria aumento e melhoria da produtividade**. A importância desta categoria está diretamente relacionada com a categoria profissionais qualificados, já que é através de suas competências e habilidades que se torna possível o melhor desempenho das organizações, independentemente de qual seja o setor ou segmento.

Nesta linha de pensamento, Darvel e Vergara (2001) *apud* Vieira *et al* (2010, p. 25) afirmam que, “as organizações precisam, de um lado, buscar a qualidade, diminuir custos e aumentar a produtividade e, de outro, investir em práticas contemporâneas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois seus recursos humanos são a verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que combinam emoção e razão quando desempenham tarefas, interagem e decidem”.

Resumidamente, pode-se dizer que as três categorias com maior frequência de citações estão intimamente relacionadas. As atividades de treinamento e desenvolvimento geram profissionais qualificados, que, por sua vez, através da capacitação, contribuem de forma significativa para o aumento e melhoria da produtividade das organizações.

Visando atender ao objetivo geral deste projeto, bem como ao objetivo específico C, que possuem a finalidade de analisar a compatibilidade entre a publicação sobre Gestão de Pessoas em Turismo e as práticas modernas de GP, a primeira constatação é que o número de publicações a respeito do tema da Gestão de Pessoas nos periódicos de Turismo ainda é irrelevante, levando em consideração a importância da discussão do tema para o desenvolvimento das atividades do setor.

Apesar do número de publicações serem restritas, os artigos que se apresentam sobre o tema são compatíveis com os temas abordados sobre as práticas modernas da Gestão de Pessoas. Este dado pode ser verificado a partir da

análise do quadro 3, que mostra claramente as freqüências de citações relacionadas com as categorias pertencentes às variáveis descritas como sendo as principais práticas da moderna gestão de pessoas.

Por fim, levando em consideração as freqüências de citações das categorias, pode-se dizer que esta relação de compatibilidade aparece representada principalmente pelas seguintes práticas da moderna Gestão de pessoas: Treinamento e Desenvolvimento, com destaque para categoria de profissionais qualificados; Gestão estratégica de pessoas; Trabalho em equipe, com destaque para categoria aumento e melhoria da produtividade; Aprendizagem organizacional; entre outras menos citadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual era do conhecimento, a Gestão de Pessoas assume um papel estratégico nas organizações, uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais através da valorização dos colaboradores, já que os mesmos passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.

Nesse contexto, a partir da análise dos dados da pesquisa, foi possível identificar os principais temas relacionados às práticas modernas da Gestão de Pessoas, com destaque para o tema das Políticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que, apresenta-se como um dos temas mais abordados nas publicações relacionadas à GP, tanto da área de Administração, como de Turismo.

A indicação de um maior número de publicações relacionadas às Práticas de TD&E, é reflexo da necessidade da retenção dos melhores profissionais, transformando-os em equipes capacitadas, para que possam oferecer produtos e serviços com qualidade, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Nesta perspectiva, os principais resultados desta pesquisa, no que diz respeito ao alcance dos objetivos propostos, demonstram que, apesar de o número de publicações sobre a GP nos periódicos de turismo ainda ser pequeno, as mesmas abordam temas compatíveis com as modernas práticas da Gestão de Pessoas.

Quanto às dificuldades e limitações da pesquisa, pode-se destacar o número reduzido de publicações sobre o tema na área de turismo, o que inviabilizou uma análise mais aprofundada da temática.

Para estudos futuros sugere-se avaliar, de forma qualitativa ou quantitativa, como as organizações do setor turístico se comportam em relação à adoção de práticas modernas de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. (2006). *Análise de Conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; SILVA, Maira Patrícia da; FISHER, André Luiz, *et al.* Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: Uma Análise da Produção Acadêmica. *Rev. Adm (UFSM)*, Santa Maria, V. 4, n. 1, p. 215-232, maio/ago 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização/** Idalberto Chiavenato. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. – 6ª reimpressão.

DEMO, Gisela; FORGAÇA, Natasha; NUNES, Iara, *et al.* Políticas de Gestão de Pessoas no Novo Milênio: Cenários dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração entre 2000 e 2010. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, V.12, n. 5, p. 15-42, set/out. 2011.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão Estratégica de Pessoas, Estratégia de retenção de Profissionais e Comprometimento Organizacional em uma Estrutura Organizacional Remota. *Rev. Adm. (UFSM)*, Santa Maria, V. 06, n. 4, p. 803-822, dez 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias de dissertações/** Gilberto de Andrade Martins – 3. Ed. – 4. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.

MELLO, Andreza Sampaio de; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JÚNIOR, Annor da Silva, *et al.* Práticas de Recursos Humanos na Gestão do Setor Hoteleiro Capixaba. *Rev. Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, V. 13, n. 3, p. 362-379, set/dez 2011.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Rev. RAC, Curitiba*, V. 15, n. 4, p. 731-747, jul/ago 2011.

NUNES, José Orlando Costa; OLIVEIRA, Hudson do Vale de. Novas Tendências da Área de Recursos Humanos das Organizações Sob os Enfoques Explicativos das Perspectivas Estrutural e Estratégica de Mudanças. *REAd, Porto Alegre*, V. 16, n. 2, p. 397-421, maio/ago 2010.

SANTOS, Jair Nascimento; FRANCO, Júlia Hosana Santos. Uma Possível Relação entre Trabalho em Equipe e Aprendizagem Organizacional. *Rev. Adm.FACES journal*, Belo Horizonte, V10, n. 04, p. 190-206, out/dez 2011.

SANTOS, Nathália de Melo; BRONZO, Marcelo; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de, *et al.* Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. BBR (Brazilian Business Review), Vitória-ES, V11, n. 03, p.106-129, mai-jun 2014.

ULRICH, Dave (Org). **Recursos Humanos: Estratégicos, Novas Perspectivas Para os Profissionais de Rh.** São Paulo: Futura, 2000. p. 379.

VIEIRA, Adriane; SALVE, Cláudio Monteiro Goulart; CORRÊA, Maria Laetitia. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas no Setor Hoteleiro de Belo Horizonte. Rev. Turismo Visão e Ação – Eletrônica, V. 12, n. 1, p. 23-48, jan/abr 2010.