



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE-UERN  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO-PROEG  
CAMPUS AVANÇADO DE NATAL-CAN  
CURSO DE TURISMO**

**RÊNIO COSME DOS SANTOS**

**GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS BACHARÉIS EM  
TURISMO: Uma análise das IES do Rio Grande do Norte**

**NATAL-RN**

**2015**

RÊNIO COSME DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS BACHARÉIS EM  
TURISMO: Uma análise das IES do Rio Grande do Norte**

Monografia apresentada à Universidade do Estado do Rio Grande do Norte como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Rufino da Costa

**NATAL-RN**

**2015**

RÊNIO COSME DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS NA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS BACHARÉIS EM  
TURISMO: Uma análise das IES do Rio Grande do Norte**

Monografia apresentada à Universidade do Estado do Rio Grande do Norte como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Turismo.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Antônio Rufino da costa (Orientador)  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

---

Prof. Ms. Alcêdo Pinheiro Galvão  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

---

Prof. Dr. Teófilo Câmara Mattozo  
Profissional Convidado

Dedico este trabalho a Olímpia Marina e a Carlizete Cosme, essas duas mulheres que sempre se mostraram fortes e guerreiras e nunca desistiram de sonhar, mesmo quando era impossível sonhar e realizar esses sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Recordar de todos que ajudaram diretamente ou indiretamente numa jornada de quatro anos é algo difícil e, por vezes, ingrato. Certamente, alguém não vai ser lembrado, e por isso, aos não citados, deixo meus sinceros votos de agradecimentos e perdão pelo lapso.

Cursar uma academia significa contar com o apoio de importantes pessoas, sem as quais essa caminhada se tornaria quase impossível. Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus por me conceder a coragem de lutar pelos meus objetivos, me dando força e fé, pois não foi fácil conviver longe da família e amigos.

Aos meus pais, Antônio Augusto e Carlizete Cosme por serem meu alicerce e concederem todo aprendizado, por mais simples que fosse, mas de grande caráter e determinação. Aos meus sobrinhos, tias e tios, primos e primas, aos meus avós paternos (*in memoriam*) e aos meus maternos (Olímpia Marina e Nicácio Cosme) e demais familiares por acreditarem que meus sonhos eram possíveis.

Aos meus irmãos: Renata, Rafaelle, Ronaldo, Reginaldo e Renato que me ensinaram a conviver e a entender a diversidade nos seus mais diversos contextos e a aceitar as diferentes opiniões para produzir a minha.

Ao casal Ângela Oliveira e Reginaldo Cosme, que me adotaram durante essa caminhada, tornando-se pessoas inesquecíveis, as quais me deram total apoio para enfrentar essa jornada acadêmica.

Aos meus amigos: Ildo Santos, Jamiyllier Gurgel, Valdécio Fernandes, Pablo Vinícius, Rhuanna Mello, Maria de Fátima, Ellen Rocha, Daniela Carina, Cibely Fernandes, Apollion Rodrigues, Cácio Santos, Jório Targino e Mayara Santos, obrigado a todos por fazerem a minha vida mais feliz.

Aos meus colegas de faculdade, em especial, ao meu quarteto (Râmida Hélen, Dacielly Villar e Kalliana Reis) por ter feito o meu convívio na academia e fora desta mais agradável, pois levarei cada momento de tristeza e de alegria para toda minha vida.

Por fim, aos meus mestres por repassarem seus conhecimentos, em particular, ao meu orientador Antônio Rufino da Costa, que além dos inúmeros momentos de angústias e muito ensinamento, foi um verdadeiro educador, com quem foi possível sanar todas as minhas inquietações.

## RESUMO

No turismo, o que torna cabível a qualificação dos recursos humanos, associados à gestão, é a necessidade de o profissional de turismo estar articulado ao mercado e estar capaz de lidar com os problemas empresariais. Assim, percebe-se a necessidade de pessoas com formação crítica e habilitada para lidar com os mais diversos aspectos do setor da atividade turística, na qual a prestação de serviço é um dos fatores de estreitamentos relacionados ao seu sucesso. Deste modo, constitui o objetivo desta pesquisa, analisar a compatibilidade da formação dos bacharéis em Turismo das instituições de ensino do Rio Grande do Norte com as práticas modernas de gestão de pessoas. Para conhecimento da percepção da Gestão de Pessoas na formação em Turismo, foram analisadas as ementas dos cursos de Turismo avaliados pelo ENADE 2012 e que permaneciam em funcionamento em 2015. Em conformidade com o objetivo desse estudo, a pesquisa é descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos, tratou-se de pesquisa documental. Para análise, foram aplicadas técnicas qualitativas e análise de conteúdo conforme os objetivos. Como resultados, observou-se que as IES trabalham disciplinas ligadas a Gestão de Pessoas em suas matrizes curriculares, permitindo repassar visões gerais do setor de recursos humanos. Foi diagnosticado, que as ementas dos cursos em funcionamento são bem generalistas, todavia, buscam oferecer elementos referentes às práticas modernas de Gestão de Pessoas. Foi verificada a existência de lacunas na formação acadêmica em Turismo, no que se refere à Gestão de Pessoas, sendo percebido que alguns cursos tratam do tema de forma mais aprofundada, enquanto outras o fazem de forma sucinta.

**Palavras- chave:** Turismo. Gestão de Pessoas. Formação.

## ABSTRACT

The necessity for the tourism professional to be hinged to the market and able to handle business problems makes the qualification on human resources associated to the management appropriated. Thus, the need for people on critical and enabled training for dealing with the most diverse aspects over tourism sector, in which the provision of service is one of the factors related to its success, is noticeable. Hence, the aim of this study is to analyze the compatibility between the graduation of the Tourism Bachelors on institutions of Rio Grande do Norte state with modern practice people management. For the knowledge of the perception about personnel management on tourism graduation, the menus of tourism courses valued at ENADE 2012 and which remained in operation on 2015 were analyzed. In accordance with the objective of this study, the research is descriptive. On technical procedures, it is documentary research. For analysis, were applied qualitative techniques and content analysis according to the goals. As a result, it was observed that HEI work disciplines linked to people management in their curriculum matrices, allowing the overviews of the human resources sector to be passed. It was diagnosed that the menus of already existing courses are very general, however, they intend to offer elements relating to modern practices about people management. The gaps in tourism academic graduation, as regards to the management of people, were verified, noticing some courses deal with the issue in a more depth way than others do.

**Key-words:** Tourism. People Management. Graduation

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Análise comparativa de captação e seleção de pessoas entre os paradigmas tradicional e moderno-----	19
QUADRO 02 – Práticas modernas de gestão de pessoas -----	22
QUADRO 03 – Cursos que ofertam disciplinas ligadas à gestão de pessoas em suas matrizes curriculares-----	29
QUADRO 04 – Ementa das Disciplinas de Gestão de Pessoas dos cursos de Turismo-----	31



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ENADE-Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

FCST-Faculdade Católica Santa Terezinha

GP-Gestão de Pessoas

GC-Gestão do Conhecimento

IES-Instituições de Nível Superior

LDB-Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

QVT-Qualidade de Vida Total

RH-Recursos Humanos

RN-Rio Grande do Norte

UERN-Universidade Estadual do Rio Grande do Norte

UFRN-Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UNIFACEX-Centro Universitário Facex

UNP-Universidade Potiguar

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO -----	11
1.1. OBJETIVOS -----	12
1.1.1. Objetivo Geral -----	12
1.1.2. Objetivos Específicos -----	13
1.2. JUSTIFICATIVA -----	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA -----	15
2.1. GESTÃO DE PESSOAS -----	15
2.2. PRÁTICAS MODERNAS DE GESTÃO DE PESSOAS -----	18
3. METODOLOGIA -----	25
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO -----	25
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA -----	25
3.3. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS -----	26
4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS -----	28
4.1. ANÁLISE DA OFERTA DE DISCIPLINAS DE GESTÃO DE PESSOAS -----	28
4.2. ANÁLISE DAS EMENTAS DAS DISCIPLINAS DE GESTÃO DE PESSOAS ---	30
4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS NA FORMAÇÃO DOS BACHARÉIS EM TURISMO -----	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	36
REFERÊNCIAS -----	38

## 1. INTRODUÇÃO

O turismo vem sendo componente de estudo nos mais variados campos do conhecimento, entre eles: sociologia, economia, geografia, administração e antropologia. Contudo, alguns deles delimitam essa área multidisciplinar, ao analisá-la nas mais diferentes óticas, tantos através dos impactos sociais, ambientais, econômicos, culturais e políticos. Dessa forma, percebe-se a necessidade de pessoas com formação crítica e habilitada para lidar com os mais diversos aspectos do setor da atividade turística.

Diante disso, o presente estudo aborda a gestão de pessoas dentro da formação acadêmica dos bacharéis em turismo, visando analisar como essa temática é tratada nas matrizes curriculares nas Instituições de Ensino Superior (IES).

No Brasil, a educação superior tem como objetivo, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDB (2011, p. 27), “estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular, os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade”. Assim, é por via das Instituições Universitárias que a Educação Superior pode ser entendida como ferramenta de criatividade e um espaço que venha despertar a discussão e projetar o destino da sociedade com ênfase na educação com a modernidade (SILVA, 2005). Em nosso país, a formação profissional superior em Turismo teve início em 1971. Trigo, analisa essa formação:

A Habilitação Única em Turismo é relativamente recente no Brasil, assim como outros cursos superiores como, por exemplo, os da área de comunicações e informática. O curso superior em turismo começou a existir na burocracia governamental pelo Parecer nº 35/71 do Ministério de Educação, feito pelo relator conselheiro Roberto Siqueira Santos e aprovado em 28/01/1971, do Conselho Federal de Educação, que fixou conteúdo mínimo de duração do curso superior de turismo (TRIGO, 1998, p. 221).

O primeiro curso de Turismo foi implantado na Faculdade Anhembí, em São Paulo, instituição privada, sendo criado em 1971 e reconhecido em 1974, logo após a conclusão da sua primeira turma. Entre os anos de 1970 e 1980, havia 28 cursos de Turismo e hotelaria no Brasil. Em 1990, depois do mandato de Fernando Collor de Mello, nota-se que as atividades turísticas obtiveram crescimento e relevância na economia, por conseguinte no aspecto social, como geradora de emprego e renda.

Dessa forma, as IES conheceram a necessidade de agregar cursos superiores em torno das atividades turísticas, entre eles: Turismo, Hotelaria e Turismo e Hotelaria, de maneira a atender às exigências do mercado (FERNANDES *et al.*, 2014).

No que se refere à qualificação do profissional em turismo, a graduação possibilita a oportunidade de atuar em diferentes segmentos do mercado. Dessa forma, percebe-se que o bacharel está conseguindo ainda atuar mais em sua área, focar na formação esse processo de desenvolvimento, com ênfase nas suas competências e habilidades.

No turismo, o que torna oportuna a qualificação dos recursos humanos, associados diretamente ou indiretamente à gestão, é a necessidade de o profissional estar articulado aos negócios e habilitado apto a lidar com os problemas empresariais. A educação qualificada proporciona uma melhor desenvoltura profissional nesta área.

Portanto, a partir do que foi relatado, formula-se a seguinte indagação: **como está sendo tratada a gestão de pessoas nas matrizes curriculares dos cursos de bacharéis em turismo nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte?**

## 1.1. OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo Geral

Analisar a compatibilidade da formação dos bacharéis em Turismo das instituições de ensino do Rio Grande do Norte com as práticas modernas de gestão de pessoas.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Descrever as competências e habilidades consideradas modernas referentes à gestão de pessoas na área de turismo;
- b) Identificar como a gestão de pessoas é tratada nas matrizes curriculares dos cursos superiores de Turismo;
- c) Identificar lacunas na formação dos bacharéis em turismo, no que se refere à gestão de pessoas.

### 1.2. JUSTIFICATIVA

O presente projeto originou-se em virtude da proposta ofertada pelo curso de Turismo da UERN- Natal dentro do período de graduação, principalmente, pela convivência com outros estudantes e gestores de lojas no varejo, que, frequentemente comparavam as duas áreas do conhecimento (Gestão de Pessoas e Turismo), transparecendo, de certa forma, a contribuição dessas áreas para a formação, apontando a gestão de pessoas como um aspecto importante para o desenvolvimento e aprimoramento do profissional da atividade turística.

No mundo globalizado, as organizações buscam por soluções e métodos modernos de estruturação visando seguir as invariáveis mudanças do mercado. Estas diferenças de inovações, geralmente, ocorrem pelas pessoas, que estão nestas organizações. Objetivando, conseguir a qualidade e produtividade, as instituições vêm adotando uma série de características motivacionais para conseguir seus objetivos e metas (CHIAVENATO, 2002).

Logo, a importância deste estudo evidencia-se pela necessidade de compreensão da existência ou não de compatibilidades entre a formação acadêmica e o que é esperado do turismólogo no mercado profissional. Existe a necessidade de que os estudiosos e profissionais da área vejam a possibilidade de incrementar disciplinas ligadas à gestão para que as Universidades formem profissionais aptos a competirem no mercado. Assim, o desenvolvimento almeja ser uma das contribuições para que haja a disseminação de ideias ligadas ao referido assunto. As ideias e dados aqui revelados poderão, de alguma forma, servir para os atuais (e

futuros) professores e estudantes da área pensarem sobre aspectos importantes para essa área.

Dessa forma almeja-se, ainda, contribuir para o conhecimento da temática, tendo como foco turismólogos, que, por sua vez, são formados para cooperar com o desenvolvimento do turismo nas regiões em que estão inseridos. Portanto, este trabalho pretende apontar um quadro relevante e inacabado em que as questões aqui abordadas possam ser repensadas e revistas. Mas, fundamentalmente, espera-se que, parte do referencial e dados apresentados possam vir a contribuir aos interesses acadêmicos de estudantes, professores, técnicos e pesquisadores da área, no preenchimento de lacunas entre o ensino superior em Turismo e a gestão de pessoas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos surgiu de maneira mais primitiva do que conhecemos na atualidade e vem evoluindo frequentemente. Segundo Marras (2000), tudo teve início pela necessidade de contabilizar os registros dos empregados, com foco, principalmente no que rege às horas trabalhadas, atrasos e faltas para os fins de pagamentos e descontos em folha. O profissional de Recursos Humanos tinha a responsabilidade de controlar e fiscalizar as frequências dos trabalhadores para efeito de pagamento. Ainda de acordo com Marras (2000):

A fase contábil, pioneira da 'gestão de pessoas', também chamada de pré-histórica por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comparava-se a mão-de-obra e, por tanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente (MARRAS, 2000, p. 26).

Milkovich e Boudreau (2012) relatam que nas décadas de 1960 e 1970 do século passado ocorreram transformações do enfoque das relações trabalhistas para administração de pessoal e a emergência do profissional de recursos humanos. A legislação foi a grande impulsora dessa mudança. O surgimento das leis de oportunidades de trabalho igualitário criou a necessidade de profissionais que interpretassem e programassem as políticas apropriadas nas instituições, com fim de ajudar os empregados e as instituições a obterem seus objetivos, cuidando assim, da crescente burocracia gerada.

Silva Filho (1994) relata que em meados dos anos de 1980, as organizações deram início a um novo processo de reestruturação da área, reduziram seus quadros e implantaram a atividade de consultoria interna. A medida buscava os gestores menos condicionados ao setor de recursos humanos, fazendo com que eles próprios admitissem a responsabilidade pela gestão de sua equipe e, conseqüentemente, o desenvolvimento destes profissionais que atuavam na área de Recursos Humanos-RH, de forma específica, apresentavam o perfil multifuncional, ou seja, um profissional responsável pelos mais variados subsistemas de Gestão de Pessoas-GP mais perto dos setores operacionais, que se tornavam seus clientes internos.

Neste contexto, a área de GP deixa de ser exclusivamente uma unidade cartorial e passa a ser um setor de unidade estratégica e que procura desenvolver as organizações/instituições. Na imensa afinidade com o mundo do trabalho, o campo da gestão de pessoas tem provocado significativas mudanças em sua constituição a partir da década de 1990 (BÚRIGO; LOCH, 2011). Por volta nos anos 1990, surgiram novos focos de atuação. Com a preponderância de elevadas tecnologias de informação e produção, a educação e a formação profissional alcançaram destaque entre os empresários, que por sua vez, passaram a reconhecer a necessidade dos colaboradores saberem ler, interpretar a realidade, expressar-se corretamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em equipes e entender e empregar novas tecnologias (SILVA FILHO, 1994).

Búrigo e Loch (2011) ressaltam ainda que o setor de Gestão de Pessoas tem sua origem numa formação humanística, protege os trabalhadores que procuram na sua essência, garante e ampliar seus benefícios e melhora suas condições de trabalho. A partir da década de 1990, com as transformações no cenário global, novos olhares se formularam, indo além da essência de prevenção de bem-estar do trabalhador. Este avanço corresponde à magnitude do comprometimento com a organização, dando um salto qualitativo no setor, ampliando sua função e buscando profissionais nos mais diversos setores de formação, com o objetivo de que o trabalhador aumente sua concepção como recurso humano, alvo de trabalho responsável pelo desenvolvimento da empresa.

Ainda no que tange às mudanças ocorridas, Chiavenato (2010) afirma que houve grandes alterações na área de RH, principalmente em sua tipologia. Em muitas instituições, o nome dado à administração de recursos humanos tem sido substituído por termos como gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até gestão de pessoas ou gestão com pessoas. Denominações que dão vida a um novo âmbito e configuração da área.

Segundo Knapik (2008), o setor da Gestão de Pessoas está ligado ao conhecimento da organização, bem como seu âmbito de trabalho, sua cultura, seus valores, sua missão e visão, suas crenças e o clima de trabalho para que possa gerenciar seus talentos e instituir uma relação de troca entre a organização e



colaboradores. Sobre esse assunto, Chiavenato (2010) descreve de forma mais abrangente a tipologia GP na atualidade quando diz que:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010, p. 8).

Por sua vez, Soviensi e Stigar (2008) relatam de maneira precisa sobre a Gestão de Pessoas no fragmento a seguir:

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI E STIGAR, 2008, p.54).

A gestão de pessoas é formada pela união das organizações e das pessoas. Por um lado, as pessoas passam parte do seu dia trabalhando nas organizações para conseguir seus objetivos, sejam eles pessoais e profissionais, a fim de serem bem-sucedidas e crescerem na vida. No entanto, para a obtenção do sucesso e o alcance de suas metas, as empresas precisam de seus colaboradores para que venham a funcionar, pois dependem deles para produzir seus bens e serviços. (CHIAVENATO, 2010).

Milkovich e Boudreau (2012) ressaltam que mesmo que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam subsídios para a instituição, as pessoas são de relevância principal, pois estas trazem a vivacidade da criatividade para a empresa. Os recursos humanos planejam e produzem os produtos e serviços, gerando recursos financeiros e estabelecendo estratégias e objetivos para a instituição. Assim, seria difícil alcançar objetivos sem a eficácia das pessoas e sem tomada de decisões adaptadas à união entre empregados e gestores.

Conforme mencionado, é possível observar as transformações ocorridas na área de Gestão de Pessoas. Por outro ângulo, percebe-se como as pessoas são importantes para operação e desenvolvimento das empresas e as organizações também têm papéis relevantes para o crescimento e desenvolvimento das pessoas. É por meio desses fatores, que a GP vem se adaptando às novas realidades com o

intuito de cada vez mais cuidar das relações instituição versus colaborador, ou seja, buscando alternativas para aperfeiçoar esta união. Nesta linha, as práticas mais recentes referentes à GP são abordadas a seguir.

## 2.2. PRÁTICAS MODERNAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Durante as últimas décadas, a sociedade viveu profundas transformações, as quais impulsionaram inovações na reconstrução do saber nas mais diversas áreas do conhecimento (BAÊTA; BELO; LIMA, 2007). Os avanços das décadas passadas têm movido as instituições a procurarem novas formas de gestão com o propósito de elevar o desempenho, alcançar resultados e conquistar o objetivo organizacional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. De tal modo, que o investimento das pessoas junto com a identificação, aproveitamento e crescimento do capital intelectual são sujeito do êxito das organizações modernas (SOVIENSKI; STIGAR 2008).

Viera, Lima e Pereira (2007) relatam que na contemporaneidade organizacional, já não é possível discorrer sobre o desenvolvimento de produtividade e progresso da qualidade em serviços, desassociando-os de aspectos estritamente ligados às pessoas na organização, tais como o desenvolvimento de competências, atração e captação de talentos, pagamento estratégico e gestão do conhecimento. Entretanto, sem estender a discussão dos conceitos do que vêm a ser tradicionalismo e modernidade em RH, é presumível lançar mão de parâmetros para que venha a se romper os antigos paradigmas e que possa debater o objeto da pesquisa em pauta, principalmente no que refere-se a captação e seleção de pessoas, conforme apresenta o quadro 01

QUADRO 01 – Análise comparativa de captação e seleção de pessoas entre os paradigmas tradicional e moderno.

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. Condicionamento à existência de vagas	7. Busca contínua de talentos
8. Voltadas para 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 RH	10. Descentralizadas. Realizadas em parceria (RH e clientes interno: gerente e equipe de trabalho)
11. Utilização de provas e testes	11. Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulações, em paralelo a testes e provas

Fonte: Viera, Lima e Pereira (2007)

Neste contexto, Soviensi e Stigar (2008) ressaltam que diante das profundas mudanças advindas da globalização, surgiu a necessidade imprescindível de buscar novos paradigmas de gestão. Também se faz necessário quebrar os velhos para que se possa compreender a instituição e as pessoas como empreendedoras e colaboradoras e assim entender a nova descrição do que é a Gestão de Pessoas. Desse modo, percebe-se que o papel do cooperador encontra-se mais participativo, tendo maior autonomia em suas atribuições, cooperação nas tomadas de decisões com seus gestores, facilidade na interação, conhecimento de empresa e participação nos negócios.

Na reestruturação do mundo trabalhista, Massi *et al.* (2012) caracterizam algumas concepções que se sobressaem referentes a essas novas transformações, como: uso ativo de inovações tecnológicas, o empregado como trabalhador do conhecimento, redução dos níveis hierárquicos, *empowerment* dos empregados e a substituição do trabalho individual para o coletivo.

Embora os mais variados movimentos das mais diversas naturezas tenham contribuído para as mudanças das organizações e das relações de trabalho, foi por volta dos anos 1990, que as instituições retornaram a obter lucros oriundos dos ganhos da produtividade, com a implantação das tecnologias de informação e de

conhecimento, que passaram a fornecer apoio para uma nova organização do trabalho (MASSI *et al.*, 2012).

Dessa forma, Estender e Patrício (2014) relatam que as mais diversas fases de RH são procedimentos organizacionais que podem desenvolver as competências individuais e as institucionais, de forma que se tem o conhecimento referente às competências de seus cooperadores, adquirido através das atividades de seleção, avaliação de desempenho, treinamento, entre outras. De tal modo, é preciso também conhecer os processos organizacionais, obtidos por definição de cargos e de processos, bem como os objetivos. Portanto, é relevante avaliar o papel que a área de RH pode executar na gestão do conhecimento e como esta pode gerar resultado nas organizações, bem como seus profissionais necessitam de competências básicas.

Neste sentido, Milkovich e Boudreau (2012) relatam que os profissionais da área de recursos humanos necessitam de três competências básicas: i) *Conhecimento do negócio*, que abrange a compreensão dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais; ii) *Fornecimento das práticas de RH*, que atinge a capacidade de criar e atribuir adequadamente atividades de RH, bem como: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relação com os colaboradores e comunicação; e iii) *Administração da mudança*, em que se faz refletir a capacidade de fazer acontecer e entender quais as mudanças necessárias no que rege as inovações e criatividade. Ainda de acordo com Milkovich e Boudreau (2012)

Os profissionais de RH precisam ter informações para desempenhar seus papéis e para dar apoio às novas e mutantes estruturas dos negócios. Já vimos como todas as atividades de RH baseiam-se nas informações para diagnosticar as lacunas, escolher as estratégias e atividades apropriadas e avaliar os resultados. Não se pode administrar no escuro, portanto, a informação é realmente poder na administração de recursos humanos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012).

Com efeito, avaliando a necessidade das empresas de obterem seus objetivos através das pessoas, o gerenciamento do desempenho individual e coletivo tornou-se uma questão relevante. A reflexão das ideias acerca dos elementos inerentes ao aperfeiçoamento da ação humana nas instituições passa a representar um foco positivo nos processos da Gestão de Pessoas. Assim sendo, a gestão fundamentada em competências é considerada uma alternativa de

alinhamento para subsídio individual e coletivo com uma finalidade organizacional (BAÊTA; BELO; LIMA, 2007).

De acordo com Chiavenato (2010), a moderna GP baseia-se em cinco aspectos fundamentais: I) as pessoas como seres humanos: que todas as pessoas têm suas particularidades pessoais e sua personalidade própria, ou seja, são diferentes entre si. II) as pessoas como ativadores de recursos organizacionais: como meio impulsionador da instituição, fazendo uso do seu talento pra dinamizar o ambiente de trabalho e não como um mero passivo diante da empresa. III) as pessoas como parceiras da organização: como parceiros as pessoas se doam mais as atividades ligadas a organização, investindo mais seus esforços e determinação na obtenção de resultados. IV) as pessoas com os talentos fornecedores de competências: no que rege os colaboradores como elementos vivos e condutores de competências como essência ao êxito da empresa. V) as pessoas como o capital humano da organização: as pessoas como agentes ativos nas organizações, agregando sabedoria ao negócio da instituição. Nessa mesma linha de raciocínio, Soviensi e Stigar (2008), por sua vez, ressaltam que:

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistas como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém, esse talento e essa capacidade têm que ser vistos com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Necessitamos assim resgatar o papel do ser humano na organização, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores (SOVIENSKI e STIGAR, 2008).

Todavia, devido ao aumento da competitividade mundial ter levado as organizações a relacionarem a concepção de competência à definição de sua estratégia, estas passaram a transferir seu patrimônio de competências para o empregado, treinando-o e preparando-o para lidar com os problemas dentro e fora da organização. O empregado, assim, deve desenvolver seus potenciais, a fim de transferir seu conhecimento, permitindo enfrentar novos desafios. Dessa forma, criou-se uma dialética entre empregado e empregador, em que as pessoas podem agregar valores, somando e promovendo a perenidade da empresa (MASSI *et al.*, 2012).

Portanto, conforme apresentado, as práticas modernas de GP visam ressaltar o avanço ocorrido nas pessoas e como se expandiu essa área do conhecimento, adotando novas formas de serem empregadas e administradas pelos gestores, uma

vez que as pessoas são os agentes principais das organizações. Assim, surge a necessidade de implantar novos procedimentos para aumentar a competitividade no mercado, como: constituir competência, definir o papel estratégico na empresa, o colaborador deve ser visto como parte da organização, ter foco na coletividade, implantar de inovações tecnológicas. Portanto, é necessário fornecer condições para que as pessoas contribuam para o alcance dos resultados. No quadro 02, a seguir, pode-se acompanhar um resumo das modernas práticas de GP.

QUADRO 02 – Práticas modernas de gestão de pessoas

Práticas modernas de gestão de pessoas	Principais características
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais necessitam competências básicas;</li> <li>• Procedimentos organizacionais que possa ampliar as competências individuais e as institucionais.</li> </ul>
Trabalho Coletivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tende melhorar e aumentar a produtividade</li> <li>• Estratégica usada para o aprimoramento da aprendizagem institucional</li> </ul>
Qualidade de Vida Total (QVT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no bem estar e a satisfação dos colaboradores;</li> <li>• Ambiente organizacional confortável e seguro;</li> <li>• Interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.</li> </ul>
Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entende-se como potencial estratégico das empresas;</li> <li>• O desenvolvimento baseado no desenvolvimento de novas competências, no treinamento e na educação contínua.</li> </ul>
Gestão por Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entende-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de afetar no desenvolvimento no trabalho;</li> <li>• Considerada uma alternativa de alinhamento para subsídio individual e coletivo com uma finalidade organizacional;</li> <li>• Desenvolve seus potenciais, a fim de transferir seu conhecimento.</li> </ul>
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento da GP tradicional;</li> <li>• Alinhamento no âmbito externo e interno e com a cultura institucional;</li> <li>• Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários.</li> </ul>
Gestão de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar sujeito da cultura e estrutura da instituição para se desenvolver;</li> <li>• Profissionais qualificados.</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (2010); Estender e Patricio (2014); Ferreira e Lana (2007); Knapik (2008); Massi; et al. (2012); Milkovich e Boudreau (2012); Soviensi e Stigar (2008) e Viera; Lima; Pereira (2007).

Tendo sido apresentadas as práticas modernas de GP, cabe abordar como a temática vem sendo tratada no ambiente turístico, o que se passa a fazer.

A oferta da prestação de serviços é bem antiga. Contudo, sua ampliação como fenômeno é consideravelmente recente. Antes, a área de serviços era tida como um setor pouco profissionalizado, informal e assistemático, diferente do que se tem na atualidade, onde a soma do capital que movimenta o setor, a capacidade de gerar divisas e a forte competitividade requer a formalização de estratégias, a sistematização e a profissionalização das pessoas (PIMENTA, 2006).

Nesse contexto, Walker relata que há uma ligação direta entre qualidade em serviços e em administração de recursos humanos, até porque “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” (2002, p.5).

Ansarah (2002) ressalta que na área do turismo, dado que se trata de prestação de serviços, a qualidade depende, em sua maioria, da especialização e da motivação do componente humano para agradar o consumidor, tendo como foco um processo de inovação constante. Dessa forma, para o desenvolvimento do turismo, caracterizado como oferta de qualidade, tem-se necessário uma graduação também de qualidade. De fato, o turismo é uma tarefa que em sua maioria está ligada ao capital humano, o qual vem passando por desafios, em especial, pelas mudanças tecnológicas, assinalando aparentemente para as “pluricompetências”, que ultimamente respondem as requisições da competitividade.

O mercado turístico é uma das atividades mais prósperas da atualidade, resultante de dois elementos: o aumento de oportunidade de trabalho e exigência de mão de obra qualificada. Com o crescimento de oportunidades geradas na atividade turística, se faz necessário a melhoria na qualificação do profissional, uma vez que o consumidor está cada vez mais exigente e conhece o que quer e deseja do mercado (FERNANDES *et al.*, 2014). Apesar dessa questão, Pimenta (2006) completa que:

Essas características conferem grande responsabilidade ao profissional do setor, em relação ao desempenho da empresa, seja ela um hotel, restaurante, agência de viagens ou de eventos. Assim, definir o perfil do profissional adequado ao tipo de serviço a ser prestado é um passo importante para a qualidade (PIMENTA, 2006, p.33).

Tratada a Gestão de Pessoas em turismo, o crescimento, fenômeno do turismo, é relevante no que tange ao empreendimento associados aos atrativos com ênfase nos eventos e na infraestrutura, todos ligados aos componentes do produto turístico, e que fomentam a caracterização por uma demanda de pessoas qualificadas para gerir, atender e planejar a forte atividade na área. Tudo isso é importante porque amplia o campo de trabalho ao bacharel em turismo (PIMENTA, 2006, p. 19).

Dando continuidade a esse aspecto, Pimenta (2006) chama atenção para as perspectivas relacionadas à cultura, à educação e à gestão de pessoas que são fatores dos desafios para produzir uma política turística global: i) reconhecimento da diversidade cultural no contexto da sociedade global; ii) necessidade continuada e em crescimento do aumento do número de profissionais capacitados através de: prioridade na educação em turismo, voltado para programas e treinamento para todos os níveis; integração de conteúdos turísticos na educação pública; participação dos autóctones das áreas turísticas por meio da educação e treinamento; e desenvolvimento de programas educacionais que atendam ao mercado diversificado.

Portando, a GP no turismo visa focar os avanços no fenômeno turístico no que se trata da prestação de serviços, uma vez que o capital humano é de suma relevância para a atividade. Assim, nasce a necessidade de disseminar a qualidade dos serviços junto à qualificação dos profissionais para somar e movimentar atividades, gerar divisas e aumentar a competitividade da atividade turística.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Neste estudo, a pesquisa apresentou um caráter descritivo, tendo como objetivo principal registrar, observar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Busca descobrir e observar os elementos, bem como objetiva-se escrevê-los, interpretá-los com o intuito de conhecer sua natureza (PICCOLI, 2006). Trata-se de uma pesquisa qualitativa que segundo Neves (1996):

Assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado entre teoria e dados, entre contexto e ação (NEVES, 1996).

Quanto aos procedimentos técnicos, tratou-se de uma pesquisa documental. Segundo Lakatos e Marconi (2010), “é aquela em que a fonte de coleta de dados está restritos a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. A pesquisa documental foi realizada a partir do levantamento das matrizes curriculares e programas de disciplinas dos cursos de turismo das IES do Rio Grande do Norte, a fim de fazer uma analogia com as práticas modernas de gestão pessoas.

O estudo foi realizado nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte, que ofertam o curso de turismo presencial, as quais tenham sido avaliadas pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)-2012 e que ainda estejam em funcionamento no ano de 2015.

#### 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo foi composta pelos cursos superiores de Turismo do RN que se encontram em plena atuação em 2015, quais sejam: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte-UERN, com campi em Natal e Mossoró,

Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN, campi em Natal e Currais Novos e Universidade Potiguar-UNP, campus de Natal.

Como um dos parâmetros para a análise, foi escolhido o ENADE 2012 para manter todas as matrizes curriculares das IES na mesma temporalidade de análise e por ser o último exame de avaliação feito pelos cursos. Assim, fez-se um recorte para o ano de 2015, onde se encontra uma parcela favorável de amostra das instituições em funcionamento para extrair de maneira mais precisa os cursos que ofertam em suas matrizes curriculares disciplinas ligadas à Gestão de Pessoas.

Para tanto, o pesquisador entrou em contato com todas as instituições avaliadas pelo ENADE 2012 para obter a confirmação do seu funcionamento ou não no ano de 2015 e para a confirmação de suas grades curriculares obtidas pelo endereço eletrônico, por meio de ligações ao departamento geral ou do departamento de Turismo.

### 3.3. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

O estudo foi realizado em duas fases. A princípio foi feito um levantamento bibliográfico, que decorreu através de publicações em revistas, periódicos científicos e livros que abordavam a temática trabalhada nesta pesquisa. Destacar-se que esta atividade prosseguiu até o final do estudo.

A segunda fase baseou-se em um levantamento documental, o qual foi possível conferir as disciplinas ofertadas a matriz curricular de cada IES de graduação em Turismo. Foi feito um levantamento dos dados das disciplinas relacionadas à GP, tanto em caráter obrigatório, como optativas e suas respectivas ementas ofertadas por cada campus de suas referidas instituições. Vale enfatizar que todas as informações foram confirmadas através de ligações ao departamento ou enviadas por e-mail ao pesquisador.

Ao final de tudo, foram conferidas nas três IES que ofertam o curso de Turismo no RN, no ano de 2015, duas instituições (UERN e UFRN) que ambas completam as disciplinas correlacionadas a GP, entre seus quatro campi de ensino, sendo ofertadas seis cadeiras referentes a recursos humanos. Destes, somente a UNP que está em funcionamento no atual ano não contempla disciplinas que corresponde ao objetivo deste trabalho.

As matrizes curriculares e os programas das disciplinas, as quais fazem parte do objetivo deste projeto foram analisadas através do conteúdo que segundo Bardin (2011, p. 15) “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Portanto, a análise de conteúdo caracteriza-se como a união de técnicas de análise das comunicações que faz uso de métodos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Entende-se que a análise de conteúdo compreende as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de realizar deduções coerentes e justificadas a respeito da origem das mensagens (BARDIN, 2011). Assim, segundo Rocha e Deusdará (2005, p.310) “a principal pretensão da Análise de Conteúdo é vislumbrada na possibilidade de fornecer técnicas precisas e objetivas que sejam suficientes para garantir a descoberta do verdadeiro significado do que está escrito no texto”.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se um panorama dos cursos e, logo em seguida, são apresentadas as informações colhidas nas *homepages* e nos departamentos dos cursos, tal como: a ementa ou programa da disciplina. Ademais, se discute como está sendo tratado o conteúdo referente a GP nos cursos de Turismo.

### 4.1. ANÁLISE DA OFERTA DE DISCIPLINAS DE GESTÃO DE PESSOAS

No ano de 2012, o RN teve nove cursos de Turismo em modo presencial, pertencentes a seis Instituições de Ensino Superior, avaliados pelo ENADE, a saber: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), com cursos funcionando em Natal, Areia Branca e em Mossoró, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com cursos funcionando em Natal e em Currais Novos, a Universidade Potiguar (UNP), com curso funcionando em Natal, a Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST), com curso funcionando em Caicó, a Faculdade Estácio de Natal, com curso funcionando em Natal e o Centro Universitário Facex (UNIFACEX), com curso funcionando em Natal. Entretanto, aos poucos, algumas instituições foram fechando seus cursos. Em 2015, existem cinco cursos funcionando em três IES, a saber: UERN, com campi em Natal e Mossoró, UFRN campi em Natal e Currais Novos e UNP campus de Natal.

Dessa forma, como o presente estudo adota as matrizes curriculares como objetivo desta pesquisa, serão consideradas somente as instituições que apresentam os cursos em funcionamento e ofertem disciplinas relacionadas à Gestão de Pessoas, sejam elas em caráter obrigatório ou optativo. No quadro 3, a seguir, pode-se acompanhar quais os cursos que são contemplados, bem como a disciplina, carga horária e caráter ofertado. Percebe-se que nos cursos ofertados pela UERN e pela UFRN constam cadeiras referentes à GP em suas matrizes curriculares tanto como obrigatórias como optativas, ao contrário, do curso da UNP-Natal que mesmo em funcionamento não adotada nenhuma disciplina ligada à temática deste trabalho.

QUADRO 03 – Cursos que ofertam disciplinas ligadas à gestão de pessoas em suas matrizes curriculares

Instituição	Campus	Disciplina	Carga horária	Caráter
UERN	Natal	Gestão de Pessoas em Turismo I	60hs	Obrigatório
		Gestão de Pessoas II	30hs	Optativa
		Gestão do Conhecimento	30hs	Optativa
	Mossoró	Gestão de Pessoas no Turismo	60hs	Optativa
UFRN	Natal	Recursos Humanos em Turismo	60hs	Obrigatório
	Currais Novos	Gestão de Pessoas	60hs	Optativa

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

As duas IES avaliadas possuem, cada uma, dois campi de ensino que ofertam disciplinas que corresponde a GP. Em cada campus existe pelo menos uma cadeira sobre GP em Turismo, destacando-se a UERN-Campus Natal, que conta com três disciplinas referentes ao tema.

Das seis disciplinas ofertadas pelas IES, duas são ofertadas em caráter obrigatório (UERN-Natal e UFRN-Natal), ou seja, consta na matriz curricular, que quais os discentes são obrigados a pagarem para concluir o curso e completar a carga horária mínima. Por outro lado, quatro disciplinas são ofertadas em caráter optativo (UERN-Natal e Mossoró e UFRN-Currais Novos). Porém, as disciplinas em caráter optativo se encontram na matriz curricular proposta pelo Projeto Pedagógico do Curso, mas que pode ser escolhida pelo colegiado do Departamento de Turismo a cada semestre ou período, em conformidade com os anseios de formação dos alunos, conforme prevê a legislação das IES.

Observa-se, que a UERN-Natal disponibiliza disciplinas tanto em caráter obrigatório como optativo, chamando atenção que no caráter optativo o Campus de Natal disponibiliza duas disciplinas, uma como continuidade de GP em Turismo I e GP II, que é caracterizada como uma das práticas modernas de Recursos Humanos (Gestão do Conhecimento). Assim, o graduando terá uma oportunidade, caso desejável ou ofertado dentro do semestre, de um contato maior com o tema Gestão de Pessoas. Vale destacar também que a UFRN-Campus Natal oferece em caráter obrigatório, Recursos Humanos em Turismo. Ademais, os campi de Mossoró e Currais Novos ofertam a disciplina, mas em caráter optativo.

Outro fato relevante é que das quatro disciplinas optativas duas concedem carga horária de 60h/a (UERN-Mossoró e UFRN-Currais Novos), as quais se assemelham as de caráter obrigatório. Assim, o professor terá um intervalo de tempo melhor para aproveitar o trabalho das disciplinas. As cadeiras em caráter optativo ofertadas pela UERN-Natal, por sua vez, contém 30h/a cada.

Assim, é possível afirmar que os cursos de Turismo do RN trabalham disciplinas ligadas à Gestão de Pessoas em suas grades curriculares, o que possibilita repassar visões gerais das transformações ocorridas no setor de RH e sua correlação, ou não, com o Turismo.

#### 4.2. ANÁLISE DAS EMENTAS DAS DISCIPLINAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A princípio, foi necessário realizar duas fases de análise, sendo feita, primeiramente, um levantamento das disciplinas por via das matrizes curriculares dos cursos de Turismo do RN, e, em seguida, uma análise descritiva por meio das ementas ou programas das disciplinas desses cursos.

O Quadro 4 apresenta um resumo das ementas das disciplinas que fazem parte da estrutura curricular dos cursos em análise. Nas disciplinas ofertadas nos campi de Natal (GP em turismo I) e Mossoró da UERN e no campus de Currais Novos da UFRN se trabalham elementos fundamentais ou a evolução da GP, os quais se podem cogitar uma contextualização do setor de Recursos Humano desde a “fase contábil”, mencionada por Marras (2000), até as profundas mudanças ocorridas advindas da globalização para que possa compreender a nova descrição do que seja a GP, sugeridas, por exemplo, nas perspectivas de Chiavenato (2010), Soviensi e Stigar (2008), Massi *et al.* (2012).

QUADRO 04 – Ementa das Disciplinas de Gestão de Pessoas dos cursos de  
Turismo

Instituição	Campus	Denominação	Ementa
UERN	Natal	Gestão de Pessoas em Turismo I	Fundamentos da Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica de pessoas. Cultura e Clima Organizacional. Trabalho em equipe. Recrutamento e seleção de pessoas. Treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional. Gestão de desempenho de pessoas. Planejamento e desenvolvimento de carreira.
		Gestão de Pessoas II	O indivíduo e a organização. O ser humano nas organizações: a visão atualizada do estudo das pessoas nas organizações. A socialização das pessoas nas organizações. Processo de remuneração. Modelos de qualidade de vida no trabalho. Avaliação do desempenho humano. Ciclo de desenvolvimento e treinamento. Planejamento de carreira.
		Gestão do conhecimento	Aprendizagem e cultura organizacional. Conhecimento como diferencial competitivo. Gerenciamento estratégico do capital intelectual. Tipos de conhecimento. Criação, gerenciamento e compartilhamento do conhecimento.
UERN	Mossoró	Gestão de Pessoas no Turismo	As organizações e a gestão de pessoas. Evolução da gestão de pessoas. Funções administrativas e operacionais da gestão de pessoas: atração, aplicação, manutenção e desenvolvimento. Políticas e estratégias de recursos humanos. Planejamento da gestão de recursos humanos. Desafios da gestão de pessoas. Qualidade de vida no trabalho. Cenários futuros.
UFRN	Natal	Recursos Humanos em Turismo	Técnicas de gerência de Recursos Humanos para a atividade turística. Recrutamento e Seleção de pessoas para serviços turísticos. Classificação de cargos do grupo "Turismo". Treinamento e desenvolvimento de pessoal. Motivação. Qualidade de vida. Processos e relações de trabalho.
UFRN	Currais Novos	Gestão de Pessoas	A evolução histórica da Gestão de Pessoas. Planejamento estratégico de pessoal. Estruturação de cargos. Recrutamento e triagem. Elaboração de anúncios. Como elaborar currículos (plataforma <i>Lattes</i> ). Conceitos de Seleção. Técnicas de Seleção. Processos de Seleção. Avaliação do processo de Seleção.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Verifica-se que a UFRN-Natal e a UERN-Natal (GP II) e Mossoró adotam qualidade de vida no trabalho, permitindo (ou pelo menos deve permitir) que o

alunado perceba o efeito positivo gerado no ambiente organizacional junto a QVT. Merece destaque a UFRN-Natal, que faz menção à motivação, elemento composto nesse quadro. No entanto, somente a UERN-Natal (GP em Turismo I) adota o trabalho em equipe em seu programa de estudo.

Observa-se que todos os cursos têm, em suas ementas, práticas ligadas a elementos considerados Gestão por competência, chamando atenção para os campi da UFRN, tanto em Natal como em Currais Novos, onde existe uma maior concentração de elementos vinculados às ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização. Isso pode fornecer aos alunos uma noção do que estas práticas resultam, pois “a aplicação de procedimentos de seleção focados nas competências proporciona, portanto, uma maior facilidade para o conhecimento dos candidatos, com base em características de real interesse para a organização” (FERREIRA E LANA, 2007).

A UERN-Natal (GP em Turismo I) e Mossoró e a UFRN-Currais Novos apresentam temas pertencentes ao que se considera Gestão Estratégica, tais como: política, planejamento e gestão de estratégica de pessoas em recursos humanos, o que pode contribuir positivamente para o aperfeiçoamento da GP tradicional e suas contribuições para a organização.

Noutra linha, a UERN-Natal (GP em Turismo I e GP II) e a UFRN-Natal apresentam elementos correspondentes à gestão do conhecimento-GC, caracterizado por procedimentos realizados no contexto organizacional e pessoal. Destaca-se a UERN-Natal que oferta uma disciplina direcionada exclusivamente para a GC que tem como finalidade criar, capturar, compartilhar, identificar e mensurar as experiências e o conhecimento na empresa, pelo emprego de metodologias e tecnologias específicas. Uma das formas de se encarar as mudanças que ocorrem no âmbito de trabalho é originar, obter e aplicar conhecimento de maneira sucessiva (SILVEIRA, 2002),

A UERN-Natal (GP em Turismo I e GP II) e Mossoró contemplam em suas ementas dados que corresponde a gestão de talentos que estão associados à socialização, planejamento e qualificação profissional, sujeito a cultura e estrutura da organização para se desenvolver. Esses conteúdos estão alinhados com os propósito de direcionar os estudos para a formação de GP para o mercado de trabalho, munir alicerces cultural e humanístico, estimular e despertar a inquietação



com a pesquisa e a investigação e, por fim, preparar os profissionais para novas tecnologias e novos equipamentos (ANSARAH, 2002).

Na análise das ementas, verificou-se que existe uma variação no nível de profundidade que os cursos de Turismo abordam a GP, com alguns fazendo isso de maneira sucinta, e outros de forma mais aprofundada em seus currículos. Chama-se atenção para a UERN, que nos campi de Natal e de Mossoró apresentam ementas que abordam uma maior quantidade de práticas modernas de GP, algo muito favorável às práticas modernas de RH.

Todavia, a UFRN apresenta em seus campi de Natal e de Currais Novos ementas bem técnicas, voltadas para os processos estratégicos que, conforme Ferreira e Lana (2007), é um processo sucessivo e está alinhada com as estratégias das instituições, assim sua adoção sugere um redirecionamento das ações do setor de Recursos Humanos. Dessa forma, também implica na formalização da união de estratégias para o desenvolvimento e capacitação das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

De uma forma geral, percebe-se que as ementas trabalhadas em todos os cursos são generalistas que tentam envolver um pouco de cada segmento das práticas modernas em GP. Todavia, as ementas buscam oferecer a cada disciplina elementos relacionados às temáticas da GP, assim o discente pode aprender um pouco de cada segmento, mas não conseguindo por em prática com êxito, uma vez que não há como absorver tudo sobre recursos humanos dentro de uma cadeira, ofertada num período.

#### 4.3. IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS NA FORMAÇÃO DOS BACHARÉIS EM TURISMO

Nesta sessão, é feita a identificação das lacunas na formação dos bacharéis em Turismo das Instituições de Ensino Superior do RN, a partir da análise entre as ementas geradas pelos Departamentos de Turismo e a Gestão de Pessoas em turismo, ambas vinculadas às práticas modernas de GP. Dessa forma, busca-se atender ao terceiro objetivo deste trabalho.

Conforme visto no capítulo 2, os tópicos considerados como pertencentes à moderna gestão de pessoas são: gestão do conhecimento, trabalho coletivo,

qualidade de vida total, capital humano, gestão por competência, gestão de talentos e gestão de estratégias. Portanto, algumas práticas da modernidade dos recursos humanos estão presentes nas ementas elaboradas pelas IES em seus determinados Campi para serem desenvolvidas em sala de aula.

Todavia, percebe-se que as ementas trabalhadas pelos Campi de Mossoró-UERN e Currais Novos-UFRN, não contêm temas que correspondem à gestão de conhecimento, uma vez que ligados ao turismo, o profissional necessita de competências básicas para desenvolver-se e desenvolver as organizações. Assim, cabe ao aluno tomar conhecimento, caso desejável, por meio de ferramentas que subsidiem na formação do seu próprio conhecimento.

Não foram percebidos na UFRN-Currais Novos elementos relacionados à qualidade de vida. Todavia, a QVT é um quesito de relevância, principalmente quando se relaciona ao bem estar e satisfação dos colaboradores ao fator da motivação e na geração de qualidade no trabalho. Ansarah (2002) defende que a qualidade em serviços está sujeita, em sua maioria, à motivação do componente humano.

A UFRN, tanto em Natal, como em Currais Novos, não apresenta características que expressem a gestão de talentos, uma vez que a profissionalização do profissional é de suma importância para o desenvolvimento dentro da organização, sobretudo, para a atividade turística, conforme é mencionado, por exemplo, por Pimenta (2006) e Ansarah (2002).

Também não foi percebido nenhum dado relacionado ao trabalho em equipe nas disciplinas dos Campi da UFRN, nem na UERN-Mossoró. Porém, é de suma importância que tal prática se faça presente na formação dos bacharéis em Turismo, focando para o aumento da produtividade e o aprimoramento da aprendizagem organizacional.

Sobre os conteúdos abordados pelas as IES, é relevante destacar que a UERN-Natal contempla em suas ementas informações relacionadas à maioria de elementos correspondentes as práticas modernas de Gestão de Pessoas em Turismo, ou seja, os conteúdos adotados estão presentes no programa de cada uma das três disciplinas ofertadas pelo curso e seu alunado tem a oportunidade de tomar conhecimento de como o setor de RH está presente no Turismo e em suas atividades.

De forma sucinta, percebe-se que a UFRN-Natal e a UERN-Mossoró, por mais que não abordem algumas das práticas, trabalham elementos que estão relacionados com as competências e os conhecimentos estratégicos das pessoas. Assim, o discente aprende um pouco de cada coisa, mas pode não conseguir assimilar por completo as práticas em GP em Turismo.

Todavia, é perceptível que na UFRN-Currais Novos apresenta o único curso que tem uma carência em relação ao conteúdo abordado em sua ementa, pois seu programa é composto apenas por elementos relacionados à competência e à estratégia. Isso pode ser confirmado pela forma como a GP é abordada na ementa da única disciplina ofertada. Dessa forma, cabe ao aluno recorrer a alternativas para compreender melhor tais mudanças no setor de recursos humanos.

A UNP-Natal, por sua vez, tem em sua grade curricular disciplinas voltadas para os aspectos empresariais da área de Turismo. Assim, é a única que não proporciona cadeiras ligadas à GP em Turismo, diferenciando-se das demais IES, que por mais que não abordem todas as práticas modernas em GP presentes na atividade turística, ofertam disciplinas tratando da temática. Dessa forma, a UNP-Natal, de modo singular, apresenta uma deficiência quanto às questões das disciplinas ofertadas na grade curricular.

Assim, o estudante em turismo precisa buscar informações para o seu próprio desenvolvimento e não aguardar apenas que sejam administradas as cadeiras e, que as mesmas utilizem de uma quantidade favorável de práticas consideradas modernas em RH. Como afirma Haywood (1989), citado em Tribe (2008), os discentes devem assumir responsabilidades sobre o seu próprio aprendizado e desenvolvimento de competências para encarar as condições arriscadas e as necessidades das mudanças da atividade turística.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, foi discutida a relação entre a Gestão de Pessoas e a formação dos bacharéis em Turismo, fazendo uso de alguns atores que abordam os assuntos. Alguns enfatizam os Recursos Humanos, outros a formação em Turismo, de maneira que se fez necessário recorrer à literatura para tentar compreender como se dá esta relação. A pesquisa foi feita no estado do Rio Grande do Norte, sendo consultadas as ementas dos Cursos de Turismo avaliados pelo ENADE 2012 e que permanecem em funcionamento em 2015.

Quanto ao primeiro objetivo da pesquisa, qual seja, descrever as competências e habilidades consideradas modernas referentes à gestão de pessoas na área de turismo, foi constatado que as habilidades referentes à GP em Turismo abordam alguns fatores importantes como: a motivação, a gestão do conhecimento e de estratégica, o componente humano e a profissionalização das pessoas para a prestação de serviços.

Quanto ao segundo objetivo, identificar como a gestão de pessoas é tratada nas matrizes curriculares dos cursos superiores de Turismo, tem-se a princípio, que as matrizes curriculares dos cursos em funcionamento são bem generalistas, o que pode ser comprovado pela análise do conteúdo das próprias ementas, apresentando, muitas vezes, as práticas modernas em GP sem o devido aprofundamento. Desta forma, o discente acaba por ser prejudicado, uma vez que não há como tomar conhecimento necessário durante a graduação.

Em relação ao terceiro objetivo, identificar lacunas na formação dos bacharéis em turismo, no que se refere à Gestão de Pessoas. Foi percebido que, embora alguns cursos abordem de forma aprofundada a GP, outros por sua vez, apresentam de forma mais sucinta. No caso da UNP-Natal, a temática não consta de sua grade curricular.

Destaca-se, em alguns casos, que as IES ofertam as disciplinas em caráter optativo e ainda assim não abordam a totalidade das práticas modernas de GP em Turismo em suas ementas, como visto na UERN-Mossoró, UFRN-Currais Novos, transparecendo, dessa forma, que existem lacunas nas ementas dos cursos.

Embora não tenham sido realizados muitos estudos referentes ao assunto na academia, ainda não se chegou a um consenso alusivo à uniformidade das ementas, pelos Departamentos. Deste modo, recomenda-se que os professores ao

elaborarem as ementas, busquem fazer um levantamento do que vem sendo estudado sobre o tema, para que se evite a existência de lacunas sobre as atuais práticas de Gestão de Pessoas. De tal modo, que é a finalidade deste estudo não é reconceitualizar as ementas dos cursos de Turismo analisados, pois segundo Carneiro (2008) para reconceitualizar, seria necessário um estudo que abrangesse o currículo escrito como atividade em sala de aula.

Assim, a criação das ementas deve ter como finalidade, repassar visões gerais referentes à Gestão de Pessoas em Turismo. Em contrapartida, a qualidade dessas ementas não vem sendo levada em consideração às modernas práticas de GP e isso explica o fato das ementas não abordarem todas as práticas e até mesmo, a não inclusão da disciplina em sua grade curricular.

Em suma, este trabalho possibilitou a identificação de algumas lacunas que existem entre a formação do bacharel em Turismo e a Gestão de Pessoas em Turismo, isto é, da forma que é tratada a GP nos cursos de Turismo.

Acrescenta-se, ainda, que este não é um trabalho com um fim em si mesmo. Para esse estudo se teve fácil acesso às ementas dos cursos de Turismo, uma vez que, as grades curriculares encontram-se nos endereços eletrônicos das instituições e qualquer pessoa pode tomar conhecimento do que se trabalha nas IES do RN. Quanto às limitações, destaca-se o tamanho da amostra e a realidade de alguns cursos, dado que apenas cinco cursos permaneciam funcionando em 2015.

A partir das considerações anteriores, sugere-se uma continuidade do tema abordado nessa pesquisa junto aos cursos de Turismo a fim de verificar, nos cursos, a inter-relação entre os conceitos que envolvem as áreas de Gestão de Pessoas e formação acadêmica em Turismo. Assim também é relevante considerar que outros estudos mensurem ou mostrem as IES que conseguem ofertar disciplinas de GP, por exemplo, a nível Nordeste ou nacional, para que possa ser analisado como a temática deste trabalho vem sendo trabalhado nos demais cursos do país.

## REFERÊNCIAS

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em Turismo e Hotelaria: Reflexos e cadastros das instituições educacionais do Brasil.** São Paulo: Aleph, 2002.

BAÊTA, Adelaide M. C.; BELO, Neuza; LIMA, Reginaldo de J. C. O desafio de formar competências e gerar resultados: a onisciência e a onipresença da gestão de pessoas. **Gestão e Sociedade.** Belo Horizonte, v. 1, n.2, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/530/515>>. Acesso em: 11.11.2014

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BÚRIGO, Carla C Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de Pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexões e Ação.** Santa Cruz do Sul, v. 19, n1, p. 209-231, jan./ jun. 2011.

CARNEIRO, Ana Luiza Magalhães. **A formação acadêmico-profissional para inclusão social nos cursos superiores de turismo: dos aspectos socioeconômicos à discussão curricular.** 2008. (TESE). Doutorado em Educação: Currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Edição compacta, 7º Ed. SP: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ESTENDER, Antonio Carlos; PATRICIO, Eduardo. A gestão de pessoas na ótica de um recurso humano ativo. **Gestão contemporânea.** Vila Velha, v. 4, n.1, p. 92-110, abr., 2014.

FERNANDES, Diogo Luders; GOVEIA, Elieti; DEMCZUK, Paula Grechinski; *et al.* Análise de atuação dos bacharéis em turismo no mercado de trabalho: estudo dos egressos do curso de turismo da unicentro. **Revista Organização Sistêmica.** UNINTER, v. 5, n. 3, jan./jun., 2014.

FERREIRA, Victor C. P.; LANA, M. S. Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online.** n. 04, abr./mai. 2007, disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 01.05.2015

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 2º ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

LDB - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** 6ª ed. Série Legislação. Brasília – 2011. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_6ed.pdf?sequence=7](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_6ed.pdf?sequence=7)> Acesso em 21.11. 2014.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7° ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3° ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASSI, M. L. G.; OLIVEIRA, A. S. D. de; SOUZA, Renata G. de; et al. O conceito e o modelo de gestão de pessoas proposto para os novos tempos. **Revista científica Hermes**. v. 7, p. 15-27, 2012. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/13>> Acesso em: 11.11.2014

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8° ed. 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVES, Jose Luis. Pesquisa qualitativa- características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**: São Paulo, v. 1, n. 3, 2° sem. 1996. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)>. Acesso em: 05.01.2015.

PICCOLI, J. J. **Normalização para trabalhos de conclusão em Educação Física**. 2° ed. Canoas: Ed. Ulbra, 2006.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo**: sustentabilidade, qualidade e comunicação. 2° ed. São Paulo: Alínea, 2006.

ROCHA, Décio. DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso**: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *ALEA* v. 7, n. 2, p. 305-322, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/alea/v7n2/a10v7n2.pdf>>. Acesso em: 15.11. 2014

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Abordagem Curricular por Competências no Ensino Superior**: um estudo exploratório nos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia no estado da Bahia – Brasil. 2005. (Tese de Doutorado). Ciência da Educação, na área de Desenvolvimento Curricular, na Universidade do Minho. 2005.

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.

SILVEIRA, R. R. **Cultura organizacional conservadora e inovadora**: estudo de caso nos Supermercados Imperatriz. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão**: Revista Científica de Administração e Sistema de Informação. Curitiba, V. 10, n. 10, p. 51-61, jan./ jun. 2008.

TRIBE, Jonh. Turismo, conhecimento e currículo. In: TRIBE, Jonh; AIREY, David (Orgs). **Educação Internacional em Turismo**. São Paulo: SENAC, 2008. Trad. Carlos Szlak.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. Campinas: Papyrus, 1998.

VIERA, Adriane; LIMA, Cássia H. P.; PEREIRA, Gilberto B. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meio de hospedagem. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, V. 8, n. 2, p. 78-95, jul./dez. 2007.

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