

## **Educação corporativa: estudo de caso em empresa aérea**

**Gleiva Rios de Araújo Félix<sup>1</sup>**

### **Resumo**

A análise da educação corporativa foi o objeto de estudo desta pesquisa que teve como meta principal caracterizar o processo de capacitação profissional numa empresa turística. O estudo abrangeu a premissa da educação nas organizações, aqui chamada de “Voa Brasil”. Pesquisou-se tanto conceitos pertinentes ao assunto, quanto a abordagem prática na companhia aérea. Dessa feita, a pesquisa envolveu os instrutores, coordenadores, diretoria e agentes de aeroportos treinados e que ingressaram na empresa Voa Brasil entre os anos de 2004 e 2006. Percebeu-se no programa de formação de agentes de aeroportos da empresa a aplicação do ciclo de desenvolvimento, com o levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação do programa, averiguando todas as fases do ciclo, como contribuinte do processo de gestão educacional. Os questionários respondidos pelos funcionários confirmaram a existência de um ambiente organizacional propício ao acolhimento e ao sentimento de valorização durante o ingresso na organização.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Educação corporativa. Treinamento. Aprendizagem. Acolhimento.

---

<sup>1</sup>Estácio UniRadial – São Paulo

## **Introdução**

O desafio da educação corporativa em desenvolver o conhecimento humano, parte, sobretudo de esforços da administração de recursos humanos, que visa alcançar os melhores níveis de produtividade de seus funcionários, gerenciando as necessidades de aprendizagem, o desenvolvimento de soluções e o conhecimento na empresa.

As empresas necessitam de profissionalização, competitividade, novas tecnologias e de alto nível de qualidade em serviços, que por sua vez é exigido pelo mercado. Contudo, os diferentes segmentos empresariais apresentam suas peculiaridades, como por exemplo, no sistema turístico, que possui uma dinâmica que requer profissionalização e competências específicas, no que tange as atividades desempenhadas pelo setor, tais como: planejamento, transporte, entretenimento, alimentação, hospedagem e suporte ao viajante.

O desenvolvimento do sistema turístico exige a oferta de meios de transporte rápidos e eficientes e assim, contribui para o crescimento do transporte aéreo, com vôos que atingem médias e longas distâncias, em um setor marcado pela competitividade tanto entre companhias aéreas quanto entre os demais meios de locomoção. Atualmente oferecem preços e serviços que se comparado a outros tipos, tornam-se bastante atraentes. Embora o crescimento do sistema de transporte tenha alcançado grande contribuição com avanços tecnológicos, os serviços demandam, sobretudo de maior envolvimento humano nas operações de uma companhia aérea, daí a necessidade de valorização e desenvolvimento das pessoas que nela trabalham.

Cabe neste artigo, comentar sobre a necessidade de treinamento e desenvolvimento para empresas prestadoras de serviços que conforme expõe Theobald (2001, p.466):

Devido ao alto grau de envolvimento humano no processo de serviço, a atual falta de mão-de-obra competente tem implicações maiores para a indústria global:

- Coloca a indústria global numa posição em que deve competir com muitas outras indústrias para se tornar o “empregador preferido”.
- Constitui uma ameaça significativa à sustentabilidade, pois a falta de pessoal bem treinado e gerentes competentes impede drasticamente a habilidade da indústria global de competir e colaborar.

- Assinala o papel significativo da educação e provedores de treinamento para assegurar a sobrevivência e prosperidade da indústria global.

A capacitação de pessoas tem importância significativa no desenvolvimento humano e refletirá nos resultados empresariais, devendo esta ser implementada conforme sua demanda, e também, obedecendo a levantamentos específicos de necessidades e/ou por uma necessidade de mercado.

Frente a este contexto procurou-se responder a seguinte problemática: Como os funcionários percebem o acolhimento da organização durante o período do programa inicial de formação profissional, desenvolvido pela área de gestão educacional na empresa aérea? Para tanto, alguns pressupostos foram elencados:

- A aprendizagem e desenvolvimento das pessoas estimulam a interação entre os envolvidos;
- A educação corporativa contribui para que as pessoas se sintam valorizadas na empresa;
- As pessoas se sentem acolhidas pela empresa por participarem de programas de treinamento.

As empresas enfrentam mudanças de várias ordens e para se manterem competitivas necessitam de inovação e adaptação às exigências do mercado. O mesmo ocorre com as empresas aéreas brasileiras, que para se manterem competitivas buscam continuamente a capacitação profissional de seus colaboradores.

Contudo, a área de treinamento nas empresas nem sempre é percebida na cultura das organizações como uma área geradora de investimento, por outro lado, devido à necessidade de funcionários capacitados, muitas organizações resolveram investir na aprendizagem. Diante disso, surgiram diferentes centros de treinamento e desenvolvimento com o intuito de especializar e qualificar a mão de obra das empresas.

O assunto abordado é tema de vastas pesquisas em treinamento, desenvolvimento e educação corporativa e vários autores o abordam com autonomia. Peter Senge, por exemplo, expressa e defende a necessidade de mudanças, adaptações e conseqüentemente de aprendizagem contínua. Frank Go aborda o turismo no âmbito global e sua busca constante pela expansão da educação e formação na área. Chiavenato com sua origem na administração e especialização na administração de recursos

humanos eleva o nível de discussão do tema desenvolvimento humano. Meister e Eboli discutem em âmbito internacional e nacional, concomitantemente, a Educação corporativa.

Conclui-se que os indivíduos compõem o princípio ativo da organização, sendo necessário desenvolver nas empresas a gestão estratégica de pessoas com o intuito de gerar resultados para as organizações e contribuindo para o desenvolvimento humano. Quando ocorre essa verdadeira preocupação, os funcionários passam a colaborar eficazmente com a organização e as pessoas demonstram no dia-a-dia o reflexo do tratamento que as mesmas recebem, conforme expõe Chiavenato (1999).

O processo educativo na empresa pertence a um ciclo de desenvolvimento contínuo. Pessoas bem treinadas e desenvolvidas contribuem para o alcance dos objetivos das corporações, sendo o bem-estar do cliente interno relevante no ambiente de desenvolvimento. O processo de treinamento e desenvolvimento inicia-se por meio do levantamento de necessidades de melhorias, prossegue para o planejamento do treinamento que deve ser aplicado e avaliado continuamente.

Aborda-se então, a hospitalidade no ambiente de educação corporativa com o foco principal no ambiente de acolhimento que deve ser proporcionado ao funcionário da corporação no momento de treinamento e desenvolvimento. Montandon (2003, p. 132) destaca:

A hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis. Homero havia estabelecido regras fixas da hospitalidade e o seu desenvolvimento, desde o instante em que um visitante chega à casa do anfitrião até o momento de sua partida. Tal cena se decompunha em uma série de microcenas, incluindo, entre outras: a chegada, a recepção, o ato de se acomodar, festejar, dizer seu nome e sua pátria, se deitar, se banhar, a entrega dos presentes, as despedidas.

No ambiente de treinamento é possível especificar todo o processo de hospitalidade citado por Montandon, desde o momento que os colaboradores chegam ao local de treinamento até o encerramento do mesmo.

Para Camargo (2002, p. 8):

[...] A assunção da hospitalidade enquanto objeto de pesquisa significa aceitar tanto o risco como a oportunidade derivados da ambigüidade do termo, na medida em que o termo induz duplo movimento epistemológico do conhecimento sobre os meios de hospedagem e

restauração, um primeiro de distanciamento crítico e um segundo de reaproximação crítica. [...] O segundo, de reaproximação crítica, permite que se percebam todas as instâncias concretas envolvidas com o receber humano, num primeiro momento, no plano da recepção turística e, num segundo momento, em todas as circunstâncias do fazer humano objetivamente envolvidas com o ato de receber pessoas.

É neste segundo sentido epistemológico da hospitalidade que se justificou a relevância da pesquisa, pois se considerou a possibilidade de comparação entre o recebimento de pessoas no ambiente privado, assim como ocorre no lar, e no ambiente comercial, como nos meios de hospedagens hoteleiros. Usou-se a experiência vivida no ambiente comercial com o intuito de perceber o sentido da hospitalidade presente da educação nas organizações.

Entende-se por hospitalidade a qualidade de ser hospitaleiro e aquele que acolhe com satisfação (os hóspedes), conforme Ferreira (2000, p. 368). Compara-se aqui a relação existente entre os novos funcionários de uma empresa que são e serão capacitados, ou seja, os funcionários em treinamento, no papel de hóspedes e todos que os acolhem no processo de ensino-aprendizagem, instrutores, coordenadores como anfitriões.

Para Gramigna (1994, p.40):

Estamos esquecidos das coisas simples e óbvias. Temos dificuldades em identificar, nas pequenas coisas, a oportunidade de experimentar a alegria. Em resposta a esta tendência, nós, profissionais, que temos por missão ajudar o ser humano em sua trajetória nas empresas e na vida, estamos procurando formas de adequar nossos programas às necessidades das pessoas.

Gramigna, que foi referencial na decisão do tema, expõe a necessidade de adequar os programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas as necessidades das pessoas. Este é um dos pressupostos da hospitalidade no ambiente de educação corporativa, visto que há grande integração neste processo, o que por sua vez, pode facilitar a aprendizagem. De fato, é possível perceber o quanto importante é a valorização dos funcionários na Administração de Recursos Humanos e como se dá o processo de aprendizagem obedecendo aos propósitos das empresas. A gestão de pessoas na educação corporativa revela a preocupação com os funcionários e ainda com os

resultados para a organização, visando aspectos da hospitalidade no dia-a-dia corporativo.

Despertou-se o interesse em descobrir o que os alunos na qualidade de funcionários da empresa, consideram como aspecto da hospitalidade no ambiente de aprendizagem corporativa, ponderando a possibilidade de valorização destes quando participam de programas de treinamento da empresa. Como característica do estudo de caso, foi escolhida uma só organização para uma avaliação mais detalhada. Foi definida uma estratégia de pesquisa que contemplava tanto uma pesquisa qualitativa bem como uma pesquisa quantitativa.

Realizou-se um levantamento de documentos da empresa e analisaram-se os dados bibliográficos e documentais colhidos, reafirmando o problema e pressupostos que conduziram a pesquisa. Foi possível definir que a pesquisa seria composta de um estudo de caso com foco na educação corporativa de uma empresa aérea. Esclareceu-se que seria usado nome fictício para a empresa escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa, com o intuito de preservá-la no anonimato. Chamar-se-á a empresa na pesquisa de Voa Brasil.

### **A importância do capital intelectual**

A valorização do conhecimento humano nas empresas é algo percebido por organizações que buscam a competitividade e apostam nos seus funcionários para crescimento e desenvolvimento da mesma. O caminho das necessidades de mudanças para evolução empresarial é evidenciado pela necessidade de inovação nas empresas, não só de grande porte, mas também nas empresas de pequeno e médio porte. Segundo Theobald (2001, p. 458), a competitividade da indústria é um problema considerável, porque a globalização aumentou os níveis gerais do desempenho, em termos de qualidade, produtividade e lucratividade.

Dessa forma, as organizações buscam o aprimoramento contínuo de seus processos, e para tal, compreendem a necessidade de administrar de maneira mais eficaz e eficiente as pessoas que delas fazem parte, considerando o valor desenvolvido e agregado por estas pessoas ao mercado.

A principal função para subsidiar o desenvolvimento organizacional é o próprio desenvolvimento dos indivíduos e de suas motivações, que por sua vez, colabora com o

papel estratégico da administração de recursos humanos. Assim o desenvolvimento humano favorece diretamente no desempenho da organização. Considera-se que no ambiente organizacional o treinamento contribui com o desenvolvimento de pessoas, e, conseqüentemente com o desenvolvimento organizacional.

A aprendizagem é um processo contínuo, que colabora com o desenvolvimento humano nas corporações, provocando constantes mudanças em meio ao dinamismo organizacional. Assim, o treinamento não pode se limitar a um grupo privilegiado de funcionários, mas sim a todos que fazem parte da empresa a fim de minimizar as lacunas de conhecimento existente na mesma.

A Administração de Recursos Humanos passa então a compreender o treinamento e o desenvolvimento do pessoal e seus resultados, contemplando inclusive o capital intangível agregado pelas pessoas na empresa – o conhecimento.

Assim, as empresas atribuem parte do sucesso de seus processos e conseqüente eficiência organizacional, à sua capacidade em desenvolver novos conhecimentos que apóiam as mudanças necessárias para se tornarem competitivas, bem como, possibilitam alcançar a vanguarda mercadológica e a excelência naquilo que se propõem.

A inclusão de pessoas em programas de treinamento e desenvolvimento profissional favorece um sentimento de recompensa ao bom desempenho e fortalece o comprometimento e a lealdade dos funcionários, visto que este tem sido um dos motivos para que as pessoas permaneçam por mais tempo nas empresas. Por outro lado, a falta de investimento em programas de treinamento e desenvolvimento desfavorece a competitividade da empresa.

Deste modo, os trabalhadores atuais devem ser motivados à busca incessante de novidades do mercado e atualidades atribuídas as suas funções, transformando conforme explica Drucker (1997, p.125), os recursos externos - conhecimento em resultados externo - que são os econômicos.

### **Considerações finais**

A educação corporativa tem o objetivo de prover a gestão da educação nas organizações. A empresa estudada Voa Brasil se adaptou às exigências do mercado brasileiro e elaborou uma gestão estratégica do conhecimento, que diante de ações competitivas exigiu das organizações ações contínuas de desenvolvimento.

O envolvimento dos funcionários na prestação de serviços turísticos exige que as competências essenciais aos cargos sejam desenvolvidas para facilitar o processo de aprendizagem compatível com as metas organizacionais. O alto grau de envolvimento humano requerido pelo setor de prestação de serviços, além da necessidade de sustentabilidade do mesmo, requer pessoas altamente capacitadas para que haja a satisfação na entrega do produto final da empresa aos consumidores. Se tratando da aviação, podemos citar a venda do bilhete aéreo; o atendimento ao cliente e trâmites de aceitação do mesmo para a viagem; o transporte aéreo e a chegada desse cliente ao aeroporto de destino com todas as etapas cumpridas adequadamente para que o mesmo aprove os serviços da Voa Brasil.

Com o objetivo de caracterizar o processo de educação corporativa, sobretudo de capacitação profissional na empresa Voa Brasil, abordou-se nessa pesquisa a Administração de Recursos Humanos e o desenvolvimento humano por meio da educação corporativa como fundamento para o estudo de caso. A administração de recursos humanos influenciou e influencia diretamente nos processos de capacitação que a empresa desenvolveu e continua desenvolvendo.

A gestão educacional na empresa Voa Brasil está diretamente associada às decisões de Recursos Humanos, das gerências dos aeroportos e ainda do departamento de padronização das operações nos aeroportos envolvidos nesse estudo de caso.

A análise de questionários e entrevistas aplicados, bem como, a observação participante natural com o envolvimento dos funcionários treinados no ambiente educacional da empresa, possibilitou a elaboração de algumas considerações sobre o estudo, que por sua vez, efetivou um resultado satisfatório da pesquisa, e, apresentou a importância dos fundamentos do ciclo de desenvolvimento do treinamento, principalmente do levantamento de necessidades, planejamento e avaliação:

- O levantamento de necessidade evita a aplicação de programas de treinamento que não sejam úteis ao desenvolvimento humano vinculado aos propósitos da empresa, ou seja, não atinge o fundamento da educação corporativa que visa atender a necessidade de desenvolvimento humano aliado a estratégia da empresa.



- O planejamento do treinamento é uma fase que conforme detectado na pesquisa influencia completamente no sucesso dos programas de formação desenvolvidos. O não planejamento deixa uma lacuna a ser desenvolvida quando esta fase não é cumprida.
- A avaliação de treinamento quando não realizada, implicará na quebra do propósito de melhorias desejadas com os resultados obtidos pela análise da mesma.

As etapas do ciclo de desenvolvimento representam uma conquista a curto prazo dentro de um projeto de desenvolvimento humano na organização. Essas etapas quando cumpridas proporcionam uma facilidade e adequação na atuação do novo funcionário ao seu cotidiano, visto que todo o programa é decidido e aprovado pela a área de educação na empresa em acordo com o departamento que promove a padronização de procedimentos nos aeroportos e o levantamento das necessidades nos aeroportos. Uma vez avaliado um programa já existente prossegue-se para a revisão do planejamento, execução contínua e avaliação novamente do processo.

A evolução da educação corporativa na empresa Voa Brasil se volta para questões da atualidade e das necessidades de mercado, assim, a evolução estratégica da área de treinamento foi necessária para o alcance de resultados consistentes para a organização. Empresas que trabalham com o conceito de educação corporativa necessitam utilizar a descrição de cargos e salários aliada a uma gestão por competências, o que exige grandes esforços da administração de recursos humanos.

As novas exigências de mercado provocaram diferenças entre o departamento de treinamento convencional e a implantação da premissa de educação corporativa da empresa Voa Brasil.

A gestão do conhecimento na organização contribui com a educação corporativa de forma a aperfeiçoar as práticas empresariais. Segundo Nisembaum (2001, p. 187), “a gestão do conhecimento é o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar o desempenho organizacional. É muito importante que este processo esteja integrado com a educação corporativa.” O mesmo autor ainda destaca alguns princípios tais como, que o conhecimento se origina e habita na mente das pessoas, que é necessário o compartilhamento do conhecimento, que a tecnologia faz parte de um novo

comportamento para a produção de conhecimento, que o apoio dos gestores é fundamental e também que se faz necessário o uso de indicadores quantitativas e qualitativas.

A aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas na empresa Voa Brasil, segundo os dados obtidos por meio da pesquisa, estimulam a interação entre os participantes dos programas de treinamento, pois contribui com a integração das pessoas e inserem-nas na dinâmica do grupo empresarial e na equipe de trabalho. Dessa forma, os funcionários associam a participação em programas de treinamento com a valorização das pessoas na empresa, fazendo com que a educação corporativa cumpra seu papel de treinamento e desenvolvimento e conseqüentemente o papel de estimular e valorizar as pessoas e o desenvolvimento humano.

Os funcionários da empresa Voa Brasil, percebem o acolhimento presente no ambiente da educação corporativa por meio da oportunidade de desenvolvimento, como também pela estrutura disponibilizada - recursos, métodos e técnicas utilizadas. Tal acolhimento pode ser estendido para as relações além educação corporativa, contemplando as relações entre funcionários e entre funcionários e clientes. Desta forma, a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas estimulam a interação entre os envolvidos favorecendo o comprometimento com as metas organizacionais. Para grande parte dos funcionários entrevistados o programa básico de formação agrega valor devido ao acolhimento que é percebido pelas pessoas.

A empresa Voa Brasil procurou parceiros para o processo de desenvolvimento humano e gestão das mudanças, por isso atualmente possui convênios com escolas de idiomas, universidades e faculdades, sendo que algumas fazem uso da infra-estrutura física educacional da empresa para o desenvolvimento dos funcionários da mesma.

A implantação de metas alcançadas por meio de projetos facilita o processo de mudança proporcionando a conquista de resultados em curto prazo. Uma das formas de manter os funcionários informados sobre o negócio da empresa é manter a organização consciente e isso é possível com treinamento *on-line*, visando assim um investimento menor, pois não envolve despesas referentes ao deslocamento, hospedagem e alimentação dos participantes.

A relação entre o processo educativo corporativo com o trinômio da hospitalidade tratada por Mauss (1974) apud Camargo (2004, p. 16) estabelece o dar, receber e retribuir como uma chave explicativa das relações sociais. Possivelmente, presume-se pelos questionários aplicados que o acolhimento no ambiente de desenvolvimento organizacional existe e é refletido entre os colaboradores, enquanto estão participando do programa de formação. Muitos funcionários treinados demonstram satisfação com os cursos e com o acolhimento recebido durante o mesmo. Elogiam os programas de treinamento, os instrutores, alcançando assim, os resultados esperados. Isto evidencia o trinômio da hospitalidade exercida nos programas de formação e, sobretudo, pela empresa. O trinômio da hospitalidade e principalmente o acolhimento dos novos funcionários precisa ser evidenciado no dia-a-dia após o programa de formação, entretanto, alguns relatos como observadora participante natural evidenciam que alguns gestores precisam ser desenvolvidos com maior eficácia para facilitar o processo de ingresso dos novos funcionários para aceitação de novos processos e adaptação às mudanças.

Segundo Kaye (2001), que realizou uma pesquisa sobre os motivos mais comuns de retenção de pessoas nas empresas, afirma que para 90% dos entrevistados, o interesse de participação em treinamentos corporativos, o aprendizado e desenvolvimento para o progresso na carreira é o que os fazem permanecer na empresa. Assim, o programa inicial de treinamento da empresa proporciona maior segurança e conseqüentemente ajuda na retenção dos profissionais que ingressam na empresa para a função. Pode-se evidenciar que o papel da andragogia, processo de ensino-aprendizagem para adultos, ganha destaque na aprendizagem das organizações, visto que estes profissionais são adultos e que devem ser tratados com tal. O respeito ao ser humano deve ser evidente durante este processo.

Durante o programa de integração, a estratégia da empresa deve ser fortalecida e coerente com sua realidade. As informações apresentadas aos funcionários nesta etapa não pode estar desvinculadas do dia-a-dia. Os gestores, por sua vez, devem estar preparados para receber os novos funcionários e congruentes com os valores organizacionais.

É importante considerar que toda a aprendizagem do novo funcionário é um processo contínuo que será ampliado e desenvolvido com o envolvimento do funcionário e com o apoio contínuo dos líderes nos aeroportos até o retorno do funcionário para programas de reciclagem.

Com os resultados e considerações dessa pesquisa é possível fazer algumas recomendações para as organizações que pretendem implementar um programa de desenvolvimento contínuo.

A empresa tem que estabelecer sua visão, missão, estratégias e documentá-los para servir de guia para os gestores que irão trabalhar no desenvolvimento do processo de mudança.

A educação corporativa deve se manter na vanguarda da inovação dos programas de desenvolvimento, inclusive investindo não só nas competências funcionais, mas no desenvolvimento de habilidades e atitudes nos funcionários. Também é necessário fomentar o auto-desenvolvimento. Para tanto, é preciso elaborar um programa de desenvolvimento das lideranças para que com o apoio da cúpula da empresa os resultados sejam visíveis a todos. Gerir o conhecimento da empresa é recomendado, pois torna a empresa competitiva no mercado.

A busca pela antecipação aos problemas precisa ser evidenciada para que essa área da empresa não trabalhe apenas com as dificuldades já ocorridas. Os funcionários precisam sentir-se integrados ao processo para que possam contribuir com o êxito da empresa. Pode-se concluir que o sistema educacional aliado às necessidades organizacionais promove um elevado nível de aprendizagem para os funcionários e o conseqüente desenvolvimento da empresa por meio da contribuição das equipes comprometidas com os resultados empresariais, tornando-se um real e vital diferencial mercadológico que deverá ser almejado por uma parcela cada vez mais significativa de empresas dos mais diversos setores, sobretudo de serviços.

### **Referências Bibliográficas**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

DRUCKER, Peter Ferlinand. **Fator humano e desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração.** Trad. Carlos Afonso Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EBOLI, Marisa. **Universidade corporativas: Educação para as empresas do século XXI.** São Paulo: USP, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI: O minidicionário da língua portuguesa.** 4.ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de empresa.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. Trad. Carlos David Szlak. **Em busca da hospitalidade.** Barueri, SP: Manole, 2004.

KAYE, Beverly; Jordan-Evans, Sharon. **Ame-os ou perca-os: conservando os bons profissionais de sua equipe.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento humano.** In: Boog, Gustavo G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MONTANDON, Alain. In BUENO, Marielys Siqueira; DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Thomson, 2003.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem.** Trad. OP Traduções. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

\_\_\_\_\_, Peter M. **A dança das mudanças.** Trad. Bazán Tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, James A.F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Trad. Alves Calado. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

THEOBALD, William F. (Org.): **Turismo Global.** São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.