

Humanização: novos paradigmas para a Gestão de Pessoas

Robson Stigar¹
Vanessa Roberta Massambani Ruthes²

Resumo: O presente artigo apresenta as principais mudanças que vem ocorrendo nos últimos anos, no que tange a questão da gestão de pessoas, principalmente as mudanças conceituais e suas implicações neste processo. Aborda as principais tendências de gestão de pessoas com ênfase na emergência do paradigma da humanização, principalmente a partir de duas linhas de orientação: a Co-gestão e a Valorização do Trabalho e do Trabalhador, demonstrando que o gestor da atualidade necessita de novas competências específicas para contribuir com o desenvolvimento deste processo, dentre elas: conhecimento, determinação, ética, liderança de pessoas e processos, visão global, capacidade estratégica e de cogestão, orientação para resultados, flexibilidade, sensibilidade, senso crítico, dentre outras.

Palavras chave: Capital Humano, Gestão de Pessoas, Humanização.

Abstract: This article presents the main changes that have been occurring in recent years, regarding the issue of people management, mainly the conceptual changes and their implications in this process. It addresses the main management trends of people with an emphasis on the emergence of the humanization paradigm, mainly from two lines of orientation: Co-management and Work and Worker Appreciation, demonstrating that the current manager needs new specific skills to contribute to the development of this process, among them: knowledge, determination, ethics, leadership of people and processes, global vision, strategic and co-management capacity, results orientation, flexibility, sensitivity, critical sense, among others.

Key words: Human Capital, People Management, Humanization.

Introdução

Nos últimos anos a área de recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar um setor com um papel fundamental e com caráter transformacional nas diferentes Instituições. Há pouco tempo atrás, esta área atuava apenas de uma forma mecanicista, na qual a visão que se tinha do empregado era a de um operacionalizador, executor de tarefas, que simplesmente obedecia ordens e processos de trabalho, no que tange a chefia, a visão que se tinha é que esta deveria atuar de forma pontual e centralizada. Hoje o cenário é diferente: os empregados, ou então os funcionários (conceito que demonstra *per si* o a forma como eram julgados) são chamados de colaboradores, ou seja, colaboram com o desenvolvimento do processo de trabalho. Os chefes, por sua vez, são chamados de gestores, ou seja, eles apenas organizam e alinham, mas já não determinam e mandam. Assim, no âmbito de Recursos Humanos, pode-se afirmar que

¹ Doutorando em Ciência da Religião – robsonstigar@hotmail.com

² Doutora em Teologia – vanessa_ruthes@yahoo.com.br

gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. Mas, sim uma tarefa de discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais, com as metodologias inovadoras, juntamente com a gestão da participação (cogestão) e do conhecimento.

Um novo paradigma que vem emergindo nos últimos anos, e que reforça esta visão de gestão de pessoas é o da humanização. Esta nada mais é que a valorização dos diferentes sujeitos implicados nos processos de trabalhos. Nesta perspectiva é que se entende que este paradigma emergente pode contribuir de forma efetiva e eficaz com o novo processo de gestão de pessoas que vem se configurando na área de Recursos Humanos.

Novos Paradigmas Sociais e Institucionais

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Porém, esse talento e essa capacidade têm que ser observados 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. É com esse cenário que as organizações devem ter a visão de que o capital humano será seu grande diferencial. Assim, surge um novo conceito em gestão de pessoas. Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

O trabalho humano em organizações tem merecido a atenção de muitos estudiosos, que tentam compreender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende, em última análise, das pessoas com que conta. Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, que em muitos casos tiveram grandes avanços, como

por exemplo a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, entre outros exemplos que poderíamos citar, mas sim nas pessoas que compõem a organização, que movimentam tudo isto no cotidiano. A partir da década de 90 do século XX, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, como a acirrada concorrência e a globalização, houve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão. Assim sendo foi necessário quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras bem como entender o novo conceito de gestão de pessoas.

Se analisarmos, perceberemos que o papel do colaborador é mais participativo; ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios. Porém, o discurso tem que ser unido com a prática, ou seja, a gestão de pessoas tem que efetivamente acontecer na prática. Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo.

Recursos humanos X Gestão de pessoas

O setor de recursos humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica; não havia um programa de capacitação continuada. A gestão de pessoas, em geral, ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana, com vistas à melhoria contínua do processo de Gestão de Pessoas, que vem sendo desenvolvido por várias instituições por meio do pensamento sistêmico.

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 a instituição, ou seja, valorizar o ser humano como pessoa e não apenas como profissional. Apesar da gestão de pessoas ser um assunto tão atual na área de administração, ainda é um discurso teórico e utópico para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática.

Compete ao departamento de gestão de pessoas promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição. Esse setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade perante a formação do profissional que a instituição deseja ter como profissional, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

Entendemos que os colaboradores, não são apenas técnicos ou recursos, mas são seres humanos dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Não podemos esquecer que a mão de obra são os seres humanos e não simplesmente objetos de mais valia, são as pessoas que fazem a instituição desenvolver-se: esses seres humanos são o fator dinamizador da instituição, o que impulsiona, sendo assim, devem ser sempre tratados com respeito, afeto, tolerância, solidariedade, formando um profissional humano e não apenas técnico. Um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo e conseqüentemente das instituições, é a falta de pessoas eficientes, a perda de entusiasmo, a falta de motivação, que em muitos casos o uso de pequenas ações de valorização do quadro pessoal já seria significativo para sanar o problema.

O Paradigma da Humanização e a Gestão de Pessoas

Quando falamos de humanização, vários são os textos que nos ajudam a entender este novo paradigma. No Brasil, foi criado em 2003 uma Política Nacional que busca reger os processos de Humanização no Sistema Único de Saúde (SUS),

um documento que se tornou referencial nesta área. Por esta razão é que, apesar de seu foco ser em saúde, este será utilizado como balizador de argumentação.

O documento utiliza como método a inclusão de todos os sujeitos implicados no processo de transformação do trabalho. Para isto utiliza-se de várias orientações gerais que nos auxiliam a delinear diferentes estratégias de ação. Estas orientações são denominadas de diretrizes e as que têm maior aproximação com as questões relativas a recursos humanos são a cogestão e a Valorização do Trabalho e do Trabalhador. A cogestão, para o paradigma da humanização, não é somente um processo de gestão participativa no qual o colaborador compreende seu processo de trabalho e todas as suas interfaces, ou pode colaborar direta ou indiretamente no aperfeiçoamento do mesmo. Mas, a cogestão propõe um modelo centrado no trabalho em equipe e na construção coletiva de todos os processos. As equipes executoras são aquelas que devem planejar, pois ninguém melhor do que elas sabe a forma de agilizar, limpar ou sanar problemas já existentes.

Quando fala-se em Valorização do Trabalho e do Trabalhador é importante ter-se em vista que esta valorização não está ligada necessariamente e somente a retornos financeiros e benefícios, presentes, bônus e projetos de celebração de datas especiais. Acima de tudo a valorização está ligada com o desenvolvimento dos processos de trabalho, neste sentido o foco desta diretriz está também no processo de gestão do trabalho e principalmente de como ele ganha características de importância e satisfação na vida dos colaboradores.

A partir desta perspectiva, e de tudo o que se discorreu até o presente, é importante salientar que o modelo de gestão de pessoas realizado por uma ótica do Recursos Humanos a partir do paradigma da humanização possui em si perspectivas que necessitam ser melhor exploradas e aplicadas a cada perfil e realidade, dado os fatores culturais e administrativos que cada instituição desenvolveu ao longo dos tempos.

A Cogestão e a Humanização

Uma das grandes tarefas do setor gestão de pessoas além de formação humana é conscientizar os colaboradores do espírito da cogestão, ou seja conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios comuns na instituição, tais como: desenvolvimento responsável

e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham; Co-gestão, dentre outros.

Para desenvolver essas ações, o gestor também deve ter: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo. O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional, representando assim um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.

A Instituição, atualmente, deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, através de sistemáticas próprias objetivando o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Existem algumas premissas básicas para um bom ambiente de trabalho que devem ser fomentadas pela gestão de Pessoas e desenvolvidas por todos na instituição: admitir uma filosofia social de inspiração humanística – “o ser humano é o sujeito, fundamento e fim da vida social”.

Dentro desta perspectiva devemos ter em nossa prática de gestão a humildade de reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço público, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão.

Precisamos ainda reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição; manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional. É necessário também

reconhecer os servidores, individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; centrar o foco das atividades das instituições nos clientes, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzindo-os ao controle social.

Na chamada *Era do Conhecimento*, a formação humana é apresentada como o mais importante fator crítico de sucesso. Para isso acontecer é necessário formular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do funcionário, compatível com as necessidades da Instituição e com os recursos disponíveis. Busca-se ainda desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços.

Sugere-se algumas ações pelas quais, a humanização, que é tida como a principal dentro de uma visão sistêmica e holística, que permite que todos sejam interativamente responsáveis pela gestão, inclusive pelos resultados. Neste sentido devemos promover maior integração entre os diversos grupos da organização; criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da autoestima; intensificar o treinamento; investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também através de inovações no sistema de trabalho.

Percebe-se ainda a necessidade de permitir que o colaborador busque o seu próprio crescimento profissional; reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio e oferecer *feedback* quanto ao desempenho; levar o funcionário a interagir com a comunidade, enfatizando a responsabilidade social da organização e do trabalho de cada pessoa; criar ambientes físicos de trabalho seguros e agradáveis; avaliar constantemente o bem-estar e a satisfação pessoal dos funcionários; disponibilizar recursos essenciais à execução do trabalho.

A questão do bem estar também é fundamental no ambiente de trabalho, neste sentido precisamos promover um clima organizacional positivo, o que inclui estimular as relações interpessoais; promover formação e instrução absolutamente concentrada naquelas capacidades primordiais da instituição; apoio e estímulo ao investimento pessoal do funcionário em seu desenvolvimento;

divulgação dos propósitos e objetivos; sinalização de continuidade do trabalho; contabilização sistemática dos resultados; adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas. Dentro da área de gestão de pessoas surge, silenciosamente, uma geração de profissionais com foco em negócios e suas relações, ocupando espaços, substituindo perfis que não agregam valor, evidenciando um período de transição em que paredes, paradigmas e processos estão sendo demolidos, dando ênfase em formações generalistas, ferramentas inovadoras de comunicação, *links* com o mundo empresarial em sua totalidade, parâmetros de validação do esforço de aprendizagem ligados à contribuição que tais ações trazem às pessoas, à estrutura da empresa e aos resultados, ligações com universidades e utilização do pensamento sistêmico.

Planejamento, *marketing*, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades-fim estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional. Nesse contexto a Gestão de Pessoas torna-se algo essencial na instituição. Isto vale para todas as organizações, independente da atividade a que se dedicam. A peculiaridade está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa. Por isso, não é raro encontrarmos autores que sustentam que o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno.

Outro fator que ajuda a desenvolver um ambiente mais agradável na instituição é refletir os aspectos estruturais, operacionais e comportamentais que envolvam o gerenciamento de pessoas, isto é, compreender a instituição e as pessoas, bem como instrumentalizar as pessoas para que viabilizem a tomada de decisão mais assertivas, através do desenvolvimento de outras práticas, tais como os valores humanos, moral, ético e a própria solidariedade.

Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seu público alvo, se não praticar esse mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com o público externo. Ao falar de gestão de pessoas, em um primeiro momento lembramos de recrutamento e seleção de pessoas, mas não é só isso, temos inúmeras atividades que são desenvolvidas, como: treinamento e desenvolvimento de pessoas, cargos e salários, benefícios, questões trabalhistas, segurança do trabalho, entre outros.

A Gestão de Pessoas à luz do Paradigma da Humanização

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na instituição. Um desses objetivos certamente é ajudar a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar competitividade, além de definir os envolvidos como colaboradores e não simplesmente funcionário. Entretanto essa relação tem que ser recíproca tanto do colaborador quanto da instituição, assim ambos necessitam de motivação e formação constante para garantir uma gestão com êxito não só no quesito profissional, mas humano também.

A motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, para isso faz necessário refletir, tanto por parte da instituição como do colaborador, se o serviço desenvolvido é o serviço que lhe agrada, pois o que está em jogo é a própria felicidade e realização pessoal e não apenas o emprego ou a função que ocupa. Essa motivação e realização fazem parte da dimensão humana do ser humano, portanto fazendo parte da humanização. Assim o gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer, pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e como metas.

O setor de gestão de pessoas pode em muito contribuir para o crescimento da instituição, de diversas formas; a mais importante considera-se a responsabilidade em formar profissionais especialistas na área que se propõe, como também formar este profissional para com os princípios éticos da instituição por meio do processo de humanização. Ser apenas um profissional não basta para a atual realidade, tem que ser humano também. Estudos da psicologia comportamental vem mostrando que os valores humanos contribuem significativamente para o crescimento, amadurecimento e sucesso pessoal e conseqüentemente da instituição, bem como ser parte integrante do planejamento estratégico da organização e saber como incentivar o alcance dos objetivos individuais e da empresa.

Desenvolver a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e nas próprias pessoas, visando não só à produtividade e à motivação da pessoa, mas também o próprio bem-estar social que esta merece, ou seja, dignidade humana e reconhecimento não só salarial, mas nas

próprias ações trabalhistas e pessoais que desenvolve. O individualismo é sempre criticado, porém se faz necessário uma análise mais profunda sobre esta atitude, pois pode ser entendida como um sinal de liderança e ao mesmo tempo um potencial que precisa ser mais bem conduzido e explorado e não simplesmente criticado.

Porém, quando negativo, em que não há espírito de equipe e não há mais o que fazer, ele deve ser respeitado, tolerado, isso ajuda a evitar conflitos diretos, além de que a liderança em uma equipe não é algo para todos, em outras palavras o atual gestor deve levar em conta não só a dimensão profissional, mas também humana de cada um de seus colaboradores. Outro fator é a particularidade que cada pessoa possui, também essencial para o crescimento da instituição. Não podemos esquecer que vários gênios da humanidade foram pessoas solitárias e com dificuldade de relacionamento, entretanto deram uma grande contribuição social e científica para a sociedade e para humanidade.

Neste sentido o gestor deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de reflexão e flexibilização, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo, como a globalização institucional e a formação humana dos colaboradores. Não só nas instituições, mas na própria vida, o comportamento ético vem sendo muito requisitado, por questões simples, como confiança e respeito. Tal comportamento é uma grande necessidade para o crescimento da empresa e também pessoal; tal atitude trás junto de si a questão da responsabilidade social.

Assim sendo o gestor na área da gestão pública deve ser, nesse sentido, um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios éticos e de acordo com a missão da instituição, bem como voltada para a humanização das pessoas e da instituição em si. Certamente será este o diferencial que vai motivar a pessoa, que vai fomentar nela o espírito de socialização, de trabalho em grupo e por aí vai gerando crescimento tanto pessoal como social e para a própria empresa também. Tal ação vai fazer com que as pessoas se tornem parceiros da empresa e não apenas funcionários, conduzindo-a ao sucesso, criando aí laços pessoais, tornando-se ativas na instituição e até mesmo na sociedade, enfim, dando um novo sentido ao trabalho, à vida e às coisas. Esses colaboradores, se vistos como parceiros, corresponsáveis pela instituição, terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os

resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem-estar social, pessoal e dos demais ao seu redor.

Considerações Finais

Face ao exposto, o processo de gestão de pessoas, nos últimos anos sofreu uma série de transformações face às necessidades de inclusão dos diversos sujeitos nos processos de trabalho das diferentes Instituições. A modernização ou a reestruturação do processo produtivo deixou de ser uma opção e passou a ser uma questão crítica no alcance da qualidade dos serviços. A rapidez nas decisões, tão importante na atualidade, só é possível com a racionalização das atividades e com a ajuda das mais recentes tecnologias de Serviços.

Procuramos apresentar neste artigo a forma como estas modificações devem estar ligadas diretamente ao paradigma da humanização, que com sua proposta diferenciada de cogestão e de valorização do trabalho e do trabalhador ajudar a configurar um cenário mais participativo na dinâmica da gestão pessoas. Cenário este que nos auxilia de forma efetiva a traçar não só o perfil do gestor que esta responsável por esta equipe, mas também elencar pistas de ação para a configuração no mesmo.

Vale lembrar que consideramos este artigo como um ensaio, como uma breve introdução ao tema e não como uma postura determinista, ou seja, fechada, acabada, pronta. O diálogo entre as posições diferentes enriquece a discussão e faz o papel da dialética, tão importante e necessária para o desenvolvimento acadêmico, social, político, cultural e educacional da sociedade.

Referências

AVIS, K; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 2000.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CREMA, Roberto. **Visão holística em psicologia e educação**. São Paulo: Sumus, 1991.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. Ed Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANDE, Carla Maria Perdigão Martins. **A humanização em questão: o estado da arte**. In: OSSWALD, Walter. Ensaio de Bioética. Lisboa: Universidade Católica, 2008.

LARA, Consuelo R. Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**. São Paulo: Nobel, 2004.

LUCENA, M. Diva da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

MILITÃO, Albigenor. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Política Nacional de Humanização**. Brasília: Ministério da Saúde, 2008.

PEIXOTO, Paulo. **Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e a produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

PINCHOT, Guilford. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para a conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.

RIOS, Izabel Cristina. **Humanização e Humanidades em Medicina**. São Paulo: UNESP, 2012.

RUANO, A. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: as setes dimensões**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZABOT, João Batista M. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.