

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO HUMANIZADA: ESTUDO DE CASO NA UNITEC DA AMAZÔNIA

Suzy Regina Oliveira da Silva¹, Marcos Paulo Mendes Araújo².

1-Faculdade Fucapi (Instituto de Ensino Superior Fucapi).

2- Universidade Federal do Amazonas – UFA e Faculdade Fucapi.

Autor Correspondente:

Marcos Paulo Mendes Araújo

E-mail: cunhabebe@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de proceder e analisar uma investigação, acerca dos aspectos de humanização na empresa Unitec da Amazônia, apresentando-se sobre a forma de pesquisa de campo, respaldada por pesquisa bibliográfica, tendo como coleta de dados, o instrumento de pesquisa, o questionário, do modo fechado, realizado com todos os colaboradores da empresa. Por fim, foi evidenciado que a empresa ainda possui alguns pontos de melhoria para ser aplicada e então terá a gestão humanizada de forma integral, mas, também possui os aspectos necessários para gerir de forma humanizada, através da gestão da empresa, pois possui maneiras de demonstrar e agir de forma humana com as partes interessadas, que são seus colaboradores e conseqüentemente com seus clientes.

Palavras-chave: Aspectos da Humanização. Gestão Humanizada. Pesquisa de Campo.

ABSTRACT

This study was developed in order to proceed and analyze a research about the humanizing aspects of the Amazon Unitec company, appearing on the form of field research, supported by literature, with the data collection search tool the questionnaire, the closed mode, performed with all employees of the company. Finally, it was shown that the company still has some points of improvement to be applied and then have the humanized management fully, but also has the features needed to manage a humane way, through the company's management, it has ways to show and act humanely with stakeholders who are its employees and consequently with its customers.

Key words: Aspects of Humanization. Humanized management. Field research..

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas tem investido, cada vez mais, na gestão humanizada. O presente estudo pretende abordar a temática deste tipo de gestão em uma organização privada e suas influências. Desta forma, o estudo da temática permitirá uma reflexão acerca dos efeitos de uma gestão humanizada que, de maneira geral, é apontada como uma das influenciadoras diretas no desempenho das empresas. O estudo pretende também, verificar, quais são as características que o gestor ou líder deve buscar para atingir os requisitos da gestão humanizada.

A gestão humanizada compõe uma área de estudo relativamente nova. Sua importância reside na análise das relações humanas no ambiente das empresas. Ao longo das pesquisas preliminares para este estudo, foram identificados alguns trabalhos versando sobre a gestão de humanização endereçados à área da saúde, o que permite dizer que este estudo pretende trazer à luz da Administração uma dimensão contemporânea das boas práticas administrativas.

Sua aplicação provocará o reconhecimento dos seus próprios colaboradores, e em consequência terá seu potencial elevado como diferencial competitivo. Também, socialmente a empresa pode ser reconhecida como um modelo para outras organizações que queiram ter como objetivo gerir de forma humanizada.

Para tal, a investigação utilizou como metodologia: quanto aos fins como descritiva, pois teve como proposta coletar as opiniões dos colaboradores da empresa Unitec da Amazônia em Manaus/AM, quanto ao modelo de gestão adotado junto aos seus recursos humanos; e quanto aos meios como pesquisa bibliográfica, aliada a uma pesquisa de campo, pois se baseou em livros, artigos e redes eletrônicas e foi aplicado na empresa através do instrumento de pesquisa, o questionário, contendo um total de 7 perguntas do modo fechado, baseado em modelos de pesquisas de clima organizacional disponíveis na rede eletrônica, e aplicado em 95% do quadro funcional, de um total de 16 pessoas.

Percebe-se que uma gestão humanizada pode ser caracterizada como força motriz, no que tange ao desempenho da organização. Neste sentido, a pesquisa pretende investigar: **Qual a percepção dos colaboradores da empresa União Técnica de Abrasivos em Manaus/AM quanto ao seu modelo de gestão?**

A partir da necessidade de aquisição de mais conhecimentos sobre a gestão humanizada e sua aplicabilidade no cotidiano das empresas, esta investigação tomou como ponto de partida o seguinte objetivo geral: **Analisar aspectos da humanização**

no gerenciamento dos recursos humanos, segundo a percepção dos colaboradores da empresa União Técnica de Abrasivos em Manaus/AM.

Para tal, concluiu-se que era necessário perseguir alguns objetivos intermediários ou específicos que foram os seguintes:

- Proceder uma investigação acerca da gestão humanizada;
- Empreender pesquisa de campo em uma empresa do Distrito Industrial de Manaus, a fim de identificar aspectos da gestão humanizada;
- Analisar os resultados da pesquisa de campo.

A escolha da empresa, deu-se por dois motivos, o primeiro está relacionado a vivência da pesquisadora neste segmento e o segundo, em razão da possibilidade de aplicação dos resultados desta pesquisa na empresa. Foi necessário que a investigação explorasse ao máximo o tema da gestão humanizada em todas as suas vertentes e possibilidades, para que assim, ao final da pesquisa, o trabalho possa servir à academia como referencial de apoio para outros trabalhos que explorem a mesma temática.

A Unitec Abrasivos Técnicos foi fundada em setembro de 1989, em Guarulhos – São Paulo. A empresa tem se mantido líder no segmento de conversão, distribuição e fabricação de abrasivos para indústrias, tendo sido estruturada não só para comercializar produtos, mas também para agregar serviços. Após sua fundação, em 2003 expandiu sua atuação para o Amazonas. Localizada no Distrito Industrial, em Manaus, a empresa recebeu o nome de União Técnica de Abrasivos Ltda.

A Unitec da Amazônia atende as empresas com necessidades de produtos e serviços especializados em Abrasivos e equipamentos de proteção individual. São os seus principais clientes: Moto Honda, Honda Componentes, HTA, Yamaha Componentes e Yamaha Motor da Amazônia, Musashi da Amazônia, Sakura Exhaust, Bertolini, entre outros que fazem ou não, parte do pólo de duas rodas.

Por fim, a empresa também buscou perseguir como valores, a preferência do cliente, a segurança das pessoas, o respeito e o comprometimento em todos seus processos e realizações. Também busca a excelência com simplicidade, o que gera como foco, resultados que não prejudique a integridade com seu público, a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

2.ASPECTOS DA GESTÃO HUMANIZADA

Segundo Menezes (2002, *apud* SILVA, 2006, p. 32), no decorrer dos anos, as empresas alteraram a sua forma de tratamento em relação ao colaborador. “Enfoques mecanicistas, correspondentes às primeiras teorias organizacionais, que privilegiam o poder e controle nas relações de trabalho não são mais eficazes.” Neste sentido, a gestão participativa se contrapõe à rigidez burocrática, tendo como influência a contribuição do processo evolutivo do estilo gerencial adotado pelas organizações.

Corroborando, Silva (2006, p. 32) baseado em Carvalho (1995); Coelho (2004); Leitão e Lameira (2005); Menezes (2002) conclui que “é identificada uma transformação paradigmática organizacional emergente que começa a exigir novas formas de lidar com as pessoas dentro das organizações, ou seja, com orientação humanista”.

Em concordância com esta defesa, Chiavenato (2010, p. 8-10), relaciona as pessoas como parceiras das organizações. “Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso [...], os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado”.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Baseado neste conceito, basta a empresa decidir como tratará seus colaboradores: como recursos ou como parceiros da organização. “Caso seja como parceiros da organização, os colaboradores serão fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências e o que talvez seja o mais importante: a inteligência que proverá decisões racionais” (CHIAVENATO 2010, p. 8-10).

As empresas que já se deram conta disso, tratam seus funcionários como seus parceiros e não mais como simples empregados contratados. Na empresa a ser aplicada a pesquisa de campo, verifica-se como são tratados os trabalhadores, se apenas como empregados ou como colaboradores, se possuem ou não voz na hora das decisões e qual a forma de tratamento que possuem pelos gestores.

Marcousé, Surridge e Giliepie (2013, p.59), afirmam que “a maneira de como um gestor lida com seus colegas, pode ter um impacto real na motivação deles e no modo como efetivamente trabalham. Caso a empresa não tenha o hábito de envolver os

colaboradores nas decisões, isso pode acarretar em queda de produtividade e aumento na rotatividade”.

3. A HUMANIZAÇÃO

De acordo com Macedo (2007), a humanização sinaliza aspectos importantes no que tange as melhorias das condições de trabalho, e a participação de equipes envolvidas na tarefa de resolução de problemas a fim de se alcançar maior eficiência na abordagem aos indivíduos.

Para Waldow e Borges (2011), humanizar é tornar humano, humanizar. É também determinada como tornar algo benévolo, tratável e ainda fazer contrair hábitos sociais polidos, civilizar. Em contrapartida humano, vem de natureza humana, expressando bondoso, humanitário. Humanizar é estar coerente com os valores. A solidariedade também está associada com a humanização, como fundamento da humanização, encontra-se a dignidade humana.

Com estes conceitos em mente, é possível visualizar o que se pretendeu com esta pesquisa ao identificar se a empresa União Técnica de abrasivos possui os aspectos de humanização. Foi possível responder a perguntas como: Como são as condições de trabalho? Como é a participação da equipe nas resoluções dos problemas? Quais são os valores que a empresa tem?

4. GESTÃO

Se procurar um simples e objetivo conceito de gestão, obtêm-se o que Ferreira (2008) define: gestão é o ato de gerir, gerência.

Para Mações (2014), a gestão é o procedimento de ordenar as atividades dos membros de uma organização, através do planejamento, organização, direção e controle dos recursos organizacionais, de forma a chegar de maneira eficaz e eficiente, aos objetivos estabelecidos.

Segundo Cavagnoli (2008), gestão é respectivamente arte e ciência. É a arte de fazer pessoas mais eficazes do que teriam sido sem você. A ciência está em como você irá fazer isso. E em concordância com o autor anterior, cita que há quatro pilares básicos da gestão que devem ser aplicados sempre ao se assumir um cargo de gestão: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Em concordância com os autores supracitados Oda e Marques (2008), definem da seguinte forma esses quatro pilares: a função planejar busca determinar como a

organização irá chegar a um objetivo previamente definido, de longo ou médio prazo. Organizar é colocar em ordem os recursos necessários à execução do trabalho.

Dirigir é compartilhar todas as informações e diretrizes necessárias e coordenar a execução do trabalho, influenciando de modo positivo o comportamento das pessoas. E por último, controlar é acompanhar o desenvolvimento das atividades, verificando os resultados obtidos e os recursos usados, fornecendo as correções necessárias para assegurar a realização dos objetivos.

De fato, em relação aos conceitos dos autores sobre gestão, percebe-se a importância de um modelo, a ser estabelecido para se alcançar a gestão humanizada, com estes conceitos em mente pode-se distinguir na pesquisa de campo de que maneiras o gestor deve agir e quais são as suas atribuições frente à empresa e aos colaboradores.

5. CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO HUMANIZADA E SUAS SEMELHANÇAS COM A GESTÃO PARTICIPATIVA.

Para Marques (2013), a gestão humanizada é uma forma de transformar o ambiente de trabalho em um lugar agradável com o foco do desenvolvimento da equipe e relaciona que a humanização também é importante para a retenção de talentos.

O líder é comumente estabelecido para que o ambiente de trabalho seja agradável. Conforme Silva, Penão, Pereira e Joviliano (2013), ser líder não é simplesmente um posto ou uma função, mas uma posição que fará de um ambiente de trabalho toda a diferença. As aptidões como paciência, autocontrole, autoridade, entre outros, não se aprendem de uma hora para outra, e o primeiro passo a ser dado, é reconhecer que um padrão estabelecido dentro de um ambiente de trabalho não está correspondendo mais as necessidades de um mercado altamente competitivo.

Silva (2006) identifica a gestão humanizada como uma evidência do novo paradigma organizacional. Esta tem como intuito propor uma mudança do perfil do gestor em substituição ao estilo autocrático para tornar-se um líder e poder captar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos que a organização dispõe.

Nos tempos atuais, se fala muito de mudança de hábito em todos os setores, ecológico, social, e principalmente nos relacionamentos humanos, o que significa que o ser humano precisa novamente se humanizar, e reconhecer o outro como uma dimensão do seu eu (SILVA *et al.*, 2013).

Para Santos (2015), toda empresa tem processos administrativos e produtivos que são mais compatíveis com pessoas do que com máquinas e objetos. Daí vem a importância da gestão humanizada. Por séculos, foi comum a visão de que as empresas são como máquinas: departamentos rígidos, processos detalhados, responsabilidades inalteradas, política minuciosamente estudada e analisada, planos estratégicos inflexíveis, tratamento frio e artificial.

Porém, em contraste com os dias atuais, as empresas embarcaram em direção a iniciativas de gestão que visam incentivar o talento e o potencial humano e assim criar organizações onde as pessoas são o núcleo. Portanto, é mais necessário do que nunca estabelecer caminhos para uma gestão humanizada de toda e qualquer empresa (SANTOS, 2015).

Tais conceitos fazem justificar o porquê da aplicação desta pesquisa de campo. Sem dúvida é importante. A gestão humanizada é um modo contemporâneo de dirigir uma empresa. Ela traz benefícios para todos, tornando os modelos autocratas ultrapassados. Aplicar os conceitos relacionados à gestão humanizada é uma ferramenta moderna para transformação do ambiente de trabalho. Na pesquisa de campo, pretende-se verificar se a empresa escolhida é capaz de gerir sua gestão de forma humanizada.

Uma forma de gestão bem semelhante à gestão humanizada é a gestão participativa que tem como uma de suas características o compromisso com a perspectiva psicológica do trabalhador, e não apenas com os efeitos para as contingências organizacionais. Em semelhança com a gestão humanizada, o interesse pela gestão participativa ocorreu a princípio pelas necessidades estratégicas das organizações de adotar o discurso da participação, e segundo que sem o comando eficiente da preparação e do envolvimento da equipe, a organização não teria sucesso (CAMPOS, 2002).

Segundo Campos (2002), a participação é uma condição fundamentalmente humana de relacionamento e exige que se tenha espaço para que essa condição se manifeste. Caso haja ausência de participação isto pode causar conflitos e divisões que futuramente pode se agravar transformando-se em sofrimento psicológicos para o trabalhador e consequências desagradáveis para a organização.

Há quem pense que estes tipos de gestões podem ocasionar em informalidade que possa prejudicar a organização. De acordo com Campos (2002), simultaneamente ao formalismo, a informalidade é bastante temida por ser considerada esquiva e incoercível. Há o seguinte paralelo: se, para a organização é necessário acionar

mecanismos de controle para refrear as ondas de informalidade assustadoras, para o trabalhador as relações informais desempenham um papel extraordinário com a justificativa de que buscam reconstituir a identidade genuína, através dos interesses culturais, sociais e grupais.

Para incluir e compreender a perspectiva psicológica no ambiente organizacional é importante que se entenda as ações da organização. Se os aspectos das relações informais forem trabalhados devidamente, a gestão participativa obtém boa receptividade nas empresas, porque permitem uma aproximação entre objetivos dos colaboradores e objetivos da organização (CAMPOS, 2002).

Assim, as gestões que visam o interesse dos colaboradores em união com os objetivos da empresa, proporcionam melhores resultados operacionais em serviços e produtos e permitem competitividade às empresas.

Na pesquisa de campo verifica-se também se a empresa Unitec da Amazônia apresentou algumas das características da gestão participativa, pois ela convém ao trabalho para corroborar com a gestão humanizada, como uma forma de união de duas gestões essenciais para a empresa se manter competitiva e acima de tudo valorizar como equipe seus colaboradores.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

A seguir, serão apresentados os resultados às perguntas que compuseram os questionários aplicados aos colaboradores da empresa União Técnica de Abrasivos no mês de maio de 2016.

Gráfico 1 – O Trabalho ou tarefas são estressantes?



Fonte: Própria autora

Os colaboradores perguntados sobre qual o nível de estresse sobre suas atividades, 59% responderam que seu trabalho é pouco estressante, outros 33% responderam muito pouco estressante e 8% responderam nem um pouco estressante, evidenciando que a empresa é admitida no conceito em que as empresas de hoje não tratam mais seus trabalhadores como máquinas ou objetos, mas sim, visam incentivar seus talentos e demonstrar que as pessoas são o núcleo da empresa, evitando o contraste de empresas do passado onde as empresas eram como máquinas: tratamento frio e artificial, departamentos rígidos e até mesmo responsabilidades inalteradas.

Gráfico 2 – Seu ambiente de trabalho contribui para seu desempenho



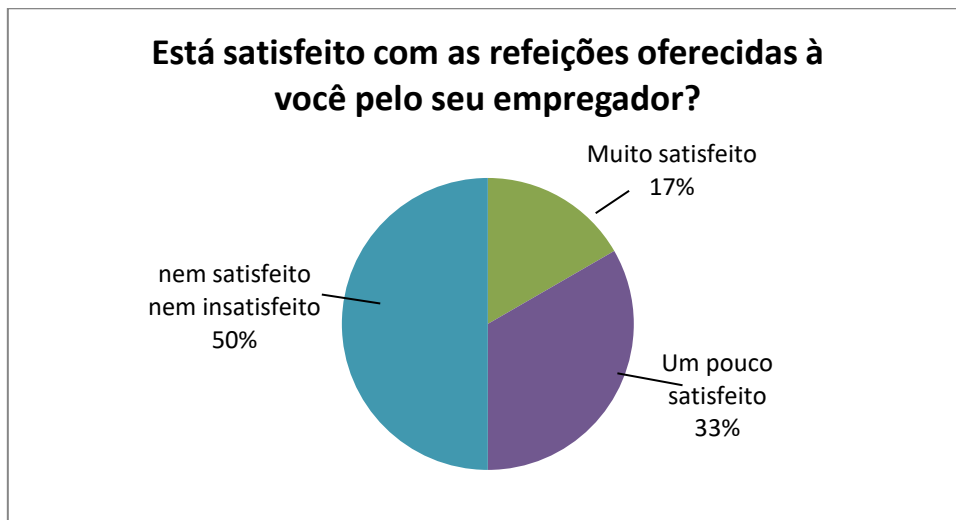
Fonte: Própria autora

Conforme o gráfico 3 a resposta é unânime no que se refere ao ambiente de trabalho. Todos contribuem para que o ambiente de trabalho possa ser agradável, isso é resultado de um bom exemplo de liderança, e como resultado, o desempenho dos colaboradores é proporcionalmente afetado de forma positiva.

Este resultado exemplifica o conceito de Marcousé, Surrise e Gilleppe (2013, p.59), onde afirmam que a maneira de como um gestor lida com seus colegas pode ter um impacto real na motivação deles e no modo como efetivamente trabalham.

Na empresa Unitec da Amazônia os colaboradores são incentivados tanto pelo gestor como pelos colegas a terem um ambiente de trabalho comunicativo no que se refere às atividades diárias, onde todos se esforçam tanto para executar suas tarefas como para ajudar os que caso precisem ajuda para manter suas tarefas em dias, e isso vem trazendo um ambiente de trabalho sadio.

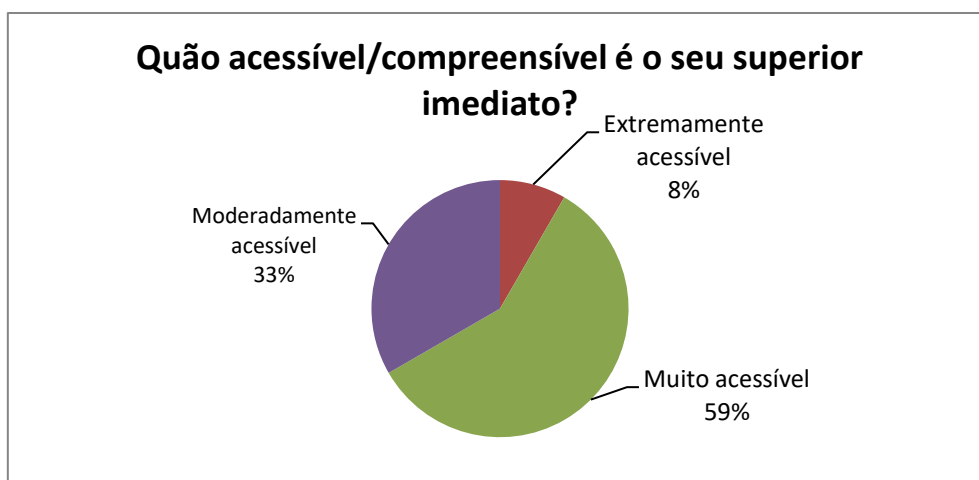
Gráfico 3 – Está satisfeito com as refeições oferecidas a você?



Fonte: Própria autora

Com relação às refeições ofertadas, este ponto deve ter atenção da Unitec da Amazônia. 50% dos colaboradores responderam “nem satisfeito nem insatisfeito” e 33% “um pouco satisfeito”, apenas 17% responderam “muito satisfeito”, mostrando que neste ponto a empresa poderá levantar alguns questionamentos para verificar a causa desses índices de insatisfação. A má alimentação pode acarretar em insatisfação por esses colaboradores que estão pouco ou não responderam que estão satisfeitos, e como consequência a queda de produtividade pode afetar a empresa, distanciando-a do conceito de humanização que sinaliza aspectos importantes no que diz respeito as melhorias de condições de trabalho.

Gráfico 4 – Quanto acessível é seu superior imediato?



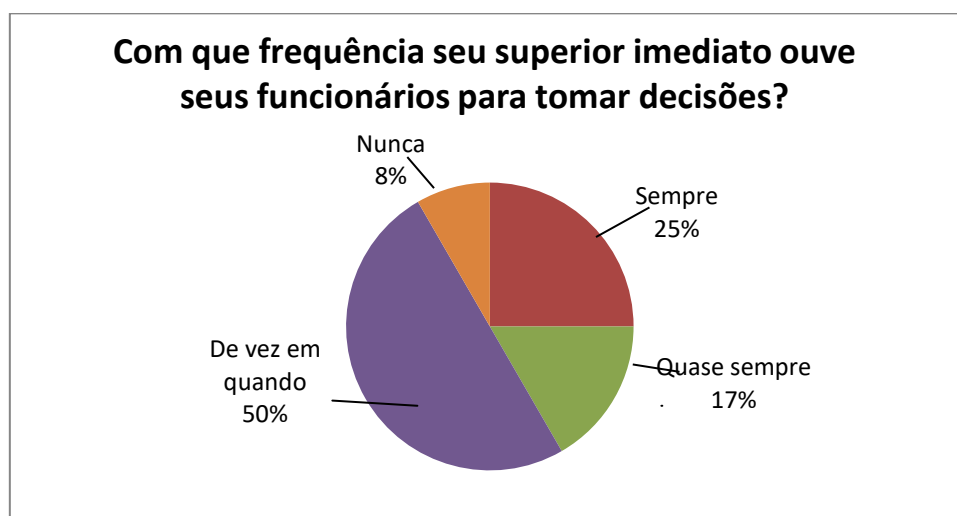
Fonte: Própria autora

Esse é um dos resultados cruciais para definir se a empresa Unitec da Amazônia possui ou não as características da gestão humanizada, que é justamente o nível de acessibilidade do líder. Conforme o gráfico 59% consideraram o seu superior imediato “muito acessível”, 33% “moderadamente acessível” e 8% “extremamente acessível”.

Como o líder é comumente estabelecido para que o ambiente de trabalho seja agradável, neste resultado viu-se que o líder é capaz de gerenciar de forma humanizada, devido ao seu modo acessível, ao entender que os colaboradores podem ter problemas pessoais e liberá-los para resolvê-los, podem adoecer e a empresa possuir assistência médica e podem fazer suas consultas e exames no horário em que deveriam estar trabalhando, caso seja necessário.

Estas atitudes exemplificam o padrão do que é ser líder de acordo com os autores Silva, Penão, Pereira e Joviliano (2013): “ser líder não é simplesmente um posto ou uma função, mas uma posição que fará de um ambiente de trabalho toda a diferença”.

Gráfico 5 – Com que frequência seu superior imediato ouve seus funcionários para tomar decisões?



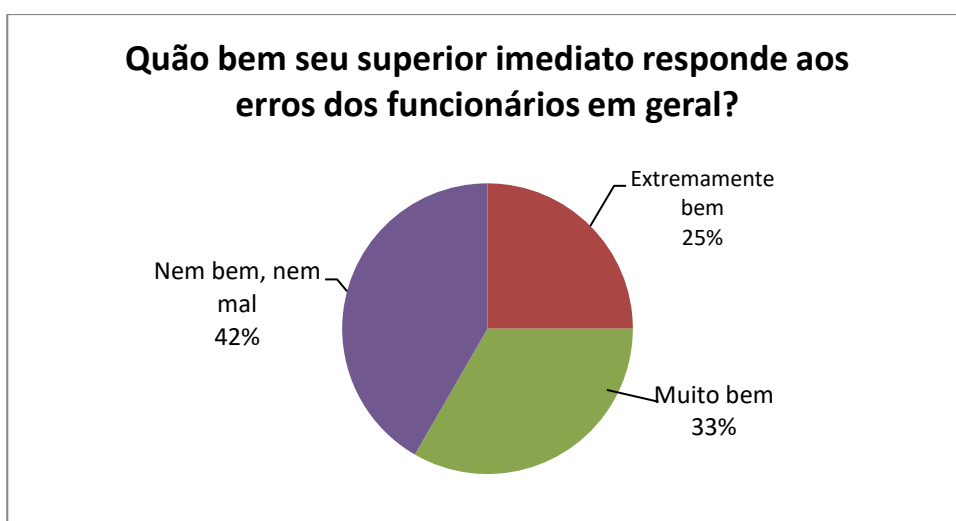
Fonte: Própria autora

Em relação à tomada de decisão, os colaboradores perguntados qual a frequência que é envolvida nas decisões responderam que 50% “de vez em quando”, 25% “sempre” e 17% “quase sempre” são ouvidos para serem tomadas as decisões.

A gestão humanizada e participativa é conhecida por permitir que seus colaboradores opinem na tomada de decisões da empresa, e como resultado poderá obter ideias melhores e uma força de trabalho muito mais motivada.

Esse resultado expõe que a Unitec corresponde parcialmente ao modo de gestão participativa, que é considerar a opinião de uma parte dos colaboradores e mostrando que existe a parceria entre empresa e colaborador. Porém, ainda há um trabalho a fazer para que este resultado salte de parcialmente para integralmente, pois de vez em quando não quer dizer sempre, e isto se torna um alerta para que a empresa não venha a se tornar um estilo ultrapassado de autocrata, o que vai contra aos padrões da gestão humanizada, e também da gestão participativa, que diz que a participação é uma condição fundamentalmente humana de relacionamento e exige que se tenha espaço para que essa condição se manifeste.

Gráfico 6 – Quão bem seu superior imediato responde aos erros dos funcionários?

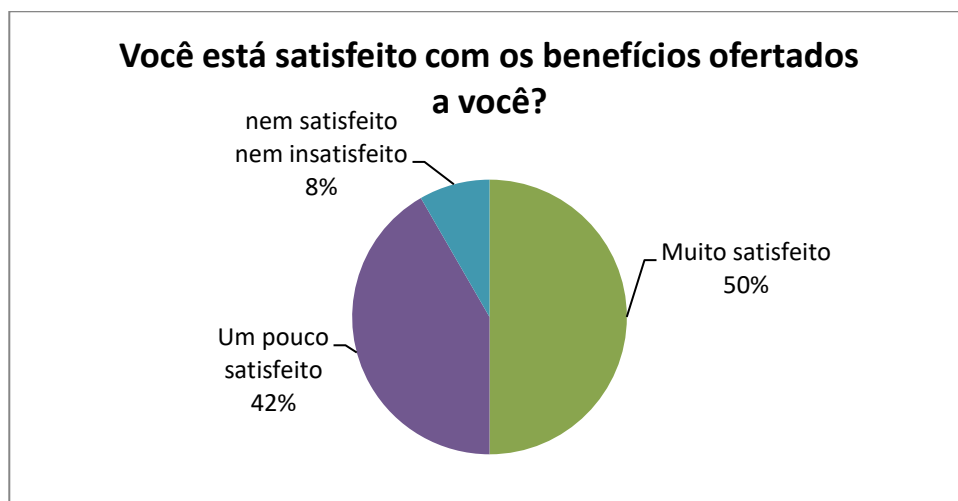


Fonte: Própria autora

Erros são admissíveis em um processo que não é totalmente mecanizado, a diferença para a gestão humanizada é a forma em que as pessoas são tratadas diante de seus erros. Os resultados para esta questão foram: 42% “nem bem, nem mal”, 33% “Muito bem” e 25% “Extremamente bem”, expondo que a Unitec da Amazônia responde bem por compreender quanto aos erros de seus colaboradores, ao entenderem por exemplo que um email enviado incorretamente pode haver uma ressalva em um próximo a ser enviado e corrigido o erro, evitando mal estar entre colaborador e líder, pode também aprender com este erro e talvez revisar as respostas mais importantes a

serem enviadas a clientes, correspondendo ao modelo de gestão humanizada onde os processos podem ser alterados se necessários, evitando mais uma vez o estilo autocrata.

Gráfico 7 – Você está satisfeito com os benefícios ofertados a você?



Fonte: Própria autora

Uma forma de valorizar os colaboradores é manter eles satisfeitos, perguntados sobre se estavam satisfeitos com os benefícios ofertados, as respostas foram: 42% um pouco satisfeito, 50% muito satisfeito e 8% indecisos. Este seria um ponto para se investigar sobre esta metade dos colaboradores que se dizem um pouco satisfeitos ou indecisos e analisar sobre o que os deixam poucos satisfeitos, neste caso mostraria que a empresa realmente se preocupa com o bem estar de cada colaborador, tentando aumentar a porcentagem de colaboradores para o status muito satisfeito e como resultado a maior probabilidade de manter seu quadro funcional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como foco principal analisar os aspectos da humanização no gerenciamento dos recursos humanos na empresa Unitec da Amazônia. Para tanto, foi preciso estudar a metodologia e entender os principais conceitos da gestão humanizada e qual sua relevância no meio empresarial. Foram realizadas, no andamento deste trabalho, coletas de dados para darem consistência à pesquisa, com a finalidade de alcançar os objetivos específicos.

Conforme estudo e análise deste trabalho, constatou-se que a gestão humanizada é uma prática que vem sendo utilizada como uma ferramenta no meio empresarial, para as empresas se tornarem competitivas e virem a ser exemplo para outras organizações que queiram gerir de forma humanizada.

Pode-se dizer que a gestão humanizada é vista como uma ferramenta eficaz para as empresas, que buscam se aperfeiçoar cada vez mais. Entretanto, algumas empresas ainda não a viram como uma ferramenta aliada, e continuam a gerir de forma antiquada, perdendo talentos e clientes e obtendo resultados negativos. Baseado nisso esta gestão vem para servir como instrumento que visa dar lição de como se gerir pessoas para obter resultados satisfatórios.

Com o presente estudo, observou-se que a gestão humanizada é um meio viável aos empresários, pois a empresa terá clientes satisfeitos, e clientes satisfeitos são colaboradores satisfeitos com sua forma de serem tratados pelos gestores, e consequentemente a probabilidade de a empresa ter resultados satisfatórios serão maximizados.

8. REFERÊNCIAS

CAMPOS, Valdir. **A Gestão participativa e a humanização do ambiente organizacional**. <<http://repositorio.unesp.br/handle/11449/97673>. 2002>. Acesso em: 25 fev. 2016.

CAVAGNOLI, Irani. **O que é gestão?** Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/o-que-e-gesao/> 2008>. Acesso em: 24 out.2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo. Editora Elsevier, 2010.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Humanização dos cuidados em saúde**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=f1NtAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=hist%C3%B3rico+da+gest%C3%A3o+humanizada&ots=CIrv8Tqi4h&sig=oCwVp35wUSmDYY5AB7T2IEsL9II#v=onepage&q=hist%C3%B3rico%20da%20gest%C3%A3o%20humanizada&f=false>. 2006. Acesso em: 24 out.2015

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa** dicionário. 7. ed. São Paulo. Editora Positivo, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Andrade. Fundamentos da metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MACEDO. Paula Costa Mosca. **Desafios atuais no trabalho multiprofissional em saúde**. 2007. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rsbph/v10n2/v10n2a05.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2015

MARCOUSÉ, Ian. SURRIDGE, Malcolm. GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos**. Editora Saraiva, 2013.

MARQUES, José Roberto. Gestão Humanizada: aumentando a produtividade e retendo talentos. Instituto Brasileiro Coaching, 2013 Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/blog/gestao-de-rh/gestao-humanizada-aumentando-a-produtividade-e-retendo-talentos/>> Acesso em: 07 out. 2015.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática**. Lisboa, Portugal. Actual Editora, 2014.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero Fernandes. **Gestão das Funções Organizacionais**. 2. ed. Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2008.

SANTOS, Márcio Jacson Dos. **Gestão Humanizada**. Disponível em: <<http://www.befective.com.br/blog/gestao-humanizada/>>. Acesso em: 24 out. 2015.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão humanizada no setor público**. 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2015.

SILVA, Alessandra Soares Mariano Ramos da; PENÃO, Jackson Luis Pedroso; PEREIRA, João Nicacio; JOVILIANO, Renata Dellalibera. **Liderança, Motivação e Humanização no Ambiente Organizacional**. Revista EPeq/Fafibe, Bebedouro/São Paulo. Ano V. N.5 – Dezembro 2013. Disponível em:

<<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaepeqfafibe/sumario/27/05022014171938.pdf>>. Acesso em: 02 nov.2015

WALDOW, Vera Regina; BORGES, Rosália Figueiró. **Cuidar e Humanizar: Relações e significados.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002011000300017. Acesso em 05 de novembro de 2015.