



III Congresso de Humanização
II Jornada Interdisciplinar de Humanização

III Congresso de Humanização
II Jornada Interdisciplinar de Humanização
06 a 08 de agosto de 2012

PERCEPÇÕES DE FUNCIONÁRIOS DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO HOSPITALAR SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA

Bianca Cristina Liebel
Walquíria Luna da Silva
Maria Teresa Gomes de Oliveira Ribas
Ivone Mayumi Ikeda Morimoto

RESUMO

Este estudo objetivou analisar percepções de funcionários sobre um modelo de avaliação de desempenho, por meio de abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada em uma Unidade de Alimentação e Nutrição hospitalar de Curitiba. Foram definidos na categoria “avaliados”, os Copeiros, Cozinheiros e Auxiliares de cozinha e na de “avaliador”, o Nutricionista. Foram realizados grupos focais de 45 minutos e os depoimentos gravados foram transcritos. A ficha de avaliação de desempenho continha questões sobre o cumprimento de normas disciplinares institucionais, desempenho técnico, atitudes e conhecimento das tarefas. Cada critério era analisado pelo avaliado e avaliador promovendo um diálogo, finalizado com o registro, em consenso, de melhorias a serem implementadas na atuação de cada avaliado. Emergiram dos depoimentos, categorias empíricas associadas à percepção da avaliação de desempenho como subsídio para direcionamento de melhorias, da integração entre a missão pessoal e da organização hospitalar, da importância do ouvir e ser ouvido e um sentimento de abertura para a expressão do potencial individual do avaliado, além da valorização de sua missão na organização hospitalar. Em contrapartida, manifestaram o receio da demissão, caso os critérios não fossem atingidos, revelando ainda persistir o conceito da avaliação de desempenho como instrumento de punição.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Unidade de Alimentação e Nutrição hospitalar.



INTRODUÇÃO

As modernas organizações concentram significativa parcela de recursos na capacitação de seus profissionais, pois reconhecem que desta depende o aprimoramento da qualidade de produtos e serviços. Este investimento em pessoas visa quebrar uma prática perniciosa para qualquer sistema organizacional, representada pela simples troca de uma pessoa por outra (MOTTA, 2002). As políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais (TOLEDO, 1982). Para MORIN (2001) a organização do trabalho fundamenta-se na modificação gradual de comportamento dos trabalhadores de maneira que estes sejam conduzidos positivamente a posicionamentos em relação às funções exercidas e no comprometimento da equipe com o trabalho.

Em resposta à configuração do mercado de trabalho no Brasil, o nutricionista que atua em uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) acabou se convertendo em gerente e supervisor. Este profissional tem a responsabilidade de aplicar o instrumento de avaliação de funcionários, de fundamental importância para a realização da interface entre o funcionário da UAN e a empresa, para compreensão do papel de cada indivíduo no contexto da missão da organização. Nesse sentido, justifica-se a realização deste estudo que tem como objetivo geral analisar as percepções de funcionários de uma UAN hospitalar sobre um modelo de avaliação de desempenho, por meio de abordagem qualitativa. Dentre os objetivos específicos estão: analisar a influência do instrumento de avaliação de desempenho na percepção sobre conexões entre missão e sua função, e discutir a utilização da avaliação de desempenho como instrumento de gestão. Outro aspecto de relevância para a pesquisa refere-se à lacuna quanto à existência de trabalhos relacionados à avaliação de desempenho em UAN, em especial, quanto ao emprego de abordagens qualitativas aplicadas a essa área.



MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada na Unidade de Alimentação e Nutrição de um Hospital Geral de Curitiba - PR, de 278 leitos, que fornece 1200 refeições por dia. A população de estudo compreendeu funcionários da UAN, envolvendo as funções operacionais e administrativas além da nutricionista que gerencia o serviço. Na presente pesquisa, o instrumento de avaliação foi aplicado pela nutricionista responsável da UAN aos respectivos funcionários. Assim, foram definidos no segmento “avaliados”, os funcionários da UAN e na de “avaliador”, a nutricionista da UAN da instituição pesquisada.

O instrumento de avaliação, denominado “Diálogo de Desenvolvimento” foi gerado a partir da dissertação de MORIMOTO (2002), sendo composto de uma ficha dividida em três partes. A primeira, com itens a respeito do cumprimento de normas disciplinares institucionais, que incluem uso de crachá, uniforme, adornos, uso de equipamentos de proteção interna, pontualidade, assiduidade e aspectos de higiene pessoal. A segunda parte refere-se ao desempenho técnico, avaliando aspectos como organização, comunicação, responsabilidade e zelo por materiais e equipamentos. Na terceira parte são analisadas as atitudes e conhecimento das tarefas a serem executadas, sendo específicos para cada função. Cada critério é analisado pelo funcionário que está sendo avaliado e pelo seu avaliador seguindo a seguinte escala: 3- sempre realiza 2- quase sempre realiza, 1- raramente realiza, 0- nunca realiza.

O objetivo deste instrumento é promover um diálogo entre avaliador e avaliados, de maneira que o avaliador possa esclarecer ao funcionário o que a organização espera dele e em que situação de desempenho profissional ele se encontra atualmente. Ao final, deve-se chegar a um denominador comum entre ambas as partes, sobre itens a serem melhorados na atuação de cada funcionário havendo um espaço próprio para registro destes.

A metodologia qualitativa foi escolhida, pois é capaz de incorporar questões do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e as



estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construção humana significativa (MINAYO, 2000). A técnica do grupo focal se justifica pelo interesse do estudo em captar um maior número de informações para a construção de um conjunto significativo de opiniões dos avaliados e do avaliador sobre o tema definido.

Foram realizados dois grupos focais com os “avaliados” e uma entrevista com a avaliadora. Os primeiros dois grupos foram pré-definidos a partir do critério turno de trabalho sendo que os sujeitos pesquisados participaram de reuniões informais com duração de aproximadamente quarenta e cinco minutos. Nas reuniões foram abordados a influência do instrumento de avaliação, além de aspectos de comprometimento, satisfação e motivação para com o trabalho. A nutricionista responsável relatou suas percepções quanto à aplicação do instrumento de avaliação de desempenho, e sua visão a respeito dos funcionários, após a aplicação do instrumento. A participação dos avaliados foi espontânea e certificada por Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra, tendo sido posteriormente identificadas as ideias centrais e as expressões-chave empregadas nos discursos dos entrevistados para a construção das categorias de análise do problema de pesquisa, produzindo-se a inter-relação dos achados de vários autores pesquisados com os depoimentos colhidos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo AQUINO (1979) por meio da avaliação de desempenho ou a partir de seus resultados, as organizações decidem o futuro e destino de seus recursos humanos: pessoas são admitidas, promovidas, dispensadas, remanejadas, treinadas ou advertidas. Isto faz com que essa atividade seja associada, na percepção dos funcionários, ao registro e análise de critérios que, não atingidos segundo o esperado pelo avaliador, sejam capazes de possibilitar uma demissão. O receio da demissão e a visão da avaliação de desempenho como um instrumento de punição ficam explicitados nos depoimentos dos avaliados abaixo:

“Eu fiquei frustrada, de medo de ser mandada embora...” (V., sexo feminino).



“Eu gosto muito daqui, se chegarem e falarem não dá mais, eu vou sair feliz. O que eu quis eu vi aqui, eu aprendi, foi muito bom”(P., sexo feminino).

“É uma cobrança em cima da gente, eu acho assim. Na primeira impressão que a gente vê é de cobrança...” (G. sexo feminino).

Para que os resultados da avaliação de desempenho tragam benefícios a todos que participam do processo, tanto o avaliado, o avaliador como a organização, devem permitir identificar as habilidades específicas que devem ser desenvolvidas ou adquiridas pelo avaliado e, também, promover a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, torna-se necessário transformar os sistemas de avaliação tradicionalmente utilizados em instrumentos úteis a todos os seus usuários, como ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas nas relações de trabalho (CASTRO, 1996). A percepção deste papel da avaliação de desempenho no direcionamento de melhorias pode ser verificado nos relatos a seguir:

“É legal quando a chefe chega pra gente e expõe... “Você pode melhorar nesse sentido...” E também quando você tem um bom desempenho... É gratificante entendeu...Porque você acaba melhorando o seu trabalho...”(L.M., sexo masculino)

“Às vezes você tá passando por uma avaliação... Às vezes você não vê... Que tem meios pra corrigir...” (A.C., sexo masculino).

“Eu fico com mais expectativas, eu fico assim, eu vou fazer as coisas do jeito que ela falou durante a avaliação, eu acho que do jeito que ela queria que fosse com o que respondi e com o que ela viu. E acho assim tentei mudar, como eu fiz, no ponto de vista que ela não gostou. Tentei mudar, não consegui até agora, mas eu falei para ela que ainda vou mudar. Não tenho medo, não fico apreensiva. Fico tranquila...”(G., sexo feminino).

“... Foi feita uma avaliação do ponto de vista nosso, tipo assim, a pergunta era para nós, mas a chefia tinha bastante contato com a gente pelo que ela respondia...”. (R., sexo feminino).

“No meu modo de vista foi bom, eu percebi que não sou mais alguém, eu sou alguém ali dentro. Também percebi que ela, às vezes eu achava que elas deixam muito solto assim, cada um com suas coisinhas, mas descobri que elas sabiam o que estava se passando.”(T., sexo feminino).



Segundo PESTANA (2003), um gestor deve apresentar capacidades, como: ter habilidade na busca de clarificação de problemas, ouvir e ser ouvido, ter iniciativa e comprometimento, e compartilhar visão, missão, objetivos e metas.

Os depoimentos dos avaliados abaixo confirmam a importância dos aspectos abordados pelo autor citado acima:

“Eu acho que ela [avaliadora] escuta muito a gente, porque não é só nós ali dentro...” (B., sexo feminino).

“... Tem liberdade...” (K., sexo masculino).

“... Qualquer coisa a gente pode se dirigir a ela, perguntar...” (A. M., sexo feminino).

“... Mas assim, pra ter uma cobrança, a chefia tem que tá vendo o andamento... Pra não prejudicar o funcionário... É isso que eu penso, porque eu acho que a cobrança tem que ter... Só que tem que ter as ferramentas, tudo certinho, pra você trabalhar... Que te possa sanar... A tendência é melhorar... Tem que ver se dá pra fazer isso.... Eu acho isso...” (J., sexo masculino).

“... Mas gente é muito bom o trabalho, é bom ser ouvida, é bom a gente poder questionar” (A.A., sexo feminino).

O avaliador compreende o significado de Avaliação de Desempenho como um instrumento para o desenvolvimento dos recursos humanos:

“... eu acho que é bom esta ferramenta que às vezes a gente vê todo o conjunto, não vê funcionário por funcionário. Daí também e a pessoa saber de como está sendo avaliada, o que esperam de você é fundamental, a pessoa se sente mais valorizada, se sente melhor, eu acho assim que é importante fazer isso que a pessoa diga que a cada seis meses tem alguém que vai me dizer: Isso eu estou certa, vou seguir este caminho ou errado, não vou fazer mais isso porque isto está errado” (avaliador).

Quanto às transformações no desempenho dos funcionários, JURAN (1990) prefere o termo “melhoramento”, definindo-o como “uma criação organizada de mudanças benéficas, ou de níveis de desempenho sem precedentes”. Para RADOS (2001), o significado do termo mudança, assume uma situação ambígua para os estudos sobre organização: por um lado, ela representa crescimento, oportunidade e inovação. Por outro, a mudança pode significar ameaça, desorientação, revolução.

Esta mudança tende a ser gradual e constante, como verificado nos relatos



dos avaliados:

“Mas assim depois do que a gente conversou... Ah foi importante pra gente mais assim... prestar mais atenção...” (E., sexo feminino).

“É bom quando você vê que tá indo bem... Porque acho que numa empresa acho que tem que haver cobrança da pessoa... Eu não ligo não, porque eu acho assim, a gente tá aqui pra tentar aperfeiçoar o máximo... Fazer o máximo...” (E.L., sexo feminino).

O ato de melhorar, conforme entendimento de PALADINI (1997), “significa fazer o que já fazemos - porém, de outra maneira”. Propõe esse autor que se deve pensar muito sobre o assunto para que não haja improvisação, pois neste caso, “não se fariam melhorias, mas simples tentativas”. Quanto ao entendimento do termo melhoria, PALADINI (2000), define-a como sendo “o aumento do grau de ajuste do produto à demanda”. Isso implica em constantes preocupações e esforços. Sendo gradativa, essa melhoria se configura como melhoria contínua.

Para WERKEMA (1995) a melhoria é apreciada como resultado da solução de um problema. Algo deve ser feito para alterar alguma situação, mudá-la ou transformá-la de tal maneira que um problema, inicialmente identificado, possa ser resolvido e ter uma certa garantia de que assim permanecerá por um tempo considerável. O depoimento do avaliador abaixo confirma a importância dos aspectos abordados pelos autores citados acima:

“... porque também é assim: eles apresentaram problemas, a gente tem que apresentar a solução, até pra ferramenta ter credibilidade. Se não elas vão falar: a gente fala tudo: ela anota tudo e não faz nada. Então neste momento a gente tá buscando realmente aquilo que a gente não conseguiu dar um retorno, olha não deu por causa disso, disso, disso. Eu acho assim que elas acreditaram na ferramenta, que isso é um processo de melhoria, não só profissional, mas como de equipe, que vai facilitar os processos delas” (avaliador).

Percebeu-se entre os avaliados e avaliador, um sentimento de abertura para a expressão do potencial particular do funcionário, quanto à sua própria avaliação sobre o ambiente de trabalho. Isto fica evidenciado nos depoimentos abaixo:

“Eu tenho muito plano...Aqui pro hospital... É com certeza... É...Mudanças



aqui, né! Veja...Eu acho que ali onde que eu to...Tem pouco espaço,...”(A.E., sexo feminino)

“... Então eu acho que elas entenderam super bem, assim a idéia e muitos aproveitaram, até pra fazer um desabafo. Eu acho que foi bem interessante, assim, porque assim, por exemplo: ouvir coisas que você nem se percebe que está acontecendo. Ah, aquela torneira é muito curta, a gente fica toda curvada para lavar a garrafa térmica, é simples só colocar um extensor, só que elas ficam anos... Eu estou aqui faz quatro anos nunca tinha pensado nisso...” (avaliador).

As missões das empresas referem-se ao somatório das missões dos funcionários com as missões dos indivíduos e da organização, podendo este ser o diferencial em termos de resultados. A missão deve ser clara, objetiva, ousada, mas, sobretudo possível, refletindo um consenso interno de toda a organização e compreensível por parte das pessoas externas a ela. Deve ser específica e própria de cada empresa, descrevendo clara e concisamente o propósito fundamental do negócio, contribuição à sociedade, compromissos, valores e crenças que fundamentam o negócio (CHIAVENATO, 2001).

É clara a posição de CHIAVENATO (1994) sobre missão:

“O cultivo da missão faz com que membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas, sobretudo ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo. Nas organizações mais bem-sucedidas, a formalização da missão é definida pelo nível institucional, com a ajuda participativa dos níveis intermediário e operacional da organização. No fundo, todos os membros - e não apenas alguns deles - trabalham juntos para a sustentação da missão da organização”.

Alguns avaliados percebem a sua missão pessoal integrada à missão da organização hospitalar, o que envolve o sentido de participação no processo de prestação do serviço específico, além de valores éticos e morais:

“... Ser honesta com que a gente faz... se a dieta está correta... a partir do momento que está liberado pelo médico é nossa a responsabilidade. A responsabilidade da dieta do paciente é nossa...” (C., sexo feminino).



“... porque é vida que a gente tá lidando, eu acho que a alimentação satisfaz o tratamento, é uma parte muito importante do tratamento...” (A., sexo feminino).

A missão é a própria razão de existir da empresa e revela o seu papel na sociedade (CHIAVENATO,2001). Ela sofre mudanças ao longo da existência da organização, por isso não é definitiva e nem estática.

Após a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho observou-se a valorização da missão por parte de alguns avaliados, apresentados nos depoimentos a seguir:

“É... Muito especial... O pessoal fala que só louco pra trabalhar em hospital... Que nada, nós somos especiais... Que tem que gostar, tem que amar o que faz... Eu adoro o meu serviço...” (M., sexo feminino).

“... Eu acho assim também, que pra ser copeira, pode estar o mundo desabando lá fora, mas você tem que chegar sorrindo, porque o coitado [referindo-se aos sujeitos hospitalizados a quem serve as refeições preparadas] já tá lá numa cama, né?...” (J., sexo feminino).

“Muita gente que fala que é banal ser copeira, mas eu... me dá prazer, me dá prazer. É simples, é simples, mas me dá prazer...” (D., sexo feminino).

“Batalhei bastante para entrar aqui, não só aqui, eu queria hospital, eu queria área de saúde. Às vezes as pessoas falam como você consegue trabalhar lá, a gente luta pela vida, mas o que a gente vê é morte... eu acho que a gente aprende a conciliar, aprende a conviver com este lado que a gente vê nos corredores. Eu gosto cada vez mais” (M.L., sexo feminino).

“Enquanto tiver aqui, tem que vestir a camisa da firma... Eu sou assim... Se eu trabalho aqui... Tem que fazer certo as coisas tem que procurar melhorar...” (C., sexo masculino).

A preocupação dos hospitais, atualmente, pela busca da qualidade dos serviços vem exigindo de seus profissionais e colaboradores uma nova postura. Dessa forma, a importância da procura pela capacitação profissional e aprimoramento das habilidades dos funcionários é condição para garantia da sobrevivência e manutenção das organizações (FERREIRA, 2001; BALBUENO, 2004).



CONCLUSÃO

Um nutricionista exerce atividades técnicas e administrativas, deve conhecer garantir a qualidade nutricional e microbiológica dos alimentos produzidos numa UAN, gerenciando sua equipe de trabalho para que este objetivo seja atingido. Pode-se verificar através dos depoimentos do avaliador a compreensão do papel do profissional no que se refere à gestão de pessoas quanto a habilidades como: saber ouvir e ser ouvido, ter iniciativa, compartilhar visão, missão e objetivos, possibilitando um crescimento em conjunto com a equipe de trabalho.

Ficou demonstrado que o sistema de avaliação de desempenho proposto e aplicado nesta UAN hospitalar constitui uma importante ferramenta na gestão de pessoas. Com este estudo verificou-se que após a aplicação do instrumento, houve valorização da missão dos funcionários da UAN dentro da organização hospitalar e uma abertura de canais de comunicação com o gestor, para discussão da melhor forma de solucionar os problemas do serviço. Além disso, emergiram dos depoimentos, categorias associadas à percepção da avaliação de desempenho no direcionamento de melhorias a serem realizadas de maneira contínua. Em contrapartida, houve manifestação do receio da demissão, caso os critérios não fossem atingidos, revelando ainda persistir o conceito da avaliação de desempenho focada no aspecto negativo, como instrumento de punição.

Tradicionalmente, a abordagem qualitativa não é utilizada como instrumento de avaliação. Este estudo demonstra que pode constituir um instrumento valioso na gestão de pessoas, especialmente como estratégia na direção de consolidar uma política de humanização do trabalho em Unidades de Alimentação e Nutrição hospitalar.



REFERÊNCIAS

- ANGERS, M. **Work and meaning**: ICCD Webmasters Team, 1998. Internet
- AQUINO, C.P. Avaliação de desempenho: formulação básica. **Rev Paul Hosp.** 1979; 27(9):284-90.
- BALBUENO, E. A.; NOZAMA, M. R. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Fev 2004, vol.12, no.1, p.58-64.
- BONSUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark / Dunya, 1997.
- CAMPOS, V.F. Empresas desperdiçam 40% do faturamento. **Folha de São Paulo**, cad.1, p.8, 28/06/1993.
- CASTRO G.A.O., LIMA,G.B.C., VEIGA, M.R.M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Rev Adm.** 1996; 38-52.
- CODA, R. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1986 (Tese de Doutorado).
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 2ª ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. A nova era do RH. **Rev Banas Qualidade**. jul/2001
- DAVEL, E. **Recursos humanos e subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- FACIROLLI, M. S. Uma necessidade urgente de rever o significado do trabalho. **Portal Plenitude humana**. Cuiabá, 2000. Disponível em: <http://www.plenitudeonline.com.br/noticias/news/index_noticias.php?id=117> Acesso em: 21 abril 2005.
- FERREIRA, C.C., MARRA, C.C. Avaliação de desempenho humano: importância na enfermagem. **Rev Paul Enfermagem**, 2001; 20(2):25-32.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo]: MBA, USP, 2001. 18 p.
- HACKMAN, J.R; SUTTLE. J.E. **Improving life at work**. Glenveiw; Scott,1977.
- HERZBERG, F. I. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publisbing Co., 1996.



HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JURAN, J.M., **Juran planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 361 p.

MAXIMIANO, A. C. O. **Gerência de trabalho de equipe.** São Paulo: Pioneira, 1986.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MORIMOTO, Ivone M. I. **Melhoria da Qualidade na Unidade de Alimentação e Nutrição Hospitalar: Um modelo prático.** Dezembro, 2002. 264p. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORIN, E. M. Os sentidos do Trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.41, n. 3 , p.8-19, Jul./Set., 2001.

MOTTA, J. A. N., Características específicas da implementação de estratégias de melhoria da gestão na área de saúde. **RAS - Revista de Administração em Saúde.** São Paulo , vol. 4, n. 16 - Jul-Set., 2002.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.,** Ago 2003, vol.32, no.2, p.77-84.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo:Atlas, 2000.

QUIGLEY, J.V. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm.** São Paulo: Makron Books, 1994.

RADOS, G. J.V. et al. Texto das aulas da disciplina Gestão de Serviços [04jul/13set2001]. Florianópolis: UFSC, [s.d.].

REIS, D.; PEÑA, L. Linking customer satisfaction, quality and strategic planning. **RAE-Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP,** São Paulo, v. 40, n. 1, p. 34-38, jan./mar., 2000.

ROSSO, F. Gestão de Pessoas - a arte de liderar seres humanos. People's Management - The Art os Human Beings' Leadership. **Revista O Mundo da Saúde.**



III Congresso de Humanização
II Jornada Interdisciplinar de Humanização

III Congresso de Humanização
II Jornada Interdisciplinar de Humanização
06 a 08 de agosto de 2012

São Paulo, ano 26 v.26 n.2 Abr-Jun. 2002.

SANTOS, M. C. dos. A Motivação como agente de Qualidade. **Revista de Filosofia**. Curitiba, v.8, n.9, p.21-30, Jun,1995.

TRACY, D. **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TOLEDO, F. **Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982. (Coleção primeiros passos).

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VINCI, A. **O chefe não manda mais**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1995.