

# A ATUAÇÃO DO GESTOR NA UNIDADE HOSPITALAR

## THE PERFORMANCE OF THE MANAGER IN THE HOSPITAL UNIT

Márcia Santos Freitas Leboreiro<sup>1</sup>

**Resumo:** Este Artigo tem a finalidade de interpretar pontos positivos e negativos nas relações interpessoais entre funcionários de uma Unidade Hospitalar proporcionando qualidade de vida desde a relação entre colegas, chefias diretas e indiretas, funcionários e pacientes, analisando as funções na Unidade Hospitalar. Para realização deste Artigo foram necessários levantamentos bibliográficos e Consultas de Materiais Periódicos, Revistas e

Sites Especializados no assunto para a reflexão em Gestão de Pessoas em Unidade Hospitalar. A metodologia trabalhada foram as literaturas em Línguas Portuguesa de 2003 à 2009. Nestes materiais encontro com inúmeros desafios que foram enfrentados pelos gestores e trabalhadores, o que implica (re)pensar coletivamente os modos de planejar, organizar e operar a atenção em Gestão de Saúde na Unidade Hospitalar. Compreender as pos-

---

<sup>1</sup> Enfermagem pela Faculdade São Camilo, Pós em Vigilância Sanitária pela Fio Cruz, Pós em Enfermagem do Trabalho na Faculdade, Pós em Gestão do Trabalho na Enfermagem na Faculdade, Pós em Gerontologia Faveni, MBA em Gestão Hospitalar na Atualiza



sibilidades das ações de gestão de Pessoas em conduzir a equipe multidisciplinar de uma forma coesa, permitindo que o trabalho flua de maneira satisfatória com foco na melhoria da qualidade da assistência médico-hospitalar. Entendendo que funções na Unidade Hospitalar, perpassa pela estimulação da produtividade positiva, trabalhando na educação continuada, valorizando a autoestima, interagindo e demonstrando reconhecimento profissional promovendo bem estar ao trabalhador condições ambientais, instrumentais, motivacionais inclusive com promoções e premiações, colaborando para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

**Palavras Chaves:** Gestão, Qualidade de Vida, Humanização, Educação Continuada

**Abstract:** This Article aims to interpret positive and negative points in interpersonal relationships between employees of a Hospital Unit, providing quality of life from the relationship between colleagues, direct and indirect managers, employees and patients, analyzing the functions in the Hospital Unit. In order to carry out this Article, bibliographic surveys and Consultations of Periodical Materials, Magazines and Sites specialized in the subject were necessary for reflection on People Management in a Hospital Unit. The methodology used was the literature in Portuguese from 2003 to 2009. In these materials, I encounter numerous challenges that were faced by managers and workers, which implies collectively (re)thinking the ways of planning, organizing and operating care in Health Management in the Hospital Unit.



Understand the possibilities of People management actions in leading the multidisciplinary team in a cohesive way, allowing the work to flow satisfactorily with a focus on improving the quality of medical and hospital care. Understanding that functions in the Hospital Unit, pervades the stimulation of positive productivity, working in continuing education, valuing self-esteem, interacting and demonstrating professional recognition by promoting well-being to the worker, environmental, instrumental, motivational conditions including promotions and awards, collaborating for the growth of the institution and the professional himself.

**Keywords:** Management, Quality of Life, Humanization, Continuing Education.

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas em Unidade Hospitalar é uma tarefa extremamente complexa e importante, partindo-se do princípio que um hospital é formado por diversos setores, abrangendo pessoas que exerçam diferentes funções de teor peculiar e hierarquicamente distintas. Para um amplo funcionamento de um hospital objetivando atingir as metas e cumprir à missão a que se propõe, é necessário que os funcionários estejam motivados, sejam orientados, supervisionados e gerenciados, incluindo neste contexto um indicador positivo de produtividade, passando pela humanização.

O bem estar e a saúde do paciente/cliente tem relação direta com um leque de etapas que vão desde um contato inicial pela recepção, o acolhimento pe-



los profissionais de saúde como médicos, enfermeiros e técnicos, o acesso às medicações, tecnologia avançada investigativa e terapêutica, higiene e conforto das acomodações, serviço de nutrição e assistente social. Nesta ótica fica evidente que a satisfação do cliente não se limita ao sucesso terapêutico; envolve sim uma atenção multifacetada e plurissetorial refletindo sobre o processo de interação humana nos serviços de saúde que contribuem para a qualidade, humanização nos serviços de saúde que contribuem para a qualidade, humanização e ética nas relações de trabalho. O domínio de uma Unidade heterogênea por excelência exige do Gestor de Pessoas acima de tudo conhecimento, liderança e capacidade de conduzir bem as relações interpessoais no ambiente de trabalho, com profissionalismo e senso de justiça. Quem for portador des-

tas qualidades e estiver atento a todo e qualquer movimento em sua volta, encontrando o ponto de equilíbrio entre autoridade e flexibilidade, com certeza estará preparado para esta tarefa nada fácil, mas gratificante que a profissão lhe confere.

Definido modelo e adotado o estilo gerencial mais adequado, deve-se definir o processo de Gestão com base nos elementos de planejamento, execução, controle e avaliação, levando-se para uma convergência do modelo decisório, definindo-se e traçando-se o caminho da decisão, bem como os instrumentos para a aferição de sua performance (BORBA, 2006)

Diante deste contexto a Gestão de Pessoas requer um trabalho articulado e integrado aos



processos e práticas de desenvolvimento de pessoas, o que inclui formular e programar estratégias que promovam a aprendizagem dos indivíduos nas organizações de saúde, de forma permanente, visando não somente o desempenho organizacional, funcional e individual, mas também à satisfação e à motivação dos seus colaboradores / funcionários. Organizar com pessoas traduz uma direção próxima como os colaboradores e parceiros pois são os que na verdade claramente entende dela. A Gestão de Pessoas vem dar uma nova visão no recurso organizacional da Empresa e em questão da Unidade Hospitalar como um ator, instigador das decisões, realizador das ações e produtor da nova criações positivas dentro da Unidade.

## **DESENVOLVIMENTO**

O Gestor tem o dever de conscientizar seus colaboradores/funcionários da missão de sua Unidade Hospitalar e dos seus objetivos, incentivando-se e proporcionando-lhes o máximo de conhecimento possível rumo aos objetivos da Unidade. A missão é a identidade da organização.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus colaboradores ( CHIAVENATO, 2005). A missão deve nortear os colaboradores/funcionários como de atividades desenvolver suas funções e atividades não só conscientizando-os da missão como dos valores organizacionais. Os valores são os determinantes básicos e o referencial do comportamento organizacional e pode contribuir para indicar qual é o caminho do crescimento planejado, e determinar os objetivos



e a visão que a empresa pretende atingir. A visão é o espelho da organização;ela reflete a imagem do seu futuro,o que pretende ser. É o ato de ver a si próprio no tempo e espaço. É também, a ótica que o mercado tem da organização.

A visão esboça para descrever um sentido do futuro e define as ações para torná-lo viável em curto prazo. “ Representa o caminho que se pretende transformar em realidade. A visão,também ,reflete os valores da organização para o mercado externo ( CHIAVENATO.2005)” Numa organização os valores baseiam-se na ética devendo agir com seriedade,respeitando os padrões legais e morais que a missão determina. Numa organização os valores baseiam-se na ética devendo agir com seriedade,respeitando os padrões legais e morais que a missão determina.

A democracia de um Gestor participativo é capaz de estimular à integração e a cooperação dos profissionais da Unidade Hospitalar e acima de tudo a humanização primando pelas estas práticas e uma assistência qualificada visando promoção da saúde dos pacientes/clientes e bem estar dos profissionais e colaboradores.

### **O Gestor na Unidade Hospitalar.**

O funcionário satisfeito é mais produtivo,baseando-se nesta verdade na Gestão de Pessoas deve tomar os cuidados para que algumas doenças não ocorram com os profissionais dentro de uma unidade hospitalar tais como: Síndrome de Burnout ( O sofrimento no trabalho com esgotamento físico,mental e depressão ) Sintomas Psicossomáticos; Sintomas Comportamen-



tais, Sintomas Emocionais (baixa auto estima, dúvidas da sua própria capacidade dentre outros ) Sintomas defensivos; envolvendo negação, de emoção, ironia, atenção seletiva, hostilidade, apatia e desconfiança. O Gestor tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, visando o desenvolvimento e crescimento da mesma como o próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. A perfeita integração do funcionário com o tipo de função que exerce, o seu bem estar em relação ao ambiente humano e físico, a sua valorização, a oportunidade que tem de desenvolver suas habilidades e competências e de adquirir novos conhecimentos que lhe confirmam qualificação profissional e crescimento dentro da Unidade Hospitalar onde atuação, são aspectos de crucial

importância para o progresso individual, coletivo e de instituição como um todo.

O Gestor deve ter a sensibilidade para perceber que capacitar o funcionário/colaborador, é investir na própria empresa, pois a qualidade dos frutos colhidos justifica o investimento. Para tanto, características de personalidade devem ser respeitadas e os colaboradores direcionados às funções compatíveis. O Gestor com Pessoas tem a função de liderar, motivar, comunicar, supervisionar, gerenciar e dirigir os negócios e a empresa. Essa multiplicidade de ações produzem visões diferenciadas e possibilitam mudanças e aprimoramento, possibilitando a criação de novos produtos e diferentes formas de ser-



viço,dentro de um processo dinâmico,-criativo e ágil, em constantes transformações ( MIRANDA,2003;CHIAVENATO,2005)

O legado do Gestor de Pessoas segundo os autores citados acima em uma Unidade Hospitalar é extremamente abrangente. Deve o Gestor ter que colocar em prática várias competências relacionadas ao conhecimento. E uma das habilidades principais do Gestor. Gestor é a competência comunicativa que determina a capacidade de expressão e evolução no trabalho.por meio do qual deve alcançar todos os supervisores hierárquicos ou subordinados,objetivando a cooperação,o trabalho em equipe, o diálogo em todas as situações e o exercício da negociação e a comunicação interpessoal ( MOU-

RA,2008). Para Moura, o Gestor como um bom profissional deve ser eclético e dinâmico,perceber as necessidades,lamentações,anseios,desejos de seus colaboradores e abrir o leque de diálogo para conquistar as melhorias e qualidade da Unidade Hospitalar.

### **O Gestor e a Liderança**

Liderar, objetivos de muitos,permitido à poucos,capacitação,visão empresarial, boas ideias,disponibilidade de recursos físicos, materiais e financeiros,são sem dúvidas,elementos fundamentais na carreira de um Gestor. Mas o Gestor precisa ser líder e liderança é dom , é nato, é visceral. Exige acima de tudo malabarismo;a qualidade ímpar para o Gestor-Líder é o equilíbrio. Ser o fiel da balança entre o Gestor com o foco em sua missão e o ser humano que lida com





seres humanos passíveis de dificuldades e instabilidades, talvez seja de todas a tarefa mais difícil e mais importante desta função. Ser carismático, visionário, atento às necessidades do mercado, imparcial, justo e humano, são características fundamentais numa liderança saudável e produtiva. Tais qualidades quando existentes, fazem do Gestor um profissional completo e verdadeiro líder. Além de todas essas qualidades o Gestor também tem que ser competente no que faz. O conceito de competência se relaciona com o conceito de qualificação, mas procura ser mais amplo referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isto, como ressalta Zarifan (1994, apud BALCEIRO e FI-

GUEIREDO, 2004). O legado do Gestor de Pessoas em uma Unidade Hospitalar é extremamente abrangente. O Gestor precisa ser flexível para lidar com situações diversas e muitas vezes adversas, não só no que diz respeito à problemática da instituição, mas com os olhos bem abertos e voltados para o reflexo que os dramas pessoais de seus colaboradores possa atingir diretas ou indiretamente o desempenho de suas funções, comprometendo a qualidade de sua produtividade. O líder verdadeiro consegue criar um ambiente de trabalho completamente renovado para seus colaboradores. As pessoas já não se sentirão controladas e cobradas a todo instante, e nem terão que pedir repetidas autorizações a seus chefes para fazerem o que acham que é certo e mais adequado no atendimento ao paciente/cliente. As pessoas sentem-se mais livres



e, ao mesmo tempo, mais responsáveis e comprometidas com os objetivos e metas da organização, e vão além do cumprimento das suas estritas obrigações (MEZOMO, 2011) Estes profissionais/colaboradores se envolve no trabalho na solidariedade e na cooperação com todos dentro da Unidade, sentindo-se membros ativos, participativos, produtivos e comprometido com a sua Unidade Hospitalar.

### **Estratégias do Gestor em uma Unidade Hospitalar para uma melhor Qualidade**

Com as mudanças rápidas na sociedade devido a “Era da Informação” as TICs vem levando a globalização, a competitividade intensificadas nas Organizações. Missões específicas com objetivos bem definidos, transformaram as Estruturas

organizacionais em empresas plurisetoriais, hierarquicamente delimitadas. Assim acontece em várias instituições, não ficando de fora as Unidades Hospitalares. Estratégias de Gestão nos Hospitais demonstram desenho piramidal onde alicerçados numa base fracionada os setores se afunilam até o ápice onde se instala a Diretoria. Cada Gestão setorial ( como Gestão de Emergência. Gestão de Farmácias e outras ) é parcialmente autônoma e parcialmente vinculadas às demais, já que todas tem o objetivo comum que é a busca do aprimoramento da qualidade até o objetivo específico que é a busca da excelência da qualidade com o apoio das TICs. Quando cada Gestor consegue cumprir sua missão conduzindo a excelência no desempenho tanto individual quanto constitucional promovendo a participação dos cola-



boradores no processo de Gestão proporcionando à mesma informação, capacitação, profissionalização, oportunidade de ascensão, respeito e humanização. A meta de qualidade é atingida de forma natural, como resultado de um trabalho de Gestão bem conduzido. Imbuir o colaborador o espírito de unidade, aparar as arestas necessárias, dar aos colaboradores um Feedback do seu desempenho, com elogios ou recompensas, peça vital para garantia do alicerce das metas e cumprimento das missões.

A qualidade de uma Empresa é feita por pessoas. Jean Carlzon, Presidente da SAS (Scandinavian Airline Systems) criou o termo “Momento da Verdade”, este é o momento entre o paciente/cliente e o prestador do Serviço, onde o cliente tem a oportunidade de formar uma opinião a respeito da qualidade

do serviço. Calcula-se que em uma semana em um Hospital, ocorrem em média 50 (cinquenta) “momentos da verdade” na interação do cliente/paciente com médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, administradores, apoio, recepção e manutenção. A percepção inicial sobre a qualidade da Instituição pode ser reforçada ou modificada. Por isso torna-se cada vez mais necessário a prática de algumas medidas como “palestras-relâmpagos” de 10 à 15 minutos com objetivos dos colaboradores verem onde estão acertando ou errando, devendo ser ministradas por Gestores, Coordenadores, Diretores ou convidados externos com vivência na área de boas estratégias para o cliente/paciente no sentido de sentir-se melhor no ambiente hospitalar.

**VISÃO HUMANISTA EM**



**HEALTH & SOCIETY**

**UMA EMPRESA/HOSPITAL**

É imprescindível ao Gestor ter visão holística, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade, comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo. Assim a visão holística de uma empresa equivale a se ter uma “imagem única”, sintética de todos os elementos da empresa, que normalmente podem ser relacionados a visões parciais abrangendo suas estratégias, atividades, informações, recursos e organização, estrutura da empresa, cultura organizacional, qualificação do pessoal, assim como suas inter-relações ( REIS, 2013) A utilização de uma filosofia social de inspiração humanística contribui para o ambiente de trabalho saudável, coeso e dinâmico;

cabe a Gestão de Pessoas inseri-la e alimentá-la, reconhecendo o potencial humano como recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento do alcance das metas e sucesso da instituição. A Unidade Hospitalar deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem estar á motivação e a satisfação de todos os colaboradores/funcionários e seus pacientes/clientes, através de sistêmicas próprias, objetivando a qualidade e satisfação de ambos.

É preciso mais do que nunca que os servidores cultivem o espírito de unidade, visando a melhoria da Unidade com ênfase na participação dos colaboradores no processo de Gestão. Para tanto, mister se faz a capacitação e profissionalização dos funcionários/colaboradores de forma coerente e convergente com os



objetivos estratégicos da Unidade Hospitalar,alicerçada em uma cultura organizacional que conduza a excelência do desempenho individual e institucional. É necessário focar no cliente/paciente,atendendo às suas necessidades no que concerne as suas atividades,conhecê-lo e interagir com o mesmo,baseando-se em uma visão holística onde todos são interativamente responsáveis pelos resultados da Unidade Hospitalar. Este foco no cliente/paciente sugere algumas ações como promover interação entre grupos da organização,criar e estimular uma consciência profissional intensificando o treinamento do colaborador investindo no seu desenvolvimento profissional através de cursos de aperfeiçoamento, inovações no sistema de trabalho,elogios,premiações e promoções.

Existem algumas pre-

missas básicas para um bom ambiente de trabalho que devem ser fomentadas pela gestão de pessoas e desenvolvidas por todos na Unidade Hospitalar que é admitir uma filosofia social de inspiração humanística. Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional,envolver e compreender todos os colaboradores no trabalho de melhoria do serviço hospitalar,com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão;reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu plano potencial de modo coerente com os objetivos estratégicos da Unidade Hospitalar;manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho ao crescimento individual e institucional



da Unidade Hospitalar;centrar o foco das atividades nos clientes/pacientes,conhecendo-os,relacionando-se com eles. Sugere-se algumas ações, que dentro da visão holística são interativamente responsáveis pelos seus resultados. São elas; promover maior integração entre os diversos grupos organizacionais,criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional,proporcionando meios para o resgate da auto estima;intensificar o treinamento;investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de curso,mas também de inovações no sistema de trabalho,recognecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogios;oferecer feedback quanto ao desempenho;levar o funcionário a interagir com a comunidade da Unidade Hospitalar de cima para baixo e vice-versa;criar ambientes seguros e agradáveis;ava-

liar constantemente o bem estar do colaborador/funcionário.

### **O ser Humano como Principal Ator na Empresa**

Tecnologia de ponta, as TICs atualizadas,aparelhos de última geração,robôs para micro cirurgias,vídeos laparoscópicos,imagens em 3ª. Dimensão,realidade aumentada,realidade virtual,são alguns dos inúmeros recursos utilizados nos Hospitais de grande porte na atualidade. Mas uma Instituição Hospitalar por mais bem equipada que seja não tem vida própria sem o ser humano. Ele é o recurso mais importante de uma organização com sua atuação no planejamento,promoção e execução de todos os passos e etapas para o funcionamento e desenvolvimento de uma instituição. Em uma Unidade Hospitalar o processo



de interação humana alinhado as estratégias da organização, contribui para o bem estar dos atores da Empresa e na geração de um ambiente saudável que busca a qualidade, ética e humanização nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Sem o ser humano as novas tecnologias não servem para nada. O ser humano é pensante munido de raciocínio lógico, inteligência, capacidade de se desenvolver nas mais diversas áreas. Quando bem direcionada, estimulado, informado, reconhecido e beneficiado com oportunidades, tem condição de desenvolver seu potencial com crescimento individual, institucional, levando a transformações positivas nos cenários onde a máquina atua com toda magnitude. Quando o Profissional se sente valorizado em sua Unidade Hospitalar ele passa a ver a Empresa como uma

grande engrenagem onde ele é a peça fundamental e de grande importância. Instalado este sentimento e aumento da autoestima, o colaborador sente muito mais estimulado e impulsionado a ser mais produtivo, participativo em seu trabalho e procura buscar cada vez mais aperfeiçoamento dentro da unidade como fora, visando a qualidade do seu trabalho. O sentimento de valorização leva ao rompimento de barreiras negativas e as atitudes positivas e firmes leva ao maior desempenho de suas funções no dia a dia. A valorização e o reconhecimento das pessoas dentro das Unidades Hospitalares são principais ingredientes para os primeiros passos em direção a uma profunda mudança nos processos e resultados de qualquer organização. Para Souza e Baía (2004) as Instituições Hospitalares estão carente de pessoas compromete-



tidas e participativas. Enquanto organizações de outros segmentos dá grande saltos em relação à competitividade e dinamismo,a área da saúde está estagnada e perdida sem valorizar seu mais precioso recurso: O ser humano.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considero evidente que os autores selecionados referem que a importância do Gestor dentro de uma Unidade Hospitalar reguardando o valor do ser humano no trabalho e suas necessidades de exercer o mais inviolável e legitimado direito de ter opinião e direito para falar quando se sente contrariado e incomodado de forma mais democrática possível,expondo suas ideias,sentimentos,incertezas e suas sugestões. Cabe a Unidade Hospitalar reconhecer e valorizar o humano dentro de sua ins-

tituição. A Gestão de Pessoas na Unidade Hospitalar é uma tarefa extremamente complexa mas não deixa de ser importante,partindo-se do princípio que um Hospital é formado por diversos setores,abrangendo pessoas que exercem diferentes funções de teor peculiar e hierarquicamente distintas. E para um amplo funcionamento da Unidade de Saúde,atingir as metas e missões que se propõe,é necessário que os funcionários estejam motivados,orientados,supervisionados e gerenciados ,incluindo neste contexto um indicador positivo e produtivo,perpassando pela humanização. Cabe ao Gestores fazerem este ligamento ente todos os profissionais da Unidade, promovendo e incentivando o ser humano,para que ele possa sentir confortável,respeitado e útil. Este conjunto de sensações positivas com certeza o tornará um cola-





borador mais feliz,fiel e produti-  
vo em sua Unidade Hospitalar.

ministração/Administração Ge-  
ral.2005

## REFERÊNCIAS BIBLIO- GRÁFICAS

BALCEIRO,Raquel,FIGUERE-  
DO,Pedro.A Gestão de Compe-  
tências nas OrganizaçõesVirtu-  
ais.Disponível:[http://ucbweb2.  
castelobranco.br/webcaf/arqui-  
vo/113907/11418/artigo-7.pdf](http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivo/113907/11418/artigo-7.pdf).  
Acesso em 23 de agosto de 2012

BORBA,Valdir Ribeiro. Do Pla-  
nejamento ao Controle de Ges-  
tão Hospitalar: Instrumento para  
o Desenvolvimento Empresarial  
e Técnica. Rio de Janeiro.Rj.Qua-  
litymark,2006

CARLZON,Jan.Hora da Verda-  
de. O Clássico sobre a Lideran-  
ça que Revolucionou a Admi-  
nistração de Empresas. Editora  
Sextante.São Paulo.SP.Gmt: Ad-

CHIAVENATO,I. Gestão de Pes-  
soas.2ed. Rio de Janeiro RJ,2005

DUTRA,J Gestão de Pessoas.Ed.  
Atlas.São Paulo,SP. 2006

H O U A I S S , A n t ô n i o .  
VILLAR,Mario da Silva. Mini  
Dicionário Houasis da Língua  
Portuguesa.1ª.Ed. Rio de Janei-  
ro,RJ.Ed.Objetiva 2001

MENDES,Jerônimo. Ser Hu-  
mano ou Ser Profissional. CJF/  
CEJ-BIGJus – Boletim de In-  
formações Gerenciais da Justiça  
Federal – Ano III,no.11.Jun 2009.  
[http://www.rh.com.br/ler.php.co-  
d=5068&org=9](http://www.rh.com.br/ler.php.co-d=5068&org=9)

MEZOMO,João Catarin.Gestão  
da Qualidade na Saúde: Princí-  
pios Básicos. Ed. Monole Ltda.  
Barueri.Sao Paulo.2001



MIRANDA, Priscila Reis: Diana NEVES, Carlos 50 Dicas para Motivar, Encantar e Inspirar Pessoas no Trabalho. T&D. São Paulo. SP. ano XI, 2003

Pessoas em Administração Hospitalar. In: BERTELLI, S.B. Gestão de Pessoas em Administração Hospitalar. Rio de Janeiro, RJ. Qualitymark. 2004

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. França, Ana Cristina Limogi. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. RAE. Revista Eletrônica v.4.n01.art.9 Jan/Jul 2005.

REIS, dos Sérgio Martins. Gestão Empresarial & Educação Continuada – Yangi Gestão & Treinamento Empresarial. <http://www.yangi.com.br>. acesso em 19 de Julho de 2013

REIS, dos Sérgio Martins. Visão Holística de uma Empresa. Julho 2013.

SOUZA, g. BAÍÁ. ss. Gestão de

