


# ACADEMIA

Accelerating the world's research.

## RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

Ricardo Rodrigues Rocha

### Related papers

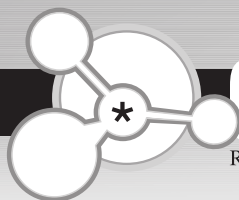
[Download a PDF Pack](#) of the best related papers 



[Professor: Sérgio Luiz Kuhn](#)  
roberto carneiro

[Versão Completa v.10, n.2 \(2017\) - DOSSIÊ: ENSINO E FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR / TEMAS LIVRE](#)  
Revista FOCO: Periódico dos programas de Graduação e Pós-graduação em Administração e Recurso...

[Tópicos em Gestão de Pessoas](#)  
Eric D Cohen



# Gestão

Revista Científica de Administração  
e Sistemas de Informação

## RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

*Fernanda Soviensi<sup>1</sup>*  
*Robson Stigar<sup>2</sup>*

### RESUMO

Este artigo apresenta as principais diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, bem como as características que o gestor educacional precisa ter para o trabalho dentro de uma organização educacional. Aborda as principais tendências de Gestão de Pessoas com ênfase nos estudos e nas experiências desenvolvidas no âmbito da gestão educacional. O gestor educacional precisa ser acima de tudo um gestor de pessoas que exige algumas competências, dentre elas: conhecimento, determinação, ética, liderança de pessoas e processos, visão global, capacidade estratégica, orientação para resultados, flexibilidade, sensibilidade e senso crítico.

**Palavras chave:** Capital Humano, Capital intelectual, Gestão Educacional, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

<sup>1</sup> Licenciada em Pedagogia – fernanda.sovienski@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Licenciado em Filosofia, Bacharel em Teologia, Especialista em Psicopedagogia, Especialista em História do Brasil, MBA em Gestão Educacional, Mestrando em Ciências da Religião, Professor do Colégio Exponente - robsonstigar@hotmail.com

## **ABSTRACT**

This article presents the main differences between Human Resources Management and People and the characteristics that the educational needs manager to work within an educational organization. It addresses the main trends for the Management of Persons with emphasis on research and experiments carried out under the educational administration. The manager educational needs first and foremost a manager who requires some expertise, among them: knowledge, determination, ethics, leadership of people and processes, global vision, strategic ability, results orientation, flexibility, sensitivity and critical sense.

**Keywords:** Human Capital, Intellectual Capital, Educational Management, People Management, Human Resources.

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, no qual a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais, com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento. A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos, que visava à técnica e ao mecanicismo do profissional.

## 2. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

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 vistos com outros olhos, olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos 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.

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, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, como a globalização, houve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas de gestão. Assim, é 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.

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 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 as empresas. Apesar da Gestão de Pessoas ser um assunto tão atual na área de Administração, ainda é um discurso para muitas organizações, ou pelo menos não se tornou uma ação prática. Compete ao Departamento de Recursos Humanos 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.

O setor de Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: 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, entre 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”; 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; 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; reconhecer os elementos da sociedade – os cidadãos, considerados 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.

O treinamento é provavelmente a função de gestão de pessoal mais destacada na literatura teórica e prática sobre a melhoria da qualidade. Na chamada *Era do Conhecimento*, o treinamento é apresentado 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; 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.

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 varias instituições por meio do pensamento sistêmico.

Sugere-se algumas ações pelas quais, dentro da visão holística, todos são interativamente responsáveis, inclusive pelos resultados. São elas: 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; permitir que o funcionalismo 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 (materiais tecnológicos, equipamentos, entre outros.) essenciais à execução do trabalho; promover um clima organizacional positivo, o que inclui estimular as relações interpessoais. Intensa 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.

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. 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. Em linhas gerais, uma organização não será capaz de demonstrar respeito por seus consumidores se não praticar esse mesmo princípio internamente, até porque são os recursos humanos da empresa que possuem contato direto com o públicos externo.

No caso das instituições educacionais, há algumas características que merecem destaque para se pensar a utilização e o desenvolvimento de recursos humanos: a adesão de seus colaboradores à causa da organização normalmente é grande, não sendo raro que se identifiquem como colaboradores da causa. A dedicação dos colaboradores ao trabalho se dá na medida de seu envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da organização. No entanto, pode ter seu lado negativo: nem sempre uma pessoa, por mais dedicada que seja, é a mais qualificada a desenvolver certas atividades, tornando problemático direcionar-lhe o trabalho de maneira mais produtiva.

Para isto, as instituições educacionais podem valer-se dos conhecimentos já existentes sobre o desenvolvimento dos recursos humanos e de sua própria capacidade em adaptar estes conhecimentos às suas características individuais, produzindo uma política de recursos humanos adequada. Tal política prevê, basicamente, os critérios a utilizar na seleção, contratação, desenvolvimento, incentivo, avaliação e demissão de pessoas por parte de uma organização.

A vantagem de existir uma política é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administrativo ou de direção. Desta forma, cada um tem a chance de saber seus direitos e deveres, o que é esperado como contribuição individual, por que razões seu desempenho está sendo avaliado positivamente ou não, formas de superar eventuais dificuldades e assim por diante. O importante, então, é que haja uma política de recursos humanos e não que esta política esteja difusa, porquanto só existente na cabeça de uma pessoa ou de um grupo restrito de pessoas.

O que vem ajudar o desenvolvimento e o conhecimento da área de Gestão Estratégica de Pessoas é a visão sistêmica e holística sobre os processos organizacionais e as pessoas na relação de trabalho, ou seja, uma visão integral. O cartesianismo fragmentou a pessoa humana, dividiu em partes a educação, a sociedade, a tecnologia e também a própria Gestão de Pessoas, que busca atualmente uma unidade de pensar e agir, não necessariamente uma uniformidade.

O termo Holismo vem do grego *holos*, que significa todo, tudo. É a ideia de que as propriedades de um sistema não podem ser explicadas apenas pela soma de seus componentes. O holismo é o resgate da dimensão ética no sentido mais profundo. Consiste num compromisso com o todo, com o global, com a humanidade, com a preservação da natureza e com o estabelecimento de uma relação revolucionária entre homens, animais e plantas. Todos elementos fazem parte de um grande corpo. O holismo traz uma proposta de vida integral. Trata-se de um caminho que não é novo, haja vista que encontra respaldo no pensamento dos pré-socráticos. Verdadeiramente, o holismo é uma proposta que visa à superação das tradicionais relações de poder e de fragmentação.

O pensamento sistêmico é uma forma de abordagem da realidade que surgiu no século XX, em contraposição ao pensamento reducionista, ou cartesiano. É visto como componente do paradigma emergente, que tem como representantes cientistas, pesquisadores, filósofos e intelectuais de vários campos. Por definição, aliás, o pensamento sistêmico inclui a interdisciplinaridade.



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. Outro fator que contribui é 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.

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.

Os objetivos da gestão estratégica de pessoas devem estar bem claros e definidos para que haja definitivamente sucesso na empresa. Um desses objetivos certamente é ajudar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar competitividade, além de definir os envolvidos como colaboradores e não simplesmente funcionários, mas essa relação tem que ser recíproca tanto do funcionário quanto da empresa, assim ambos necessitam de motivação. A motivação é o que vai garantir qualidade nas ações desenvolvidas, para isso faz necessário refletir, tanto por parte da empresa quanto do funcionário, 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.

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 meta. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa, assim a responsabilidade é de todos; neste sentido o espírito de equipe é essencial.

O setor de recursos humanos pode em muito contribuir para o crescimento da empresa, de diversas formas; a mais importante considera-se a responsabilidade em ser técnico, especialista na área que se propõe, ou seja, profissional naquilo que faz, porém ser apenas profissional não basta, tem que ser humano também, pois os valores humanos contribuem significativamente para o crescimento e sucesso da empresa, 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 também nas próprias pessoas, visando não só à produtividade e à motivação da pessoa humana, 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 é um sinal de liderança e ao mesmo tempo um potencial que precisa ser mais bem conduzido e explorado e não simplesmente criticado: um individualismo no sentido positivo. 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. 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.

O gestor deve ter sempre um espírito crítico, uma opinião própria e uma grande capacidade de flexibilização, tendo em vista as grandes e rápidas transformações sociais que ocorrem no mundo, como a globalização. Assim, as soluções e procedimentos de problemas e conflitos é algo presente na realidade da empresa e faz necessários encaminhamentos imediatos a fim de que não tragam novos problemas. O próprio filósofo Maquiavel faz referência a este fato. Segundo Maquiavel, em *O príncipe*, o governante, o gestor, deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal fato não ocorra, e se ocorrer, a solução deve ser rápida, se não o fato pode ir aumentando de tal forma que não haja mais solução.

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.

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, também muito debatida, requisitada e presente na sociedade, a fim de evitar conflitos pessoais que possam atrapalhar o bom andamento da vida da pessoa e também da própria vida da empresa. O gestor na área de Gestão de Pessoas deve ser, nesse sentido, um facilitador para que as relações ocorram dentro dos princípios e missão da instituição.

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 ela 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.

Um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo e conseqüentemente da empresa, 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. Não podemos esquecer que estamos trabalhando com pessoas humanas e não com instrumentos ou máquinas.

Os funcionários não são apenas técnicos ou recursos, 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. Esses funcionários, se vistos como parceiros, co-responsáveis pela empresa, 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.

### 3. CONCLUSÃO

Face ao exposto, 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. A tecnologia é uma das chaves mais importantes para se melhorar a eficiência.

Procuramos apresentar neste artigo um breve estudo, análise e reflexão das diferenças e semelhanças entre a Gestão de Pessoas e recursos humanos. Esperamos de alguma forma ter contribuído para o debate acadêmico e científico do tema proposto. 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**. 2. ed. Curitiba: Champagnat, 2000. 131 p. 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 JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

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: Quality, 2006.

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.

RUANO, A. **Gestão por competências**. Editora Qualitymark, 2003

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: as setes dimensões**. 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

WEIL, Pierre. **O novo paradigma holístico**. São Paulo: Summus, 1991.