

CASO PARA ENSINO - INIMIGO NA TRINCHEIRA: CONFLITO E RESISTÊNCIA A MUDANÇAS NA UNIVERSIDADE INTERNACIONAL DO SUL

CASE FOR EDUCATION - ENEMY IN TRENCH: CONFLICT AND RESISTANCE TO CHANGE IN INTERNATIONAL UNIVERSITY OF SOUTH

LEONARDO ROTH¹

ANDRÉ MAURO SANTOS DE ESPÍNDOLA²

PELAYO MUNHOZ OLEA³

SYLVIA MARIA AZEVEDO ROECHE⁴

RESUMO

O sistema educacional brasileiro passou por uma grande transformação legal e estrutural com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação em dezembro de 1996. Neste contexto, a Universidade Internacional do Sul – UIS, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, vem reformulando suas estruturas pedagógicas e administrativas. A secretaria acadêmica da UIS desencadeou um processo de reorganização que coincidiu com a aposentadoria do seu coordenador. Seu substituto, também funcionário de carreira e com ampla experiência acadêmica, assumiu a função com o compromisso de dinamizar o setor, descentralizando as rotinas, automatizando processos e adequando-os às regulamentações legais e mercadológicas. Neste ambiente em transformação, em que os paradigmas foram rompidos para a consolidação de um modelo de gestão, o novo coordenador teve de administrar conflitos. A UIS, em apoio às melhorias, decidiu investir na infraestrutura tecnológica e dar suporte ao novo gestor.

Palavras-chave: Ensino Superior, Gestão Universitária, Tecnologia, Processos Organizacionais.

ABSTRACT

The Brazilian educational system has undergone a major transformation with the structural and legal approval of the Law of Guidelines and Bases of Education in December 1996. In this context, the International University of the South - UIS, in the state of Rio Grande do Sul, has been undergoing an overhaul of its educational and administrative structures. The UIS academic department underwent a reorganization process that coincided with the retirement of its coordinator. His replacement, also a career employee with extensive academic experience, assumed the role with a commitment to boost the sector, decentralizing the routines by automating processes and adapting them to legal regulations and market. In this changing environment, in which the paradigms were broken for the consolidation of a management model, the new coordinator had to manage conflict. The UIS

Data de submissão: Data de aceite: Data de publicação: 30/06/2016

¹Mestre em Administração, Professor do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia Contato principal para correspondência.

²Mestrando em Administração. Professor do Centro de Ciências da Administração

³Doutor em Administração. Professor do Programa de Mestrado em Administração - PPGA-UCS

⁴Doutora em Economia. Professora Visitante do Programa de Mestrado em Administração - PPGA-UCS

in support of improvements, decided to invest in technology infrastructure and support the new manager.

Keywords: Higher Education, University Management, Technology, Organizational Processes.

HISTÓRICO

Em 20 de dezembro de 1996, o governo brasileiro sancionou a Lei nº 9.394/96, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Esta Lei regulamentou o funcionamento de todos os níveis de ensino no Brasil, trazendo com isso um conjunto amplo de modificações estruturais e legais para as instituições de ensino de todos os níveis de educação.

Neste contexto encontrava-se a Universidade Internacional do Sul (UIS), com sede na cidade de Campos da Serra, no Rio Grande do Sul. A UIS é uma instituição de ensino superior com mais de 100 anos de história, com 14 núcleos e campi universitários distribuídos estrategicamente por cidades do estado do Rio Grande do Sul. No ano de 1996 a instituição contava com 60 cursos de graduação, 45 de especialização, 15 de mestrado e 8 de doutorado. O seu corpo docente era composto por 225 professores graduados ou especialistas e 1.275 com grau de mestres ou doutores. Além do corpo docente, a instituição contava com 2.000 funcionários do corpo técnico e administrativo divididos pelos diversos setores e centros da instituição.

Com a publicação da LDB, a Universidade Internacional do Sul teve que passar por um processo de adaptação legal, administrativa e operacional que continua a ser desenvolvido até os dias de hoje. Um dos setores que está em constante processo de adaptação estrutural, legal e administrativa, com o objetivo de cumprir as exigências governamentais e as exigências do mercado, é o setor de registro acadêmico.

O setor de registro acadêmico tem como atribuições: matrícula dos alunos, registro e armazenamento dos documentos dos alunos, emissão de certificados e diplomas, protocolo geral e controle das atividades acadêmicas e de atendimento das demais unidades da UIS.

Durante 22 anos, o setor foi coordenado pelo professor Prof. Juarez Ramires, que tinha grande conhecimento da estrutura e do funcionamento do setor. Neste período, o professor Juarez consolidou os controles acadêmicos, focando-os principalmente em alunos de graduação e formou uma equipe composta por 24 funcionárias, algumas com mais de 30 anos de atividade no setor e com faixa etária média de 41 anos de idade.

A MUDANÇA

Ao atingir idade para aposentadoria, o Prof. Juarez procurou a sua chefia imediata para comunicar sua saída e propor que a funcionária Lígia, uma das coordenadoras setoriais, o substituísse, pois seu perfil profissional conciliador e, ao mesmo tempo dinâmico, seria o ideal para dar continuidade aos trabalhos iniciados. Sua chefia imediata, de posse dos argumentos, convidou Lígia a assumir o setor, mas esta não aceitou, levando a instituição a abrir processo de seleção interna que, após diversas entrevistas, escolheu o Prof. Carlos Alberto.

O professor Carlos Alberto ingressou no quadro funcional da UIS em 1995, exercendo funções de coordenação e gestão em diversos setores, entre eles o controle de eventos, o patrimonial e o de suprimentos, adquirindo com isso um grande conhecimento da estrutura e do funcionamento da instituição.

O professor Carlos, como é conhecido, ao ser transferido para o setor de registro acadêmico para substituir o Prof. Juarez, encontrou uma equipe familiarizada com as rotinas e estável, com anos de convívio e dedicação ao setor.

A secretaria está subdividida em área de diplomas, colegiados, controle e registro, matrículas e protocolo e tem a seguinte distribuição de funções:

- Área de diplomas: Coordenadora Lúcia, mais dois colegas;
- Área de Colegiados: Coordenadora Mariana, mais três colegas;
- Área de Controle e Registro: Coordenadora Maria, mais seis colegas;
- Área de Matrículas: Coordenadora Lígia, mais um colega;
- Área de Protocolo: Coordenadora Augusta, mais sete colegas.

Ao ser apresentado pela chefia o Prof. Carlos foi bem recebido no novo setor e, por ser funcionário de carreira, era conhecido por todos. Em sua primeira fala agradeceu a confiança e convocou os colegas a continuar trabalhando pela instituição, comunicando suas intenções de melhoria e modernização dos processos e rotinas do setor.

O processo de transição de coordenadores foi muito tranquilo. Prof. Juarez não tinha prazo definido para saída, mas naturalmente diminuiu suas atividades. Durante 45 dias repassou as rotinas diárias e as particularidades do setor ao Prof. Carlos que anotava tudo. Após este período o Prof. Carlos promoveu uma festa de despedida para o colega que durante tanto tempo coordenou o setor.

Após este rito de passagem, o novo gestor iniciou um mapeamento de todas as atividades desenvolvidas pelos setores, revisou a descrição dos mapas de competências e normas internas da UIS, promovendo diversas reuniões com as coordenadoras de área: Sr^a Lúcia, Sr^a Mariana, Sr^a Maria, Sr^a Augusta e Sr^a Lígia, além de reuniões coletivas com os demais colaboradores.

O PRIMEIRO CONFLITO

Com base nas informações, alguns processos começaram a ser questionados para que houvesse o entendimento e a reforma das normas existentes que não eram revisadas há, pelo menos, 8 anos. A revisão de procedimentos e normas causou um desconforto no grupo de funcionários que já estava acomodado com as rotinas do setor.

Em uma das reuniões, a funcionária Maria, ao ser questionada sobre o teor de um documento, ofendeu verbalmente o Prof. Carlos, informando-o de que ele não deveria mexer naquilo que foi instituído a partir de modelos de instituições federais. Prof. Carlos amenizou a situação e informou à funcionária que os questionamentos eram importantes para a revisão dos processos e adaptação do setor às novas exigências legais e mercadológicas.

Maria, por sua vez, não aceitou a argumentação de Carlos e compareceu nas instâncias superiores para reclamar das mudanças propostas por ele e o desconforto que estas propostas estariam, por sua ótica, causando no setor.

Carlos foi chamado para dar explicações aos seus superiores e justificou a revisão dos processos e das normas como uma quebra de paradigmas necessária para o setor, e para a

própria instituição, poderem se adequar às regulamentações legais e mercadológicas. Lembrou que esta era a principal proposta de trabalho quando da entrevista de seleção para o cargo. Os superiores concordaram plenamente com a posição do coordenador e, a partir daquele momento, reafirmaram o compromisso com o processo que estava em implantação.

Mesmo com o apoio dos superiores, Carlos enfrentava um sério problema de gestão de pessoas, pois Maria, nas pausas de cafezinho ou em conversas específicas, não escondia que as mudanças não a agradavam, principalmente pelo fato de que muitas atividades antes realizadas por ela passaram a ser feitas e questionadas diretamente pela supervisão ou por nova delegação a outras coordenadoras ou outros colegas.

Maria, por ser a mais antiga funcionária, nunca participara de cursos de qualificação ou de reuniões de trabalho, e era extremamente centralizadora. Gostava de impor seu modelo de trabalho, que estava ultrapassado, contando com seguidores desta forma de trabalhar, o que ocasionava baixíssima produtividade no trabalho.

Muitos questionamentos surgiram e as principais normativas, pareceres e questões legais permaneciam “ocultas” ou eram desconversadas por Maria, quando solicitadas.

Carlos, por sua vez, tentava resolver este problema sem ter um conflito pessoal mais sério, mas tentando mostrar as melhorias que as mudanças traziam.

Para qualificar a implantação das novas normativas, Carlos adotou uma nova estratégia, que consistia em buscar qualificação específica, apropriando-se assim das normas e regulamentos do Ministério da Educação e, a partir deste momento, passou a ter contato direto com uma consultoria especializada que até então não era utilizada.

Em contrapartida, Maria, além de não aceitar as mudanças propostas, iniciou uma campanha de oposição ao coordenador através de constantes reuniões nos corredores, nos intervalos para café e nas redes sociais, mesmo sem perceber que era monitorada por Carlos.

SEIS MESES MAIS TARDE

Maria e Carlos convivem com suas diferenças. Ele, como coordenador geral do setor, implantou muitas melhorias internas e Maria permaneceu apenas com a autonomia de seu setor.

Carlos enfrentava sérios problemas causados pela resistência de Maria, mas evitava um conflito direto, pois acreditava que isso só prejudicaria o setor. Para tentar convencer Maria, Carlos a convocou para visitar uma outra instituição de ensino. Mesmo resistindo, Maria foi à visita na companhia de Carlos e outros colegas.

Essa visita mostrou a Maria que Carlos estava realmente preocupado com o andamento do setor; ela então pôde observar, pessoalmente, que todos os seus contatos, até então de referência, já haviam requerido aposentadoria e que os substitutos estavam justamente utilizando as ferramentas que Carlos propunha, sendo os resultados bem superiores. Maria ficou em uma situação delicada diante da postura que vinha demonstrando no trabalho.

UM ANO MAIS TARDE

Seguindo sua estratégia de evitar conflitos e implementar as mudanças necessárias Carlos atendeu a um pedido de Lígia, de elaborar um projeto para substituição do arquivo físico das pastas dos alunos por um arquivo virtual.

As pastas dos alunos, por força do cumprimento de diversas Normas e Portarias Regulatórias do Ministério da Educação (MEC), são de guarda perpétua e, somente após a formatura ou perda do vínculo do aluno, eram microfilmadas e depois descartadas. Cerca de 80.000 pastas de alunos permaneciam ativas, armazenadas em um arquivo com 35 metros de comprimento localizado na sede administrativa, além de outros 5 arquivos, de diferentes tamanhos, encontrarem-se espalhados nas outras unidades acadêmicas.

Para elaborar o projeto de secretaria e arquivo virtual Carlos estudou, juntamente com a consultoria, o melhor modelo de aplicação e segurança do novo sistema. Após longos estudos e reuniões, contando com o envolvimento de todas as áreas necessárias para a implantação, o projeto de digitalização dos documentos foi apresentado à Reitoria, que o aprovou sem ressalvas, iniciando oficialmente um processo inovador em nível nacional.

Em paralelo, Maria continuava com sua postura centralizadora e pouco proativa, pregando ressalvas ao trabalho do Prof. Carlos.

UM NOVO CONFLITO

Os novos métodos estavam efetivamente implantados e a digitalização dos documentos iniciaria em breve. No momento em que se estabeleceu o calendário de implantação do projeto de digitalização, Maria negou-se a participar das discussões, antecipando suas férias em 60 dias.

Carlos, em contrapartida, deu continuidade à implementação com o apoio de Lígia e do setor de Informática, definindo as datas para a implantação. O processo de implantação do arquivo virtual passou pela preparação dos documentos e a imediata parada da microfilmagem dos mesmos, tecnologia até então utilizada e que era coordenada por Maria.

Maria, mesmo de férias, comandava à distância as suas subordinadas com o objetivo de atrapalhar a implantação do novo arquivo. A interferência de Maria era tão grande que uma de suas subordinadas, responsável pela microfilmagem, teve de ser advertida para o cumprimento da parada dos trabalhos devido ao novo projeto de digitalização. Para surpresa de Carlos, com a advertência, Maria retornou das férias antecipadamente. Para evitar conflitos, Carlos solicitou à Maria que permanecesse em férias devido às questões legais, não permitindo seu retorno antes do término oficial de suas férias.

OS RESULTADOS

A postura de Maria durante as férias fez com que Carlos mudasse sua estratégia na administração do conflito. Carlos procurou os seus superiores e informou os problemas que a funcionária estava causando e propôs uma reunião definitiva com Maria, com o objetivo de reverter a sua postura.

Ao retornar de férias Maria foi convocada para a reunião. Durante a reunião, Carlos fez toda uma argumentação sobre a importância dos novos processos para a instituição e sobre o apoio que estava tendo da Reitoria na implantação. Carlos também informou a Maria que a sua postura não estava de acordo com as necessidades do setor e principalmente da equipe, que estava desenvolvendo a implantação do projeto. Questionou

a funcionária se ela teria o perfil necessário para desenvolver as atividades no setor após as mudanças. Maria, vendo a situação em que se encontrava, aceitou as colocações de Carlos e se comprometeu a participar do projeto de forma mais ativa; com isso ela teve que participar das palestras e treinamentos marcados.

Após a capacitação, Maria retornou às suas atividades e teve que se adaptar ao novo modelo de arquivo. Em conversa com Carlos, comprometeu-se a disponibilizar diversos documentos que não estavam no padrão institucional, mas sob sua guarda.

Na implantação do projeto de digitalização de documentos, a UIS investiu cerca de cem mil reais, resultando em benefício a todos do setor que, além de um sistema de climatização do ambiente, consolidou os novos processos que se refletiram diretamente na qualidade do atendimento aos alunos.

Mesmo assim Carlos, cada vez mais, incentivou as coordenações que permanecessem unidas para sugerir e implantar melhorias em horas extras e despesas gerais, elevando ainda mais o compromisso de todos para a UIS e seus alunos.

NOTAS DE ENSINO

1) Utilização Recomendada

O caso foi elaborado para a utilização em disciplinas de gestão estratégica ou gestão de pessoas, aplicável preferencialmente a cursos de graduação, demonstrando situações de conflito e resistência à mudanças.

2) Objetivos de Aprendizagem

Através da análise do caso da Universidade Internacional do Sul, deseja-se:

- caracterizar a atuação profissional em gestão de pessoas, considerando a realidade dinâmica das organizações em constante mudança;
- possibilitar uma visão geral sobre o conflito psíquico e a busca do equilíbrio interno;
- analisar o conflito como um fenômeno natural do relacionamento humano e sua dimensão no campo grupal;
- fornecer noções básicas do processo de compreensão e diagnóstico dos conflitos, assim como as estratégias de solução dos mesmos;
- compreender que a administração de conflitos envolve a administração do binômio tarefa e emoção;
- incorporar o papel de administrador de conflitos e conseguir administrar as variáveis internas e externas do processo;
- possibilitar um contato com a logística dos recursos humanos nas organizações atuais, considerada a diversidade de culturas organizacionais;
- definir o que é gestão de recursos humanos;
- reconhecer a importância da gestão de recursos humanos nos dias atuais e como ela se tornou uma atividade imprescindível na condução da sociedade contemporânea;
- desenvolver um senso crítico em relação a valores e atitudes profissionais, baseados em suas experiências e novas abordagens.

3) Sugestões de Questões para Discussão do Caso em Sala de Aula

1 – As organizações passam por um processo de constante transformação em busca de adaptações legais e mercadológicas; essas adaptações desencadeiam um conjunto de conflitos pessoais. Qual o perfil do gestor para administrar os conflitos?

2 – Compare o perfil descrito na questão anterior com o perfil do gestor da Secretaria Acadêmica.

3 – Descreva pelo menos duas estratégias diferentes das adotadas pelo gestor da Secretaria Acadêmica, considerando o binômio tarefa e emoção.

4 – Construa uma tabela e compare os paradigmas da gestão anterior com os da nova gestão, identificando os pontos fortes e fracos.

5 - Considerando o desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, a velocidade da disponibilização da informação, qual o papel do setor de recursos humanos na seleção e formação de grupos e equipes?

6 – Construa um parecer avaliativo (análise crítica), considerando as relações, valores e atitudes profissionais apresentados neste caso de ensino, tendo como base suas experiências e as novas abordagens de gestão (mínimo de 2 laudas).

4) Alternativas de Análise do Caso

Dentre as abordagens a serem feitas sobre este caso está a capacidade necessária ao bom gestor de antecipar possíveis situações de conflito que, por serem inevitáveis, devem ser aceitas (ROBBINS, 2008, p. 268). Esta é uma premissa, a capacidade do gestor para o posicionamento da organização em seu ambiente, seja ele interno ou externo.

Wood Jr. (1999) define a mudança organizacional como as transformações estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e humanas que geram impactos em parte ou no conjunto da organização. A forma como os processos de mudança foram propostos por Carlos demonstram as dificuldades que podem compor qualquer mudança.

Além disso, as mudanças possuem o objetivo de trazer maiores lucros e atrair membros para uma empresa, sendo que as mesmas possuem relação com o ambiente e com as metas organizacionais, como afirma Hall (2004).

A Gestão de Pessoas

Na história relatada, fica evidente a falta de parcerias para estabelecer relações de confiança entre as equipes. Esse fato se torna frequente quando os líderes temem uma confrontação com as pessoas e, conseqüentemente, a baixa qualidade de seu trabalho (GOLDSMITH, 2003, p. 59).

A resistência à mudança pode ser definida como as condutas que tenham por objetivo manter a “zona de conforto”. De acordo com Chu (2005), a visão negativa relacionada à resistência à mudança pode ser provocada por duas condições:

a) a percepção generalizada de que mudar é positivo e, assim, qualquer força que se oponha à mudança só pode ser negativa;

b) o entendimento de que agilidade e capacidade de ação dependem de forte convergência de visão e propósitos. Assim, qualquer “vetor” contrário seria indesejável.

Robbins (2008, p. 267-268), por sua vez, destaca valores que buscam o desenvolvimento organizacional por meio de valores humanísticos e democráticos que melhoram a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários, quais sejam:

a) respeito pelas pessoas, sendo estas responsáveis, conscientes e dedicadas e, também, tratadas com dignidade e respeito;

- b) confiança e apoio, quando a organização prioriza um clima organizacional de confiança, autenticidade, abertura e apoio;
- c) especialização do poder, sem enfatizar a autoridade e o controle hierárquico;
- d) confrontação, para que os problemas sejam confrontados abertamente;
- e) participação, buscando o comprometimento das pessoas para a participação nas decisões a elas relacionadas.

As Decisões Estratégicas

Mesmo assim, a resistência à mudança apresenta aspectos positivos que contribuem para o sucesso das mudanças.

A UIS, nesse sentido, ao selecionar internamente o sucessor, analisou o passado vitorioso ou problemático para a tomada de decisões sobre: por quê, o quê, como e quando fazer as coisas (COSTA, 2007, p.24).

Outro ponto a ser destacado foi o contínuo aperfeiçoamento do processo de comunicação entre Carlos e as coordenações para a identificação das necessidades e especificidades dos setores. Assim, a postura para o trabalho deve ser única. Quando as partes percebem que os paradigmas organizacionais não são mais os mesmos, as atitudes éticas fazem com que se criem laços de confiança e credibilidade, agregando valor ao trabalho das equipes envolvidas.

5) Estratégias para Aplicação

Propõe-se que os alunos sejam separados em duplas para que, inicialmente, o caso seja lido e discutido pelos mesmos. Posteriormente, o professor solicita que as duplas elenquem os pontos positivos e negativos do estudo e, após, apresenta as questões para discussão. Depois de respondidas, sugere-se a organização das conclusões das duplas, relacionando-as com os referenciais teóricos das disciplinas.

6) Fontes e Obtenção dos Dados

Os dados relatados neste caso foram obtidos em entrevista de relato pessoal do coordenador da secretaria acadêmica aos autores. O nome da empresa, dos coordenadores, dos funcionários e da cidade são fictícios para preservar as fontes do caso real.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA E RECOMENDADA

ADLER B. e TOWNE, Neil. **Comunicação Interpessoal**. São Paulo: LTC, Livros Técnicos e Científicos Editora, 2002.

BITENCOURT, Claudia (Org.), **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOUDREAU, John; MILKOVICH, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. v. I, II.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2.ed. rev. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHU, R.A. Resistir é preciso. In: WOOD JR. T. **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M.; ZACCARELLI, Laura M. (Org). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIKERT, Rensis; Likert, Jane Gilson. **Administração de conflitos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. rev. São Paulo: Futura, 2002.

MATOS, Francisco G. de. **Administração para o crescimento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

NAKAYAMA, Marina Keiko et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpessos, 2001.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

UPRECHT, Alfredo. **Conflitos coletivos de trabalho**. São Paulo: Edições LTR, 1979.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.