

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL:

o que fazer com as pessoas?

Carla Oliveira de Souza¹
Karen Kellen Silva dos Santos Osório¹

RESUMO

O presente caso de ensino apresenta os conflitos gerados em decorrência de uma reestruturação organizacional para a centralização de atividades administrativas. O foco principal desta mudança é a racionalização de processos e o aumento da eficiência da cadeia administrativa e teve como pano de fundo a necessidade de remoção de servidores para uma organização central, localizada no mesmo Estado, no entanto, no caótico centro da cidade de São Paulo. Apresenta um caso curto com alternativas fechadas, a fim de promover o debate sobre tomada de decisão com vistas a minimizar os conflitos causados inerentes à mudança organizacional. Diante disso, o caso é recomendado para as disciplinas de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas em cursos de graduação e pós-graduação, nas sessões dedicadas à discussão sobre tomada de decisão e gestão de conflitos.

1236

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas. Tomada de Decisão. Gestão de Conflitos.

¹ Fundação Getúlio Vargas (FGV).

1 CENÁRIO

Você é o diretor de uma autarquia sediada na cidade de São Paulo, e recebeu em junho de 2016 a determinação da Unidade Sede, localizada em Brasília, de centralizar as atividades administrativas de suas representantes regionais, tendo por objetivo a racionalização de processos e o aumento da eficiência da cadeia administrativa.

Em linhas gerais, tal concepção busca implementar uma Divisão Administrativa Geral voltada para políticas de otimização e um melhor aproveitamento dos recursos, ampliando a capacidade administrativa da autarquia, mediante uma reestruturação organizacional e uma gestão baseada em processos, desonerando as representantes regionais no que tange às atividades burocráticas e de apoio, propiciando foco nas missões-fim das mesmas. Sendo assim, essa reestruturação será capaz de padronizar as ações e minimizar repetidas atividades administrativas.

1237

Figura 1 - Organograma da Autarquia



Fonte: Dados do caso.

Apenas a Unidade Regional São Paulo, sediada no centro da cidade de São Paulo, terá uma *Divisão Administrativa*, tornando-se responsável também pelas atividades de pagamento, licitações, registro patrimonial e almoxarifado. Atualmente, cada Representante Regional é composta pela seguinte estrutura administrativa:

Figura 2 – Atividades Administrativas da Representante Regional



Fonte: Dados do caso.

- *Setor de Finanças – Responsável pelo recebimento, contabilização, processamento e movimentação de todos os recursos financeiros da Unidade.*
- *Setor de Registro – Responsável pela escrituração, cadastro, alteração, modificação, avaliação e reavaliação dos bens móveis permanentes e os bens incorpóreos sob a responsabilidade da Unidade.*
- *Setor de Licitações – Responsável pela constituição e gerenciamento dos processos licitatórios elaborados no âmbito da Unidade e demais ações pertinentes, tais como: gerenciamento do cadastro de fornecedores, elaboração de termos de contrato, emissão de notas de empenho e outras especificadas.*
- *Almoxarifado – Responsável pelo recebimento, estoque, escrituração, conservação e distribuição de todos os bens materiais necessários para o funcionamento da Unidade.*

1238

Hoje estas atividades são realizadas isoladamente em cada unidade, sendo desempenhadas por um total 45 servidores, sendo 9 analistas administrativos (nível superior) e 36 técnicos administrativos (nível médio), distribuídos nas unidades de Campinas, São José dos Campos e Sorocaba, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 – Distribuição dos servidores por unidade

Área de Atuação	Analistas	Técnicos
	Administrativos	Administrativos
Setor de Finanças	1	5
Setor de Registro	<i>O mesmo do Almojarifado</i>	1
Setor de Licitações	1	3
Almojarifado	1	3
Total	3	12

Fonte: Dados do caso.

Você deve considerar que poderá remanejar servidores de outras áreas administrativas que não estão sendo centralizadas, porém estes não possuem experiência.

O prazo para o início das atividades administrativas na Regional de São Paulo é 02 de janeiro de 2017.

Você agora está pensando como fará o planejamento da centralização administrativa e foi sugerido pela Unidade Sede que seja feita a escolha dos servidores que serão remanejados para a Divisão Administrativa da Regional de São Paulo até o final do mês de julho de 2016.

1239

Esta medida é importante para que se possa seguir com as demais fases do processo de centralização, tais como a instalação do pessoal e equipamentos necessários na unidade localizada no centro da cidade de São Paulo. Em seguida, serão transferidos os processos administrativos de gestão de cada unidade, de forma que no início de 2017 as atividades estejam em pleno funcionamento na Divisão Administrativa Geral.

Acontece que as Unidades Regionais estão localizadas distantes do centro de São Paulo e diversos servidores residem nestas cidades, bem próximo a suas respectivas unidades regionais, alguns até em casas próprias adquiridas no Programa Estadual Casa Paulista, o que prejudica a mudança de domicílio de muitos servidores.

Quadro 2 – Deslocamento diário dos servidores

<i>Unidade Regional</i>	<i>Regional do centro</i>	<i>Distância média</i>	<i>Deslocamento Diário (ida e volta)</i>
<i>Campinas</i>	de São Paulo	<i>100 km</i>	<i>3 horas</i>
<i>São José dos Campos</i>		<i>95 km</i>	<i>2h20min</i>
<i>Sorocaba</i>		<i>120 km</i>	<i>3h40min</i>

Fonte: Dados do caso.

Com a remoção desses servidores para o centro de São Paulo, você terá o seu provável “grupo-problema”, com uma grande possibilidade de reclamações e insatisfação, que poderá resultar em faltas, atrasos e baixo rendimento.

2 AS ALTERNATIVAS À SUA FRENTE

Alternativa 1: Transferir todos os 45 servidores

Atualmente, esses servidores desempenham suas funções de maneira redundante e despadronizadas nas unidades regionais. Todos possuem conhecimento técnico em suas áreas, desta forma você não terá problemas quanto à falta de pessoal especializado.

1240

No entanto, algumas dessas pessoas podem resistir fortemente à mudança de sede, uma vez que possuem problemas pessoais. Você inclusive sabe do caso de uma importante analista na área de finanças que é mãe solteira e de um casal de técnicos administrativos que possuem um filho autista.

Outro fator relevante é que se esses servidores não forem todos removidos para o centro de SP poderão vir a ficar ociosos em suas organizações de origem uma vez que a parte administrativa ficará quase que em sua totalidade esvaziada.

Alternativa 2: Transferir somente alguns servidores

Através da realização de entrevistas individuais, você terá a oportunidade de conhecer os servidores envolvidos, suas experiências anteriores, aspectos motivacionais e questões familiares, por exemplo.

Entretanto, você corre o risco de não cumprir o prazo estipulado, pois a 1ª etapa do processo de reestruturação é a definição das pessoas que serão removidas. Estima-se que essa fase de escolha deve durar no máximo um mês.

Você tem ciência de que não consegue medir com precisão o número mínimo de pessoas para desempenhar as funções administrativas na Regional de São Paulo e que, por conta disso, pode subestimar o quantitativo necessário.

Alternativa 3: Montar a equipe de gestores

Você deve designar um gestor chefe para cada atividade centralizada, ou seja, 3 analistas que serão responsáveis por montarem livremente suas equipes.

Dessa forma, esses poderão definir o quantitativo de servidores transferidos, bem como realizar remanejamento de outras áreas administrativas que não estão sendo centralizadas.

Você corre o risco desses gestores tomarem decisões erradas, sobretudo quanto à escolha de quem será transferido, pois podem levar em consideração somente aspectos subjetivos. Além disso, os gestores estão locados em suas regionais isoladas, o que poderá gerar uma visão limitada sobre a qualidade dos serviços executados pelos servidores.

1241

3 DESAFIO E PERGUNTAS

Até o presente momento, os servidores envolvidos no caso estão cientes da reestruturação organizacional que deve ser feita, porém aguardam com ansiedade maiores informações sobre como esta se dará. Você se comprometeu a não tomar nenhuma decisão de imediato, mas antes coletar as informações necessárias no caso apresentado. Sendo assim, você possui alguns questionamentos que deve responder.

- Quais são as vantagens e desvantagens para cada uma das alternativas apresentadas?
- Quais são os riscos de cada alternativa? Há fatores externos a serem considerados?
- Qual decisão lhe parece mais adequada?

NOTA PEDAGÓGICA

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: o que fazer com as pessoas?

I. Questões iniciais para discussão

- 1 - Quais são as vantagens e desvantagens para cada uma das alternativas apresentadas?
- 2 - Quais são os riscos de cada alternativa? Há fatores externos a serem considerados?
- 3 - Qual decisão lhe parece mais adequada?

II. Objetivo de aprendizagem

Promover o debate sobre tomada de decisão com vistas a minimizar os conflitos causados inerentes à mudança organizacional.

1242

III. Temas a serem trabalhados

A. Gestão de mudanças

O processo de mudança organizacional é capaz de gerar um ambiente de insegurança e inquietação nos membros de uma equipe. Segundo Motta (1997), na maioria das vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo. Seria bem mais tranquilo realizar o trabalho de mudança organizacional se as pessoas envolvidas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la (BORGES e MARQUES, 2011).

No entanto, segundo Fonseca (2000), as mudanças produzem efeitos quase sempre traumáticos, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e até mesmo, boicotes. Sendo assim, mesmo quando a organização entende que a mudança é importante e necessária, especialmente as mudanças rápidas e de grande impacto, como aquelas apresentadas no caso estudado, dificilmente são recebidas de forma consensual e tendem a despertar pouco comprometimento dos envolvidos.

Dessa forma, no caso apresentado, a Unidade Regional de São Paulo recebeu uma ordem externa, a de reestruturar a cadeia administrativa das regionais subordinadas, e a partir dessa transformação no ambiente externo, precisou se adaptar e apresentar uma resposta rápida e capaz de alcançar os objetivos pretendidos.

Para Borges e Marques (2011), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo* do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro. Esse acontecimento provoca um desequilíbrio interno, que desencadeia reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Nesse momento, o papel do gestor é fundamental no gerenciamento da mudança, que envolve tanto a compreensão de como se dá o contexto organizacional, como a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la.

A mudança planejada pode ser uma forma mais eficaz de envolver as pessoas e aumentar o nível de aceitação dos membros da equipe. Dessa forma, é ideal que ela seja entendida como uma redefinição de atribuições para gerar um resultado final pretendido através de um esforço proativo. De acordo com Robbins *et al* (2010), ela também engloba a mudança do comportamento humano, ou seja, das pessoas e grupos que fazem parte de uma organização.

Considerando que o sucesso ou fracasso de uma empresa está relacionado à capacidade de seus funcionários realizarem uma determinada demanda, a mudança planejada é vista como uma forma de mudança no comportamento humano, ou seja, nas pessoas e grupos que fazem parte de uma organização (ROBBINS *et al*, 2010).

Além disso, no processo de mudança organizacional é importante definir o papel dos agentes da mudança, ou seja, determinar quem são os responsáveis pela administração das atividades de mudança. Os agentes da mudança, que podem ser funcionários novos ou antigos, ou consultores externos à empresa, e terão o papel de passar para a equipe a sua visão acerca do futuro da organização, com o objetivo de amenizar o ambiente de incertezas e inseguranças gerado pela mudança. Ainda, deverão ser capazes de motivar, incentivar e disseminar essa visão para todos os membros da equipe.

Nesse contexto, é importante que os agentes de mudança estejam alinhados aos objetivos da alta cúpula que determinou o processo de mudança, pois muitos

processos fracassam porque os agentes de mudança também sofrem grande resistência por parte dos membros da organização.

Sendo a resistência à mudança entendida como qualquer conduta que objetiva a manter o *status quo*, a literatura acadêmica aponta a resistência à mudança como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida. Robbins *et al* (2010) afirma que nenhuma discussão sobre resistência à mudança estaria completa sem uma pequena menção às políticas de mudança. Para o autor, toda mudança ameaça o *status quo* da organização, implicando em atividade política.

O ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas as grandes responsáveis por criarem novos rumos para a organização. No entanto, Duck (1999) trabalha com o conceito de que as empresas estão cheias de sobreviventes da mudança, que são pessoas que aprenderam a conviver com os programas de mudança, sem de fato mudarem a si mesmas.

Hayes (2002) afirma que a mudança é muitas vezes gerenciada de forma menos eficiente do que poderia ser, porque alguns aspectos do processo de mudança não são levados em consideração por algumas empresas.

1244

Por fim, de acordo com a visão apresentada por Duck (1999), a gestão da mudança significa gerenciar a integração entre pessoas que estão à frente do programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolver um ambiente organizacional propício à mudança e administrar as alterações emocionais inerentes de qualquer transformação, visando à satisfação de todos os envolvidos.

Dessa forma, baseado nos conceitos apresentados acima, os alunos deverão ser levados à discussão sobre o processo de mudança envolvido no caso, se as alternativas à sua frente estão de acordo com os passos apresentados por Hayes (2002), se as opções apresentam mudanças planejadas e/ou rápidas, e quais as implicações disso.

Questões específicas para debate com base no referencial teórico de gestão de mudanças com ênfase na reestruturação organizacional:

a) *Quais são os agentes de mudanças em cada uma das alternativas?*

- b) *As pessoas poderiam apresentar que tipo de resistência em cada alternativa?*
- c) *Como a situação poderia ser tratada de acordo com os conceitos apresentados?*

B. Gestão de pessoas

Fleury e Fischer (1998) afirmam que a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Neste diapasão, Antunes *et al* (2013) citam que uma organização bem-sucedida é aquela que sempre está atenta para compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados.

1245

Sendo assim, compreender que a valorização das pessoas dentro de uma organização é capaz de promover mudanças relacionadas ao alcance das metas e objetivos, faz com que se avaliem aspectos relacionados à motivação dos servidores.

A motivação é um fator intrínseco existente em cada indivíduo. É uma necessidade interna que pode ser estimulada pela gestão de pessoas de uma organização.

Segundo Antunes *et al* (2013), motivar significa mover-se para a ação, mobilizar energia e esforços em busca de realizar uma meta, sendo a motivação, portanto, o que move uma pessoa para uma determinada ação. Essa motivação muitas vezes vem do próprio ser humano, no entanto, ela pode ser estimulada pela empresa de várias formas.

Desta forma, a atual Gestão de Recursos Humanos passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, tendo ainda o dever de atentar-se ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados (LONGO, 2007).

Sendo assim, Longo (2007) declara que a gestão do emprego público e das pessoas que fazem parte dele preocupa cada vez mais aqueles que dirigem as

organizações e os sistemas deste setor. Foi admitido que as mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, embora sejam importantes, por si só não são suficientes para mudar em profundidade o funcionamento das organizações públicas. **A verdadeira mudança é aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas** (LONGO, 2007, *grifo nosso*).

Sendo assim, as pessoas que trabalham nas organizações são muito mais do que simples recursos, pois o resultado da organização depende delas.

Dessa forma, os alunos deverão discutir de que maneira as pessoas serão tratadas durante a reestruturação organizacional apresentada pelo caso, e, a partir da teoria apresentada, verificar de que forma a mudança poderia ser entendida pelos membros da equipe de forma a modificar a sua conduta e criar uma verdadeira mudança.

As organizações costumam dizer: "As pessoas são nosso maior ativo", mas poucas praticam o que pregam, muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo em que os empregados do século XIX acreditavam: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Mas, na verdade as organizações precisam comercializar a própria admissão de seus integrantes, tanto quanto seus produtos e serviços – e talvez mais. Elas precisam atrair as pessoas, manter as pessoas, reconhecer e recompensá-las, motivá-las, atendê-las e deixá-las satisfeitas (DRUCKER, 1909).

1246

A gestão com metas e recompensas tem a finalidade de proporcionar maior eficiência e eficácia nas ações governamentais, além melhorar os níveis de motivação para o trabalho por parte dos funcionários (LOCKE e LATHAM, 2002; WRIGHT, 2001, 2007).

Dessa forma, sobre os efeitos das metas no setor público, importante trabalho foi desenvolvido por Wright (2007), a partir de um estudo que buscou uma reinterpretção da literatura sobre motivação no serviço público no âmbito psicológico da teoria da meta. Apesar desta pesquisa ter identificado uma grande variedade de fatores que podem contribuir para o comprometimento com as metas, duas condições são particularmente importantes: o alinhamento do indivíduo com a meta e o quanto eles acreditam que os objetivos são alcançáveis e importantes. O

autor concluiu que os funcionários públicos se sentem mais motivados quando possuem tarefas desafiadoras e claramente entendidas.

Simultaneamente, o autor concluiu, de acordo com a literatura da motivação no serviço público, que as recompensas intrínsecas proporcionadas pela natureza ou função da organização podem ser mais importantes para os funcionários do setor público do que recompensas extrínsecas baseadas em desempenho.

Com relação aos efeitos da definição de metas para a motivação dos funcionários, Locke e Latham (2002) afirmam que a teoria de definição de metas está entre as teorias da motivação dos funcionários mais válidas e práticas em psicologia organizacional e desenvolveram um modelo teórico baseado na questão-chave da generalização. Com a teoria de definição de metas, objetivos específicos de difícil alcance foram capazes de aumentar o desempenho em mais de 100 tarefas diferentes envolvendo mais de 40.000 participantes em pelo menos oito países testados. A premissa principal é a de que metas conscientes afetam a ação. No trabalho desenvolvido, os autores afirmam que os efeitos da definição de metas são muito confiáveis e podem ser replicados. Observou-se que possíveis disfunções podem acontecer quando ocorre falha da definição da meta, não havendo correspondência adequada entre a meta e a medida de desempenho, falta de feedbacks, metas sem autoajustes e pouco adequadas aos funcionários ou quando a meta não inclui o nível adequado de dificuldade, dentre outras.

1247

Questões específicas para debate com base no referencial teórico de gestão de pessoas com ênfase na reestruturação organizacional:

- d) Qual deve ser a participação das pessoas neste processo de reestruturação organizacional? Comente levando em consideração cada alternativa proposta no presente estudo de caso.*
- e) Quais os aspectos motivacionais que envolvem o caso de forma a aumentar o desempenho da equipe com a reestruturação organizacional?*

C. Gestão de Conflitos

Sobre o tema, Berg (2012) afirma que o conflito nos tempos atuais é inevitável e também sempre evidente, contudo, entendê-lo e saber lidar com ele é essencial para o seu sucesso pessoal e profissional.

Sabe-se que o conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração, a palavra conflito está ligada a desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos (CHIAVENATO, 2004).

Conforme Berg (2012), existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo. O conflito interpessoal é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente. O conflito organizacional, diferentemente dos demais, não é fundamentado em sistema de princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais.

1248

De acordo com este autor, uma das principais causas do conflito organizacional são as mudanças. Tais alterações são de maneira geral de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, com foco na busca por melhores resultados, aumentar ou manter lucros, enxugar custos, atualizar a organizações em todos os aspectos, crescer ou manter-se no mercado (BERG, 2012).

Em administração de conflitos, é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos (NETO, 2005).

Para Berg (2012), existem diversas formas de abordar e administrar conflitos, não existindo estilo certo ou errado para geri-los, porém, este autor afirma que uma das mais eficazes é denominada de "*Estilos de Administração de Conflitos*", metodologia criada por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, que propõem cinco maneiras de administrar conflitos, que propõem cinco maneiras de administrar conflitos, conforme abaixo:

- a) **Competição:** é uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios

interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer;

- b) Acomodação: é uma atitude inassertiva, cooperativa e autossacrificante, o posto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil;
- c) Afastamento: é uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça;
- d) Acordo: é uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados; e
- e) Colaboração: é uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

1249

Sabe-se que não há uma fórmula padrão para bem administrar os conflitos, pois nem todo conflito é igual, desta maneira, o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta à sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis. Sendo assim, o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente (BURBRIDGE e BURBRIDGE, 2012).

De fato, a administração de conflitos exige muita habilidade e dedicação do gestor, porém estes nem sempre são prejudiciais, se bem analisados e com o uso das ferramentas corretas, os conflitos podem vir a ser transformados em oportunidade de crescimento e da mudança organizacional.

Questões específicas para debate com base no referencial teórico de gestão de conflitos com ênfase na reestruturação organizacional:

- f) *O que você faria para minimizar os conflitos gerados decorrentes da reestruturação organizacional do presente estudo de caso?*

- g) *Levando em consideração o método criado por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann, qual a melhor forma de administrar os conflitos gerados no caso apresentado?*

REFERÊNCIAS

ANTUNES, E. V.; STEFANE, S. R.; SANTOS, H. B. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços. In: IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, **Anais...** Brasília, 2013.

BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 10, p. 95-113, 2011.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. (1909). **O melhor de Peter Drucker: o homem**. Tradução Maria Lúcia L. Rosa. Rio de Janeiro, 2001.

DUCK, J. D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. In: MUDANÇA: **Harvard Business Review**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de administração**, São Paulo, v.33, n.2, p. 90- 94, abr./jun. 1998.

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.

HAYES, J. **The theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychological Association**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: gestão das pessoas no setor público.** São Paulo: FUNDAP, 2007.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NETO, A. F. F. **Gestão de conflitos.** Thesis, São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

WRIGHT, B. E. Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories. **Academy of Management Proceedings**, Albany, p. D1-D6, 2001.

_____. Public service and motivation: does mission matter? **Journal of Public Administration Review**, Oxford, v. 67, n. 1, p. 54-64, jan. 2007.