

O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO FORMA DE CONFERIR EFICÁCIA AOS RESULTADOS DO TRABALHO: Um estudo de caso no setor contábil do Hospital São Paulo.

Patrícia de Mello Ribeiro ¹

Resumo

Este estudo teve como objetivo evidenciar que o resultado, após o processo de negociações coletivas no setor contábil do hospital São Paulo, pode trazer melhorias ao ambiente de trabalho. Após dar-se o processo de negociação no setor, identificamos mudanças de comportamento dos funcionários e baseado nessas informações optou-se por este estudo de caso. Raros são os estudos voltados para este tema em um setor contábil de uma entidade filantrópica para tanto, o resultado será demonstrado a partir de análise dos dados obtidos através de questionários e observação direta pelo método de observação participante, sendo um estudo de caso de natureza qualitativa. Adiante, segue uma pequena explanação do que vem a ser Negociação Coletiva, a problemática identificada, seguida da análise da coleta das informações e questionários e por fim, a conclusão do estudo de caso através dos dados obtidos e analisados. E logo após o processo de negociação ter sido concluído e implantado, foi constatada mudanças positivas no comportamento pessoal e profissional dos funcionários do setor contábil do HSP.

Palavras-chave: Negociação coletiva. Setor contábil. Hospital São Paulo.

Introdução

Ao passar dos anos, vários foram os problemas surgidos no setor contábil da instituição, dentre eles houve a manifestação laboral por uma estrutura de cargos e salários mais adequada aos dias atuais. Surge à necessidade de um processo de negociação coletiva entre a gerência contábil e a superintendência administrativa do

1. Bacharel em Ciências Contábeis – Assistente administrativo-UNIFESP – email: patricia@chsp.epm.br

hospital e após esse processo fazemos a pergunta: O resultado do processo de negociação coletiva adotado pelo setor contábil do HSP obteve o êxito desejado?

O objetivo geral deste estudo é mostrar o resultado após o processo de negociação ocorrido dentro do setor contábil do Hospital São Paulo (HSP). Para o alcance deste objetivo será dado através da observação direta e através de questionário aos funcionários.

A pretensão é demonstrar que após um processo de negociação coletiva pode-se gerar mudanças positivas ao comportamento dos funcionários com relação ao lado pessoal e profissional proporcionando uma maior eficácia no trabalho, trazendo valorização, dentre elas uma maior participação espontânea e colaboração nas atividades diárias além do incentivo ao intelecto.

O método escolhido é o qualitativo denominada exploratória por se tratar do método mais adequado a este estudo e descritiva visto o estudo de uma dimensão individual.

Ao seu final gerou um resultado comportamental nos funcionários nas conjunturas pessoal e profissional ao qual será descrito no decorrer deste estudo.

Este tem o intuito também de que se possa demonstrar e servir de base evidenciando como um processo de negociação pode transformar um ambiente de trabalho.

1 A Instituição a ser estudada: Hospital São Paulo (HSP)

Entidade filantrópica sem fins lucrativos o HSP é uma entidade de sociedade civil de utilidade pública baseada na lei 9.790/99, registrada e reconhecida nos órgãos públicos nas esferas: municipal, estadual e federal.

No decorrer de todas essas décadas, o hospital manteve-se em crescimento e expansão em todos os setores e todas as áreas, desde uma expansão física a expansão organizacional, contudo a seguir de toda expansão e crescimento, há também seus problemas, ao qual trataremos neste *paper*.

Devido a ser Hospital Universitário, onde atende e suporta a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), teve sua fundação em 1936 por médicos que almejavam o atendimento a população juntamente com um local onde seus residentes pudessem colocar em prática as suas teorias. A filantrópica mantém contrato de cessão de funcionários para o bem público. Neste ambiente, mais restrito, apenas o setor

contábil, tem-se um total de dezoito funcionários, dentre estes, cinco pertencem ao regime estatutário e os demais treze funcionários ao regime celetista. Muitas vezes, percebe-se a visão de um ambiente conflitante com sintomas de patrimonialismo, devido ao tempo em exercício na mesma função.

Analisando o cenário atual da instituição, não encontrou-se registros anteriores ou estudo preliminar que evidenciasse um processo de negociação no ambiente administrativo/contábil do HSP. Procurou-se para comparações, estudos de caso onde houvesse o processo de negociação evidenciado entre entidades filantrópicas, porém nenhum resultado fora encontrado.

Com menção a área administrativa da instituição referida, não havia um sistema avaliativo por meritocracia através de desempenho e qualificação e/ou plano de carreira. Devido a essas circunstâncias via-se o desestímulo dos funcionários e a falta de comprometimento dos mesmos.

Surge então a necessidade de um processo de negociação coletiva para sanar os conflitos existentes. E é sobre esse novo processo que trataremos neste artigo.

2 Negociação Coletiva: uma breve explicação

A negociação coletiva é vista como o meio mais eficaz de resolver problemas ou ao menos amenizar os problemas existentes entre patrão *versus* trabalhador. Seus resultados sofrem influencia social, econômica e política, além da influencia comportamental do indivíduo perante os fatores externos. Passamos a identificar melhor a presença da negociação coletiva com o surgimento, crescimento e expansão dos sindicatos. Estes passaram a ser considerados uma instituição legítima da democracia.

Essas relações são identificadas através de três atores sociais, sendo eles: o Estado, os empresários e os trabalhadores. O procedimento adotado dentro do processo de negociação pelos atores são de suma importância para assegurar as condições básicas da relação entre os atores. Os procedimentos até o momento final do processo de negociação podem ser adotados de inúmeras formas e uma delas, a mais extrema, é a greve.

Mesmo quando o fator externo não é favorável a novos acordos, como por exemplo, quando a situação econômica do país não está economicamente favorável e não está propícia a novas conquistas, mesmos nessas circunstâncias as negociações permanecem para manter os direitos adquiridos e conquistados.

A negociação está presente em cada momento na vida de qualquer indivíduo, basta olhar ao redor onde para concretizar uma compra de qualquer objeto, como por exemplo, um móvel, negocia-se prazo de entrega, valor, condições de pagamentos e demais.

Partindo deste ponto, percebemos que a negociação faz parte do indivíduo. É uma competência conferida ao ser humano, é um meio por onde ele pode expor suas idéias e/ou vontades e perceber o mesmo do outro indivíduo.

O ato do processo de negociação faz parte de uma competência essencial pertencente ao ser humano para busca da resolução de seus conflitos, divergências ou problemas por assim dizer.

Mota (1999, p.132 apud Michelin, 2003, p.17) diz que problemas são percepções individuais em um contexto vivido e que definir tal problema é complexo, pois questiona cada ser a sua visão da realidade organizacional. Penso ser esta a problemática de definição do que é certo ou errado, ou de necessidades individuais, devido ao modo de cada individuo poder visualizar cada coisa de uma maneira diferente.

Já Rondeau (1996, p.206 apud Michelin, 2003, p.20) descreve sua visão de conflito como sendo:

“Dir-se-à que existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte”.(Rondeau, 1996, apud Michelin, 2003, p. 19)

Vemos o que os autores apresentam nada mais é do que o objeto que motiva as negociações.

E Braga (1998, p.155) nos define Negociação como “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Negociação pode ser resumidamente entendida como o acordo entre as partes e a vontade de cessar conflitos.

Para que um processo de negociação tenha algum êxito Matos (1985) explica que alguns pontos devem existir e serem considerados, como por exemplo, o precisar

negociar, bem como o querer negociar, ambos estão ligados a necessidade e a vontade, mas o item que é fundamental é o saber negociar.

O saber negociar inclui técnicas, como estratégia e táticas de negociação. A probabilidade de êxito é ressaltada a partir do momento em que se faz uso de estratégias eficazes e acionando táticas aplicadas a cada tipo de situação. Tais táticas estão vinculadas, por exemplo, com métodos de argumentação, baseados em mecanismos da lógica e da ciência comportamental que leva ao desenvolvimento da habilidade de concessão e superação das divergências.

Aprofundando um pouco mais, temos as Negociações Coletivas, como explica Pinto(1998, p.168):

“A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos”(PINTO, 1998, p.168)

Ruprecht(1995, p.265) também possui uma excelente contribuição:

“Negociação Coletiva é a que se celebra entre empregadores e trabalhadores ou seus respectivos representantes, de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, para procurar definir condições de trabalho ou regulamentar as relações laborais entre as partes”.(RUPRECHT, 1995, p.265)

Podemos entender pelas contribuições de Ruprecht(1995) e Pinto(1998) que as negociações coletivas envolvem relações trabalhistas, ou seja, todos e quaisquer conflitos a serem resolvidos com relação a funcionário *versus* empregador.

A negociação coletiva é considerada, nos dias atuais, a ferramenta mais importante para regular os conflitos decorrentes da relação de trabalho. A relação, ou melhor, o bom relacionamento criado a partir dos resultados de uma negociação é capaz de criar regras e estas se tornam um universo mais amplo nas relações de trabalho e buscam sempre sanar os conflitos existentes, através do acordo disposto entre as partes.

A relação trabalhador X patrão é regulada e acordada sem conflitos diários e sem injustiças, pois a partir do acordo não há mais parte injustiçada, todas as reivindicações foram estudadas, apresentadas, e acordadas.

3 Negociação Coletiva: do processo ao resultado

A instituição, mais especificamente, os responsáveis pelo departamento contábil foram pressionados a implantação de um plano de carreira, visto tal desestímulo dos

funcionários, por conseguinte, uma atualização salarial com base no valor de mercado feito através de uma avaliação elaborada pela chefia e classificação a cargos condizentes com a atividade exercida do departamento. Tal classificação e avaliação foram elaboradas com grande preocupação, tentando não gerar maiores conflitos interpessoais. Apresenta-se como um ponto crítico a utilização do método de avaliação por desempenho, devido a dificuldade na escolha de um método que permita a descrição do potencial humano e do comportamento num determinado momento.

O departamento de recursos humanos da instituição não possui uma estrutura de geração de plano organizacional de cargos e salários para abranger todos os setores. Sendo assim, atualmente, cada setor avalia e aplica sua política de cargos e salários.

O processo de negociação observado e tratado em especial, abrange especificamente um departamento: Contabilidade Geral da Filantrópica Hospital São Paulo.

Há a dita dificuldade na implantação deste tipo de processo avaliativo que se iniciou em Janeiro/2010, ao qual estamos tratando, por ser um ambiente onde os funcionários com vários anos de instituição, por diversos motivos, não se qualificaram após seu ingresso no cargo ou no decorrer dos anos e, com isso, estão na mesma função em média há 10 anos, enquanto que os funcionários mais recentes, em média em 3 (três) anos já ingressaram com qualificação superior aos demais por ser a exigência da época atual.

De acordo com informações passadas pelos responsáveis do setor, o processo transcorreu da ordem desde a manifestação da funcionária levada a sua chefia imediata até o superintendente do hospital, onde se dá o resultado final.

A chefia direta, ou seja, os responsáveis pelo departamento de contabilidade passaram a analisar a questão de que talvez, houvesse de certo a necessidade de uma mudança. Iniciaram por essa hipótese e fizeram uma pesquisa de mercado, onde puderam constatar de que a reivindicação apresentada se fazia verdadeira.

A complexidade maior deu-se na apresentação da evidência apurada ao departamento de recursos humanos(drh) da instituição. O drh-HSP fazendo-se valer de sua função apurou os fatos e confirmou os dados apresentados. Houve a necessidade de inúmeras reuniões entre os setores devido ao drh não conseguir fazer o enquadramento da proposta, a partir deste ponto além de ter sido dado a partida ao processo de negociação no setor contábil do HSP, também foi iniciado um marco no drh, pois o

mesmo teve que procurar se readequar através de legislação e de forma administrativa tentando não gerar conflito entre os cargos que possuía e faixa salarial.

A maioria dos funcionários do setor contábil eram registrados como técnicos em contabilidade, porém a reivindicação inicial, juntamente com a proposta enviada ao drh era de que passassem a ser registrados como analistas contábeis. Tal cargo não existia na instituição, esta foi a primeira reivindicação a demais era que fosse considerado o valor de mercado para tais cargos, porém isso necessita não somente da estrutura do departamento de recursos humanos em inserir no seu plano de cargos e salários o cargo de analista contábil mas da estrutura orçamentária, uma vez que aumentariam salários dos funcionários fazendo igualar ao valor de mercado. Muitas foram as idas e vindas, recusas e readequações, dificuldades na implantação dos cargos por gerar conflitos com outros cargos com relação a salários base de tabela HSP.

Após a possibilidade de adequação do drh, pediu-se para que apresentasse o plano de carreira do setor, para que pudesse fazer a análise orçamentária. Os responsáveis pelo departamento contábil estipularam as ramificações do cargo de analista contábil, conforme o mercado apresenta : analista contábil junior; analista contábil pleno e analista contábil sênior.

De frente a tais informações surge uma nova questão do drh: quantos serão analista contábil Junior; pleno e sênior e qual critério utilizado?

Neste momento surge o tão esperado plano de cargos e salários do departamento estudado. A chefia adotou o critério da função que o funcionário ocupa bem como suas atividades diárias. Pretenderam ser o mais justo possível e levaram em consideração um fator que gerou certo conflito, mas que aos olhos dos responsáveis da contabilidade e do drh, entenderam como corretos, o fator: estudo, ou seja, o grau de escolaridade, pois anteriormente a este plano de carreira, era necessário apenas o técnico e não era levado em consideração a continuação aos estudos, como a graduação de parte dos funcionários, bem como a Pós-graduação de alguns deles, este fator era um dos que geravam insatisfação que foi reivindicado pela funcionária ao dar início ao processo de negociação.

Feita a devida alocação financeira de cada cargo para cada funcionário (devido a autora do estudo fazer parte do quadro de funcionários do setor, tal documento não foi permitido a consulta ou a apresentação a este para não gerar indisposição no setor, visto que são dados sigilosos pertencente ao drh) entrou-se em consenso entre o dhr e o departamento contábil entre os dados propostos. Necessitava então, da aprovação da

superintendência do HSP para a implantação do mesmo, porém para a surpresa e mais negociação, foi recusada. A justificativa dava-se não pela estruturação dos cargos, mas pelo valor apresentado a cada um deles, contestou-se o valores de mercado, pois como a entidade é uma filantrópica na área da saúde e contempla um sindicato, foi feita uma contra-proposta de que fossem os valores baseados no sindicato de saúde.

Uma nova negociação entre os departamentos fora iniciada, partindo de visões diferentes, pois a visão do setor estudado (administrativo) entendia que o valor deveria ser o referencia de mercado, já o drh representando a superintendência apresentou os valores obtidos através do sindicato de saúde, sendo que caso os representantes do departamento contábil aceitassem a contraproposta estariam cientes da redução da sua proposta inicial e previamente comunicada aos funcionários como forma de participação dos mesmos. Depois de muitas idas e vindas em Julho/2010, após 6(seis) meses de negociação foi aceito a proposta de salário com base nos dados do sindicato de saúde.

As partes representantes dos funcionários se deram satisfeitas pelo consenso e ao conseguir a aprovação em folha de pagamento, a chefia fez uma reunião com todos seus funcionários para explicar todo o processo, do início ao fim. Muitos no momento sentiram-se valorizados e ouvidos, porém outros, injustiçados pelo fato de possuírem maior tempo de casa e estarem em uma classificação inferior a quem já concluiu a graduação ou pós-graduação. Assim como Santo(1997) denota a subjetividade das relações humanas na variação do julgamento, entendo que deve-se respeitar toda e qualquer opinião e refletir sobre todos os pontos de vista, evitando julgamentos.

Mesmo após as manifestações diversas, com o decorrer do processo implantado foi percebido mudanças no comportamento de alguns funcionários, ou seja, uma melhora na participação no ambiente de trabalho e outra que me parece ser bem relevante é o estímulo ao estudo. Alguns funcionários que não possuíam a graduação resolveram fazê-la. E além disso, através da observação, contatou-se que por vários momentos na semana, esses recém-estudantes fazem debates e expõe assuntos sobre o material estudado e o ambiente de trabalho dos mesmos.

Para confirmar a observação feita por meses, foi desenvolvido um questionário com 20(vinte) questões para que seja expresso, através do tratamento de dados, o resultado obtido após o processo de negociação.

3.2 Do questionário ao tratamento dos dados

Entendendo ser o modo mais eficaz para o estudo feito, foram escolhidas 20 questões/afirmações, sendo 4 abertas e 16 objetivas, e estas se tem como resposta as classificações:

- concordo (C);
- concordo plenamente (CP);
- discordo (D);
- discordo plenamente e (DP);
- não concordo nem discordo (NC/ND).

As questões de 01 a 04 de formato aberto, são:

- 01 Nome Completo;
- 02 Cargo de ocupação;
- 03 Função;
- 04 Há quanto tempo trabalha no setor contábil do Hospital São Paulo?

Para as questões de 05 a 20 tratadas de forma objetiva através de uma afirmativa seguem demonstradas na tabela abaixo para maior clareza frente a análise dos dados obtidos.

Pretendeu-se abstrair deste o resultado que pudesse representar cada individuo no seu ambiente laboral e sua posição perante o processo de negociação ocorrido na instituição.

Foi aplicado a 11(onze) funcionários o questionário individual no setor contábil. Considerando o perfil dos mesmos, identificamos em valores aproximados, que 19% dos funcionários são pós-graduados, 45% são graduados e 36% possuem o nível médio técnico.

Aplicação foi dada ao mesmo tempo a todos os funcionários para que os mesmos não fossem influenciados pela resposta do outro, buscando uma maior clareza na vontade do funcionário esse é um ponto positivo, porém identificou-se após a aplicação dos testes que houve um ponto negativo devido aos testes serem identificados por funcionário tem-se a possibilidade de os mesmos não terem expressado totalmente suas vontades visto que no tratamento das informações obtidas por meio da observação a manifestação de alguns pontos seriam unânimes e não parcial como são demonstrados na tabela.

Após a entrega dos questionários, notou-se que os funcionários movimentaram-se em debater a resposta dada de cada um e novamente através do meio da observação, foi verificada visões diferentes e um acordo entre eles destas posições expressas em papel individualmente.

Tabela 1- Questionário aplicado aos funcionários do setor contábil HSP

Nro	Questão	(C)	(CP)	(D)	(DP)	(NC/ND)
05	Você domina o assunto sobre o qual a função executa.	55%	45%	-	-	-
06	A partir de um projeto de cargos e salários, o funcionário sente estímulo por desenvolver seu trabalho.	73%	17%	-	-	-
07	Um aumento salarial gera melhoria no trabalho bem como uma situação de conforto maior.	55%	45%	-	-	-
08	Você sente necessidade de greve no seu ambiente de trabalho para que obtenha condições satisfatória no trabalho.	73%	-	18%	-	9%
09	Acha válido a tentativa de iniciar um processo de negociação coletiva (funcionário X patrão/chefe) para expor necessidade no ambiente de trabalho.	73%	17%	-	-	-
10	Você está satisfeito com o resultado da negociação ocorrida no setor.	45%	9%	27%	10%	9%
11	Houve um esforço perante seu(s) superior(es) e os	64%	-	27%	-	9%

	demais responsáveis para obter o resultado atual no processo de negociação.					
12	Você executa suas tarefas com prazer após o processo de negociação finalizado.	91%	-	-	-	9%
13	Anteriormente ao processo de negociação você sentia prazer ao executar suas tarefas diárias.	55%	-	27%	-	18%
14	Gosta do ambiente de trabalho.	45%	18%	27%	-	10%
15	Gosta das tarefas que executa como responsabilidade da sua função.	45%	45%	-	-	10%
16	Suas tarefas executadas são importantes.	27%	73%	-	-	-
17	É necessário expor sempre as necessidades ao seu superior para iniciar um processo de negociação pretendendo uma melhor condição no trabalho.	64%	18%	9%	-	9%
18	Após o processo de negociação ocorrido, houve interesse em se especializar na área.	64%	27%	-	9%	-
19	Acha importante o incentivo a qualificação profissional	18%	82%	-	-	-
20	A auto-estima do funcionário depende de valorização profissional e reconhecimento da importância que sua tarefa tem para o setor.	27%	64%	-	9%	-

O tratamento dos resultados foi feito através de análise dos dados da tabela acima juntamente com o período de observação e coleta de informações do período de negociação no setor. O resultado indica um item altamente relevante com referência a greve, pois os funcionários entendem que no setor contábil não há a necessidade de greve para obtenção de alguma necessidade exposta e sim de negociação entre as partes. Lembramos da citação de Fisher & Ury (1985) onde menciona que a negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta, mediante essa contribuição percebemos que os funcionários do setor contábil se valem em preferência de acordos e não da necessidade de paralisação.

Obteve-se o resultado que já estava sendo analisado perante o meio da observação, alguns funcionários resolveram se especializar em suas áreas. Alguns iniciaram a graduação, outros procuram acessar periódicos para informações específicas de sua área, mas a maioria concordou com o interesse na sua qualificação, o que traz ao ambiente de trabalho uma melhoria em qualidade de mão-de-obra para os serviços executados diariamente. Sendo assim, foi constatado através dos questionários, bem como a observação que o processo de negociação ocorrido dentro do setor de contabilidade pode trazer benefícios para os funcionários e para o setor.

Conclusão

Todo processo de negociação leva-se a um resultado bom para ambas as partes, este é o princípio de negociação, o acordo entre as partes de qualquer que seja o conflito.

Executou-se um processo de negociação coletiva na instituição e este resultado é o que ficou como o retorno de todo um desgaste de meses de negociação.

Chega-se a conclusão que mesmo apresentando uma proporcionalidade dos funcionários que gostaram do resultado obtido com o processo de negociação e dos funcionários que não gostaram, este foi positivo. Levou aos funcionários irem à busca de novos conhecimentos, aperfeiçoando seu trabalho e alimentando o intelecto. Este pode ser considerado o melhor resultado obtido, pois o funcionário mesmo contestando resolve se aprimorar para ter argumentos a um novo processo de negociação coletiva e

com isso melhorando as condições de cada indivíduo e suas necessidades junto ao ambiente de trabalho como profissional.

Referências

- MICHELON, Regina Maria Coelho. **Conflito e Negociação: Estudo de caso em uma indústria de transformação do Rio Grande do Sul**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, 2003. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3492/000401483.pdf?sequence=1>> Acessado em: 25/09/2010.
- BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 1998.
- PINTO, José Augusto Rodrigues. **Direito Sindical e coletivo de trabalho**. São Paulo: LTr, 1995.
- RUPRECHT, Alfredo J. **Relações coletivas de trabalho: temas em aberto**. São Paulo: LTr, 1995.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação Gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.
- FISHER, R. & URY, W., **Como chegar ao sim – A negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda, 1985.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – Casa Civil – **Lei 9.790/99**. Brasília, 23 de março de 1999. D.O.U 24.03.1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9790.htm> Acessado em 18.08.2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – UNIFESP – **História do Hospital São Paulo**. Disponível em: <<http://www.unifesp.br/spdm/hsp/historia.php>> Acessado em: 07.09.2010
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS – **Normas para apresentação de trabalho científico** – Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/decon/pdf/Normas.pdf>> Acessado em 31.07.2010
- DIREITO NET – Artigos – **Convenção e Acordos Coletivos** – Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/1838/Convencoes-e-acordos-coletivos>> Acessado em: 12-10-2010
- ORGANIZAÇÃO PAN AMERICANA DE SAÚDE NO BRASIL - **A gestão do trabalho nos estabelecimentos de saúde** – Disponível em: <http://www.bra.ops-oms.org/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U3T6.pdf> Acessado em: 18-10-2010.
- Muniz, Helder Pordeus – **Gestão e uso de si na atividade de profissionais de enfermagem em um hospital universitário no Rio de Janeiro** – Disponível em:< http://sites.univ-provence.fr/ergolog/Bibliotheque/Ergologia/Numero_0/Ergologia_0_HelderPordeus.pdf> Acessado em 18.10.2010