

Reengenharia da Estrutura Organizacional e do Trabalho: Um projeto de pesquisa-ação em uma corretora de seguros

Ana Carolina dos Reis Leal (Faculdade CNEC Varginha – FACECA) anacarolina_leal18@yahoo.com.br

Isabela Silva Barbosa (Faculdade CNEC Varginha – FACECA) isabela_barbosa22@yahoo.com

Saulo Natanael Ferreira da Silva (Faculdade CNEC Varginha – FACECA) nsaulo@yahoo.com

Cláudio Vilela Rodrigues (Faculdade CNEC Varginha – FACECA) claudiovilela@hotmail.com

Daniel Daré Gonçalves (Faculdade CNEC Varginha – FACECA) 1916.danieldare@cneec.br

Resumo:

O presente artigo apresenta o processo de reengenharia da estrutura organizacional de uma empresa corretora de seguros. Foi identificado que havia reclamações por parte dos clientes da empresa. Desta forma foi determinado o objetivo do estudo, que foi reduzir o número de reclamações destes clientes. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação. A empresa utilizava a estrutura organizacional do tipo funcional e foi proposto a mudança desta estrutura para o tipo por clientes, para que isso ocorresse foi necessário reunir a opinião dos envolvidos no processo (clientes, funcionários e gestores). Constatou-se que a estrutura organizacional utilizada por uma empresa pode afetar o desempenho da mesma.

Palavras chave: Operação de serviços, Corretora de seguros, Organização do trabalho, Engenharia da Estrutura organizacional

Reengineering of Organizational Structure and Work: An action research project in an insurance brokerage

Abstract

This article presents the reengineering process of the organizational structure in an insurance broker. It was identified that there were complaints from customers of the company. In this way the purpose of the study was determined, which was to reduce the number of complaints from these clients. The research method used was the action research. The company used the organizational structure of the functional type and it was proposed to change this structure to the type by clients, for this to happen it was necessary to gather the opinion of those involved in the process (clients, employees and managers). It was verified that the organizational structure used by a company can affect its performance.

Key-words: Services operation, Insurance broker, Work organization, Organizational Structure Engineering

1. Introdução

As operações de serviços representam aproximadamente 80% do PIB Nacional. São operações de serviços públicos, serviços médicos, de segurança, de beleza, de manutenção diversas, serviços de seguro e previdência, corretagem, financeiros, entre outros. Estas operações oferecem um grande campo de atuação para o engenheiro de produção, pois em muitas destas operações, principalmente em micro, pequenas e médias empresas, os processos normalmente não são muito estruturados, ou seja, há um grau de liberdade para os funcionários tomarem as decisões. Portanto, a engenharia de produção

pode contribuir para melhorar os processos internos, através da redução de custos de produção e da melhora no atendimento aos clientes.

Diante deste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como definir a melhor estrutura organizacional para uma empresa corretora de seguros, para aumentar a satisfação dos clientes?

O objetivo geral desta pesquisa é melhorar os processos internos de uma corretora de seguros e imóveis, de forma a reduzir o número de reclamações dos clientes. Os objetivos específicos são:

- a) caracterizar a operação;
- b) mapear os serviços oferecidos pela empresa e a forma de prestação de cada serviço;
- c) levantar as principais reclamações dos clientes;
- d) reduzir o número de reclamações. Este propósito foi conseguido através de uma pesquisa-ação, realizada em uma empresa corretora de seguros.

A realização desta pesquisa se justifica, pois, a engenharia de produção tem importantes contribuições a oferecer as operações de serviços, sejam elas quais forem. Ainda mais quando se trata de pequenas/médias empresas; haja vista que o índice de mortalidade desta forma de arranjo empresarial é alto, assim, a engenharia de produção pode contribuir para melhorar a gestão, processos internos e atendimento aos clientes dessas organizações, contribuindo para a sobrevivência das mesmas.

Este artigo apresenta, além desta introdução, a metodologia, o referencial teórico, os resultados e discussões e, finalmente, as considerações finais.

2. Método de Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foi utilizada a metodologia pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um método de pesquisa onde há interferência do pesquisador, de modo a gerar alguma mudança. Ou seja, o pesquisador faz a coleta de informações e com base nessas informações é criado um plano de ação, que deve ser implementado para que a pesquisa-ação funcione (TURRIONI e MELLO, 2012). O quadro 1 mostra as fases da pesquisa-ação:

Fases	Etapas	Atividades	Nesta pesquisa
Planejar pesquisa-ação	Definir contexto e propósito	Diagnosticar situação;	Havia reclamações por parte dos clientes.
		Definir tema e interessados;	Como reduzir o número de reclamações dos clientes e os interessados são os gestores e funcionários da corretora e também os clientes
		Delimitar o problema;	Como definir a melhor organização do trabalho e o tipo de estrutura organizacional para uma empresa corretora de seguro de modo a reduzir a ocorrência de reclamações.
		Definir critérios de avaliação para pesquisa-ação;	Realizar uma pesquisa de campo com os clientes, funcionários e gestores para avaliar as ações implementadas.

Fases	Etapas	Atividades	Nesta pesquisa
	Definir estrutura conceitual-teórica	Mapear literatura;	Foi realizada uma busca na literatura nacional, anais da ENEGEP, SIMPEP e CONBEPRO e também no sítio da Scielo e Google Acadêmico.
		Delinear ideias e proposições;	Uma melhor estrutura organizacional e organização do trabalho pode aumentar a eficácia da organização (corretora de seguros) e aumentar a satisfação dos clientes.
		Determinar questão e definir objetivos de pesquisa;	Apresentados na introdução.
	Selecionar unidade de análise e técnicas de coleta de dados	Selecionar unidade de análise;	Estrutura organizacional e forma de organização do trabalho de uma corretora.
		Definir técnica de coleta de dados;	a) Documentação: pesquisa documental e legislação da empresa; b) Entrevistas com: 2 gestores, 18 funcionários e 60 clientes; c) Observação participante: 2 primeiros autores; d) Observação não participante: 3 autores; e) Consulta aos arquivos da empresa; f) Vistoria das instalações e postos de trabalhos.
		Elaborar protocolo da pesquisa-ação;	Foi elaborado o protocolo.
Pesquisa de campo	Coletar dados	Registrar dados;	Os dados foram levantados e registrados
		Realimentar dados;	Disponibilizar os dados para conhecimento de toda a equipe.
	Analisar dados e planejar ações	Tabular dados;	Os dados foram tabulados.
		Comparar dados empíricos com a teoria;	Os dados empíricos foram comparados com a teoria.
		Elaborar plano de ações;	Com base no diagnóstico e nos dados levantados, foi proposta em conjunto com gestores e funcionários, uma nova estrutura organizacional e forma de organização do trabalho.
Implementação	Implementar ações	Implementar plano de ações;	O plano foi implementado.
Avaliação	Avaliar resultados e gerar relatório	Avaliar resultados;	Após a implementação foram entrevistados os gestores, funcionários e clientes para avaliar o antes e depois da intervenção
		Prover estrutura para replicação;	Esta pesquisa apresenta dificuldades de generalização típicas das pesquisas qualitativas
		Desenhar implicações teóricas e práticas;	Foram apresentadas nesse artigo.
		Redigir relatório;	O relatório foi redigido e resultou nesse artigo.

Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2012)

Quadro 1 - Fases da pesquisa-ação

3. Referencial teórico

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma revisão da literatura sobre serviços, engenharia da estrutura organizacional, organização do trabalho e Gráfico de Pareto.

3.1 Serviços

Os serviços apresentam como principais características, a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a variabilidade. Os pacotes de serviços são mercadorias e serviços oferecidos em um determinado ambiente e são compostos por: Instalações de apoio, bens facilitadores, serviços implícitos e serviços explícitos (KOTLER, 1998).

O encontro de serviços é composto por uma tríade entre organização do serviço, pessoal da linha de frente e cliente, onde o cliente é quem está interessado no serviço, o pessoal da linha de frente é quem irá contatar o cliente diretamente e essa interação irá ocorrer em um ambiente preparado pela organização do serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

3.2 Engenharia da estrutura organizacional

De acordo com Mintzberg (2003), estrutura organizacional é o modo pelo qual as tarefas são divididas em uma organização e como ocorre a divisão de autoridade. Há seis tipos de estruturas em uma organização:

a) por cliente: o agrupamento é feito com base nos tipos de clientes;



Figura 1 - Exemplo de agrupamento por cliente de uma loja de roupas (Adaptado de SANTOS et al., 2014)

b) por processo de trabalho e função: o agrupamento é feito com base nos tipos de processos;

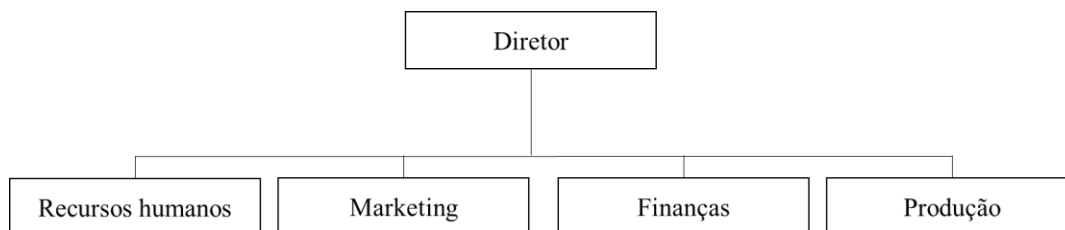


Figura 2 - Exemplo de agrupamento por processo de trabalho e função de uma indústria (Adaptado de MINTZBERG, 2003)

c) por tempo: o agrupamento é feito com base no tempo necessário para o trabalho ser realizado;

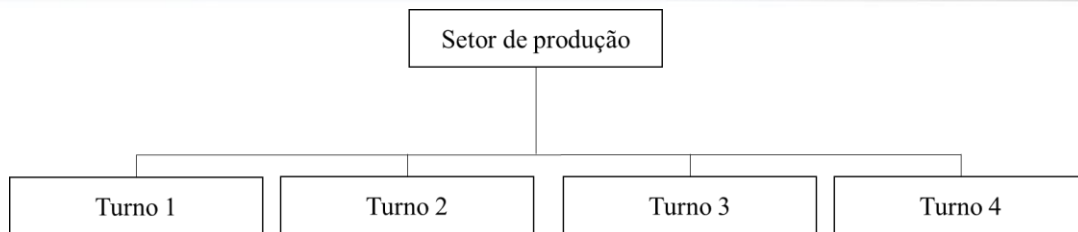


Figura 3 - Exemplo de agrupamento por tempo do setor de produção de uma empresa (Adaptado de SANTOS et al., 2014)

d) por conhecimento e habilidade: o agrupamento é feito com base nas especializações do pessoal envolvido;

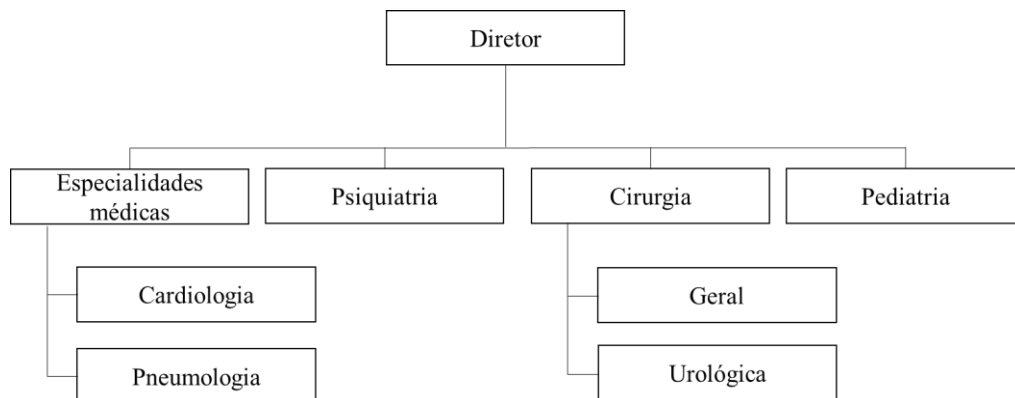


Figura 4 - Exemplo de agrupamento por conhecimento e habilidade de um hospital. (Adaptado de MINTZBERG, 2003)

e) por output: o agrupamento é feito com base nos produtos que são fabricados e nos serviços que são prestados;

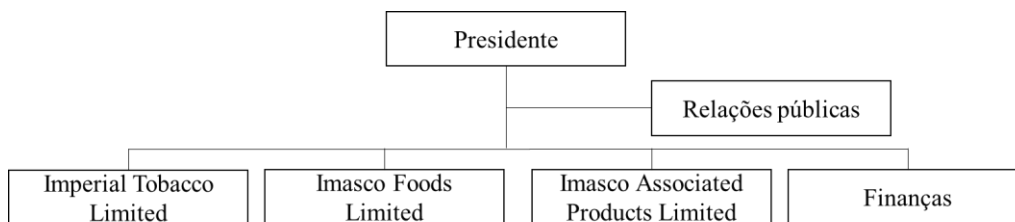


Figura 5 - Exemplo de agrupamento por output da Imasco Limited (MINTZBERG, 2003)

f) por local: o agrupamento é feito com base nas regiões geográficas.



Figura 6 - exemplo de agrupamento por local de uma empresa que realiza o controle do tráfego aéreo (Adaptado de OLIVEIRA, 1997)

3.3 Organização do trabalho

Organizar significa dispor os recursos de modo a facilitar a execução de um processo, para que essa organização aconteça é necessário seguir alguns passos. Primeiramente os objetivos são analisados, ocorre a divisão do trabalho. Em seguida é feita a definição das responsabilidades, ou seja, os cargos que cada membro irá assumir. Também é definido a autoridade (quais membros da equipe serão responsáveis por comandar o comportamento dos outros integrantes) e por fim é feito o desenho da estrutura organizacional, através do organograma (MAXIMIANO, 2009).

Slack et al. (2009) também afirmam que o projeto do trabalho apresenta as seguintes abordagens:

- a) divisão do trabalho;
- b) administração científica;
- c) ergonomia;
- d) abordagem comportamental;
- e) Empowerment;
- f) trabalho de equipe;
- g) trabalho flexível.

A divisão do trabalho ocorre quando é necessário a utilização de mais de um trabalhador para executar o serviço. O trabalho total é dividido em pequenas partes e cada colaborador é responsável por uma das partes, ou seja, os trabalhadores se tornam especializados em uma determinada função. A divisão do trabalho passou a ser utilizada através do surgimento da linha de montagem tradicional de Henry Ford (SLACK et al., 2009).

Segundo Slack et al. (2009) a Administração Científica foi criada em 1911 por Frederick Winslow Taylor, e ele buscava maior eficiência nos processos industriais, através do estudo do método (padronização dos métodos de trabalho) e da medição do trabalho (o tempo necessário para executar a tarefa).

De acordo com Slack et al. (2009) há o trabalho multifuncional. A primeira forma é o revezamento do trabalho (*job rotation*), que é a troca de atividades entre os trabalhadores, esta troca é feita de forma periódica e permite o ganho de flexibilidade de habilidades. O alargamento do trabalho (*job enlargement*) ocorre quando há o acréscimo de atividades similares para um trabalhador executar. O enriquecimento do trabalho (*job enrichment*) é similar ao alargamento do trabalho, onde ocorre o acréscimo de atividades (SLACK et al., 2009).

O enriquecimento do trabalho pode ocorrer de forma horizontal e vertical. Na forma horizontal, ocorre o acréscimo de tarefas com o mesmo nível de dificuldade e de responsabilidades. Na forma vertical, ocorre o acréscimo de atividades que exigem maior responsabilidades e autonomia. A principal diferença entre o alargamento e enriquecimento do trabalho é que o alargamento só ocorre na forma horizontal, já o enriquecimento pode ocorrer tanto na forma horizontal quanto vertical. A figura 7 ilustra esta diferença:

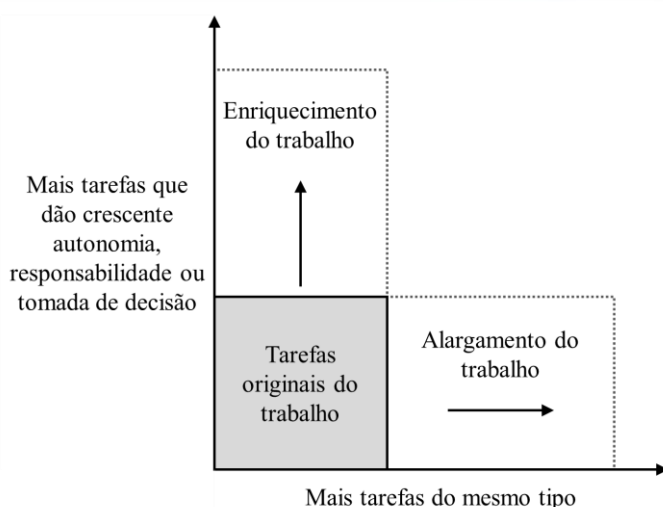


Figura 7 - Comparação entre alargamento e enriquecimento do trabalho (SLACK et al., 2009)

3.5 Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto é uma ferramenta utilizada para classificar e priorizar os problemas de acordo com a intensidade de ocorrências. É baseado na regra 80/20, onde 20% dos problemas geram 80% das causas. Dessa forma, é possível identificar e tratar os problemas mais recorrentes (TOLEDO et al., 2013).

4. Resultados e discussão

4.1 Caracterização da empresa

A empresa pesquisada atua no segmento de corretagem de seguros e imóveis desde o ano de 2000. A empresa oferta 68 tipos de seguros. A sua lista de produtos está no quadro 2.

Seguro Auto	Seguro Automóvel; Seguro Caminhão; Seguro Moto; Seguro Carta Verde.
Seguro RE	Seguro Aluguel; AP – Eventos; RC – Eventos; Seguro Reta Aeronaves; Seguro Casco; Aeronaves; Seguro Reta Drone; Seguro Casco Drone; RC – Ônibus; Seguro APP - Ônibus e Vans; Seguro de Bike; Risco de Engenharia; RC – Obras; Seguro Ambiental; Seguro Empresa; Seguro Residência; Seguro Condomínio; Seguro de Equipamentos; Seguro Agrícola; Seguro de Crédito; Seguro Garantia; Seguro Bike; Seguro Obras de Arte.
Seguro Resp. Civil Profissional	RC - Advogados; RC - Áudio, Vídeo e Fotografia; RC - Cartórios; RC - Certificação Digital; RC - Consultoria em RH; RC - Contador; RC - Corretor; RC - Corretor Imóveis; RC - Dentista; RC - D&O -Funcionando; RC - ECV - Vistoria; RC - Engenharia; RC - Jardinagem e Design de Interiores; RC - Médicos; RC - Dentistas; RC - Posto de Combustível; RC - Prestação de Serviços em Locais de Terceiros; RC - Produção de Eventos; RC - Publicidade e Marketing; RC - Salões de Beleza; RC - Síndico; RC - Empresas de Tech; RC - Agência Turismo; RC - Operadores Portuários.
Seguros Transportes de Cargas	RC - Transporte Mercadorias Perigosas; Transporte Avulso; Transporte Embarcador; Transportes Importação e Exportação; Transportes - Importação e exportação - Avulso; Transportes Transportadoras.
Seguros de Vida	Seguro de Vida Individual; Seguro de Vida Mulher; Seguro de Vida Homem; Seguro Estagiário; Seguro Vida Empresarial; Seguro de Vida Doenças Graves; Seguro Escolar; Acidentes Pessoais; Seguro Prestamista; Seguro Viagem; Seguro Turismo e Aventura.

Fonte: Autores (2018)

Quadro 2 - Tipos de seguros oferecidos pela empresa

A corretora de seguros utilizada como unidade de estudo é formada por 2 gestores e 18 funcionários, e o quadro 3 informa a função de cada funcionário:

Nome	Cargo	Funções
Gestor 1	Sócio Administrador	Seguros Transporte de Cargas; Treinamentos.
Gestor 2	Sócia	Financeiro; RH.
Funcionário 1	Consultora de Vendas	Seguros Auto.
Funcionário 2	Auxiliar Administrativo	Cadastro e acompanhamento de emissão de apólices e endossos; Cadastro e acompanhamento de pendências de apólices e endossos; Automação (Propostas para cadastro); Acompanhamento de fatura de vida; Emissão de 2ª via de boletos.
Funcionário 3	Consultora de Vendas	Seguros RE; Seguros Resp. Civil Profissional.
Funcionário 4	Consultora de Vendas	Seguros RE; Seguros Resp. Civil Profissional.
Funcionário 5	Consultora de Vendas	Seguros de Vida
Funcionário 6	Auxiliar Administrativo	Cobrança.
Funcionário 7	Consultora de Vendas	Seguro Auto.
Funcionário 8	Consultora de Vendas	Seguro Auto.
Funcionário 9	Auxiliar Administrativo	Cadastro e acompanhamento de emissão de apólices e endossos; Cadastro e acompanhamento de pendências de apólices e endossos; Automação (Propostas para cadastro); Acompanhamento de fatura de vida; Emissão de 2ª via de boletos; Recebimentos (Correio).
Funcionário 10	Auxiliar Administrativo	Acionamento de Sinistros; Assistências 24 horas.
Funcionário 11	Consultora de Vendas	Seguros RE; Seguros Resp. Civil Profissional.
Funcionário 12	Analista de Marketing Digital	Campanhas de e-mails marketing; Links patrocinados; SEO e campanhas em redes sociais; Pesquisa de mercado, concorrentes e otimização do site.
Funcionário 13	Consultora de Vendas	Seguros Auto; Seguros RE.
Funcionário 14	Auxiliar Administrativo	Telefonista; Recepcionista; Cadastro de clientes seguro auto; Contato de Leads (simulação de seguros); Controle de renovações perdidas/insucessos.
Funcionário 15	Auxiliar Administrativo	Acionamento de Sinistros; Assistências 24 horas.
Funcionário 16	Auxiliar Administrativo	Cadastro de propostas; Controle de Arquivo Morto.
Funcionário 17	Consultora de Vendas	Seguro Auto.
Funcionário 18	Consultora de Vendas	Seguro Auto.

Fonte: Autores (2018)

Quadro 3 - Lista de funcionários

5. A pesquisa-ação

5.1 Diagnóstico: identificação das reclamações

Foi identificado que havia algumas ocorrências de reclamações por parte dos clientes. Desta forma foi realizado uma reunião com os gestores da organização, pois eles eram os responsáveis por colher essas reclamações, e através das informações passadas pelos gestores foi elaborado um Diagrama de Pareto, que permitiu identificar o problema mais recorrente. Essas informações estão apresentadas na tabela 1 e na figura 8:

Motivo da Reclamação (julho de 2017 a maio de 2018)	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Clientes não conseguem falar diretamente com setor responsável	23	30%	30%
Prazo de vencimento de boletos	19	25%	55%
Tempo de retorno com cotação	18	23%	78%
Tempo para acionar sinistro	11	14%	92%
Local de vistoria para seguro auto	6	8%	100%
Total	77	100%	100%

Fonte: Autores (2018)

Tabela 1 - Reclamações observadas

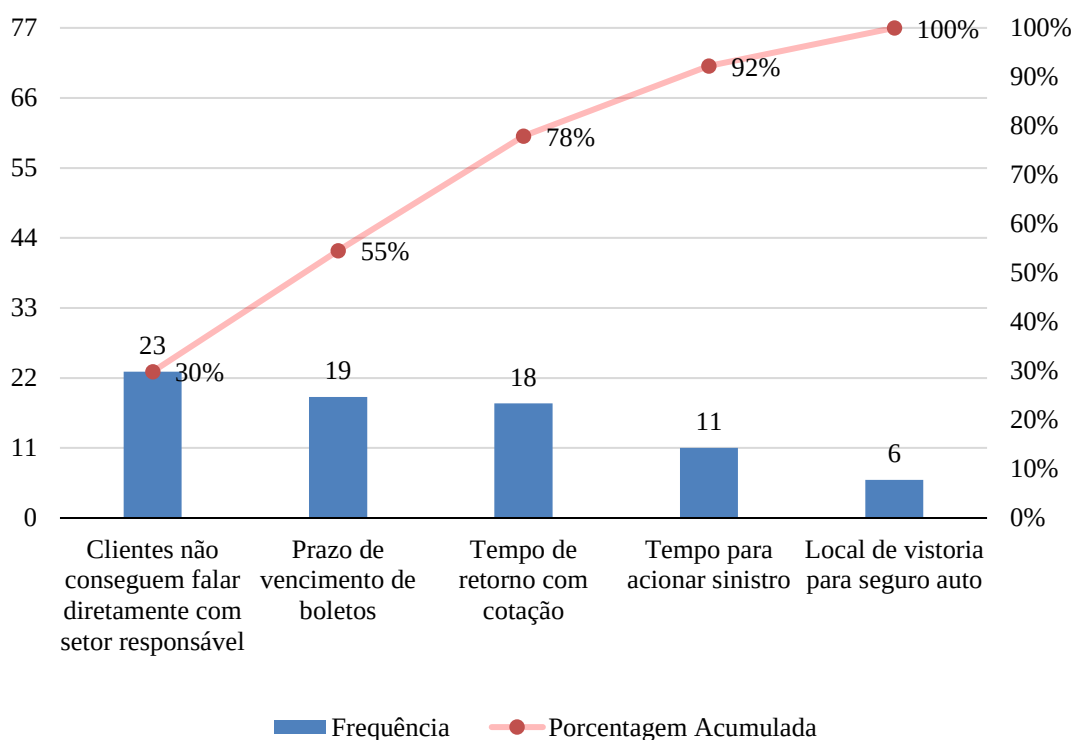


Figura 8 - Gráfico de Pareto (AUTORES, 2018)

Foi possível observar que, a maior reclamação estava relacionada com o fato dos clientes não conseguirem falar diretamente com o setor responsável pelos seus seguros. Uma possível solução para esse problema, era alterar o tipo de organização do serviço utilizada pela organização. Cada funcionário era responsável por um determinado tipo de seguro e por isso os clientes não conseguiam falar diretamente com o setor responsável, não havia uma distribuição ordenada dos clientes entre os funcionários. O que foi proposto como solução era que, ao invés do serviço ser dividido por tipos de seguros, que fosse dividido por tipos de clientes.

5.2 Plano de ação

Assim, foi proposto um plano de ação, conforme mostra o quadro 4.

	Como está?	Mudança proposta
Divisão do serviço	Funcional (por tipo de seguro)	Por cliente
Característica	Um determinado funcionário só trata de um determinado tipo de seguro, independente do cliente	Um único funcionário fica responsável por todos os seguros de um cliente (funcionário multifuncional)
Vantagem	Não haveria nenhuma mudança	Acabaria com o índice de reclamações relacionadas ao fato dos clientes não conseguirem falar diretamente com o setor responsável por seus seguros
Desvantagem	Iria continuar ocorrendo reclamações por parte dos clientes	Exigiria treinamento dos funcionários, já que eles passariam a ser multifuncionais, e isso poderia gerar resistência por parte destes funcionários e também exigiria tempo para realizar o treinamento

Fonte: Autores (2018)

Quadro 4 - Comparativo entre estrutura organizacional antiga e nova

A principal mudança em relação ao modelo anterior, foi que cada cliente que tivesse mais de um seguro, seria alocado para um corretor, ou seja, projetou-se uma nova estrutura organizacional do tipo departamental por cliente, conforme proposto por Mintzberg (2003). Enfim, a principal mudança proposta foi a reengenharia da estrutura organizacional e, conseqüentemente, o reprojeção da organização do trabalho.

O serviço passaria a ser realizado através do enriquecimento do trabalho (*job enrichment*), tendo em vista que seriam acrescentadas mais atividades semelhantes para os funcionários executarem. Este enriquecimento do trabalho iria ocorrer de forma horizontal, porque as atividades apresentariam um mesmo nível de dificuldade, e de forma vertical, já que o nível de responsabilidade aumentaria, porque os vendedores teriam que cuidar de todos os seguros de um determinado cliente.

Em função da mudança de estrutura organizacional, muda a forma de organização: sai do trabalho especializado por tarefa (neste caso, produto) para trabalho multifuncional, onde o consultor realiza qualquer tarefa.

5.3 Implementação do plano de ação

Com a possível solução do problema elaborada, era necessário verificar a opinião de todos os envolvidos e isso incluía os gestores, funcionários e clientes. Dessa forma, foi desenvolvido uma pesquisa de campo, onde foi perguntado qual era a melhor forma da execução do serviço, do jeito que estava, onde cada funcionário era responsável por um tipo de seguro, ou da nova forma proposta, com cada cliente responsável por todos os seguros de um determinado cliente.

A tabela 2 mostra os resultados obtidos através da pesquisa de campo.

	Quantidade pesquisada	Funcional (por tipo de seguro)	Por cliente	% Funcional (por tipo de seguro)	% Por cliente
Gestores	2	0	2	0%	100%
Funcionários	9	5	4	56%	44%

	Quantidade pesquisada	Funcional (por tipo de seguro)	Por cliente	% Funcional (por tipo de seguro)	% Por cliente
Clientes	60	23	37	38%	62%

Fonte: Autores (2018).

Tabela 2 – Resultados da pesquisa de campo

Através da pesquisa de campo foi possível perceber que os gestores estão de acordo com a mudança, já em relação aos clientes e funcionários, identificou-se um *gap* entre as suas percepções. Enquanto a maioria dos clientes preferem a mudança para a estrutura organizacional por cliente, a maioria dos funcionários preferem manter a estrutura organizacional funcional (por tipo de seguro).

5.4 Avaliação

A mudança foi aprovada pelos gestores e os colaboradores estão passando por processo de treinamento. O treinamento levará aproximadamente 4 meses, porque são vários produtos (68), portanto, levará um certo tempo para os funcionários se adaptarem à nova forma de trabalho.

6. Considerações finais

O principal propósito deste trabalho foi melhorar os processos internos de uma corretora de seguros e fazer uma reengenharia de sua estrutura organizacional para que a empresa corretora de seguros atendesse melhor os seus clientes e reduzisse o número de reclamações. Fez-se um diagnóstico da situação na empresa pesquisada, onde foram entrevistados clientes, gestores e colaboradores, bem como uma consulta aos arquivos da empresa, para levantar os tipos de serviços.

Para alcançar os objetivos propostos e responder à pergunta problema é necessário conhecer a empresa pesquisada, saber quais são os seus objetivos, os tipos de serviços oferecidos e principalmente ouvir os clientes, pois é com base na opinião dos clientes que a empresa é capaz de corrigir os problemas e consequentemente melhorar os seus processos.

Mudou-se a estrutura organizacional do tipo funcional para o tipo por clientes e consequentemente a organização do trabalho. Os colaboradores estão em fase de treinamento.

Através da realização desse trabalho, a principal descoberta obtida é que o tipo de estrutura organizacional tem um grande impacto para os negócios de uma organização, por isso é tão importante identificar e utilizar o tipo de estrutura organizacional correta e em seguida reorganizar o trabalho para atender a nova estrutura organizacional. Além disso foi possível perceber que a opinião dos clientes é extremamente relevante para a empresa e que os funcionários têm certa rejeição às mudanças.

Sugerem-se novas pesquisas em outros segmentos das operações de serviços, visando obter resultados, para fins de comparação e análise.

Referências

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. *Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 584 p.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. *Fundamentos do Design Organizacional*. In: MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 1, p. 11-23.

MINTZBERG, H. *Design da Superestrutura*. In: MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. cap. 3, p. 58-81.

OLIVEIRA, D.P.R. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, A.A.M.; SILVA, D.S.L.; GUIMARÃES, E.A. *Departamentalização e os Principais Tipos*. Fortaleza: Revista Científica INTERMEIO, 2014, p. 43-55. Disponível em: <http://www.iesc.edu.br/pesquisa/arquivos/departamentalizacao_e_os_principais_tipos.pdf> Acesso em: 21 set. 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Projeto e organização do trabalho*. In: SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 9, p. 275-307.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H.P. *Pesquisa-ação na Engenharia de Produção*. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick et al. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. cap. 7, p. 145-163.