

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OSM): ANÁLISE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE VAREJO DE SUPRIMENTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM INFORMÁTICA

WESLEI LEANDRO QUARESMA ALVES¹.

MICHELE MORAIS OLIVEIRA PEREIRA².

Área 2: Administração Geral

RESUMO

O presente trabalho buscou analisar como se dá a gestão de processos organizacionais em uma empresa de varejo de suprimentos e prestação de serviços em informática, utilizando-se das ferramentas de OSM tendo como modelo a análise organizacional de Cury. A análise buscou identificar qual a situação da empresa, com relação a gestão de processos, apontando diagnósticos situacionais das causas e estudando soluções integradas para os problemas da organização. A coleta de dados se deu por meio de visitas ao estabelecimento e aplicação de questionários aos funcionários.

Palavras-chave: Análise Organizacional, Gestão de processos; OSM.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Cury (2006), a análise organizacional de uma organização é o instrumento de estudo que possibilita ao gestor uma visão mais profunda da organização como um todo que proporcionará uma melhora contínua dos processos organizacionais. Essa análise faz parte das ferramentas de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) para renovação organizacional com foco na melhor gestão de processos, pois suas ferramentas auxiliam o desenvolvimento de novas estratégias que fortificam a estrutura empresarial, inserindo novos métodos que possibilite o aumento da produtividade e eficiência das tarefas administrativas.

Como ressalta Cury (2006), a análise organizacional é um processo de trabalho dinâmico e contínuo, que busca fazer um estudo de problemas administrativos, por meio de planejamento. Esse processo se constitui de uma série continuada de eventos e ações, podendo ser dinâmico e permanente, no qual uma fase não termina, porque tudo que nela se

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba; e-mail: weslei.alves@ufv.br

² Professora do curso de Administração da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba; e-mail: michele.pereira@ufv.br

concluí é objeto de avaliação na fase seguinte, podendo retornar a fase anterior caso evidencie alguma falha ou erro (CURY, 2006).

Com o passar dos anos, a análise das operações e processos passaram a ter grande ênfase dentro das organizações, pois o importante já não era mais somente produzir, mas sim conhecer todos os processos que compõem a organização, dessa forma, mapeando e corrigindo os erros de maneira a garantir a eficiência e eficácia em seus processos (BERTERO, 1994).

Com isso, analisando as ferramentas de OSM a empresa de suprimentos e prestação de serviços em informática tem adotado essas ferramentas para auxiliar sua administração e a realização dos seus processos, sendo necessário uma análise empresarial para se diagnosticar se houve mudanças na cultura organizacional, estrutura da organização, arranjo físico e ferramentas da organização, apontando um diagnóstico situacional atual da empresa e uma futura intervenção planejada.

Segundo Serva (1996), a análise organizacional indicaria as possíveis falhas na realização dos processos e na estrutura organizacional, mostrando aos gestores os problemas de se tomar uma decisão errada e como isso afeta a gestão de processos. Essa visão possibilita um tratamento analítico e crítico sobre os problemas decorrentes das desordens, flutuações e imprevisto do âmbito empresarial.

Nesse contexto, cabe ressaltar que a análise organizacional é relevante para todo tipo de empresa, pois em todas as organizações existem processos e sempre precisam ser racionalizados com vistas à maior eficiência operacional. Assim, têm-se a empresa X, de varejo de suprimentos e prestação de serviços em informática.

Sendo assim, este artigo buscou responder à seguinte questão: qual a situação da empresa X, com relação à gestão de processos, utilizando ferramentas de OSM para a análise organizacional?

O trabalho objetivou, então, a realização da análise organizacional da empresa X.

Este artigo está dividido em cinco partes. Na primeira está, introdução. A segunda contém o referencial teórico, a terceira apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, logo após são apresentados os resultados e as discussões. Por fim, tem-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Organização e Estrutura organizacional

Com o desenvolvimento das civilizações nota-se que a humanidade sempre buscou alcançar seus objetivos, pois o homem é movido por necessidades que precisam ser supridas. Com isso, é comum a formação de grupos ou organizações em prol de ideais em comum (FERREIRA; DEMUTTE; GIMENEZ, 2010).

Segundo D' Ascenção (2012) quando há a necessidade de formação de agrupamentos humanos, formação de uma comunidade ou sociedade, com divisão do trabalho entre os membros e distribuição e adequação dos recursos, com o objetivo de atender as necessidades dos agrupados tudo isso caminha-se para o que conceituamos de organização.

No dizer de Milane, Mosquin e Michel (2008), as organizações podem ser denominadas como grupos sociais com ideais em comum. Dessa forma, uma organização apresenta os aspectos: dimensões, elementos, crise de sistema e inovação.

Marques e Oda (2012, p. 37) afirmam que a “organização vem a ser um conjunto de pessoas que compartilham recursos para realizar tarefas, de forma individual ou em grupos”. Dessa forma, podemos entender que uma organização seria a ciência social que envolve pessoas e organizações reforçando o cooperativismo entre elas em prol de objetivos em comum.

Para que as organizações alcancem seus objetivos é fundamental que a sua estrutura organizacional esteja muito bem estruturada para que se possa atingir suas metas e o desenvolvimento empresarial. De acordo com Cury (2006), a estrutura organizacional ou empresarial seria um arranjo que compõem uma organização pela qual tudo está integrado e se apresenta como os elementos principais de uma empresa.

Segundo Araújo (2007, p.150) “a estruturação é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação”.

Oliveira afirma que a:

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela empresa. Antes de definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função organização, pois a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional (OLIVEIRA, 2006, p. 63).

Para representar essa estrutura organizacional é usado os organogramas, sendo o desenho da estrutura organizacional em forma de um gráfico representativo da estrutura formal da organização em um dado momento. Para Araújo (2007) os organogramas demonstram por meio de gráficos: a divisão do trabalho, a relação superior-subordinado, o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e a análise organizacional. Com isso, entende-se que a estrutura organizacional é a base para se organizar uma empresa, alinhado os objetivos e metas em prol do seu desenvolvimento.

2.2 - Instrumentos de Análise e Intervenção Organizacional

2.2.1 - Layout

As disposições dos postos de trabalho e arranjos físicos do ambiente organizacional devem ser bem definidos de modo a facilitar a execução dos processos, o posicionamento dos equipamentos e ferramentas de trabalho. O detalhamento dos postos de trabalho e funções dos colaboradores também compõem o arranjo físico empresarial.

O layout: corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas (CURY 2006, p.396).

Segundo Marques e Oda (2012), layout é a forma física que compõem o arranjo de um espaço, ou seja, a planta de uma loja ou de ambiente organizacional, onde há equipamentos, móveis, matérias-primas, uma área para as pessoas ou clientes objetivando o conforto e a praticidade no atendimento. O *layout* ou arranjo físico é a maneira como organizamos o espaço físico, sendo o *layout* de fundamental importância na melhoria das condições de trabalho e está relacionado ao aumento do bem-estar e rendimento dos funcionários.

Para Oliveira (2006) um arranjo físico adequado proporciona uma evolução dos sistemas e dos processos organizacionais que compõem a organização, sendo de grande importância o seu estudo dentro da Organização, Sistemas e Métodos. Dessa forma, quando o *layout* é bem apropriado ele permite que os equipamentos e os recursos humanos sejam distribuídos de forma eficiente e facilita o fluxo de processos, criando condições favoráveis para o aumento da produtividade.

2.2.2 - Manuais e Formulários

Com o desenvolvimento das organizações frente as mudanças de mercado, as empresas têm adotado o uso de manuais e formulários como ferramentas para auxiliar os processos organizacionais proporcionando maior eficiência em suas atividades.

Segundo Oliveira (2006) o manual de uma empresa é utilizado como relatório formal dos processos e atividades organizacionais conforme o organograma da empresa.

Para Marques e Oda (2012, p.125), “manual vem a ser todo conjunto escrito de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, instruções e orientações e o modo pelo qual tarefas e atividades devem ser seguidas, executadas e cumprida [...]”.

De acordo com Freitas e Guareschi (2012), pode-se definir manuais como sendo instrumentos administrativos que atuam diretamente nos processos gerenciais da organização, sendo instrumentos de identificação, direção e controle. A elaboração de um manual deve seguir as diversidades das atribuições de cada setor existente na empresa. Dessa forma, os manuais preocupam-se em esclarecer e divulgar informações de rotinas e procedimentos básicos da organização.

Conforme sustenta Oliveira (2006) todo manual é composto por um conjunto de normas, procedimentos, deveres, políticas, instruções e orientações que devem ser cumpridos pelos membros da organização.

Segundo Cury (2006), o formulário adquiriu grande importância com o crescimento das organizações, em virtude de se tratar de um excelente veículo de transmissão das informações que se tornam indispensáveis para o planejamento, execução e controle de diferentes atividades desenvolvida.

Para Marques e Oda (2012) o formulário é um instrumento de comunicação que serve de base para auxiliar a execução dos processos organizacionais, através da transmissão e armazenamento de informações. Os formulários servem de guia para os gestores e colaboradores da empresa, pois são documentos eficientes e eficazes que contribuem para o bom funcionamento da organização.

Para Roldan (2010), o formulário é de grande importância para a organização, pois é uma ferramenta de comunicação que auxilia na transmissão e registros das informações, principalmente se baseada em dados quantitativos. O formulário é uma ferramenta orientadora que transporta informações de uma pessoa para outra, máquina para máquina e de organização para organização.

Com isso, tanto os manuais como os formulários são instrumentos de base para o desenvolvimento das organizações, pois suas ferramentas auxiliam os processos organizacionais (CURY, 2006).

2.2.3 - Gestão de Processos e Fluxogramas

A utilização do fluxograma pela organização facilita a análise mais profunda de cada processo empresarial, com isso possibilitando o conhecimento da sequência e encadeamento de cada atividade envolvida. Segundo Araújo (2007) a técnica mais conhecida e mais utilizada no estudo de processos administrativos é a da elaboração de fluxograma. O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação de forma gráfica padronizada de todos os processos que acontecem dentro da organização. Os fluxogramas são uma ferramenta indispensável para a simplificação da leitura e identificação dos processos, isso porque eles permitem uma visão clara e ampla de todo o processo. Os principais tipos de fluxogramas são: o vertical, o parcial e o global.

Para Oliveira (2006, p. 250) “fluxograma é a representação gráfica que representa a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas nos processos. ”

O fluxograma, também conhecido por *flow-chart*, carta de fluxo de processo, gráfico de sequência, gráfico de processamento, representa graficamente a sequência de um trabalho ou de um processo de comunicação. Representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ou unidades organizacionais (ROLDAN, 2010, p 42).

De acordo com Cury (2006), o fluxograma tem por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação.

A utilização do fluxograma pela organização facilita a análise mais profunda de cada processo empresarial, com isso possibilitando o conhecimento da sequência e encadeamento de cada atividade envolvida.

2.2.4 - Cultura Organizacional

A cultura organizacional está presente na estrutura empresarial de todas as organizações e a forma ou maneira pela qual os funcionários a percebem é materializada em seu convívio de trabalho. Segundo (SARAIVA, 2002, P. 187) “A cultura organizacional tem sido colocada por diversos estudiosos como importante aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização”.

De acordo com (ROBBINS, 2005, p.375) “[...] se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”

Segundo Cury (2006, p. 286), a Cultura empresarial “compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento”. Compreendendo além das normas formais, o conjunto de regras não escritas também, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Envolve as normas, valores, recompensas e poder sendo indispensáveis dentro da organização.

Araújo e Garcia (2009), afirmam que a cultura de uma empresa pode ser definida como um aglomerado de características que moldam um grupo ou indivíduo que são adquiridas por meio da comunicação e convivência.

Portanto, a cultura organizacional presente em uma empresa se materializa na forma ou maneira pela qual os funcionários se posicionam mediante os processos e normas organizacionais que são impostas aos colaboradores independente de gostarem dela ou não.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos para a realização deste artigo se deram da seguinte forma, a princípio escolheu-se uma empresa de pequeno porte atuante no mercado a mais de 5 anos no ramo de varejo de suprimentos e prestação de serviços em informática. A empresa possui um quadro de 10 colaboradores. Um funcionário responsável pela parte financeira da empresa, dois vendedores na parte de relacionamento direto com o cliente e um que realiza serviços gerais, um entregador, dois técnicos, um assistente administrativo e dois gestores. Dentre os cinco mil clientes cadastrados no sistema interno da empresa a grande maioria são residentes da zona rural e urbana, bem como das cidades vizinhas.

Por meio da observação do ambiente organizacional, através de três visitas ao estabelecimento e a aplicação de questionários a todos os 10 colaboradores, denominamos a pesquisa como sendo qualitativa de caráter exploratório, pois o intuito foi identificar e não quantificar a situação da empresa, propondo melhorias com relação à gestão de processos, por meio das ferramentas de OSM.

Foi realizada uma entrevista estruturada com apenas um dos funcionários sobre a cultura da empresa e a relação hierárquica entre padrões e funcionários.

A utilização das entrevistas estruturadas está associada a pesquisa de *survey*. Essa é uma técnica com a qual muitas pessoas estão familiarizadas (embora a ideia de "grupo focal" tenha ganho um reconhecimento público maior, pelo menos no contexto da política britânica). Embora as outras técnicas, particularmente as entrevistas focais, possam envolver o pesquisador diretamente como um sujeito coparticipante no processo de produção de dados, a entrevista estruturada baseia-se na utilização de um questionário como instrumento de coleta de dados (MAY, 2004, p. 146).

As demais fases da metodologia da pesquisa basearam-se no modelo de análise organizacional de Cury (2006), “que tem como objetivo efetuar um diagnóstico das causas e estudar as soluções integradas para os problemas administrativos[...]”. A análise organizacional da empresa ocorreu em 3 fases:

A primeira estruturou-se em um diagnóstico situacional das causas sendo necessário um levantamento propriamente dito, revisando a literatura, os questionários, a entrevista e a observação pessoal que consiste em comparar as informações obtidas na literatura e a realidade dos fatos. Em seguida, realizou-se uma crítica ao levantamento como objetivo de identificar falhas e omissões nas informações coletadas.

Segundo Cury (2006, p. 295) a crítica ao levantamento “é uma etapa orientada no sentido de solidificar a diagnose dos principais problemas e dificuldades existentes na organização, cuja característica de sistema social exige uma manipulação como um sistema aberto”.

Após o levantamento e crítica ao levantamento, realizou-se a segunda fase da análise organizacional que consiste em planejar as soluções para os problemas encontrados, elaborando um plano ideal de melhorias na empresa. Após a elaboração do plano ideal de melhorias, realizou-se uma crítica ao planejamento com intuito de avaliar a solução proposta e possíveis erros no plano ideal.

Por fim, a terceira e última fase consiste na implantação do plano traçado, ou seja, das possíveis sugestões e mudanças que devem ser implantadas na organização. Segundo Cury

(2006), a mudança ou transação de um método para outro possui grande complexidade, podendo ocasionar alguns inconvenientes com relação a forma de trabalho e principalmente a cultura vigente. Nesse sentido, cabe ressaltar que essa fase ficou a cargo dos gestores da empresa, que implementarão as mudanças e farão controle dos resultados. Para este estudo, os pesquisadores realizaram as duas primeiras fases da análise organizacional, segundo o modelo de Cury (2006).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise organizacional desenvolvida na empresa X seguiu o modelo apresentado por Cury (2006), possibilitando identificar a atual situação organizacional com relação a gestão de processos, utilizando as ferramentas de OSM. Essa pesquisa teve o intuito de propor soluções e melhorias na organização, ideia essa defendida por Cury (2006), afirmando que a análise organizacional busca estudar os problemas administrativos das organizações com o objetivo de solucionar seus problemas.

Com a aplicação dos questionários foi possível identificar os principais processos executados pelos funcionários da empresa e obter as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho, apesar de alguns colaboradores omitirem algumas informações por receio ou medo de prejudicar seu trabalho, conseguimos através da observação visual identificar as informações ocultadas.

O primeiro problema identificado na empresa no decorrer da análise organizacional se deu no arranjo físico (*layout*), pois o mesmo não atendia às atuais necessidades da organização. O espaço era pequeno para abrigar tamanha demanda de produtos, acarretando em um desconforto no consumidor que se vê obrigado a percorrer os corredores estreitos da empresa.

Com a observação do ambiente organizacional identificou-se que os colaboradores acabam sendo prejudicados na execução de tarefas, por exemplo, o setor de assistência técnica necessita de maior espaço para alocar os dispositivos a serem consertados, manuseio de ferramentas e deslocamento no ambiente. Mediante essa situação foi proposto a ampliação do espaço físico, bem como otimizar a disposição dos produtos e os espaços de trabalho dos colaboradores que, como mencionado, sofrem com a falta de espaço. Dessa forma, tendo em vista a ampliação do espaço físico, sugeriu-se o *Layout* pelo Cliente, mais precisamente o *Layout* em C envolvendo os funcionários. Dessa forma, reafirmando a ideia de Cury (2006) que um *Layout* bem definido e estruturado possibilita maior agilidade dos processos

organizacionais, atendendo as necessidades dos colaboradores e clientes. Com isso, o *Layout* em C é o ideal para empresas nas quais a demanda por atendimento é superior ao volume de trabalho administrativo.

Segundo os colaboradores, estes apresentam domínio no uso do *software* utilizado na organização, o que facilita o fluxo de trabalho. Porém, sugeriu-se a criação de novos manuais de treinamentos e padronização de processos que não sejam só por meio do *software*, mas também impressos e mais disponíveis para consultas em todos os momentos em que houver necessidade. Este material será um guia com respostas para perguntas frequentes, caso ocorra algum problema ou dúvidas durante a execução das atividades.

Os formulários da empresa são claros, precisos e acessíveis a todos os colaboradores, são de fácil compreensão, exercendo assim sua função de forma eficiente. Em todos os processos realizados é gerado um tipo de formulário que mantém um controle das informações e processos realizados. A empresa atualmente não possui um sistema de formulário de ponto (entrada e saída do empregado), com o aumento do número de funcionários com a expansão da empresa, sugeriu-se um sistema de formulário eletrônico de ponto que possibilitará maior controle de frequência dos empregados.

Não foram feitas alterações no fluxograma e organograma da empresa, pois ainda não possuía um escrito, dessa forma criou-se um que atenda às necessidades da empresa e dos clientes, sendo sugerido posteriormente sua implantação na estrutura da organizacional.

No que se refere à cultura da empresa e a relação entre gestores e funcionários, uma colaboradora afirma que:

Uma maior proximidade com os padrões nos possibilita maior segurança naquilo que somos treinados para fazer e melhora com certeza o clima organizacional, pois enxergamos nossos padrões como auxiliares e não ditadores de regras. Com isso, buscamos sempre refletir o que os nossos padrões refletem. (COLABORADORA).

Por fim, a fase final da análise organizacional que se trata da implantação do plano ideal de melhorias acabou não ocorrendo de imediato, pois o processo de implantação requer apoio da gestão da empresa, de tempo e de recursos financeiros. Dessa forma, o objetivo do trabalho foi alcançado, pois realizou-se um estudo sobre a atual situação da empresa, informando aos gestores sobre a necessidade de possíveis mudanças na organização com vistas à implementação de melhorias em seus processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante esse estudo, foi possível identificar por meio da realização da análise organizacional, a atual situação que a empresa se encontra, com relação à gestão de processos, utilizando-se ferramentas de OSM. Dessa forma, identificou-se que os principais problemas se referiam ao arranjo físico da empresa, propondo-se mudanças no *Layout* e posteriormente uma expansão do espaço físico.

A partir deste trabalho foi possível estabelecer sugestões para a otimização da gestão de processos na empresa X, com vistas à implantação das mudanças e controle de seus resultados. Sabe-se que estes projetos são duradouros e que precisam atingir a cultura da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias Integração Organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística.** 8.ed. rev. e ampl. – 2. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2006.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, Sistemas e Métodos:** análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, A.; DEMUTTE, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. **XIII SEMEAD –Seminários em Administração.** ISSN –2177-3866. Setembro de 2010.

FREITAS, S.L.; GUARESCHI, H.M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Câmpus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica,** v. 2, n. 1, p. 13, jul/dez. 2012. Disponível em:<<http://grupouninter.com.br/web/revistaorganizacaoorganizacaoSistematica/index.php/organizacaoSistematica/article/view/137>>. Acesso em 14 de setembro de 2016

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial.** 16.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, C.; ODA E. **Organização, Sistemas e Métodos.** 1 ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MILANI, N.C.; MOSQUIN, E.S.; MICHEL, M. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. **Revista Científica Eletrônica De Administração**, Ano VIII. n. 14. Junho de 2008.

ROLDAN, L. B. **Caderno de Organização, Sistemas e Métodos Dom Alberto**. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, Abr./Jun.1992.

SARAIVA, L. A, Cultura organizacional em ambiente burocrático, **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, Jan./Apr. 2002.

Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>>. Acesso em 06 de agosto de 2016.