



GAE/008

21 a 26 de Outubro de 2001  
Campinas - São Paulo - Brasil

**GRUPO VI**  
**GRUPO DE ESTUDOS DE ASPECTOS EMPRESARIAIS**  
**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE EMPRESA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Pedro Luís Almeida Anchieta

CTEEP

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho é apresentar algumas considerações sobre a estrutura organizacional de empresas de prestação de serviços de energia elétrica baseadas principalmente nos postulados de MINTZBERG sobre o tema e da análise da reestruturação organizacional recomendada pelo planejamento estratégico das empresas de transmissão do estado de São Paulo, CTEEP e EPTÉ.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estrutura Organizacional  
Reestruturação Organizacional,

**1.0 INTRODUÇÃO**

As mudanças do setor elétrico brasileiro, decorrentes de sua nova regulamentação, levaram à desverticalização e privatização de diversas empresas especialmente do setor elétrico paulista. Esta separação da geração, transmissão e distribuição, deve franquear aos consumidores a possibilidade de escolha de seus geradores e distribuidores de energia, permitindo o estabelecimento efetivo de um mercado concorrencial, que é um dos principais fundamentos dessas alterações. Em consequência as empresas desse setor, antes altamente verticalizadas e estruturadas para atender um mercado cativo, com uma geração garantida, se viram frente ao desafio de lidar com o livre mercado. O consumidor até então figura secundária assume a importância de cliente.

Essa profunda alteração estratégica do setor impõe às empresas profundas mudanças nas estruturas organizacionais. Cabe ressaltar que em todas as empresa que compõem o sistema. As empresas de transmissão neste contexto apesar de permanecerem sob o controle estatal e atuarem em

atividade sujeita à monopólio, também se vêem compelidas a adotar novas estratégias.

Diante destes desafios as empresas de transmissão do setor elétrico paulista desenvolveram um processo de planejamento voltado para esse fim que resultou em uma nova orientação de gestão com consequências diretas em sua organização. Iniciando-se pela decisão maior de sua unificação como uma única empresa de transmissão de energia elétrica no estado, passando pela definição do seu modelo de gestão por projetos.

Em suas considerações sobre a planificação organizacional MINTZBERG (1995) observa que toda atividade humana organizada, desde as mais simples, como aquelas que detêm altos níveis de sofisticação, dão origem a duas exigências fundamentais, porém antagônicas: a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação dessas tarefas, definindo a estrutura de uma organização como *“a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”*. Ainda segundo VASCONCELLOS (1997) estrutura organizacional pode ser definida como *“o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a Alta Administração, são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete”*.

Pretende-se abordar, nesta análise, a estrutura formal, aquela que é deliberadamente planejada e formalmente representada.

Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP  
Alameda Ministro Rocha Azevedo n 25 12 andar – São Paulo – CEP 01410-900  
Tel contato – 252-3462 Fax – 253-5101 Email – panchieta@ctEEP.com.br

## 2.0 ESTÁGIO DAS ORGANIZAÇÕES DO SETOR ELÉTRICO

As empresas do setor elétrico brasileiro constituíram, há mais de 30 anos, suas estruturas com base em uma concepção tradicional:

- Alto nível de Formalização,
- Unidade de Comando
- Especialização Elevada
- Comunicação Vertical
- Utilização de formas Tradicionais de Departamentalização.

Essas estruturas tornaram suas gestões altamente hierarquizadas com processos bem formalizados e resultados padronizados. Os princípios da administração praticados nesse tipo de estrutura podem ser traduzidos em algumas premissas que por vezes estão subjacentes no ambiente empresarial segundo esse modelo:

- a) Existe apenas uma maneira certa de organizar uma empresa;
- b) Existe uma única maneira de administrar pessoas; tecnologias, mercados
- c) Finalidades são perenes, ou seja, cada empresa possui sua tecnologia e um mercado específico;
- d) A administração se restringe aos ativos e funcionários da empresa;
- e) A administração deve gerir a empresa, e não centrar sua atenção ao que acontece fora dela.

Essas concepções foram suficientes até o início dos anos 80 conforme pondera DRUCKER (1998) mas se mostram inadequadas para os novos tempos. O modelo de gestão orientado por este tipo de estrutura limita a capacidade de resposta da organização a novos desafios, quer pelo embotamento de sua capacidade criativa, quer pela dificuldade em perceber as mudanças do ambiente externo, criando a falsa impressão de que a empresa é capaz de se perpetuar, independentemente do seu ambiente.

Com a reestruturação do setor essas empresas passam a integrar um novo ambiente de negócios, caracterizado por incertezas e rápidas mudanças. Como nos lembram LAWRENCE & LORSCH (1973): *“impõe-se às empresas exigências diferentes das impostas por ambientes estáveis”*.

Há assim um forte contraste entre as duas condições ambientais. O novo cenário requer a adoção de novas estruturas organizacionais e, portanto, diferente enfoque gerencial.

Diante da conjugação de tantas variáveis prevê-se que as empresas privatizadas ou não deverão promover significativas mudanças em suas estruturas, transformando ou adequando estruturas tradicionais em novos arranjos organizacionais, tornando-as capazes de responder rápida e efetivamente às demandas do mercado. As novas estratégias só serão implantadas se forem suportadas por estruturas organizacionais adequadas aos objetivos maiores da organização.

Segundo VASCONCELOS (1997) *“a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a*

*natureza da atividade e seu ambiente”*. É certo que neste caso a natureza da atividade não sofreu qualquer mudança, contudo o seu ambiente se alterou significativamente, e em função desta variação tais empresas deverão construir um novo modelo organizacional, que garanta sintonia com o ambiente que as envolve.

## 3.0 ABORDAGENS ESTRUTURAIS CONTEMPORÂNEAS

Pretende-se, apresentar uma visão, que tem referência no trabalho do professor MINTZBERG, e foi tratada no seu livro *“Criando Estruturas Eficazes, Estruturas em Cinco Configurações”* (1995).

Ao se abordar as estruturas organizacionais pelo enfoque tradicional, pode-se concluir que uma boa estrutura é aquela apoiada em regras bem definidas, uma rígida hierarquia de autoridade e com uma amplitude de controle bem delimitada. Esta solução na definição das estruturas organizacionais, foi durante muito tempo, amplamente aceita e utilizada. A administração de empresas foi muito influenciada pelos paradigmas estabelecidos pelas escolas clássicas que determinaram duas linhas de pensamento; a primeira que trata dos “princípios de gerenciamento” liderada por Henry Fayol, que preocupou-se com a coordenação direta, com a autoridade formal e com o papel das chefias diretas na organização, a segunda combinou os esforços de dois outros estudiosos que buscavam um objetivo comum, a “padronização do trabalho”. Estes grupos estão representados por Frederick Taylor, de um lado, com a Administração Científica e a programação do conteúdo do trabalho operacional, e de outro Max Weber com a mecanização das atividades onde estas atividades eram formalizadas por regulamentos. Nestas escolas a estrutura organizacional foi concebida como um conjunto de regulamentos padronizados de relações de trabalho, concatenados por um sistema formal de chefias.

Mais recentemente tem se verificado o desenvolvimento de uma nova ordem que passou a ser utilizada na definição das estruturas das empresas, que sugere a combinação do planejamento a longo prazo, enriquecimento do trabalho e estrutura matricial dentre outros ingredientes.

Em suas ponderações MINTZBERG rejeita tais arranjos propondo uma terceira alternativa, onde *“Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização”*.

Nesta abordagem são considerados os fatores situacionais da organização como sua dimensão, idade, seu tipo de ambiente e o sistema técnico no qual opera, como também os elementos da estrutura em si. A combinação destes parâmetros e fatores situacionais resultam em *configurações*, que serão utilizadas para o delineamento da estrutura organizacional.

Como plano de trabalho neste processo de estruturação organizacional o autor propõe que sejam estabelecidos alguns requisitos:

- os fundamentos dessa estrutura,
  - os parâmetros delineadores,
  - a identificação dos fatores situacionais que influem nestes parâmetros,
- para finalmente desenhar as cinco configurações que combinam, em proporções diferentes, tais requisitos.

### 3.1 Fundamentos da Estrutura

#### 3.1.1 Mecanismos de Coordenação

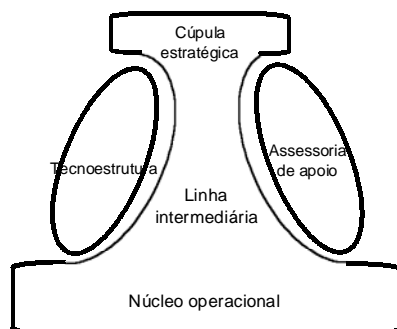
Para atender as exigências fundamentais que envolvem a estrutura; divisão do trabalho e coordenação das tarefas inerentes a essa divisão, faz-se necessária a definição do que MINTZBERG chama de *mecanismos de coordenação*, deve-se observar que estes mecanismos também são relativos ao controle e comunicação. São identificados cinco mecanismos:

- Ajustamento Mútuo
- Supervisão Direta
- Padronização dos Processos de Trabalho
- Padronização dos Resultados
- Padronização das Habilidades dos Trabalhadores

#### 3.1.2 Composição da Organização

A organização é apresentada subdividida em cinco partes. Tem-se um núcleo operacional ligado à cúpula estratégica, no topo da estrutura, através da linha intermediária, com a tecnoestrutura e a assessoria de apoio de cada lado. A conexão da cúpula estratégica com o núcleo operacional é feita, por meio da linha intermediária ininterrupta, que explicita a linha contínua de autoridade formal que liga estes extremos. A tecnoestrutura e a assessoria de apoio são representadas pelo lado externo indicando que estão separadas da linha principal de autoridade, ou seja, influenciam indiretamente o núcleo operacional, e recebem desse núcleo informações para as intervenções nos seus processos.

**Figura 1 - Composição da Organização**



### 3.2 Parâmetros Delineadores

Os fundamentos da organização descritos no item anterior retratam a dimensão e a complexidade das organizações. Os parâmetros delineadores são elementos de concepção da estrutura organizacional, em função disso MINTZBERG adverte que o delineamento requer cuidado, e um certo talento, pois o delineador estará alterando um sistema. Para sua orientação o administrador deve observar algumas questões na definição da estrutura :

- Quantas tarefas uma posição na organização deverá conter, e qual o nível de especialização dessas tarefas?
- Quanto do trabalho contido nestas posições deverá ser padronizado?
- Quais habilidades e conhecimentos deverão ser exigidos para cada posição?
- Qual o tipo de agrupamento mais adequado ?
- Quais as dimensões de cada unidade? Quantos subordinados deverão se reportar a um gestor?
- Qual o grau de padronização das saídas de cada posição, ou das unidades?
- Que mecanismos poderão ser adotados para propiciar o ajustamento mútuo entre posições e unidades?
- Quanto poder deverá ser delegado aos gerentes de linha das unidades?
- Quanto poder deverá ser passado da linha para os especialistas?

Estes parâmetros estão organizados em 4 agrupamentos, o quadro 1 sintetiza este conjunto de parâmetros.

AGRUPAMENTO	PARÂMETROS DELINEADORES	CONCEITOS RELACIONADOS
Delineamento de posições individuais	Especialização da Tarefa	Divisão Básica do Trabalho
	Formalização do Comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxo regulados
	Treinamento e Doutrinação	Padronização de habilidades
Delineamento da Superestrutura	Agrupar Unidades	Supervisão Direta Divisão Administrativa do Trabalho Sistemas de Autoridade Formal, fluxos regulados, comunicações informais, e constelações de trabalho Organograma
	Dimensões da Unidade	Sistema de Comunicação Informal Supervisão Direta Amplitude de Controle
Delineamento das ligações laterais	Sistema de Planejamento e Controle	Padronização de saídas Sistema de fluxos regulamentados
	Instrumentos de interligação	Ajustamento mútuo Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios específicos
Delineamento do sistema de tomada de decisões	Descentralização Vertical	Divisão Administrativa do Trabalho Sistema de Autoridade Formal, fluxos regulados, constelações de trabalho e processos de decisão específicos
	Descentralização Horizontal	Divisão Administrativa do Trabalho Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios específicos

Quadro 1 – Parâmetros Delineadores

### 3.3 Fatores Situacionais

A estruturação eficaz acontece quando se consegue um rigoroso ajuste entre os fatores situacionais e os parâmetros delineadores. MINTZBERG relata sua experiência em que as organizações de sucesso são aquelas que conseguem combinar o delineamento de sua estrutura com a situação. O autor relaciona alguns fatores situacionais, alguns intrínsecos da empresa, como idade, dimensões e a tecnologia aplicada no núcleo operacional, e outros próprios do ambiente, e neste caso são consideradas as condições desse ambiente, estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade, e ainda é considerada a influência do poder, principalmente ligados a presença de controles externos à organização. A partir da combinação destas variáveis são apresentadas hipóteses de como são, ou deverão ser, delineadas as estruturas:

#### Idade e Dimensões

Hipótese 1 – quanto maior a idade da organização, mais formalizado será seu comportamento.

Hipótese 2 – a estrutura reflete a época da criação do ramo industrial.

Hipótese 3 – quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura, suas tarefas são mais especializadas, suas unidades mais diferenciadas e seus componentes administrativos mais desenvolvidos.

Hipótese 4 – quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades.

Hipótese 5 – quanto maior for a organização, mais formalizado será seu comportamento.

#### Tecnologia Aplicada

Hipótese 6 – quanto mais regulador o sistema técnico, mais formalizado será o trabalho operacional e mais burocratizada a estrutura do núcleo operacional.

Hipótese 7 – quanto mais sofisticado o sistema técnico, mais elaborada a estrutura não operacional.

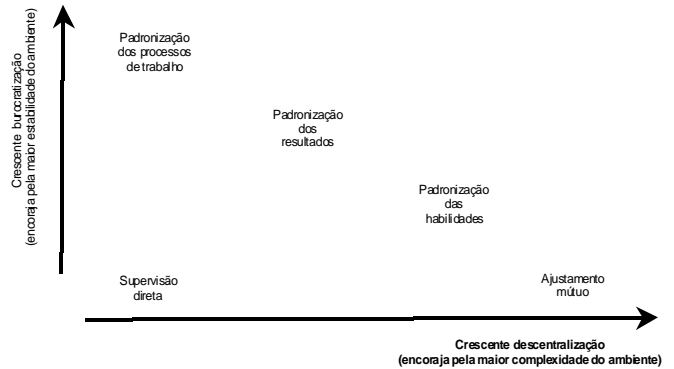
Hipótese 8 – a automação do núcleo operacional transforma uma estrutura administrativamente burocrática em uma estrutura orgânica.

#### Meio Ambiente

Hipótese 9 – quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica será a estrutura.

Hipótese 10 – quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura.

Nesta hipótese observa-se o efeito da complexidade do ambiente sobre a estrutura em contraposição aos efeitos da estabilidade. A estabilidade afeta diretamente a burocratização da empresa enquanto a complexidade determina o grau de sua descentralização, excluindo-se o fato que estas duas variáveis ambientais movem-se uma em seguida da outra, tem-se o fato de que os mecanismos de coordenação mais burocráticos são também os mais centralizadores e em posição oposta os mais orgânicos, representados pelo ajustamento mútuo são mais descentralizadores, assim o gráfico 1 na seqüência revela com precisão as dimensões dos mecanismos de coordenação e a descentralização das organizações.



**Gráfico 1 Burocratização versus Descentralização**

Na análise das condições ambientais verifica-se que diferentes tipos de estruturas são encontradas sob condições específicas desse ambiente. Assim as hipóteses 9 e 10 que sugerem um contínuo de relações, na prática, geram tipos específicos de estruturas. VASCONCELLOS (1997) quando analisa estes fatores menciona o estudo levado a efeito por Burns e Stalker na indústria eletrônica na Escócia que propuseram duas categorias de organizações: as mecanicistas e orgânicas. As organizações mecanicistas revelaram as seguintes características:

- alto nível de especialização;
- maior preocupação com aperfeiçoamento dos meios do que com o atingimento dos fins;
- definição precisa de direitos e obrigações para toda a organização com delineamento também preciso das funções;
- estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação;
- comunicação usual é a vertical;
- lealdade e obediência, relações tratadas com destaque;
- o conhecimento interno da empresa está associado a maior prestígio em relação a conhecimentos gerais

Por outro lado as organizações orgânicas apresentaram as seguintes características:

- mudança constante das tarefas individuais, fruto da interação com as demais unidades e membros da organização.
- sistema de controle com maior ênfase no consenso do que é bom para o grupo e menos baseado nas relações previstas em seu contrato de trabalho;
- flexibilidade para a mudança de autoridade, dependendo da capacidade para realizar a tarefa;
- comunicação no sentido lateral além da vertical;
- comunicação na organização orientada para a informação e aconselhamento ao invés de instruções e decisões.

VASCONCELLOS (1997) completa essa análise afirmando que o crescimento e satisfação das pessoas, bem como o grau de inovação era maior nas organizações do tipo orgânico, as organizações voltadas para a

produção em massa e com ambientes estáveis alcançaram maior sucesso quando se identificaram com as características do tipo mecanicista.

A partir destas considerações é possível extrair quatro perfis básicos de estrutura em função da variável ambiental, identificadas no quadro 2:

TIPOS DE AMBIENTE	ESTÁVEL	DINÂMICO
COMPLEXO	Descentralizado Burocrático (Mecanicista) (padronização de habilidades)	Descentralizado Orgânico (ajustamento mútuo)
SIMPLES	Centralizado Burocrático (Mecanicista) (padronização dos processos de trabalho)	Centralizado Orgânico (supervisão direta)

#### Quadro 2 – Perfis de Organizações

Assim a combinação do ambiente simples e estável dá ocasião às estruturas burocráticas centralizadas, típicas das organizações tradicionais ou clássicas que confiam na padronização dos processos de trabalho para garantir a coordenação. MINTZBERG faz referência a Lawrence e Lorsch ao descreverem certas fábricas de recipientes operando em ambientes nas condições descritas, que padronizavam seus produtos e processo, introduzindo lentamente as mudanças e coordenando pelo topo da hierarquia onde a informação podia ser facilmente consolidada e compreendida.

Ambientes complexos e estáveis por sua vez resultam em estruturas que são burocráticas, contudo descentralizadas, e depositam sua confiança na padronização das habilidades. Em razão de suas atividades estarem bem definidas a organização pode padronizar, e pela complexidade do trabalho ela deve descentralizar. Ou seja, o poder é transferido para os profissionais altamente treinados no núcleo operacional que dominam o trabalho complexo embora rotineiro. Os hospitais são exemplos bastante característicos, desse tipo de organização.

Se o ambiente é dinâmico, embora simples, a organização requer a flexibilidade da estrutura orgânica. O autoridade pode continuar centralizada e a supervisão direta. MINTZBERG observa que são características de empresas empreendedoras que buscam um nicho de mercado que seja simples de compreender e suficientemente dinâmico para fugir das burocracias.

Finalmente quando o ambiente dinâmico está associado à complexidade, a organização deverá descentralizar em favor dos especialistas que compreendem os problemas e deve garantir que eles interajam numa estrutura flexível como a orgânica e desta forma poderem responder a imprevisibilidade das mudanças, o ajustamento mútuo será o primeiro instrumento de coordenação desta organização.

Hipótese 11 – quanto mais diversificado forem os mercados da organização, maior a propensão para ela se dividir em unidades por mercado.

Hipótese 12 – a extrema hostilidade em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura.

Hipótese 13 – disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações diferenciadas de trabalho.

#### Poder

Hipótese 14 – quanto maior o controle externo sobre a organização, mais sua estrutura é centralizada e formalizada.

Hipótese 15 – a necessidade de poder de seus membros tende a gerar estruturas que são excessivamente centralizadas.

Hipótese 16 – a moda favorece a estrutura do momento, mesmo que inapropriada.

#### 3.4 As Cinco Configurações

À partir da combinação de todos estes ingredientes MINTZBERG propõe um conjunto com cinco configurações que estabelecem uma correspondência com os diferentes tipos de coordenação apresentados anteriormente.

Assim a configuração das organizações eficazes é obtida com a integração interna entre seus parâmetros para delinear, assim como a compatibilização com seus fatores situacionais. Apresenta-se a seguir o quadro 3 com o conjunto destas configurações:

CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL	PRIMEIRO MECANISMO DE COORDENAÇÃO	PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO	TIPO DE DESCENTRALIZAÇÃO
Estrutura Simples	Supervisão Direta	Cúpula Estratégica	Centralização horizontal e vertical
Burocracia Mecanizada	Padronização dos Processo de Trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização de Habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização horizontal e vertical
Forma Divisionalizada	Padronização de Resultados	Linha Intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

#### Quadro 3 – As Cinco Configurações

A análise particularizada de cada tipo de configuração estrutural, permite mesmo que parcialmente o entendimento de como as organizações se estruturam e operam em seus ambientes

#### 4.0 CONCLUSÕES

A observação das estruturas organizacionais previstas nas empresas transmissoras paulistas confrontadas com o perfil dessas configurações revela que tanto a CTEEP quanto a EPTE, pelo seu porte, história que denota sua idade, apesar de seu ambiente em crescente dinamismo e complexidade, ainda se caracterizam por uma Burocracia Mecanizada. Que privilegia a padronização dos processos de trabalho, tanto técnicos como administrativos ou mesmo financeiros. As definições de cunho

técnico são predominantemente a base de atuação, ou seja, a área técnica tem destaque especial nas decisões empresariais. E finalmente existe uma descentralização no nível horizontal e muito discreta no nível vertical.

Contudo as variáveis ambientais tem exercido forte influência e desta forma da sinais inconfundíveis de seu movimento no sentido de se ajustar as condicionantes do ambiente.

As características mais marcantes da Burocracia Mecanizada são verificadas no uso dos recursos da padronização e do controle e na definição das estratégias centradas na cúpula estratégica, tais características podem ser observadas nestas empresas pela instituição de uma área que padroniza processos e pela contratação e implantação de um sistema integrado de apoio à gestão. Em contrapartida as ações de redução dos níveis hierárquicos, a delegação de autoridade visando a gestão por projetos com a aplicação da metodologia matricial, a utilização cada vez maior de meios de comunicação menos formais revelam um movimento no sentido de uma organização mais orgânica, que são mais aptas a responder as mudanças quer pela maior interação dos indivíduos e entre as unidades da organização, quer pela melhor percepção das mudanças pois a organicidade da corporação permite maior contato com as alterações ambientais e principalmente pelo despertar dos indivíduos para o uso de soluções locais melhores adaptadas às necessidades locais com forte estímulo à criatividade.

O uso da Burocracia Mecanizada está também relacionado com o controle externo que é exercido sobre a organização MINTZBERG registra que quanto mais uma organização é controlada externamente, mais sua estrutura é centralizada e formalizada. Outros fatores que marcam o uso da Burocracia Mecanizada nas transmissoras são aqueles relacionados à segurança. Os procedimentos ligados a operação e manutenção das suas instalações elétricas, exige que sejam padronizados pois envolvem riscos de vida de seu pessoal e clientes.

A percepção mais adequada da profundidade da reestruturação organizacional a ser promovida em uma organização só se dá quando há o adequado reconhecimento do tipo de empresa que se tem e a clara definição do tipo de empresa que se quer, e essa percepção clara só é possível a partir do amplo entendimento do seu ambiente, pode-se retomar a afirmação de VASCONCELOS (1997) que diz: "a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente".

A análise das alterações organizacionais das transmissoras e principalmente a disponibilização de recursos para uma gestão mais ágil tem revelado nesses esforços um alto grau de sintonia com as intensas mudanças ambientais.

## 5.0 BIBLIOGRAFIA

- BRASIL, Governo Federal. *Comissão Interministerial de Desestatização do Sistema Eletrobrás – Resumo Gerencial*. Brasília, 1995.
- COOPERS & LYBRAND. *Industry Structure*. Working Paper A2. SEN/Eletróbrás. Brasília, 1997.
- FARIAS NETO, Pedro S. de. *Metodologias de Avaliação de Desempenho de Empresas Estatais como Contribuição para a Eficiência e a Eficácia Empresarial*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 1992
- FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas, 9ª Edição, 1975.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F., PEREIRA, M. I. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*. Petrópolis. Editora Vozes Ltda. 1973.
- MINTZBERG, Henry. *Structuring Organizations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Printice-Hall, 1979.
- MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.
- VASCONCELOS, Eduardo P. G. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Tese (Doutoramento). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 1972.
- VASCONCELOS, Eduardo P. G., HEMSLEY James R. *Estrutura das Organizações, Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial*. 3ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.