

CAPÍTULO 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

4.1 - DEFINIÇÃO E FUNÇÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional pode ser definida de uma maneira bastante simples como o total dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas e de meios para assegurar a necessária coordenação entre tarefas¹. A busca pela divisão do trabalho visa obter ganhos econômicos com a especialização; mas, de nada adiantaria esse ganho de eficiência se não houvesse um esforço de combinar e direcionar essas tarefas para a realização dos objetivos organizacionais.

Uma definição mais pormenorizada de estrutura organizacional refere-se a esta como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade para o atingimento dos objetivos organizacionais².

A definição registra as pessoas como agentes das atividades e da autoridade. Em uma perspectiva mais tradicional (em contraposição à perspectiva contemporânea) da Administração, na verdade, são as posições da hierarquia (cargos), e não as pessoas, que recebem a autoridade e a incumbência das atividades³. Esta perspectiva estrutural de conceber o cargo como cerne da autoridade está de acordo com a visão burocrática da organização com sua característica de impessoalidade.

Os três elementos da definição de estrutura organizacional são: as atividades, a autoridade e as comunicações. As organizações são entidades sociais artificiais, criadas para realizar objetivos específicos. Para alcançar esses objetivos, é essencial que atividades sejam desempenhadas. A preocupação com a eficiência leva à divisão das atividades em tarefas e conseqüentemente, à necessidade de coordenar (comunicação) as “partes divididas” a fim de não perder de vista os objetivos. Estes objetivos não são democraticamente estabelecidas entre os participantes, mas impostos pelos dirigentes; daí a necessidade da autoridade.



Figura 4.1 - Elementos da estrutura organizacional.

4.2 - CARACTERÍSTICAS E PROJETO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As características da estrutura organizacional são elementos distintivos de uma estrutura para outra em razão do grau variado da manifestação de cada característica e das inúmeras possibilidades de combinação dessas manifestações. As características estruturais são reconhecidas como sendo a complexidade, a formalização e a centralização ⁴.

O termo complexidade refere-se à quantidade de diferenciação em uma organização⁵, tanto ao número de níveis da hierarquia (complexidade vertical) quanto ao número de departamentos ou cargos (complexidade horizontal)⁶; bem como em relação à dispersão geográfica⁷.

A formalização é o grau em que uma organização se baseia em regras e procedimentos para dirigir o comportamento de empregados⁸. As grandes organizações apoiam-se em normas para o controle de seus funcionários enquanto que pequenas organizações utilizam a observação pessoal dos dirigentes para esta finalidade⁹. A formalização é elevada quando os funcionários são considerados como incapazes de tomarem suas próprias decisões [à favor da organização] e um grande número de normas é estabelecidas para orientar seu comportamento. Por envolver controle sobre as pessoas, além do aspecto estrutural, tem um aspecto ético e político¹⁰ na questão.

Portanto, a estrutura organizacional pode ser definida como o conjunto de relacionamentos formalmente existentes entre as atividades, as comunicações e a autoridade de organização.

Pode-se dizer que a estrutura organizacional atende a três funções básicas¹¹:

- 1^a) estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais;
- 2^a) as estruturas se destinam a minimizar a influências das variações individuais sobre a organização, isto é, impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações;
- 3^a) as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades executadas.

A centralização refere-se ao nível da hierarquia com autoridade para tomar decisões. Numa organização centralizada as decisões são tomadas nos níveis hierárquicos superiores; em uma organização descentralizada, parte das decisões é delegada aos níveis hierárquicos inferiores.

Projeto estrutural refere-se ao “desenvolvimento ou alteração de uma estrutura organizacional. Os administradores devem projetar estruturas que permitam alcançar de forma eficiente e eficaz os objetivos organizacionais”¹².

Portanto, projeto estrutural é a especificação das atividades, da comunicação e da autoridade, levando em consideração os níveis de complexidade, de formalização e de centralização que devem ser ajustadas para a escolha de um desenho adequado aos fatores como tecnologia, ambiente, tamanho da organização e outras.

Esta escolha do desenho parece uma atividade simples pois “a grande maioria dos estudos das estruturas organizacionais faz a pressuposição de que existe uma estrutura numa organização; mas há ampla evidência implícita de que não é o caso. Há diferenças estruturais entre as unidades de trabalho, os departamentos e as decisões. Há também diferenças estruturais de acordo com a posição na hierarquia”¹³.

4.3 - DESENHOS MECANICISTA E ORGÂNICO

A estrutura organizacional pode ser pensada por meio de dois desenhos básicos: o desenho estrutural mecanístico e o desenho estrutural orgânico ¹⁴.

O desenho estrutural mecanístico caracteriza-se por:

- a) estrutura formada a partir de minuciosa divisão do trabalho dentro da empresa;
- b) cargos ocupados por especialistas nas respectivas tarefas, com atribuições fixas, definidas e delimitadas;
- c) centralizações das decisões , geralmente tomadas na cúpula da organização;
- d) hierarquia de autoridade rígida, com pouca permeabilidade entre os diferentes níveis hierárquicos;
- e) sistema rígido de controle, com estreita amplitude administrativa;
- f) sistema simples de comunicação, em sentido vertical;
- g) predomínio da interação vertical entre os superiores e subordinado;
- h) ênfase nas regras e procedimentos formalizados por escrito e que servem para definir o comportamento das pessoas de maneira prévia, definitiva e estável;
- i) ênfase nos princípios da impessoalidade;
- j) funciona como um sistema mecânico, determinístico e fechado ao ambiente externo.

O desenho estrutural orgânico caracteriza-se por:

- a) estrutura formada a partir da necessidade de flexibilidade com baixo grau de divisão do trabalho;
- b) cargos continuamente redefinidos de acordo com a situação;
- c) descentralização das decisões para os níveis organizacionais mais baixos;
- d) hierarquia de autoridade flexível e permeabilidade entre níveis em face da autoridade pela competência;
- e) extensa e ampla amplitude de comando;
- f) confiança na comunicação informal e verbal, valorizando a interação entre as pessoas e o trabalho em grupo;
- g) predomínio da interação lateral e horizontal sobre a vertical;
- h) ênfase no comprometimento pessoal e na responsabilidade da realização das metas para definir o comportamento das pessoas de maneira autônoma, adaptável e empreendedora;
- i) ênfase nos princípios de relações humanas;
- j) funciona como um sistema orgânico, adaptável e aberto ao ambiente.

4.4 - DIMENSÃO HORIZONTAL DA ESTRUTURA

As vantagens da divisão do trabalho já tinham sido enunciadas por Adam Smith em 1776¹⁵ quando enumerou três razões:

- 1^a) aumento da destreza de cada trabalhador individualmente ao realizar uma tarefa simples de modo repetitivo;
- 2^a) economia de tempo que em geral se perde passando de uma espécie de trabalho a outra;
- 3^a) invenção de grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, e permitem que um homem faça o trabalho de muitos.

Braveman busca na obra de Charles Babbage de 1832 a Quarta, e no seu modo de entender, a mais importante razão para a divisão do trabalho¹⁶.

- 4^a) a qualificação capaz de executar o processo pode ser comprada mais barata como elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador, isto é, não só haverá uma diferenciação de tarefas e qualificações como, também, de remuneração; portanto, um pagamento menor de salário.

Dividir o trabalho em tarefas simples e especializar o trabalhado em movimentos curtos e repetitivos não traz apenas vantagens pois as lesões, o tédio, o absentéismo e a rotatividade podem anular os ganhos.

As deseconomias humanas advindas da especialização surgem quando a especialização do trabalho é levada a um alto grau.

A divisão do trabalho em tarefas leva à necessidade de agrupar essas tarefas para alcançar a coordenação. A ação de agrupar em unidades organizacionais é sempre chamada de DEPARTAMENTALIZAÇÃO, ainda que as unidades venham a receber denominações como setor, seção, divisão etc.

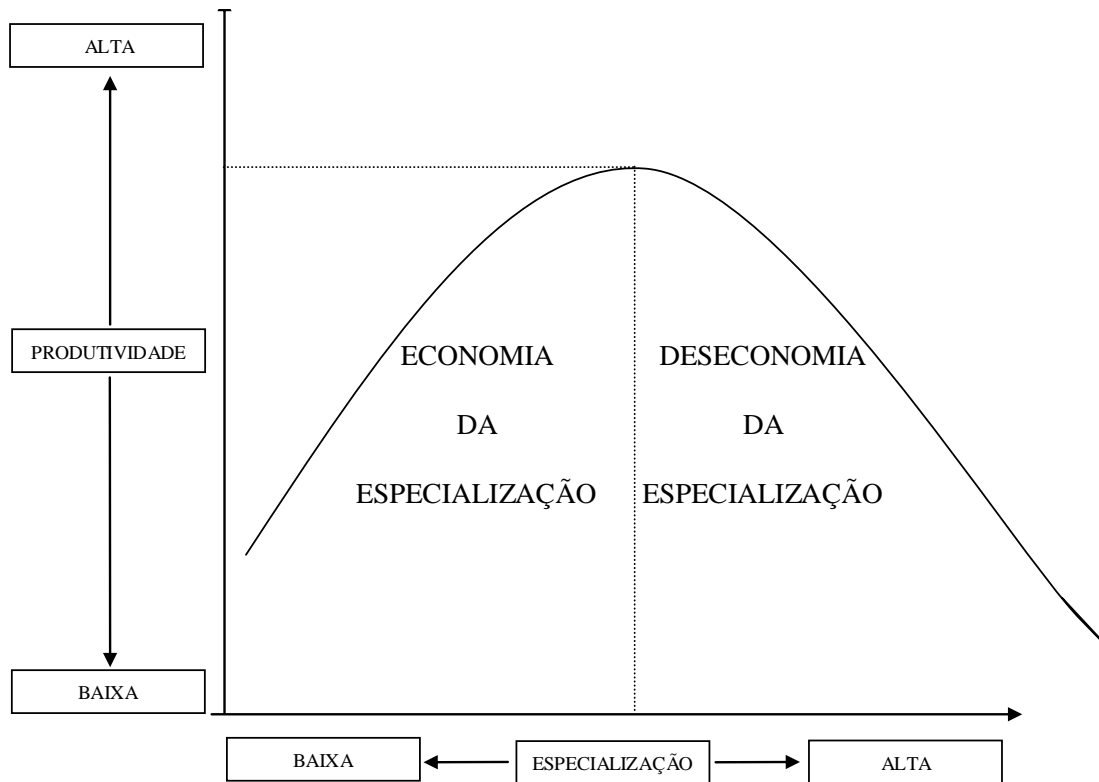


Figura 4.2 - A economia e deseconomia da especialização.

A departamentalização permite criar uma unidade organizacional, uma subestrutura organizacional, com o objetivo próprio, atividades afins, comunicação facilitada e autoridade. No entanto, a comunicação entre departamentos pode ficar prejudicada por essas “fronteiras” criadas.

Os dispositivos mencionados a seguir são alternativas estruturais que podem melhorar a coordenação horizontal e as comunicações¹⁷ :

- a) sistemas computadorizados de informações;
- b) função de ligação com especial designação para se comunicar com determinado departamento;
- c) força-tarefa é um grupo temporário composto de representantes de cada departamento afetado por um problema;
- d) cargo permanente (gerente de produto ou de projeto ou de programa) com o único propósito de integração de vários departamentos e posicionado fora deles.

4.5 - DIMENSÃO VERTICAL DA ESTRUTURA

A dimensão vertical trata dos reflexos da divisão do trabalho na capacidade de supervisão, da criação de níveis em decorrência do limite dessa supervisão e da coordenação entre esses níveis hierárquicos.

Ao dividir o trabalho surge a preocupação com o controle sobre as tarefas especializadas. Um superior, com autoridade, será designado para controlar as pessoas que estão desempenhando as tarefas. A amplitude de controle refere-se ao número de subordinados que se reportam a um superior.

A escolha da amplitude de controle adequada é importante por duas razões¹⁸:

1^a) razão – a amplitude afeta a eficiência:

- a) amplitude grande pode significar que os superiores estão sendo exigidos acima de suas capacidades e os subordinados recebendo pouca orientação, podendo ignorar erros sérios;
- b) amplitude pequena pode significar que os administradores estão sendo subutilizados;

2^a) razão – a amplitude afeta a estrutura:

- a) amplitudes pequenas implicam em mais níveis hierárquicos, portanto, estruturas altas, com demora na tomada de decisão;
- b) amplitudes grandes implicam em menos níveis hierárquicos, portanto, estruturas baixas e decisão rápida, mas com administradores superexigidos.

Os fatores seguintes são favoráveis a escolha de uma amplitude grande de controle¹⁹:

- a) o trabalho realizado pelos subordinados é estável e rotineiro;
- b) os empregados desempenham tarefas similares;
- c) os subordinados estão concentrados em um único local;
- d) os subordinados são altamente treinados e necessitam de pouca orientação;
- e) as regras e os procedimentos que definem as tarefas estão disponíveis;
- f) existe um sistema de informações de suporte ao gerente;

g) o cargo de gerente exige pouco tempo em outras atividades (como planejamento, contato com outros departamentos etc.) que não sejam supervisão.

A decorrência da escolha da amplitude de controle e da formação de níveis hierárquicos é a pergunta do encarregado de supervisionar²⁰: a quem devo prestar contas? Portanto, “a cadeia de comando é uma linha contínua de autoridade que se estende do topo da organização até o mais baixo escalão e esclarece quem se reporta a quem”.

A cadeia de comando refere-se à estrutura de autoridade na organização que coincide com o desenho da estrutura organizacional, isto é, o desenho da estrutura formal organizacional é, antes de mais nada, a distribuição de autoridade na organização.

A autoridade de hoje tem relevância menor diante da aceitação da cultura empresarial, do uso de sistemas computadorizados para calcular a informação e da aplicação de outros meios de influência sobre o comportamento das pessoas.

A autoridade diz respeito aos direitos inerentes a um cargo de dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas²¹.

A autoridade é distinguida por três características²²:

- a) está revestida nos cargos da estrutura, e não as pessoas;
- b) é aceita pelos subordinados;
- c) flui para baixo na hierarquia, isto é, os níveis superiores têm mais autoridade que os níveis inferiores.

Para coordenar os níveis hierárquicos podem ser usadas as ligações verticais²³:

- a) primeiro e mais consagrado dispositivo é a própria hierarquia de autoridade;
- b) normas e planos indicam aos subordinados como agir sem precisar consultar o superior;
- c) criação de cargos de assessoria;
- d) sistemas (computadorizadas) de informações verticais como relatório.

4.6 - DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O processo de agrupar pessoas e funções sob uma supervisão comum formando departamentos e interligando esses departamentos para que eles operem de maneira coordenada é chamado de departamentalização²⁴.

A departamentalização é a base para agrupar funções em departamento, departamentos em estruturas completas²⁵; sem perder de vista que se faz a departamentalização para facilitar a consecução dos objetivos organizacionais²⁶.

Existem cinco abordagens básicas de departamentalização, sendo as três primeiras de “visão clássica” e as duas últimas de “visão contemporânea”.

- 1) departamentalização funcional (por função; por processo);
- 2) departamentalização divisional (por produto; por cliente; por área geográfica);
- 3) departamentalização matricial;
- 4) departamentalização em equipe;
- 5) departamentalização em rede.

4.6.1 - Departamentalização Funcional

A departamentalização funcional é o agrupamento de atividades por funções desempenhadas²⁷, ou pode-se dizer, é o agrupamento de cargos em departamentos baseado na similaridade das habilidades e especialidades requeridas e dos recursos utilizados²⁸.

A departamentalização funcional é usada principalmente, mas não só, por empresas pequenas que oferecem uma linha limitada de produtos, pois esta configuração torna mais eficiente o uso de recursos especializados em departamentos especializados²⁹.

Historicamente a departamentalização funcional surgiu com as transformações das primeiras fábricas em empresas por meio dos departamentos (funções) de produção, financeiro, recursos humanos e comerciais.

A departamentalização funcional pode ser usada em qualquer tipo de organização adaptando as funções de acordo com as atividades e os objetivos organizacionais.

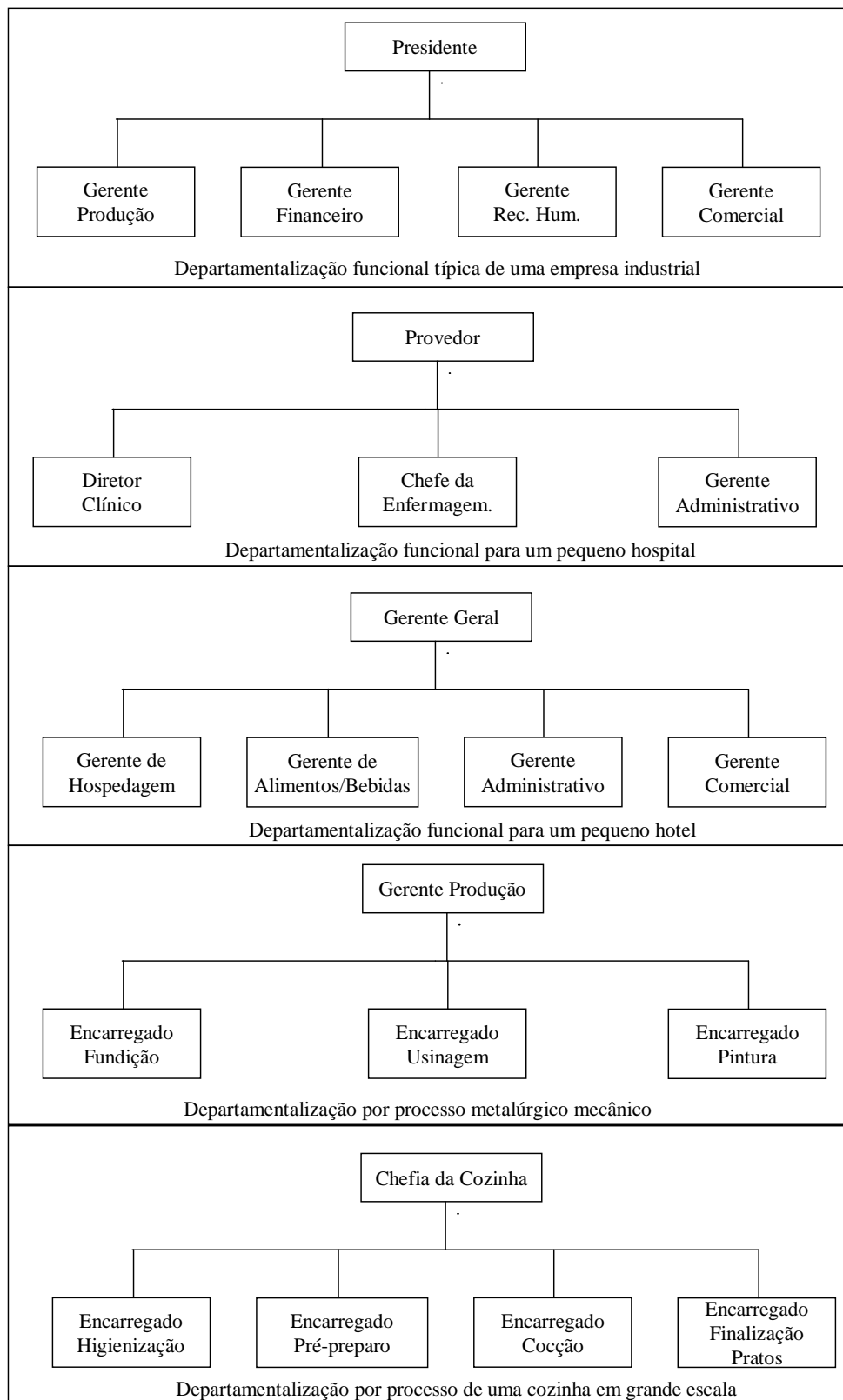


Figura 4.3. Exemplos de departamentalização funcional.

Assim, a departamentalização funcional de um hospital pode ser:

Como também é possível estabelecer a departamentalização funcional para um hotel:

Pode-se ser considerado um caso especial de departamentalização funcional, sua aplicação à área de produção, onde as funções examinadas são os próprios processos de fabricação.

Este agrupamento é denominado de departamentalização por processo.

Da mesma forma a produção de uma cozinha de um grande hotel terá os seguintes processos.

São consideradas vantagens da departamentalização funcional³⁰:

- 1) Possibilita o uso eficiente de recursos dado que todos aqueles que usam o recurso estão no departamento e isso permite uma economia de escala como a introdução de uma máquina mais potente e mais eficiente em razão do volume de uso;
- 2) Possibilita maior especialização e desenvolvimento mais profundo das habilidades funcionais com conseqüentes progressos na carreira dentro dos departamentos;
- 3) Possibilita a mobilização de capacidades técnicas altamente capazes alcançando alta qualidade na solução dos problemas funcionais;
- 4) Possibilita os funcionários serem motivados pela meta funcional e de fácil supervisão, dado que o administrador apenas precisa ser um especialista na função, e de fácil coordenação, pois os funcionários desempenham atividades similares;
- 5) Possibilita a centralização das decisões, pois a fácil coordenação interna ao departamento reduz os atritos permitindo a hierarquia de autoridade funcionar livremente e, nestas condições, a cadeia de comando flui “naturalmente” para o topo. Uma direção unificada e alcançada.

São consideradas desvantagens da departamentalização funcional³¹:

- 1) Resulta em respostas lentas para ambientes em rápida mudança pois a coordenação de duas ou mais funções (departamentos) é precária em razão da comunicação esbarrar nas fronteiras departamentais;
- 2) Resulta em demora das decisões superiores e em acúmulo de trabalho na cúpula pois as “diferenças” departamentais precisam subir os níveis hierárquicos para serem julgadas;

- 3) Resulta em especialização e, se descuidado, pode levar a superespecialização e à rotina. Pode criar uma visão estreita das metas organizacionais restritas ao próprio departamento, sem visão e habilidades para a carreira de direção geral;
- 4) Resulta em graves problemas gerenciais de identificação com precisão da responsabilidade por problemas comuns entre departamentos.

Há um contexto favorável à recomendação da departamentalização funcional³²:

- 1) Ambiente estável;
- 2) Tecnologia relativamente rotineira com baixa interdependência entre os departamentos;
- 3) Metas organizacionais voltadas à eficiência interna e à especialização técnica;
- 4) Tamanho de pequeno a médio;
- 5) Todas essas características despertam uma necessidade de coordenação horizontal;
- 6) Conseqüentemente, o controle executado na organização pode ser por meio da hierarquia vertical;
- 7) Planejamento e orçamento são preparados por função e refletem o custo dos recursos usados por departamentos;
- 8) Autoridade tem grande influência e está centralizada nos níveis superiores.

4.2 - Departamentalização Divisional

A departamentalização divisional é o agrupamento de atividades com base no resultado organizacional³³, ou pode-se dizer, que agrupa pessoas com diferentes habilidades e tarefas que trabalham no mesmo produto, servem a clientes semelhantes ou operam na mesma região geográfica³⁴.

A departamentalização divisional se manifesta concretamente de três maneiras³⁵:

- 1) departamentalização divisional por produto, agrupa funções e atividades trabalhando num único produto ou serviço;
- 2) departamentalização divisional por cliente, agrupa funções e atividades que são desempenhadas aos mesmos clientes;

- 3) departamentalização divisional por área geográfica agrupa função e atividades que são desempenhadas na mesma localidade ou região geográfica.

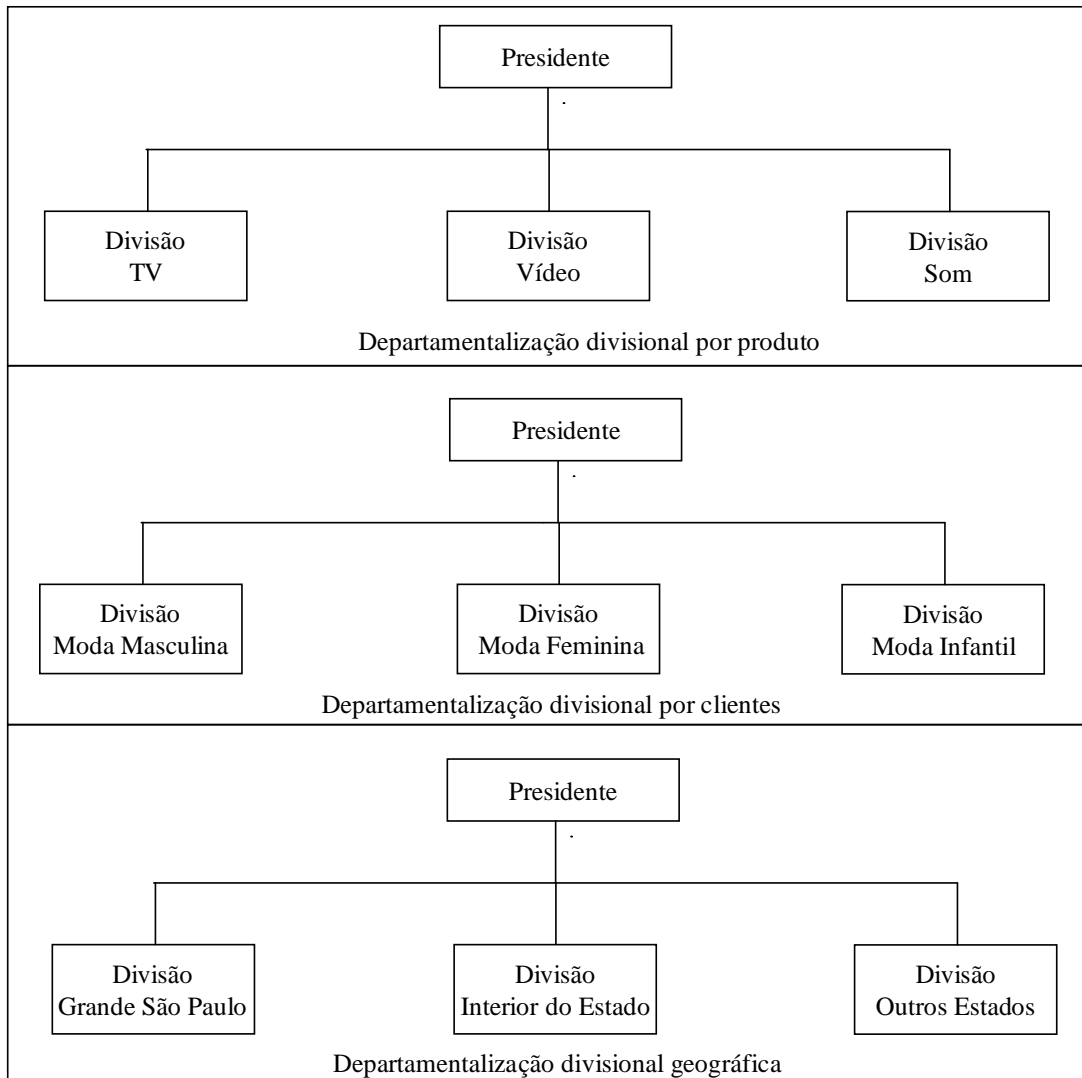


Figura 4.4. Exemplos de departamentalização divisional.

São consideradas vantagens da departamentalização divisional³⁶:

- 1) Possibilita resposta rápida em um ambiente instável pois as divisões são unidades pequenas com flexibilidade e agilidade na mudança;
- 2) possibilita sintonia com os clientes pois não estão presos a metas departamentais, mas preocupados em atender as necessidades dos clientes;

- 3) Possibilita melhor coordenação dos departamentos funcionais pois estão alocados dentro da divisão e comprometidas com uma única linha de produtos e não com todos os produtos da empresa como na departamentalização funcional. As responsabilidades departamentais estão melhor definidas.
- 4) Possibilita identificar com clareza a responsabilidade por problemas de desempenho dos produtos pois a departamentalização delimita com precisão cada divisão;
- 5) Possibilita direcionar as metas e os empregados para o sucesso do produto e da divisão e não para o departamento funcional;
- 6) Possibilita treinar e desenvolver administradores para uma visão geral da divisão e das áreas funcionais.

São consideradas desvantagens da departamentalização divisional³⁷:

- 1) resulta em duplicação de recursos, perda de eficiência e de economia de escala;
- 2) resulta em menor aprofundamento da especialização técnica em consequência dos departamentos, dentro das divisões, serem menores;
- 3) resulta em fraca coordenação entre as divisões;
- 4) resulta em competições entre as divisões pelos recursos da organização;
- 5) resulta em um controle mais fraco da direção geral sobre as divisões já que essas são “quase” que uma organização por si.

Há um contexto favorável à recomendação da departamentalização divisional³⁸:

- 1) ambiente incerto;
- 2) tecnologia não-rotineira e interdependência entre os departamentos;
- 3) metas para a eficácia externa e para a adaptação;
- 4) tamanho grande;
- 5) todas essas características despertam uma alta necessidade de coordenação horizontal e vertical, o que leva a criar as divisões como unidades pequenas, flexíveis e ágeis;
- 6) planejamento e orçamento são preparados por centro de lucro e não custo de recursos;
- 7) conseqüentemente, o controle exercido na organização está com o gerente de divisão;
- 8) autoridade formal está descentralizada para os gerentes de divisão.

4.3 - Departamentalização Matricial

A departamentalização matricial tenta combinar os benefícios de dois tipos de projeto, funcional e divisional, ao mesmo tempo em que evita as suas desvantagens³⁹.

Portanto, pode-se dizer que a estrutura matricial usa a força da especialização funcional com a força coordenadora divisional⁴⁰.

A estrutura matricial terá, como uma “matriz” em matemática, dois ramos: o ramo vertical ocupado pelas atividades funcionais e o horizontal ocupado pelas atividades de produto (no sentido da departamentalização divisional). Desta forma, “a característica estrutural mais óbvia da matriz é que ela rompe o conceito da unidade de comando”⁴¹, ou, em outras palavras, os funcionários terão dois chefes.

Pode-se citar como vantagens da departamentalização matricial⁴²:

- 1) Permite a coordenação necessária para atender duplas demandas do ambiente como alta qualidade (funcional) e novos produtos (divisional);
- 2) Permite desenvolver habilidades específicas (andando na vertical, sentido funcional) e, também, habilidades gerais (andando na horizontal, sentido da divisão);
- 3) Permite uso mais eficiente dos recursos humanos, pois as pessoas podem ser transferidas de uma equipe de produto para outra;
- 4) Permite flexibilidade para mudanças freqüentes em razão de ambientes instáveis;
- 5) Permite desenvolver habilidade de trabalho em equipe e conhecimento compartilhado.

Existem, também, desvantagens associadas a departamentalização matricial⁴³:

- 1) Resulta em confusão do duplo comando e conseqüentemente em frustração das pessoas;
- 2) Resulta em conflito devido às metas funcionais e divisionais;
- 3) Resulta em perda de tempo em reuniões para resolver os conflitos;
- 4) Resulta em alta necessidade de treinamento em relações interpessoais para lidar com duplo comando;
- 5) Resulta em disputa de poder entre um dos lados da estrutura: autoridade funcional versus autoridade divisional.

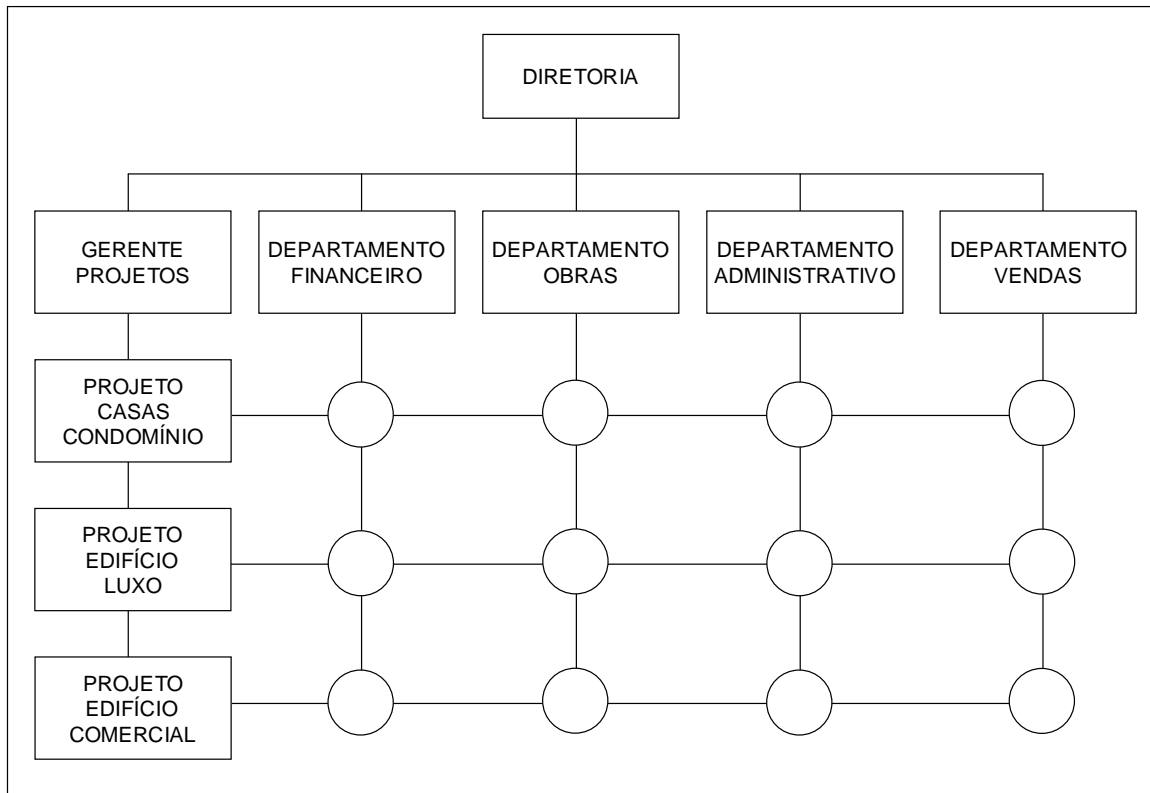


Figura 4.5. Exemplo de departamentalização matricial para uma empresa de construção civil.

4.4 - Departamentalização Por Equipes

A tendência de projetar a estrutura na forma de equipes de trabalho surgiu na década de 90 com a reestruturação das empresas por meio da horizontalização, redução do número de níveis hierárquicos e delegação de autoridade para os níveis inferiores.

As equipes podem ter formação temporária para resolver algum problema comum com vários departamentos ou formação permanente, como é o caso mais comum no desenvolvimento de produtos. “O objetivo de qualquer estrutura baseada em equipe é explorar os potenciais intelectuais e de resolução de problemas de seus recursos humanos e permitir que as pessoas compartilhem conhecimentos e experiências para ganhar vantagens competitivas”⁴⁴.

Embora na avalanche da reengenharia tenha se apregoado o fim da departamentalização funcional, vencida pela visão de processos, tal intento não aconteceu,

pois as empresas mantiveram a estrutura funcional conjuntamente com a formação de equipes multifuncionais no chão-de-fábrica com operadores, técnicos da qualidade e analistas de RH.

São citadas como vantagens das equipes⁴⁵:

- 1) Permite reduzir as barreiras entre departamentos, aumentando o comprometimento;
- 2) Permite aumentar o moral com o envolvimento em outros assuntos;
- 3) Permite aumentar a rapidez e a qualidade das decisões, pois a equipe decide sobre o problema relacionado com sua habilidade técnica;
- 4) Permite reduzir o custo de gerentes pois a equipe está responsabilizada pelos resultados.

Como desvantagens são citadas⁴⁶:

- 1) Resulta em conflito devido à dupla lealdade;
- 2) Resulta em perda de tempo em reuniões para resolver os conflitos;
- 3) Resulta em visão reduzida à equipe e perda de visão da empresa.

FONTES CITADAS NO CAPÍTULO:

- 1 - MINTZBERG, 1999, p.20.
- 2 - VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1986, p.3.
- 3 - KAST e ROSENZWEIG, 1976, p.195.
- 4 - HALL, 1984; ROBBINS e COULTER, 1998; DAFTp, 1999.
- 5 - ROBBINS e COULTER, 1998, p.212.
- 6 - DAFT,1999p, p.111.
- 7 - HALL, 1984.
- 8 - ROBBINS E COULTER,1998, p.212.
- 9 - DAFT,1999p, p.111.
- 10- HALL, 1984, p. 68.
- 11- HALL, 1984, p.38.
- 12 -ROBBINS e COULTER, 1998, p212.
- 13- HALL, 1984, p. 38-9.
- 14- CHIAVENATO.....
- 15 -Apud BRAVEMAN, 1977, p.75.
- 16 -BRAVEMAN, 1977, p.79.
- 17 -DAFTp, 1999, p.136.
- 18- STONER e FREEMAN, 1999, p.231.
- 19- DAFTa, 1999, p.194.
- 20- ROBBINS, 2000, p.175.
- 21- ROBBINS, 2000, p.175.
- 22-DAFTa, 1999, p.193.
- 23-DAFTp, 1999, p.135.
- 24-SCHERMER HORN JR, 1999, p.154.
- 25-DAFTa, 1999, p.196.

- 26-ROBBINS e COULTER, 1998, p.218.
27-ROBBINS e COULTER, 1998, p.218.
28-DAFTa, 1999, p.198.
29-STONER e FREEMAN, 1999, p.232-3; SCHERMERHORN JR, 1999, p.154;
DAFT, 1999, p.142.
30-DAFTp, 1999, p.142; DAFTa, 1999, p.198; STONER e FREEMAN, 1998, p.233.
31-DAFTp, 1999, p.142; DAFTa, 1999, p.198; STONER e FREEMAN, 1998, p.233.
32-DAFTp, 1999, p.141.
33-DAFTA, 1999, p.199.
34-SCHERMERHORN, 1998, p.154.
35-SCHERMERHORN, 1998, p.155.
36- DAFTA, 1999, p.199.
37-DAFTA, 1999, p.201.
38-DAFT, 1999, p.143.
39- STONER e FREEMAN, 1999, p.234.
40-SCHERMERHORN, 1999, p.155.
41-ROBBINS, 2000, p.186.
42-DAFTp, 1999, p.151.
43- DAFTp, 1999, p.151.
44- SCHERMANHORN, 1999, p.157.
45- DAFTA, 1999, p.205; SCHERMERHORN, 1999, p.157.
46- DAFTA, 1999, p.205; SCHERMERHORN, 1999, p.157.