

A ABORDAGEM MÚLTIPLA DO ESTRUTURALISMO APLICADA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PANIFICAÇÃO: CASO XXX

Jairo Leonardi Aguiar¹
Layanne Carvalho Barbosa²
Adriana Picagevicz Melk²
Amanda Locks da Silva²
Eloir Aguiar de Souza²

RESUMO

Com o crescente aumento da competição aumenta a necessidade das empresas oferecerem melhores produtos e serviços aos seus clientes. Nesse aspecto, a Teoria da Administração pode contribuir com as ferramentas e técnicas para o desenvolvimento e fortalecimento das organizações. O principal objetivo do trabalho é o de analisar uma organização do ramo de panificação, a partir da abordagem múltipla do estruturalismo. Para a realização do trabalho, primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica, e em seguida entrevistas com a administração da empresa, utilizando-se da análise de conteúdo para a análise das respostas e visitas de observação às instalações da empresa. Como resultado percebe-se uma grande sintonia entre a forma como a empresa é administrada e a abordagem múltipla proposta pelo estruturalismo, destacando-se o equilíbrio entre a estrutura formal e informal; o processo decisório com a participação da equipe nas questões relacionadas às suas funções e o entendimento do conflito como propulsor de mudanças e melhorias. Um importante aspecto dissonante é a relativa pobreza em relação ao uso dos inventivos mistos como forma de se obter colaboração na equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Organizações; Ambiente; Estrutura.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Estruturalista, surgida na década de 1950, buscou conciliar pressupostos da Escola Clássica e da Abordagem de Relações Humanas, tendo sua origem em Amitai Etzioni. Os autores estruturalistas procuram inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade maior, pois na visão estruturalista o mundo corporativo é uma sociedade de organizações criada deliberadamente para atingir objetivos previamente definidos. Dessa maneira considera a organização, em todos os seus aspectos, como uma só estrutura, numa visão integrada da empresa com o seu ambiente externo. A ênfase ocorre na estrutura interna da empresa, nas pessoas e nas relações com o ambiente. As relações entre as partes são, portanto, de grande importância, o que os leva a dar um destaque todo especial às relações entre organização formal e organização informal e da organização com o ambiente externo.

Atualmente, as organizações precisam ser melhores administradas devido à necessidade e exigências de acionistas, mercado e da sociedade capitalista. Assim,

¹ Professor do Curso de Administração – Unioeste – Câmpus Francisco Beltrão.

² Discentes do Curso de Administração – Unioeste – Câmpus Francisco Beltrão.



a necessidade de melhorar o desempenho e a produtividade das organizações, de forma consistente, ampliou a análise organizacional. Ela passou a incluir o ambiente interno e o ambiente externo, além da análise comparativa com outras organizações.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo principal analisar uma organização do ramo de panificação a partir da abordagem múltipla, base do método estruturalista. Como método, utilizou-se de visitas à empresa e entrevistas com a sua direção, analisando-se os dados coletados nas entrevistas através de análise de conteúdo.

Este trabalho está dividido em 4 seções. Na seção 2 são apresentados alguns dos principais conceitos do estruturalismo e da abordagem múltipla da organização, compreendendo os conceitos de organização formal e informal; conflito e mudança; modelos de estruturas e sistemas de recompensas, dentre outros. A seção 3 contém a apresentação da empresa e a descrição dos dados coletados nas entrevistas com a gerência da empresa. Finalmente a seção 4 contém as considerações finais do trabalho.

2 TEORIA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista enxerga a organização como um sistema aberto que se relaciona continuamente com o ambiente e com outras organizações. Tem como pressuposto, um enfoque amplo e integral da estrutura e no ambiente, mostrando a organização como um sistema social aberto.

É a primeira abordagem da Teoria das Organizações a enxergar a pensar a organização como tal, com a ideia principal de que o todo é composto por partes que se inter-relacionam, sendo que o todo é maior do que a simples soma das partes (SILVA, 2002; CHIAVENATTO, 2003; WERNEK, 2005). Motta (1970) destaca que o estruturalismo é caracterizado por um novo homem, chamado "organizacional", uma vez que exerce diversos papéis em diversas organizações, sendo flexível e tolerante às frustrações e com capacidade de pensar a médio e longo prazo e a buscar a realização profissional.

O estruturalismo caracteriza-se, portanto, pela abordagem múltipla da organização, englobando nessa análise a organização formal e informal, as recompensas materiais e sociais e o reconhecimento do conflito como propulsor da mudança. O estruturalismo também amplia a análise das organizações, incluindo as



de serviços e do conhecimento especializado. Assim, em sua tipologia, Etzione (1980) faz uma análise comparativa entre os diversos tipos de organizações ao estudar a estrutura da obediência como decorrência do tipo de controle aplicado aos participantes. Já a tipologia de Blau e Scott (1970) enfatizam a força de poder e de influência do beneficiário (do cliente, por exemplo) sobre as organizações, aponto de condicionar a sua própria estrutura de funcionamento (MOTTA, 1970).

2.1 Tipos de recompensas

De forma explicita, os estruturalistas consideram como muito fragmentado o sistema de recompensas proposto por clássicos e humanistas, seja em relação à realidade da organização ou da natureza humana. Com as mudanças profundas após a segunda revolução industrial. Mudou o trabalhador e mudaram as organizações e a visão clássica da organização formal, planejada para ser eficiente e na qual o trabalhador ocupa uma posição passiva, em conformidade ao modelo “*the best way*” não encontra mais sintonia com o atual ambiente organizacional.

Já a visão humanista reforçava a dicotomia existente, ao afirmar a organização como um ajuntamento social, composto por indivíduos com anseios de status, companheirismo e amizade, o que naturalmente exacerbava os incentivos e as recompensas sociais (MOTTA, 1970). Contudo, com o aumento da concorrência, aumenta a importância do capital intelectual nas organizações. São as pessoas que trabalham nas organizações que pensam, interpretam, raciocinam e tomam decisões. São elas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência e se relacionam com os clientes (OLIVEIRA, 2008). Atualmente, a dinâmica organizacional vem corroborando a visão dos estruturalistas quanto ao uso de incentivos mistos (materiais e sociais) para o alcance dos objetivos da empresa e dos colaboradores. A análise do tipo de benefício a ser adotado pela organização torna-se particularmente importante se considerarmos que as recompensas materiais significam custos e são mais eficientes aos funcionários de posições mais baixas em relação as de mais elevadas. Da mesma forma, as recompensas sociais e simbólicas, para serem mais eficientes, devem possuir valência positiva e serem compartilhadas com colegas e familiares (CHIAVENATO, 2000).

2.2 Tipos de estruturas



Para o estruturalismo, as organizações possuem alternativas estruturais bem definidas, que estão demonstrados no quadro abaixo:

QUADRO 1: MODELO RACIONAL E MODELO NATURAL DE ORGANIZAÇÃO

MODELO DE ORGANIZAÇÃO	LÓGICA UTILIZADA	CARACTERÍSTICAS	ABORDAGENS TÍPICAS
Racional	Sistema fechado	Baseado na certeza e na previsibilidade. Ênfase no planejamento e controle.	Administração Científica, Teoria Clássica e Teoria da Burocracia
Natural	Sistema aberto	Interdependência entre o sistema e o seu ambiente mais amplo. Expectativa de incerteza e de imprevisibilidade.	Modernas teorias da administração fundamentadas na teoria de sistemas.

Fonte: Chiavenato (2003), p. 62.

O modelo racional, baseado na visão dos clássicos é um sistema fechado baseado na certeza e previsibilidade com ênfase no planejamento e controle. Tal concepção estrutural é bastante utilizada em grandes empresas, com estruturas maiores e que demandam padronização e divisão do trabalho. Já o modelo natural enxerga a empresa como um sistema aberto, na perspectiva de mudança e inovação organizacional. É indicado para empresas de pequeno porte, com estrutura mais simples que demandam flexibilidade e inovação (GOULDNER *in* CHIAVENATO, 2002).

2.3 Conflitos e dilemas

Ao contrário das teorias baseadas no modelo clássico de administração, no estruturalismo o conflito é considerado um processo social fundamental e válido, pois possibilita que ao surgir frustrações e motivações, elas possam contribuir para a mudança organizacional (SILVA, 2004). Para Chiavenato (2000) o conflito significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes na organização, que podem convergir, ou não, para a mudança e inovação.

O conflito é definido por Silva (2004) como sendo: “toda e qualquer espécie de oposição ou interação antagônica entre duas ou mais pessoas ou partes” (p. 288).



As diferenças de enfoques entre as diversas teorias e o estruturalismo são explicitadas por Motta (1970) ao destacar que tanto a Escola Clássica quanto a de Relações Humanas colocaram a discussão do conflito como algo não desejado na organização. A colisão frontal de interesses e a existência do contraditório eram incompatíveis com a visão clássica, para quem a unidade de interesses era natural na organização. Já a harmonia podia ser preservada, de acordo com a Escola de Relações Humanas, com uma atitude cordial dos gerentes e um ambiente satisfatório para o desenvolvimento de laços de estima e companheirismo. Na visão estruturalista, a diversidade é o caminho para que nas empresas tornem-se mais inovadoras, capazes de produzir bens úteis e tornar os seus trabalhadores realizados. Pode culminar em conflito de ideias, de posturas e de conceitos dependendo do assunto que está sendo tratado, mas são considerados essenciais para desenvolver a inovação na organização e crescimento profissional. Situações de conflito podem aumentar uma competitividade entre os colaboradores e sendo tratada de forma coerente evitam-se colisões, além de colaborar de forma positiva para o crescimento e amadurecimento da equipe.

Chiavenato (2000) considera conflito e cooperação como elementos integrantes da vida de uma organização. Para o autor através do conflito pode-se proceder a uma verificação do poder e do ajustamento do sistema da organização à situação real, assim, atingiriam harmonia na organização. Para Motta (1970), o conflito é o dinamizador das mudanças e da inovação, embora isso nem sempre ocorra. Contudo, na medida em que as soluções são alcançadas, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações e assim por diante (CHIAVENATO, 2000).

Entre os tipos mais comuns de conflito na organização, Silva (2004) cita os que ocorrem entre a autoridade do especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierarquia), ocasionados por uma tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento (como criar, cultivar e ampliar) sem prejudicar a estrutura hierárquica da organização.

Os conflitos ocorrem de diversas maneiras: em organizações especializadas (universidades, escolas, organizações de pesquisa, hospitais), devido à inversão da relação entre a especialidade do profissional e do cargo que ele ocupa; nas organizações privadas de produção e vendas, em face de a autoridade estar centralizada nos administradores, enquanto os especialistas são seus subordinados.



Já na prestação de serviços (consultorias ou assessoria, centro de pesquisa e desenvolvimento), entre especialistas que sentem que perdem seu tempo com trabalho administrativo, depreciado neste tipo de organização. Como propulsor da mudança organizacional, podem ser citados os diferentes objetivos organizacionais e individuais (por exemplo entre empresas e clientes) e que leva ao surgimento de novas práticas e técnicas que por sua vez ajudam a resolver novos conflitos e novas tensões (MOTTA, 1970).

Ao apresentar os dilemas das organizações, Blau e Scott afirmam a mútua dependência entre conflitos e mudanças, pois mudanças precipitam conflitos e os conflitos geram inovações. Os dilemas, segundo os autores, são o conflito entre coordenação centralizada e comunicação informal; entre a disciplina burocrática e a especialização profissional e entre o planejamento administrativo e a livre iniciativa.

Enquanto o conflito representa um choque de interesses antagônicos, o dilema possui dois interesses inconciliáveis, para ter um, o outro não é possível. Silva (2002) enfatiza que Blau e Scott apresentam três tipos de dilemas básicos na organização: entre coordenação e comunicação, disciplina burocrática e conhecimento profissional e planejamento centralizado e livre iniciativa. A livre comunicação entre as partes envolvidas proporciona um desempenho superior dos indivíduos agindo de forma isolada, porém apresenta desempenho inferior quando se trata de indivíduos agrupados, devido às exigências de coordenação e de comunicação livre serem conflitantes. Para Silva (2002), o conflito entre interesses diferentes por que os princípios burocráticos são de interesse da organização enquanto ao profissional cabe representar os interesses dos seus clientes ou classe e baseia-se na especialização técnica e códigos de ética da profissão. Nesse caso, a existência do dilema ocorre, de acordo com Chiavenato (2002, p. 84) por que:

[...] as organizações modernas têm de empregar tanto *profissionais* como *burocratas*, porque o trabalho dos profissionais vem sendo cada vez mais realizado dentro das organizações burocráticas e porque as atividades dentro das burocracias estão se tornando profissionalizadas.

Já a necessidade de planejamento centralizado e de iniciativa individual causa o terceiro dilema organizacional, que de acordo com Silva (2002), ocorre em face de as organizações enfrentarem condições ambientais para crescer e sobreviver. Motta (1970) acrescenta que o destino das organizações depende em grande medida da iniciativa e da criatividade individual, ainda que a maior parte dos mecanismos de controle da organização inibam tais iniciativas. Ao apontar os



dilemas organizacionais, Blau e Scott destacam a sua importância no desenvolvimento das organizações, pois ao buscar resolver problemas antigos, novos são criados, proporcionando usar a experiência adquirida para a busca de soluções para os novos problemas, resultando assim em uma evolução do processo decisório.

2.4 Ambiente organizacional

Os estruturalistas se preocupavam com os fenômenos que ocorrem externamente às organizações e que afetavam poderosamente os fenômenos que ocorrem em seu interior. Na visão estruturalista, a organização é um sistema social aberto e abordagem administrativa deve compreender tanto a análise intra organizacional (fatores internos) quanto a inter organizacional (fatores externos). Para Silva (2002), ambiente é tudo o que envolve externamente a organização, inclusive as outras organizações que habitam este ambiente. Cada organização depende então de outras para chegar aos seus objetivos propostos, pois nenhuma é autônoma ou autossuficiente. Para a melhor compreensão dos ambientes de atuação da organização, Oliveira (2008), o divide em duas partes:

- O ambiente direto ou operacional, que representa um conjunto de fatores dos quais a organização pode identificar, medir e avaliar o grau de influência recebido e/ou proporcionado; e
- O ambiente indireto ou geral, com sendo um grupo de fatores conhecidos pela organização mas sob os quais ela não possui condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Sendo um sistema social aberto, a organização é afetada, portanto, por diversos fatores, e sob alguns deles ela não exerce nenhuma influência direta. Variáveis culturais, demográficas ou econômicas presentes no ambiente geral exercem influencia sobre a organização e afetam o seu comportamento e, portanto, devem ser conhecidos a sua influência na organização. Porém a organização não pode atuar diretamente sobre eles. Assim, considerando a importância de um fluxo integrado de informações, serviços, produtos e pessoas nos resultados da organização, o foco dos estruturalistas voltou-se para a interação das variáveis presentes no ambiente direto da organização.



3 A EMPRESA

A empresa visitada para a realização deste trabalho esta localizada no centro de Francisco Beltrão/PR e atua na produção de alimentos de panificação, lanchonete, restaurante e serviços de bar. Trata-se de uma empresa familiar, resultado do empreendedorismo dos proprietários ao longo de vários anos de trabalho no segmento. Possui clientes de todos os segmentos e classes sociais (comerciantes, estudantes e empregados do comércio) da cidade.

A empresa atua, portanto, em um grande segmento e possui um variado mix de produtos e serviços. O interesse na pesquisa estende-se aos proprietários, que conhecem a importância de se efetuar o diagnóstico da situação atual da empresa e também identificar oportunidades de melhoria das operações, tendo já realizado algumas pesquisas informais de satisfação com os clientes. Segundo a administração, trata-se de um método de captar o ponto de vista do público externo acerca do desempenho e da qualidade dos serviços prestados, indicando novos caminhos para as decisões futuras. Essas são características de organização interdependente e que atua em um ambiente em constante transformação, com tendências de mudanças frequentes.

A retroalimentação obtida com os dados da pesquisa permite avaliar ou medir os resultados com o intuito de ajustar o funcionamento às demandas do ambiente geral. Como resultado prático, a partir de demanda identificada na pesquisa, passou a oferecer café colonial, *chopp* e alimentação *self-service*. E como objetivos futuros, a empresa pretende instalar uma cozinha industrial e um *buffet* de sorvetes.

A empresa conta com 300m² de área total, divididos em três ambientes, com uma ampla área para atendimento aos clientes, composta por 30 mesas que comportam aproximadamente 90 clientes. Esta área conta ainda com equipamentos para servir o *buffet* do almoço e do café colonial, estufa para quentes e frios, balcões de atendimento. Outro ambiente dispõe de máquinas, equipamentos, utensílios e materiais auxiliares, destinado à produção dos produtos comercializados no balcão de atendimento ao público. Finalmente, as instalações possuem um local destinado a câmara fria e depósito para estoque de produtos, além de uma área destinada ao uso dos funcionários.

O horário de funcionamento é de segunda a sábado, das 07h com previsão para encerramento em torno da meia noite, pois depende da existência ou não dos clientes do bar. Atualmente, a mesma possui 16 funcionários, divididos entre a



equipe da cozinha, que são 8(oito) colaboradores, o quadro de funcionários responsável pela padaria, contando com 3(três) e atendimento ao público, com 5(cinco) colaboradores. De acordo com a classificação do SIMPLES, que classifica as empresas em função do número de empregados ou receita bruta anual, trata-se de uma empresa de pequeno porte.

3.1 Análise da empresa

Esta seção contém a análise, a partir da abordagem múltipla, da empresa do ramo de panificação escolhida para realizar o presente trabalho. Os dados foram coletados a partir de entrevistas realizadas com a administração e de visitas às instalações da empresa. A empresa pesquisada, devido ao seu ramo de atividade, depende de um relacionamento direto com o ambiente externo e sua administração é feita a partir do modelo de sistema aberto. Sendo assim, pode ser enquadrada na visão estruturalista, apresentando também algumas características das Teorias Clássica, de Relações Humanas e Burocrática que antecederam e contribuíram para a formação da abordagem Estruturalista.

A empresa possui poucos aspectos diretamente relacionados a estrutura formal de funcionamento, dado o reduzido número de funcionários e as características de empresa familiar. Sendo assim, a estrutura informal é fortemente influenciada pela interação social estabelecida entre os colaboradores e proprietários e que progride de forma espontânea. Esse aspecto também influencia a forma de comportamento de toda equipe em relação ao público externo, fornecedores e clientes. Além de proporcionar maior rapidez no aprendizado dos novos colaboradores e na realização dos processos de trabalho, face o forte sistema de comunicação informal. Essa característica típica da organização informal reduz também a carga de comunicação dos chefes e motiva e integra os colaboradores, com perspectivas de se obter um melhor desempenho no atendimento aos clientes. Apesar da boa gestão de alguns elementos da estrutura informal, a existência de grupos informais e seus possíveis efeitos são desconhecidos pela gerência, dificultando o controle dos seus possíveis efeitos e no potencial de geração de atritos entre os colegas e clientes.

Outro aspecto da abordagem múltipla remete ao sistema de recompensas utilizado para obter envolvimento e colaboração dos funcionários. O salário dos colaboradores é diferenciado conforme a categoria do cargo, ou seja, é definido de



acordo com as funções desempenhadas por cada colaborador e em consonância com o acordo coletivo de trabalho. A empresa efetua uma bonificação financeira no mês de dezembro aos colaboradores que não apresentam ausência no decorrer do ano. É uma forma de manter o quadro de funcionários atuando sem ausências a pontualidade e o compromisso com a empresa. Porém, o sistema de recompensas mistas do estruturalismo propõem outros meios também eficazes e eficientes para atrair, reter e motivar as equipes e incentivar contribuições pessoais, sem gerar impactos adicionais nos custos.

O modelo estrutural da empresa pesquisada pode ser considerado como um modelo tendendo ao modelo natural. A cultura de empresa familiar, impregnada e formada pelos vínculos de amizade e camaradagem e o contato diário das pessoas, implica em um sistema de relacionamento pessoal e próximo dos colaboradores que trabalham em equipe e são amigos. Consequência disso é o inevitável aparecimento da informalidade nos relacionamentos, tal qual uma rede de relacionamentos surgida da interação social e que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem (MOTTA, 1970).

São poucos os conflitos que a empresa apresenta relacionado a algum problema de relacionamento. Toda a equipe interage, os funcionários têm liberdade de expressão e mostram-se engajados em colaborar com o crescimento da empresa. Segundo os proprietários, como todos dependem um dos outros, eles tentam manter o melhor relacionamento possível e a maioria dos colaboradores age de modo flexível e pacífico a possíveis conflitos. No que diz respeito ao relacionamento da organização com os clientes, a percepção de proprietários e funcionários é que o índice de reclamações é muito baixo. Os poucos casos de clientes insatisfeitos são geridos pelos proprietários através de um diálogo conciliador e muita disposição para a negociação entre as partes. Questões envolvendo os fornecedores também são tratadas dessa forma, atribuindo-se muita importância ao relacionamento com os fornecedores, pois na visão dos proprietários, o sucesso da empresa depende não somente dos clientes, mas também das empresas que lhes prestam serviços. Por isso, quando ocorrem problemas no relacionamento da empresa com seus fornecedores, tem-se como maior objetivo estabelecer o diálogo pacífico na intenção de encontrar uma solução que satisfaça as partes.



O processo de comunicação entre colaboradores e direção é simples e direto sem a necessidade de papéis, memorando ou outras formalidades próprias da comunicação formal. A comunicação é aberta e não está sujeita ao controle da direção, e focaliza as pessoas e suas relações pessoais. A facilidade de relacionamento e a agilidade na troca de informações, tanto internas quanto externas, são facilitadas pelo porte da empresa e às necessidades do segmento (micro varejo) em que a empresa atua. Os proprietários adotam alguns instrumentos para facilitar a promoção dos seus produtos e serviços junto aos clientes, tais como: folhetos, outdoors e propagandas de radio.

Em relação ao processo decisório, percebe-se tanto a centralização quanto descentralização do poder de decidir, de acordo com a natureza da decisão. Em questões relativas ao próprio trabalho, os proprietários propiciam uma relativa autonomia à sua equipe, como por exemplo, no atendimento aos clientes, na realização das atividades diárias e do como fazê-las, observadas as especificações técnicas. Já em relação à área administrativa, os proprietários têm total controle dos processos, como compra, venda e quantidade e variedade de mercadorias, controle financeiro e processos de decisão que envolva o negócio. Destaca-se o conhecimento e incentivo em relação às sugestões de mudanças e inovações, seja em processos ou procedimentos, que pode ser feito a qualquer tempo através da comunicação direta e pessoal com a administração. Como se trata de uma empresa relativamente nova, sua estrutura de funcionamento passa por constantes mudanças. Isso por que os proprietários têm uma visão de crescimento e como empreendedores, pesquisam e observam permanentemente o mercado. Os ajustes e adaptações no negócio visam aumentar lucros e propiciar satisfação aos clientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do trabalho foi analisar uma organização do ramo de panificação a partir da abordagem múltipla, base do método estruturalista. Para tanto foram realizadas visitas a empresa e realizado entrevistas com os seus proprietários.

A pesquisa demonstrou que a organização é concebida como de sistema aberto, em constante atualização e interação com os seus públicos interessados. Outro aspecto importante é a consolidação da ideia da intra dependência, observada pela constante busca do equilíbrio entre os elementos racionais (formal) e não



racionais (informal) da sua estrutura de funcionamento, ainda que mantendo presentes algumas características próprias do modelo racional, principalmente no processo decisório. Um aspecto limitador do uso da abordagem múltipla diz respeito ao sistema de recompensas, fortemente baseado nas recompensas materiais, ainda que a equipe de colaboradores possua necessidades financeiras que poderiam estar sendo atendidas com esse tipo de recompensa. Contudo, essa afirmação carece da realização de uma pesquisa específica a respeito. Finalmente, a gestão do conflito é congruente com a proposta da abordagem múltipla, sendo praticado como meio de se provocar a mudança e a inovação.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume 2, 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **O estruturalismo na Teoria das organizações**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 10(4): 23-41, out./dez. 1970.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral de administração**, São Paulo, Editora Atlas, 2008.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WERNEK, Paulo. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: <http://www.mercadores.com.br/cons/TeoriaGeralAdministracao.pdf>. Acesso em: 13/09/2011.

