

**MODELOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DA  
GESTÃO HORIZONTAL**

**Rayane Cinthia Grolla Cardoso**  
FATEC Zona Leste  
[rayanecinthia@hotmail.com](mailto:rayanecinthia@hotmail.com)

**Prof. Me. José Abel de Andrade  
Baptista**  
FATEC Zona Leste  
[abel\\_baptista@yahoo.com.br](mailto:abel_baptista@yahoo.com.br)

**SADSJ- South American Development  
Society journal – São Paulo, Brasil.**

---

**Resumo**

A gestão e organização horizontal busca atender a necessidade das organizações que almejam um modelo de gestão que reduza os níveis hierárquicos, envolver mais seus colaboradores com os objetivos da empresa e que proporcione uma comunicação mais rápida e com poucos ruídos. Neste modelo horizontalizado surge junto a globalização, o mercado solicita mais agilidade e inovação das empresas e os profissionais buscam maior participação dentro das organizações e oportunidade de compartilhar ideias e participar das tomadas de decisões. Neste modelo atende a estas expectativas e vem crescendo mundialmente, por isso, o tema foi escolhido para este trabalho. Nesse trabalho será apresentado os modelos organizacionais vertical e horizontal e as principais características que os diferenciam. O objetivo é analisar estes modelos de gestão e através dos resultados de uma pesquisa de campo, mostrar qual modelo se adequa melhor a expectativa de mercado dos profissionais.

**Palavra-chave:** estrutura organizacional, modelo organizacional vertical, modelo organizacional horizontal.

---

## Abstract

Management and horizontal organization seeks to meet the needs of organizations that aspire a management model that reduces hierarchical levels, its employees more involved with the company's goals and provides faster communication and with little noise. This model Horizontalized comes with globalization, the market calls for more flexibility and innovation of companies and professionals seeking greater participation within organizations and the opportunity to share ideas and participate in decision-making. In this model meets these expectations and is growing worldwide, so the theme was chosen for this work. This work was presented the vertical and horizontal organizational models and the main features that differentiate them. The goal is to analyze these models and management by results of a field survey, show which model is best suited the expectation of professional market.

**Keyword:** organizational structure, vertical organizational model, horizontal organizational model.

## Introdução

A administração clássica se baseia em um modelo organizacional hierárquico vertical. Segundo Fayol (1946) a unidade dentro da cadeia de comando, a autoridade, a disciplina, a especialização de tarefas, e outros aspectos do poder de organização e separação de trabalho criou todo um contexto para as organizações verticalmente estruturadas, as quais são caracterizadas por classificações de cargos distintos e estruturas de autoridade de cima para baixo, ou ainda uma forma que ficou conhecida como a estrutura organizacional tradicional ou clássica.

O modelo tradicional de uma estrutura organizacional vertical tem uma estrutura hierárquica ou piramidal, com um presidente na parte superior, um pequeno número de administradores subordinados ao presidente, e outros níveis hierárquicos abaixo deste,

até base da pirâmide, assim o número de níveis hierárquicos depende do tamanho da organização (BREWS; TUCCI, 2004).

Entretanto, com a globalização e o surgimento de empresas no ramo de tecnologia e informação, surge a necessidade de uma estrutura organizacional, onde as informações circulem com rapidez entre as áreas, maior autonomia na tomada de decisões e uma gestão voltada ao cliente. De acordo com Chiavenato (1999, p.30), “Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”.

O modelo de gestão horizontal traz esta postura diferenciada e inovadora. O objetivo é, com esse formato organizacional, incluir muitas pessoas nos processos de tomada de decisões, fazendo com que todos se interessem pelos mais variados processos que terminam por levar ao atingimento dos objetivos da empresa (ARAÚJO, 2006, p. 393).

Na gestão de uma estrutura horizontal, os departamentos não expiram e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos, que trabalham em interação permanente. Assim, emerge uma melhoria na coordenação e comunicação entre subordinados e seus gerentes. (OSTROFF, 1999).

A gestão horizontal origina-se dos Estados Unidos e um dos principais estudiosos é Frank Ostroff. Ele apresenta dois bons exemplos de empresas norte-americanas que estão experimentando o desenho horizontal: a divisão de serviços ao consumidor da Ford Motor Co. e da OSHA Occupational Safety & Health Administration (ARAÚJO, 2012, p 363-364).

Este modelo de gestão está presente no Brasil também, um grande exemplo é a empresa Vagas. De acordo com Kaphan (2014), a VAGAS é estruturada como uma organização ‘radicalmente’ horizontal, sem hierarquia e nenhuma estrutura de comando dentro do seu ambiente participativo, com um alto grau de liberdade e autonomia dos seus funcionários, envolvidos na busca em comum da missão da empresa.

Diante destes fatos, este trabalho deseja responder a seguinte problemática: Qual estrutura organizacional melhor representa o modelo de gestão que os profissionais almejam trabalhar?

Analisar os modelos de organização existentes e identificar qual é o modelo ideal de trabalho na visão de profissionais com experiência de mercado.

## **Referencial Teórico**

### **Organização**

Robbins (1995), defini que uma organização é uma unidade social coordenada conscientemente que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo ou conjunto de objetivos.

Portanto, o ato de organizar, pode ser definido, segundo Daft (2007), como a disposição de recursos organizacionais para alcançar metas estratégicas. A disposição de recursos é refletida na divisão de mão-de-obra da organização em departamentos específicos e empregos, linhas formais de autoridade e mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais diversas.

Entendesse que organização é a unificação de objetivos, a fim de alcançar um proposto, onde todos os recursos trabalham interligados para o resultado final.

### **Estrutura Organizacional**

De acordo com Olivares (1999), estrutura organizacional é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização, pois apresenta as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a conformam.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de decisões sobre a forma de distribuição da autoridade, especificação das atividades dos funcionários e definição do sistema de comunicação, que agrupam outras decisões importantes, tais como, grau de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

Percebe-se que estrutura organizacional é um recurso de gestão usado para o alcance dos objetivos em uma organização.

## Modelos de estruturas organizacionais

Em uma estrutura hierárquica verticalizada a alta cadeia de comando e subordinação dos interesses individuais aos objetivos da organização foi combinada para resultar em organizações constituídas por departamentos funcionais, onde deve ser mantida a ordem, a disciplina as regras, os regulamentos, e os procedimentos operacionais padronizados (KENEDY, 1985; LUMPKIN, DESS, 2004; BREWS, TUCCI, 2004).

Para Hansen e Nohria (2004) qualquer organização, independente da forma como está constituída, deve executar certas tarefas, a fim de realizar o trabalho a que se propôs em sua constituição. Os postos de trabalho na estrutura organizacional vertical geralmente são agrupados por função em departamentos como marketing, contabilidade, vendas, recursos humanos, entre outros. O agrupamento de funções permite a eficiência e promove o desenvolvimento e uma maior especialização (BREWS; TUCCI, 2004).

Neste cenário, uma desvantagem do agrupamento por funções é que pessoas com as mesmas habilidades e conhecimento podem desenvolver uma visão simplista dos departamentos e ter dificuldade em apreciar outra visão do que é importante para a organização, assim, os objetivos organizacionais, as ideias inovadoras, podem ser sacrificados em prol de objetivos departamentais. (HANSEN; NOHRIA, 2004).

Um dos maiores problemas da estrutura vertical é o chamado ruído, segundo Whitaker (2001) a informação circula verticalmente, mas se a circulação de baixo para cima se bloquear em alguma instância intermediária, os dirigentes correm o risco de deixar de tomar conhecimento de informações de que só a base dispõe, ou de propostas que esta queira fazer chegar aos seus dirigentes. O inverso pode também ocorrer, impedindo que a base venha a receber informações que a cúpula pretendeu lhe transmitir, ou mesmo suas ordens e orientações.

Para Araujo (2012, p. 361) outro ponto negativo que podemos destacar na estrutura hierárquica é a concentração de informações. Como o poder está intimamente ligado ao controle da informação, é típico em formatos piramidais, verticais que esta se concentre nas mãos daqueles que ocupam os cargos de gerenciamento do topo da pirâmide. O resultado é o não envolvimento das pessoas na dinâmica organizacional, ou seja, pouco envolvimento ou nenhum com diagnósticos, estudos, ações, práticas, respostas convincentes e competentes por faltarem dados

que os credenciem, capacitem a participar ativamente dos muitos processos decisórios ou não.

Entende-se que modelo de gestão vertical possui uma cadeia de comando hierárquico, onde os cargos, funções, metas e salários são bem definidos e todos os colaboradores são submetidos à autoridade de um chefe. Porém, os níveis operacionais dificilmente entendem os motivos das ações que realizam, pois, não tem acesso à informação da estratégia da empresa. E a falta de comunicação inibe a criatividade e iniciativa dos colaboradores.

Segundo Ostroff (1999) a organização horizontal reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades dentro dos processos como um todo. A gestão de uma estrutura horizontal não pretende acabar com a hierarquia, mas promover maior agilidade ao trabalho. Essa mudança demanda alta capacitação da gerência, pois impõe mudança de comportamento e tratamento adequado às resistências. A maior participação das pessoas está relacionada à livre circulação da informação, que é um requisito da organização horizontal, pois a disponibilização da informação é condição essencial ao funcionamento desse modelo de gestão (RUMMLER; BRACHE, 1995).

Na gestão de uma estrutura horizontal, os departamentos não expiram e o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos interdisciplinares e autogeridos, que trabalham em interação permanente. Assim, emerge uma melhoria na coordenação e comunicação entre subordinados e seus gerentes. A tecnologia da informação facilita a comunicação, que passa a ocorrer no sentido horizontal e vertical, permitindo acesso a consultas via internet/intranet, reduzindo a necessidade de contato pessoal com a gerência imediata e com diversos outros níveis da organização (OSTROFF, 1999).

Segundo Brews e Tucci (2004) na estrutura horizontal é colocado em evidência um maior número de órgãos, o que pode contribuir com a autonomia, velocidade na execução das atividades e, com isso, resultar uma maior influência na organização.

Para Ostroff (1999) a organização horizontal promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de performance e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade na organização.

Neste contexto, para que haja contribuição real dos colaboradores, espírito inovador, comunicação a livre circulação da informação de qualidade é imprescindível (DRUCKER, 1985).

Araújo (2012, p. 362) sugere algumas linhas de ação que devem ser consideradas ao se estudar e propor mudanças na estrutura de uma organização vertical para horizontal:

**a) mudanças no desenho:** estudar apenas os processos que atravessam a organização e não cuidar de processos que iniciam e acabam nessa mesma unidade. Tarefas isoladas não devem fazer parte das preocupações do gestor, pois que em nada alteram, modificam os procedimentos quaisquer que sejam eles: convencionais/verticais ou na nova concepção: horizontal;

**b) designe proprietários (*owners*):** ser proprietário de um processo complexo significa muito. Significa que o proprietário será o gestor de um processo importante, porque tal processo traz alterações, contribui, agrega fatos, dados positivos à organização como um todo. Notem que o proprietário de um processo não tem de ser um chefe, pode ser uma pessoa regular da organização e que tenha demonstrado competência para assumir a “propriedade” de um certo processo;

**c) trabalhe com times, equipes:** é importante times, equipes e não somente indivíduos.

**d) reduza a hierarquia:** reduza a verticalização a uma expressão mínima. A eliminação seguida de tarefas, processos que nada agregam e conceda aos membros das equipes, que não têm de ser gestores organizacionais plenos, autoridade para tomar decisões nas atividades que estejam conduzindo;

**e) Promova o *empowerment*:** dando poder, instrumentos, capacitando, alocando responsabilidades aos membros das equipes para que as decisões dali surgidas têm efeito positivo em toda a organização;

**f) Use a Tecnologia da Informação (TI) –** use a tecnologia da informação para uso interno, no sentido de ajudar as pessoas da organização, de um modo geral, a oferecer contribuição de valor aos consumidores dos produtos e/ou serviços;

**g) Ênfase na competência múltipla:** promovendo a competência múltipla, via desenvolvimento das pessoas, descoberta de talentos e via procura e descoberta de profissionais que querem a excelência de seu esforço pessoal e funcional. Assim, a gestão horizontal terá a sua lógica, qual seja, a de independer de uma estrutura

estática por criar, ter um corpo funcional capaz de atuar nos mais variados e complexos processos e atividades da empresa;

**h) pensar, ousar, enfrentar desafios:** uma nova modelagem exige que seus gestores, *juniors* ou *seniors*, sejam hábeis e pensem em ações diferenciadoras, de certa ousadia e que sejam também hábeis, no enfrentamento de desafios, hoje frequentes, e que demandam respostas rápidas e que resultem positivas;

**i) treinar pessoal em funções específicas:** na verdade, uma organização não terá apenas processos complexos, atividades que exijam alto grau de discernimento. Haverá, certamente, um número expressivo de processos e tarefas específicas de uma unidade qualquer. O propósito é o de treinar essas pessoas no sentido de promover o trabalho em parceria. Ou seja, o treinamento seria um primeiro passo para uma futura ação dessas mesmas pessoas em equipes que detenham alto poder decisório;

**j) medir resultados:** se tivéssemos que medir resultados apenas no plano interno, estaríamos tendo uma visão tradicional das empresas. A medição de resultados na Gestão e Organização Horizontal implica em: medir resultados junto aos consumidores, junto ao corpo funcional e o grau de contribuição aos resultados financeiros. Para tanto, os cuidados no desenvolvimento dos processos críticos, nos processos que agregam valor;

**k) Construção de uma cultura organizacional:** construa ou aperfeiçoe uma cultura organizacional aberta onde você encontre colaboração, cooperação. Lute por uma cultura que esteja focada em *performances* contínuas, em ter o *empowerment* como regra de conduta diária, responsabilidade e, por fim, mas não por último, uma organização onde o bem-querer seja a tônica do relacionamento entre as pessoas.

Entende-se que o modelo de organização horizontal deseja reduzir níveis hierárquicos, afim, de promover uma maior relação entre seus colaboradores, promover a iniciativas deste e sua criatividade e criar um comportamento organizacional diferente, te atende ao mercado globalizado onde as áreas de uma organização devem conversar e encontrar ações rápidas e objetivas para corresponder ao mercado.

## **Relato circunstanciado**

### **Metodologia**

No que tange aos procedimentos metodológicos, quanto à natureza a pesquisa quantitativa, para Malhotra (2005) tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse para recomendar um curso de ação final. Diferentemente da qualitativa, tem número grande de casos representativos como amostra, utiliza coleta de dados estruturada e faz análise de dados estatisticamente.

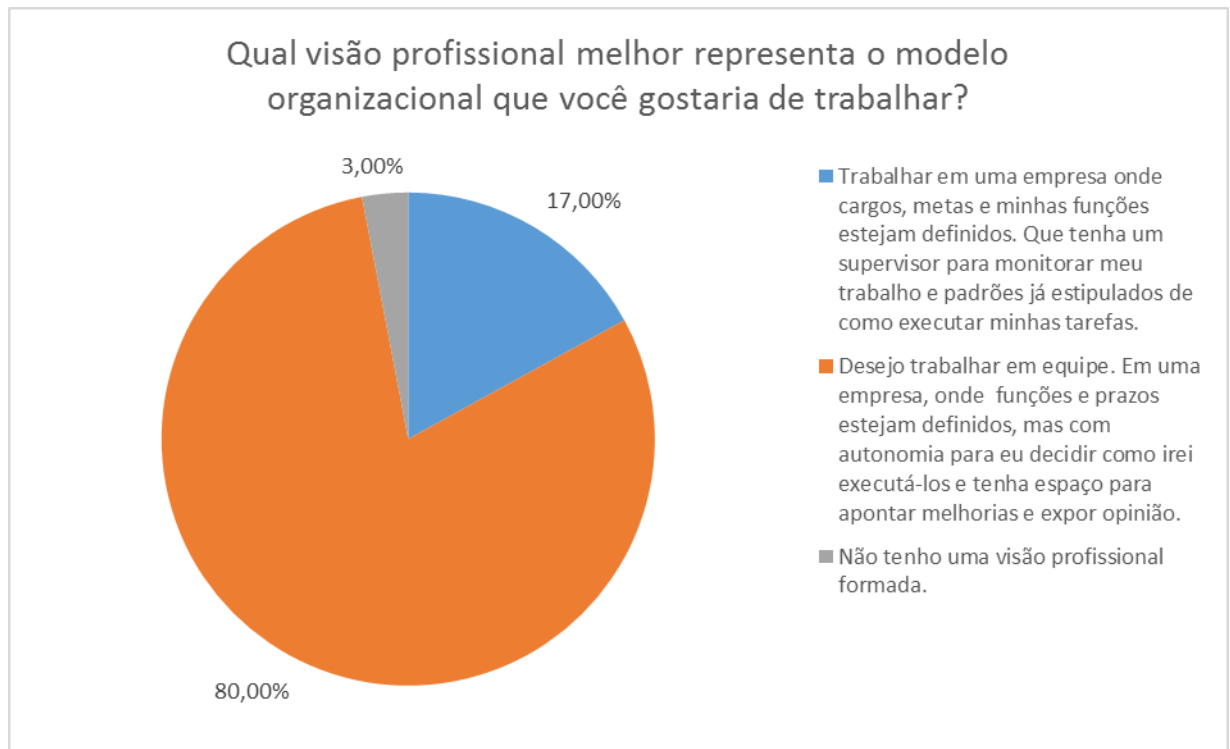
Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Para Churchill e Peter (2000) as pesquisas exploratórias, também denominadas *desk research*, são usadas para gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado sobre a natureza de um problema. Já a pesquisa do tipo descritiva, também chamada de *ad-hoc*, procura descrever situações. Segundo Bacha (1998) possuem objetivos bem definidos e formulados, obedecendo a procedimentos formais, estruturados e dirigidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

### **Análise dos Dados**

A pesquisa foi realizada com alunos da Faculdade Tecnológica do Estado de São Paulo – FATEC – que possuem experiência profissional. Estes alunos são profissionais de gerações diferentes, com o objetivo de identificar qual modelo organizacional, vertical ou horizontal, melhor reflete suas necessidades como profissional.

Diante dos fatos, foi elaborado com questionário com oito perguntas fechadas. As perguntas traziam características dos dois modelos organizacionais e foi disponibilizada aos entrevistados de 02/10/2015 a 10/10/2015.

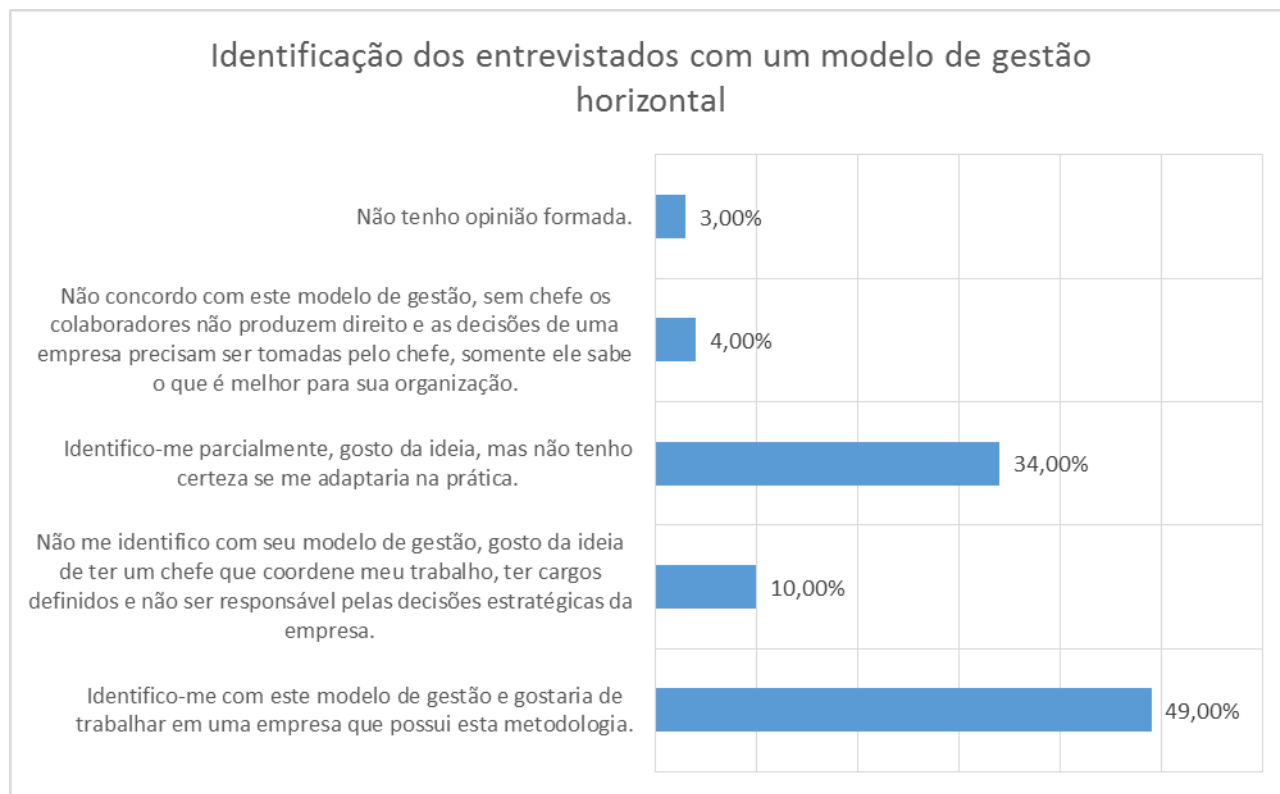
Entre as setenta pessoas entrevistadas, 58% estão entre a faixa etária de 15 a 30 anos de idade; 31% entre 30 a 45 anos; 9% têm 45 a 60 anos; e 1% tem idade superior a 60 anos. Entre estes a maioria do sexo feminino com 67% e 33% masculino. E todos possuem experiência profissional.

**Gráfico 1** – Visão dos entrevistados do modelo ideal para se trabalhar.

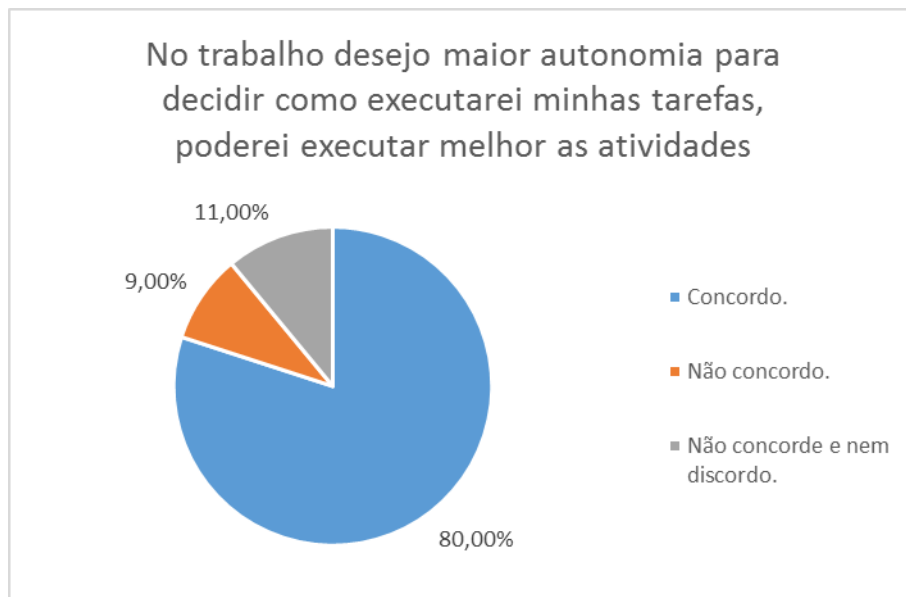
Percebe-se que este gráfico confirma o proposto neste estudo, a maioria dos profissionais, 80%, deseja trabalhar em uma organização em formato de equipe, com maior autonomia para tomada de decisão, estas são características da estrutura organizacional horizontal.

A empresa Vagas utiliza o modelo de gestão horizontal, por isso, no questionário foi disponibilizado um trecho sobre empresa aos entrevistados: “Na Vagas, os funcionários não têm cargos definidos, mas funções. Também não existe relação de mando e todas as decisões, desde as contratações até o valor dos salários e o plano estratégico da empresa, são tomadas em consenso entre a equipe” por Kaphan, (2014), fundador da empresa. Após os entrevistados apontaram se este modelo atende a suas expectativas.

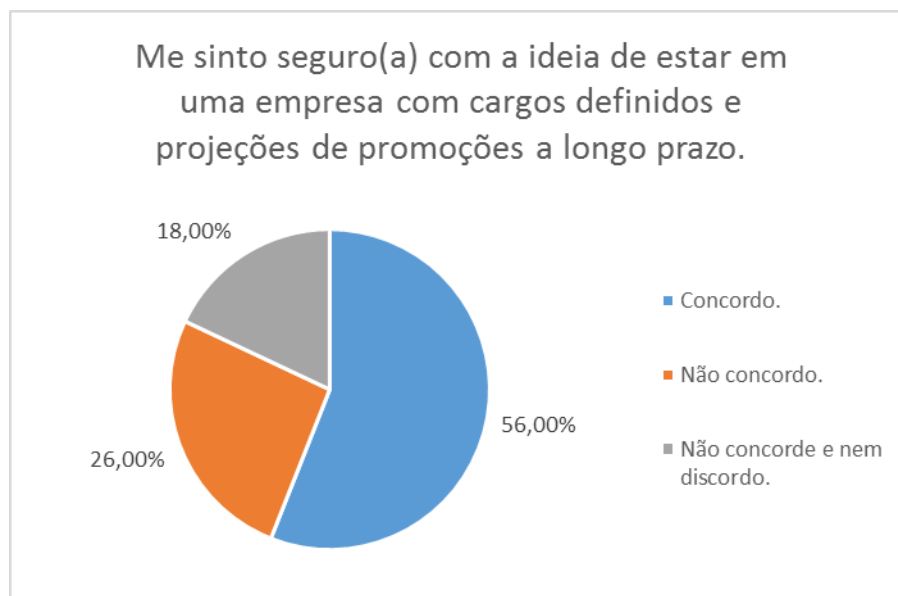
**Gráfico 2** – Visão dos entrevistados sobre a apresentação de um modelo de gestão horizontal.



Com o gráfico, entende-se que a maioria dos entrevistados, 49%, trabalharia em uma empresa com estrutura organizacional, por se identificar com esse modelo de gestão. Outro percentual alto 34% se identifica, porém, ainda não receiam ter dificuldades na adaptação.

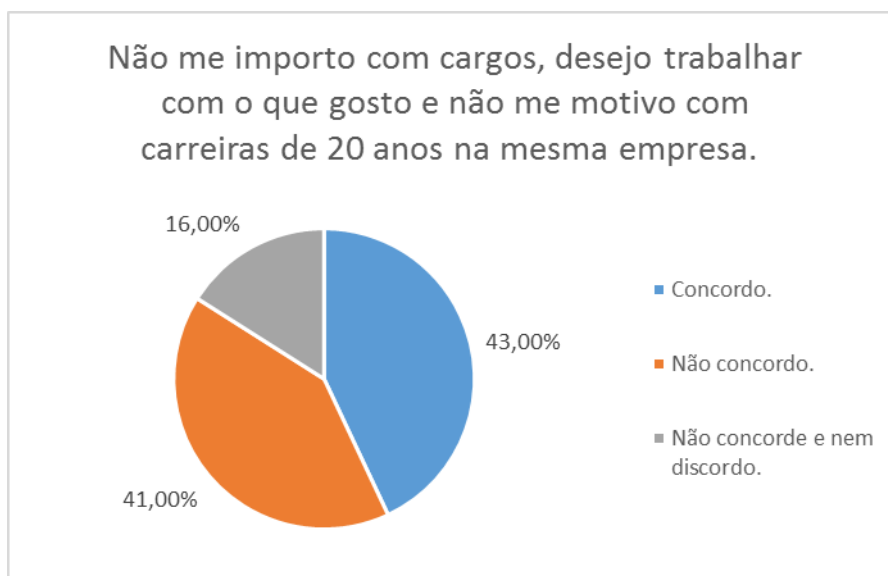
**Gráfico 3** – Expectativa de mercado dos entrevistados.

Percebe-se que 80% dos entrevistados desejam mais autonomia dentro executar suas funções, o que mostra que a dependência de um chefe, já não satisfaz as necessidades dos colaboradores.

**Gráfico 3.1** – Expectativa de mercado dos entrevistados.

O gráfico acima mostra que a maioria dos profissionais, 56%, buscam segurança e carreiras estáveis. Porém, 26% já não se importam com a segurança e não estão satisfeitos com a ideia de aguardar promoções futuras.

**Gráfico 3.2** – Expectativa de mercado dos entrevistados.



Neste gráfico, nota-se que 60% dos entrevistados estão insatisfeitos com a linha hierárquica exercida em sua empresa e reforça que estes colaboradores gostariam de terem suas ideias e observações ouvidas dentro de sua organização.

Com pesquisa percebe-se que os profissionais estão buscando um modelo organizacional com menos chefes e linha hierárquicas, onde exercem funções mais participativas e colaborem com o desenvolvimento da empresa mais diretamente com ideias e sugestões. Através das respostas apresentadas e do conteúdo estudado neste trabalho é visível que estes profissionais possuem características para trabalharem em empresas de estrutura horizontal e por suas expectativas de mercado, este modelo tem todas as características para atender a estas.

## Conclusões

Este trabalho teve como objetivo descrever os modelos organizacionais: vertical e horizontal, transpondo suas principais características e metodologia. O modelo organizacional vertical é utilizado mundialmente e está inserido na maioria das culturas

organizacionais. Porém, a estrutura organizacional horizontal vem crescendo na medida em que o mercado exige informações mais rapidez e maior comprometimento de todos os colaboradores na tomada de decisão. Acompanhando esta evolução, os profissionais estão com expectativas de mercado mais similares a metodologia horizontal, como mostra a pesquisa realizada.

Através da pesquisa realizada, entende-se que a maioria dos entrevistados trabalharia integrado em uma gestão horizontal, ao afirmarem por mais de uma vez que gostariam de trabalhar em equipe, com maior participação na tomada de decisão, com menos autoridade de chefes e mais iniciativa dos colaboradores. A pesquisa mostra também que o excesso de linhas hierárquicas, ruídos e falta de comunicação entre a base e a chefia é o principal problema, os profissionais desejam mais poder de decisão e se mostram seguros em apresentar suas ideias e apontar recursos.

Conclui-se que os modelos organizacionais são excelentes ferramentas de gestão e seu objetivo é auxiliar no alcance dos objetivos da organização, porém, com metodologias diferentes. Uma organização deve optar pelo modelo que melhor corresponda a sua missão e seus valores. Pode ser considerado também, em uma organização, ter características das duas estruturas se isto for o melhor para o seu desenvolvimento, buscando o melhor destes modelos para atender a necessidade de seus colaboradores e alcançar suas expectativas de mercado.

A pesquisa agregou conhecimento e uma visão mais abrangente sobre as expectativas de mercado dos profissionais e sua aceitação ao modelo de gestão horizontal, ainda pouco utilizado no Brasil.

## **Referências bibliográficas**

ARAUJO, Luís César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Luis César. G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BREWS, P. J; TUCCI, C. L. **Exploring the Structural Effects of Internetworking.** *Strategic Management Journal*, 25 (5), 429-452, 2004.

BOOG, Gustavo G. **O choque das gerações Baby Boomers, X e Y: como sair desta?** Disponível em < <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas> > Acessado em 04 de Novembro 2011.

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: CenaUn, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHURCHILL, J.; GILBERTO, A.; PETER, J. P. (2000). **Marketing criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DAFT, R. L. **Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship.** New York: Harper & Row, 1985.

FAYOL, H. **Administración industrial y general: previsión, organización-mando, coordinación, control.** 3 ed. Buenos Aires: Lopez, 1946.

FORQUIN, J.C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações.** Congresso Internacional CO- Educação de gerações, São Paulo, Sesc, Outubro 2003.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. **How to Build Collaborative Advantage.** *MIT Sloan Management Review*, 46 (1), 22-31, 2004.

KAPHAN, Mário. **Sem chefes ou metas, Vagas é premiada por gurus de gestão.** Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/sem-chefes-e-metas-vagas-e-premiada-por-gurus-de-gestao>>. Acessado em 01/10/2015.

KENNEDY, A. **Ruminations on Change: The Incredible Value of Human Beings in Getting Things Done.** In: Bennis, W. et al. *The Planning of Change*. 3. ed. New York: CBS College Publishing, 325-335, 1985.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G. G. **Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value.** *Organizational Dynamics*, 33 (2), 161-173, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

OLIVARES, J. E. L. **Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações:** o caso do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares IPEN [dissertação de Mestrado em Administração]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo; 1999.

OSTROFF, F. **The Horizontal Organization:** what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers. USA: Oxford University Press, 1999.

OZSOMER, A.; CALANTONE, R. J; DI BENEDETTO, A. **What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (6), 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Rummler, G. A.; Brache, A. P. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart.** Jossey-Bass Publishers, São Francisco, 1995.

VASCONCELLOS, E. P. G.; HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações**. 4a edição. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WHITAKER, Francisco. **Rede**: uma estrutura alternativa de organização. Disponível em: <<http://chicowhitaker.net/artigo.php?artigo=53>>. Acessado em: 15/10/2015.