

IMPREVISIBILIDADE E INSTABILIDADE NAS EMPRESAS: UM CASO DE ENSINO SOBRE A TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Guilherme Augusto Paula Silva - Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN/UFU

Janaína Maria Bueno - Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rodrigo Miranda - Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Resumo

Este caso de ensino é sobre a da Teoria da Contingência. O caso é referente a empresa Alpha, do ramo de pesquisa e consultoria, sediada em São Paulo, ilustra como a diversificação de produtos, exploração de novos mercados e adoção de tecnologias emergentes podem contribuir para a sobrevivência e sucesso empresarial. A empresa enfrentou desafios como reclamações sobre a qualidade dos projetos, prejuízos financeiros e mudanças no ambiente externo, como a diminuição de investimentos nacionais e internacionais em sua área de atuação. Por meio de estratégias de curto, médio e longo prazo, a empresa buscou contornar esses desafios, reestruturando sua equipe, implementando mudanças nos processos internos e promovendo uma cultura organizacional voltada para a excelência e inovação. A combinação da Teoria da Contingência com o método de caso para ensino demonstra como a aplicação prática de conceitos teóricos pode enriquecer o aprendizado em cursos de administração, preparando os alunos para enfrentar os desafios organizacionais de forma eficaz. Este estudo destaca a importância da flexibilidade, adaptação e inovação como pilares fundamentais para o sucesso das MPEs em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. A integração entre teoria e prática, aliada a estratégias de gestão eficazes, pode contribuir significativamente.

Palavras-chave: Caso de Ensino, Micro e Pequenas Empresas, Teoria da Contingência, Estratégia Organizacional, Adaptação

Abstract

This teaching case is about Contingency Theory. The case concerns Alpha, a research and consulting company based in São Paulo, and illustrates how product diversification, exploration of new markets, and adoption of emerging technologies can contribute to business survival and success. The company faced challenges such as complaints about project quality, financial losses, and changes in the external environment, such as the decrease in national and international investments in its field of activity. Through short, medium, and long-term strategies, the company sought to overcome these challenges by restructuring its team, implementing changes in internal processes, and promoting an organizational culture focused on excellence and innovation. The combination of Contingency Theory with the case method for teaching demonstrates how the practical application of theoretical concepts can enrich learning in management courses, preparing students to effectively face organizational challenges. This study highlights the importance of flexibility, adaptation, and innovation as fundamental pillars for the success of SMEs in a dynamic and competitive business environment. The integration of theory and practice, combined with effective management strategies, can significantly contribute to the sustainability and growth of these companies in today's market.

Keywords: Teaching Case, Micro and Small Enterprises, Contingency Theory, Organizational Strategy, Adaptation

IMPREVISIBILIDADE E INSTABILIDADE NAS EMPRESAS: UM CASO DE ENSINO SOBRE A TEORIA DA CONTINGÊNCIA

1. Introdução

Nos últimos anos, o cenário empresarial global tem se transformado rapidamente, impulsionado por inovações tecnológicas, mudanças nas expectativas dos consumidores e uma crescente ênfase em práticas sustentáveis. Em meio a esse contexto, muitas pequenas empresas têm enfrentado desafios significativos para fazer parte do ambiente de negócios cada vez mais digital e tecnológico, mantendo-se competitivas e sustentáveis (Mattos *et al.*, 2024). A instabilidade e o fechamento dessas empresas são fenômenos complexos, influenciados por diversos fatores que vão desde a gestão e o planejamento estratégico até a capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado. Todos esses fatores impactam diretamente ou indiretamente na estrutura da empresa.

A empresa Alpha, fundada em São Paulo no início de 2010, é um exemplo de como uma pequena empresa pode enfrentar esses desafios e se destacar em um setor marcado pela falta de inovação tecnológica e de gestão. Desde sua criação, a Alpha adotou uma abordagem multidisciplinar, reunindo engenheiros, arquitetos e gestores ambientais para trabalhar juntos em cada projeto. Inspiração, inovação, integridade, transparência e excelência são os valores da empresa, permitindo o desenvolvimento de uma rede de parcerias internacionais e a manutenção de fortes laços com a pesquisa e a inovação tecnológica. Ela atua na elaboração de projetos e consultorias na área de energia no Brasil.

A trajetória da Alpha ilustra a importância de uma gestão eficaz e de um bom planejamento estratégico, conforme destacado por Queiroz e Tontini (2000). Esses autores apontam que a falta de habilidades gerenciais é um dos principais motivos para o fracasso das pequenas empresas, ressaltando a necessidade de manter bons relacionamentos com clientes e fornecedores e de inovar constantemente para permanecer competitivo. A capacitação dos gestores e o desenvolvimento de habilidades de gestão são fundamentais para a sobrevivência das pequenas empresas, conforme observado na própria evolução da Alpha.

Neves, Cruz e Locatelli (2024) ampliam essa análise ao investigar diversos fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. Eles identificam que, além do crédito e da rentabilidade, a educação dos gestores é um fator crítico para a longevidade das empresas. Essa perspectiva é corroborada pela experiência da Alpha, que tem investido continuamente no desenvolvimento de sua equipe, atraindo profissionais que compartilham a visão fundamental da empresa.

Ngo (2022) foca na eficácia dos ajustes estratégicos que as pequenas empresas fazem para se adaptarem às mudanças do mercado e melhorarem seu desempenho. A capacidade de adaptação rápida e eficaz, conforme demonstrado pela empresa Alpha ao longo dos anos, é um diferencial crucial para a sobrevivência em ambientes de negócios voláteis. A empresa tem se destacado ao implementar medidas inovadoras como a instalação de medidores inteligentes e a captação de água das chuvas em sua sede, minimizando seu impacto ambiental.

Considerando o cenário atual e as pesquisas emergentes na área de gestão estratégica de MPE, este caso de ensino tem como objetivo descrever a trajetória da Alpha e explorar as estratégias que têm permitido à empresa se consolidar como uma das mais influentes consultorias energéticas no Brasil. A análise dos desafios enfrentados e das soluções implementadas poderá servir de exemplo para estudantes de Administração e cursos afins em sua trajetória profissional e contribuirá para a compreensão das nuances da Teoria da Contingência e suas aplicações em pequenas empresas. A Teoria da Contingência, discutida por autores como Meyer e Scott (1970), Silverman (1970) e Blau (1970), destaca que a estrutura

organizacional deve ser adaptada às circunstâncias específicas enfrentadas pela organização, tanto internas quanto externas. Não há uma única forma ideal de estrutura, pois ela deve ser contingencializada de acordo com os contextos em que a organização opera.

2. O caso real

A empresa Alpha é uma empresa do ramo de pesquisa e consultoria, com sede em São Paulo – SP. Ela foi fundada no início dos anos de 2010, formada por 5 membros em uma hierarquia horizontal, gerenciados por um diretor. A empresa, desde seus primórdios, tem como maior fonte de faturamento as licitações e contratos com empresas públicas nacionais e internacionais. A empresa Alpha, por meio de seus projetos de pesquisa e consultoria, faz a ponte entre fontes de investimentos internacionais e execução de projetos nacionais. Outra característica da empresa, que também é um dos seus valores, é prezar pela excelência nos projetos, tendo em sua equipe todos com formação superior, com exceção de estagiários.

A empresa teve um crescimento tímido em seus primeiros anos, com rotação de pessoas em todos os cargos, inclusive na direção, o que fez com a empresa tivesse as figuras de sócios e, hierarquicamente falando, dois diretores, um responsável pela parte técnica, outro pela parte operacional. Apesar da rotação, a empresa se propõe a desenvolver sua equipe e realizar promoções, com membros entrando como estagiários, chegando a posição de gerentes em alguns anos.

Desde seu primeiro projeto, a empresa atua junto a empresas internacionais para o desenvolvimento de projetos, tendo adquirido reputação sólida junto às associações internacionais da área de atuação da empresa, bem como em projetos com o governo nacional. Nos anos de 2017 e 2018 a empresa viu-se com o faturamento caindo fortemente; várias reclamações de qualidade por parte dos clientes; não recontração de novos projetos. Todos esses fatores criaram um cenário de intensa instabilidade e falta de previsibilidade financeira, apontando para um cenário difícil e possível encerramento das atividades nos próximos meses, se a situação se mantivesse desta forma.

Para agravar o momento vivido pela empresa, no ano de 2020 assim como todos, ela foi afetada pela pandemia de Covid-19. Mas, ela conseguiu fazer desta situação um ponto de virada: de forma rápida e ágil, em apenas dois meses, ela estava estruturada para o trabalho remoto, incluindo reuniões, políticas e processos, o que permitiu que realizasse contratações em larga escala, acompanhando o crescimento da empresa, que foi impulsionado por investimentos, tanto nacionais, quanto internacionais no ramo de atuação da empresa.

No ano de 2021, a empresa dobrou o número de profissionais contratados comparando com o que tinha no final de 2018. E o ano de 2021 foi o melhor ano financeiro da empresa. Esse fato se deu devido a dois fatores interligados. Os investimentos públicos nacionais e internacionais nas pesquisas do ramo aumentaram e, com a equipe qualificada e portfólio de projetos já área, a Alpha conseguiu converter vários projetos, o que criou necessidade de contratação de mais pessoas altamente qualificadas (com doutorado ou vários anos de experiência na área). Com o formato remoto, a encontrou-se a facilidade na contratação das pessoas, de três estados diferentes e, com essas contratações, mais projetos foram convertidos, gerando uma “bola de neve positiva” para a empresa.

Nos anos de 2022 e 2023, a empresa recebeu a maior quantidade de reclamações referentes à qualidade dos seus projetos e, além disso, a maioria dos projetos era encerrada com prejuízo. Algumas ações internas foram feitas para mudar esta situação, mas sem sucesso. Os pagamentos referentes aos projetos eram muito difíceis de se prever com exatidão, uma vez que os projetos passavam por problemas. Como efeito da mudança de governo no ano de 2018,

investimentos nacionais direcionados a área de atuação da empresa, bem como a privatização de um dos seus maiores clientes, fez com que o faturamento diminuísse seguindo a tendência. Como efeito do governo, o país também recebeu menos investimentos internacionais nessa mesma área, acarretando conseqüentemente na queda de faturamento de projetos internacionais também. Junto a todo esse cenário de situações externas e internas, dois (um gerente e um diretor), dos 5 sócios confirmaram que se afastariam de suas funções principais na empresa para dar continuidade em outras carreiras iniciadas, mas manteriam vínculos e realizariam atividades reduzidas. Além disso, vários projetos finalização com prejuízos internos e insatisfação dos clientes.

Alguns desses problemas, como a diminuição no faturamento da principal área e a menor volume de investimentos internacionais, foram previstos pelos gestores da empresa. Contudo, os demais aconteceram em previsão. Com esse cenário de situações adversas em mãos, os gestores da empresa traçaram estratégias de mudanças em curto, médio e longo prazo, voltadas para contingenciar: a baixa qualidade técnica dos projetos; afastamento dos sócios; gestão dos projetos; faturamento em baixa na principal área; baixos investimentos nacionais na área de atuação da empresa.

As ações começaram a ser realizadas no início do segundo semestre de 2023, com ações voltadas, inicialmente, para tratar a diminuição do investimento. A equipe foi reestruturada, conforme mostrado nas Figuras 1 e 2, com o antes e depois do organograma da empresa que passou a ser uma configuração matricial. Até 2023, a estrutura era dividida apenas em diretores, gerentes, analistas e estagiários (Figura 1), agora passaria a ter mais 2 gerentes (analistas promovidos), subdividindo a equipe técnica em 4 áreas de atuação geral, com algumas pessoas fixas e outras trabalhando em mais de uma área ao mesmo tempo (Figura 2), mantendo o modelo matricial e um gerente responsável pela internacionalização da empresa. Foi criada também a função de “líder de área”, que seria o centro daquela área para nortear o dia a dia das atividades das áreas.

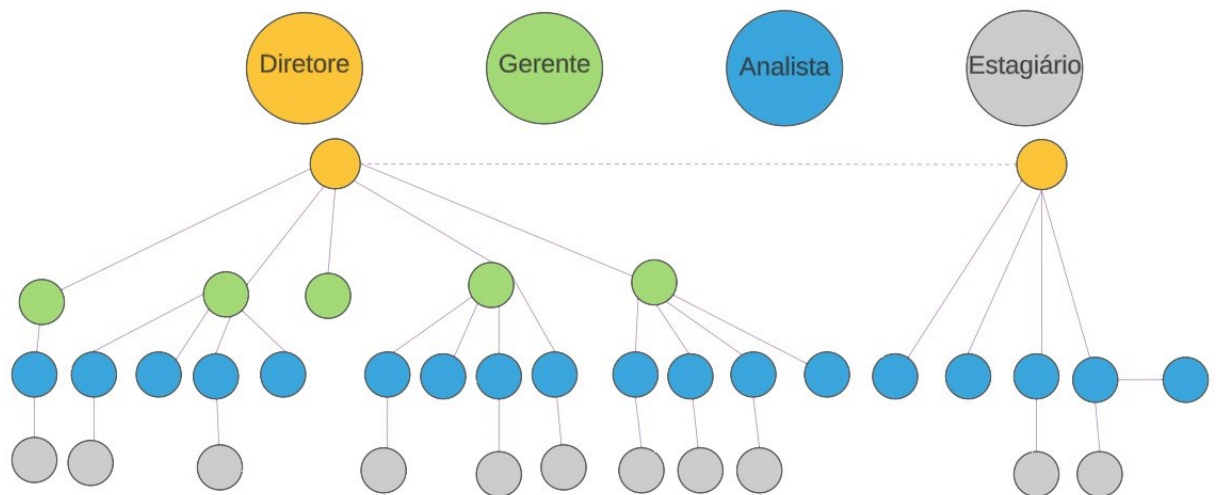


Figura 1 – Organograma até 2023 da empresa Alpha
Fonte: dados da pesquisa.

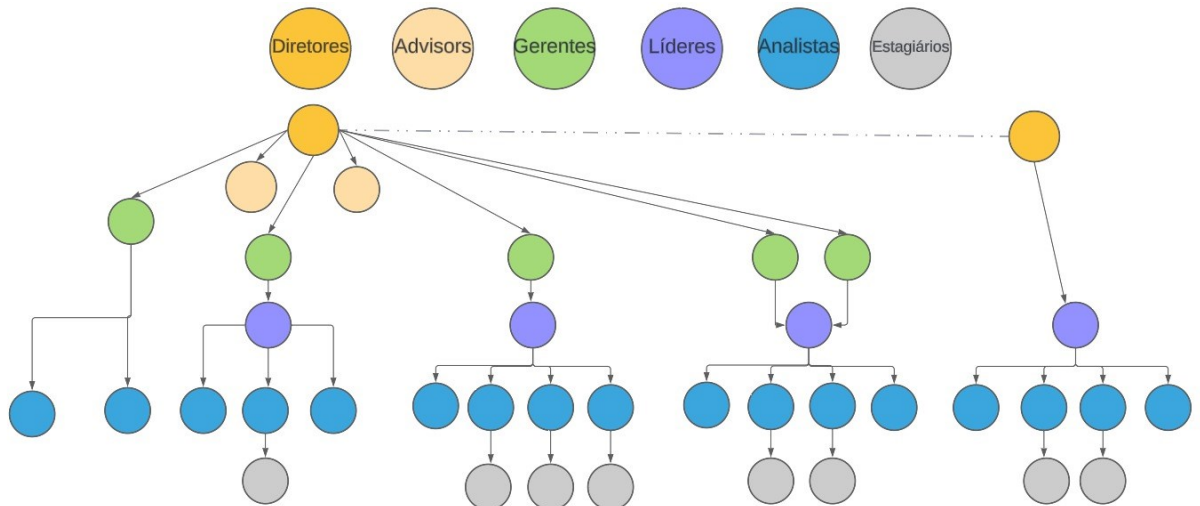


Figura 2 – Organograma posterior 2023 da empresa Alpha
 Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito aos projetos, as equipes foram combinadas, trazendo o fator matricial à tona. No escopo de cada projeto, as diretrizes são dadas pelo seu coordenador, que pode ser um analista, um gerente ou um diretor. Em geral, os analistas são os coordenadores dos projetos e, os gerentes e diretores, se assim fizer sentido no escopo técnico do projeto, podem atuar como parte da equipe, seguindo a diretriz do coordenador. Ou seja, em projetos, não há uma hierarquia rígida e definida, conforme mostra a *Figura 3*.

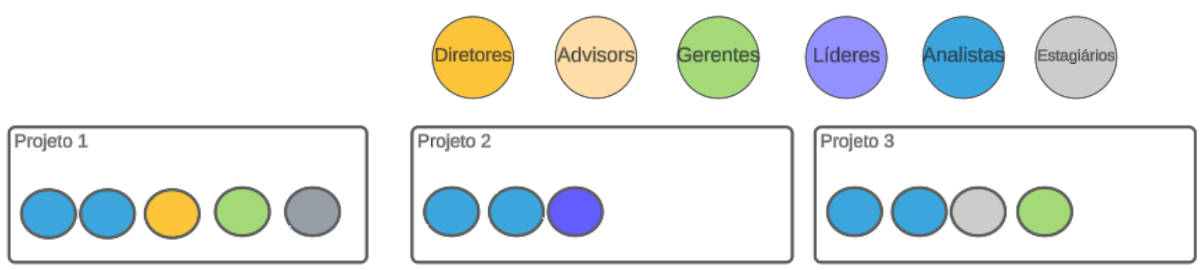


Figura 3 – Exemplos de equipes de projetos.
 Fonte: dados da pesquisa.

Em médio prazo, começou-se a desenhar um sistema integrado de informações, de modo a servir de repositório de projetos antigos e acesso rápido a informações; e foi iniciado o delineamento para mudanças nos processos internos que seriam aplicadas no início do ano de 2024. Em longo prazo, os novos alinhamentos da empresa foram disseminados; estratégias de vendas foram revistas e ações, como reuniões semanais técnicas sobre gestão, precificação, propostas e trabalho em equipe foram criadas; direcionamento sobre mudanças de pensamento em como planejar as atividades também foram realizados. Todas as ações foram aplicadas, envolvendo todos os membros da empresa.

Em 2024, as implementações continuam a acontecer. Mudanças em todas as ferramentas de gestão e precificação foram feitas, de modo a comportar a mudança nas diretrizes que a empresa começou a passar nos últimos 6 meses e continua a passar, com foco em mitigar ou eliminar os problemas pontuados anteriormente, tornando o fluxo do processo mais fluído e mais focado em atividades de maior valor agregado para empresa e seus clientes. Até meados de 2024, não houve nenhuma reclamação quanto à qualidade dos serviços ofertados pela

empresa, consequência de treinamentos externos, padronização de qualidade de relatórios, manual de boas práticas criados pelos membros com mais experiência técnica e apoio mais ágil dos gerentes, em momentos complexos.

Ademais, o planejamento dos projetos tem sido feito com mais assertividade, aplicando a visão de gestão disseminada em diversas reuniões, com apoio fundamental da ferramenta utilizada e a área matricial. Como consequência, a qualidade das propostas foi vista como tão maior que foi elogiada por clientes externos e o trabalho em grupo se tornou mais orgânico e natural, o que, considerando um ambiente 100% remoto, é um fator de destaque. O fechamento de novos projetos e, conseqüentemente, o aumento do faturamento da empresa está aumentando, uma vez que o foco de atuação está além das fronteiras brasileiras, onde, no momento, os investimentos na área energética estão sendo mais consistentes.

As principais mudanças foram direcionadas às ações de precificação e gestão de projetos, tanto externos como internos, tornando a gestão mais consistente com a teoria e eficiente, corroborando com autores como Queiroz e Tontini (2000). Também tem sido feito investimentos na contratação de novos membros com comprovada qualificação acadêmica para aumentar o conhecimento da equipe, como um todo. O Quadro 1 apresenta as mudanças que ocorreram na organização ao longo da sua trajetória nos últimos anos:

Fatores em Mudanças	Propósito da mudança	Autores que a sustentam (mostre entre os autores selecionados para seu texto).
Planejamento estratégico	alinhar os esforços da empresa para as mudanças do mercado	Queiroz e Tontini (2000)
Estrutura	Criar cargos responsáveis por clusters de projetos, permitindo um acompanhamento próximo e orientações para excelência em projetos	Ngo (2022); Ebert e Griffin (2017)
Habilidades gerenciais	Garantir que todos os projetos tenham gestão de excelência, evitando problemas de qualidade e orçamentos	Neves, Cruz e Locatelli (2024)
Capacidade de adaptação	Conseguir responder rapidamente a problemas internos e externos, mitigando os possíveis danos	Ngo (2022)

Quadro 1 – Mudanças que ocorreram na empresa

Fonte: dados da pesquisa.

NOTAS DE ENSINO:

OBJETIVO DE ENSINO:

O objetivo com este caso de ensino é proporcionar aos estudantes uma compreensão contextualizada da aplicação da Teoria da Contingência na gestão e sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPE), de modo que, ao se entender as nuances, desafios e limitações do conceito, eles sejam capazes de colaborar com a definição de estratégias para a identificação de problemas internos e externos, em curto, médio e longo prazo e, conseqüentemente, planejar como mitigar ou eliminar os seus efeitos negativos para este porte de empresas. Como ponto de partida, com o caso como exemplo, busca-se analisar como essa teoria, que enfatiza a adaptação das organizações ao ambiente específico em que operam, pode ser aplicada para melhorar a gestão e o planejamento estratégico das MPE. Estudos de Queiroz e Tontini (2000), Neves, Cruz e Locatelli (2024), e Ngo (2022) fornecem a base teórica para essa análise.

Complementarmente, almeja-se colaborar com o aprendizado dos estudantes em identificar os fatores contingenciais que influenciam a longevidade das MPE, como a capacitação dos empreendedores e gestores, a capacidade de adaptação estratégica e de inovação. Destaca-se a importância de ajustar as estratégias organizacionais ao contexto e porte específicos de cada empresa, o que é essencial para a sobrevivência e sucesso em ambientes de negócios voláteis.

FONTES E MÉTODOS DE COLETA:

Para esse caso de ensino, o nome da empresa e dos profissionais que foram entrevistados foram alterados, assim como, informações sobre a fundação e o ramo de atividade não são exatos, uma vez que isso poderia identificar a empresa. Tais alterações não influenciaram na descrição dos fatos e situações organizacionais que serviram para exemplificar a aplicação de preceitos da teoria da contingência.

No processo de coleta de dados para elaboração do caso, foi feita pesquisa documental em materiais obtidos com a empresa como relatórios de sustentabilidades documentos sobre políticas internas. Também foram realizadas entrevistas semiestruturada com 3 profissionais que ocupam os cargos de diretoria e gerencia. A coleta de dados ocorreu em Junho de 2024.

RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA:

Das teorias organizacionais, a teoria da contingência é uma das mais abstratas da literatura clássica. Usar exemplos atuais da sua aplicação, faz com que se torne de mais fácil compreensão e assimilação em diferentes ambientes organizacionais, em especial, em micro e pequenas empresas.

Em cursos com conteúdo de gestão, especificamente no curso de Administração, é muito importante desenvolver a capacidade de adaptação rápida e eficaz em diferentes cenários em que a imprevisibilidade e a instabilidade estão presentes. Examinar como ajustes estratégicos contingenciais, diversificação de produtos, expansão de mercados e adoção de novas tecnologias podem determinar o sucesso ou fracasso das pequenas empresas é fundamental para entender a flexibilidade necessária na gestão de empresas (Ngo, 2022), em especial as MPE que possuem menos recursos e capacidades, sendo mais vulneráveis às mudanças e dinâmica competitiva (Mattos *et al.*, 2024).

Este caso de ensino se propõe a ilustrar como a leitura dos fatores do ambiente interno e externo pode ajudar na gestão eficaz e no planejamento estratégico, ajudada pela capacitação contínua e a capacidade de adaptação que são elementos essenciais para a sobrevivência e o sucesso das pequenas empresas em mercados competitivos e voláteis. A empresa Alpha, por meio de seus gestores e equipe de trabalho, mostrou como é possível agir e mudar diretrizes para evitar o agravamento dos problemas que surgem no dia a dia de trabalho, servindo de exemplo e oferecendo lições valiosas para futuros gestores e empreendedores.

A Teoria da Contingência é uma teoria fundamental nos estudos organizacionais que enfatiza a importância da adaptação da estrutura organizacional às circunstâncias específicas enfrentadas pela organização. Desenvolvida ao longo do tempo por diversos autores, principalmente durante as décadas de 1970 e 1980, como Peter Blau (1970), Meyer e Scott (1983), Silverman (1970) e Donaldson (1976), a Teoria da Contingência destaca que não há uma única forma correta de estruturar uma organização, pois a estrutura organizacional é influenciada por fatores internos e externos.

Peter Blau (1970), por exemplo, estudou o impacto do tamanho organizacional na estrutura, enquanto Meyer e Scott (1983) exploraram a teoria institucional nos EUA e Silverman (1970) desenvolveu a teoria do agenciamento no Reino Unido. Donaldson (1976), por sua vez, discutiu novas teorias organizacionais nos EUA que abrigam pesquisas sobre estrutura organizacional. Esses autores contribuíram significativamente para o desenvolvimento e a evolução da Teoria da Contingência que continua tendo aplicação como nunca, dadas as circunstâncias de volatilidade de variados setores, imprevisibilidade e instabilidades de muitos mercados.

A Teoria da Contingência destaca a interdependência entre estratégia e estrutura organizacional. Enquanto a estratégia adotada por uma organização pode influenciar sua estrutura, a estrutura organizacional também pode influenciar a estratégia. Autores como Hall e Saias (1980) argumentam que a estrutura pode levar à estratégia, ressaltando a importância de considerar a relação dinâmica entre esses dois elementos.

A estrutura matricial, segundo Ebert e Griffin (2017), em organizações de maior tamanho, a coordenação é mais complexa entre os departamentos funcionais, devido ao grande número de funcionários e ao elevado número de tarefas, obrigando a uma interação quer na vertical, quer na horizontal. A organização matricial tem características bidimensionais, pois ocorre da fusão de duas organizações complementares: por projeto e a funcional (Kwasnicka, 2004). Neste sentido, Carvalho e Rabechini Jr (2019) afirmam ainda que a estrutura matricial combina elementos da estrutura funcional e a de projetos, para formar uma híbrida, com características positivas e negativas para o desenvolvimento de projeto. A Figura 1 e Figura 2 mostram como o organograma de cargos funciona, no exemplo da Empresa Alpha. Contudo, no que diz respeito à execução de projetos, estagiários, analistas, gerentes e diretores trabalham em conjunto, respeitando a hierarquia do projeto, onde um analista pode ser o gerente de projeto e um “gerente operacional” pode ser apenas mais um membro da equipe.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO:

Disciplinas do curso de graduação em Administração e cursos afins (como Contabilidade, Turismo, Gestão da Informação, entre outros) como: Teoria das Organizações; Introdução a Administração; Gestão Empresarial.

POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS:

Após os estudantes terem tido contato com o conteúdo das teorias da Administração, em especial a Teoria da Contingência, o(a) docente poderia fazer uma atividade que ajudará a exemplificar a aplicação desta teoria para outros tipos de micro e pequenas empresas, estimulando a discussão sobre o seu alcance, nuances e limitações, dadas as características organizacionais e de setor de atividade. A atividade é sugerida nesta sequência:

- A. Apresentar o caso;
- B. Verificar se a turma sabe sobre qual teoria o caso se encaixaria
- C. Separar a turma em 4 grupos;
- D. Distribuir cards com as características da empresa que eles representam (Indústria de produção de parafuso; Mercadinho familiar do bairro; Start-up de TI pequena; Órgão do governo federal);
- E. Pedir para cada grupo analisar se na organização que ele representa seria possível aplicar a teoria da contingência? Se sim, como poderia ser aplicada?
- F. O grupo deve anotar no papel as características que permitem e são empecilho para aplicação da teoria.
- G. Cada grupo coloca os cards escreve as características prós e contras nos quadros.
- H. Cada grupo coloca “aplicável” ou “não aplicável” nos demais grupos, de modo que seja possível verificar um posicionamento da turma
- I. Cada grupo apresenta sua organização. Explica se é aplicável ou não e fomenta-se a discussão para aqueles que discordarem, causando aprofundamento do entendimento da matéria.

POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO:

A sugestão é que este caso de ensino seja aplicado em um tempo médio de 100 minutos (duas aulas de 50 minutos cada), com a seguinte distribuição temporal das atividades:

- Explicação da atividade e leitura do caso (20 minutos);
- Separação e organização dos grupos (5 minutos);
- Distribuição e análise dos cards com as características das empresas (20 minutos);
- Apresentação dos grupos (30 minutos);
- Discussão sobre a aplicação geral da teoria e suas limitações (20 minutos);
- Fechamento (5 minutos).

SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA:

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35(2): 201-218, 1970.

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (5ª ed.). Atlas. São Paulo, SP, Brasil.

- Clegg, S., Korberger, M., & Pitsis, T. (2011). *A Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática*. Porto Alegre: Artmed.
- Donaldson, L. (1976). Woodward, technology, organizational structure and performance – a critique of the universal generalization. *Journal of Management Studies*, 13(3): 255-273.
- Ebert, R., & Griffin, R. (2017). *Business essentials – global edition* (10^a ed.). Pearson Education. Columbia, SC, EUA.
- Hall, D. J., & Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*, 1(2): 149-163.
- Kwasnicka, E. L. (2004). *Introdução à administração* (6^a ed.). Atlas. São Paulo, SP, Brasil.
- Morgan, G. (2004). Organizações como organismos. In G. Morgan, *Imagens da Organização* Cap. 2 . São Paulo: Atlas.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. G. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson.
- Meyer, J. W., Scott, W., Rowan, B., & Deal, T. E. (1983). *Organizational environments: ritual and rarrionality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations*. Londres: Heinemann.