

AMBIENTE E PODER ORGANIZACIONAL: NOTAS DE PESQUISA SOBRE UMA EMPRESA ESTATAL*

Renan Springer de Freitas**

** Bolsista do CNPq.

Recentemente, a teoria organizacional tem buscado na análise das relações entre ambiente e estrutura a explicação para a distribuição interna de poder em organizações (Crozier, Perrow, March, etc.). Este estudo busca ilustrar esta hipótese, no caso de uma grande empresa estatal, a Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG).

Fundada em 1952, a CEMIG é uma empresa integrada de economia mista, que gera, transmite e distribui energia elétrica para mais de um milhão de consumidores residenciais, rurais, industriais e comerciais, em aproximadamente 910 localidades mineiras, das quais 459 são sedes municipais. Em 1978, estavam instaladas em sua área de concessão, indústrias responsáveis em termos globais, por 100% da produção brasileira de minério de ferro e de ferro níquel, 47% da

produção de ferro-ligas, 52% de alumínio, 85% de zinco, 47% de siderurgia e 33% de cimento, além de 70% da produção brasileira de laticínios. Seu patrimônio em 1979 era de aproximadamente 20 bilhões de cruzeiros. No capital da CEMIG, o Estado de Minas Gerais tem 70% das ações, a Eletrobrás tem 16%, as prefeituras municipais têm 3% e particulares (em torno de 110 mil acionistas) têm 11% das ações. A CEMIG conta atualmente com cerca de 12 000 empregados.

A pesquisa voltou-se, por um lado, para uma análise da estrutura organizacional da empresa, principalmente da distribuição horizontal de poder entre suas subunidades, e por outro, para identificação de fatores ambientais que afetam esta estrutura. A área que apareceu como relevante neste estudo, foi o problema da absorção interna de crises econômicas recentes. Utilizamos basicamen-

Mais que um simples agradecimento, devo expressar minha gratidão ao Professor Antônio Luiz Paixão, que com sua competente orientação tornou possível a realização deste trabalho. Estendo meus agradecimentos a José Maria Medina, sociólogo da Fundação João Pinheiro, ao Professor Antônio Augusto Pereira Prates e ao colega Crisóston Terto Vilas Bôas pelas críticas e revisão do texto. Agradeço ainda aos funcionários da CEMIG que colaboraram com a elaboração deste trabalho fornecendo valiosas informações. Devo dizer no entanto que os equívocos de natureza teórica ou metodológica porventura presentes são de minha inteira responsabilidade.

te entrevistas em profundidade com funcionários de níveis e departamentos diferentes e dados organizacionais, além da análise de publicações internas da empresa.

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

A abordagem teórica sobre o problema da distribuição horizontal de poder em organizações, requer, em nosso estudo, uma prévia discussão a respeito dos tratamentos que teoricamente são dados ao conceito de eficiência organizacional.

Ao contrário de abordagens tradicionais onde este conceito é definido em termos da capacidade que tem a organização de atingir os objetivos que persegue, Yuchtman e Seashure (1967), definem a eficiência organizacional em termos da capacidade que tem a organização de explorar seu ambiente através da aquisição de recursos escassos e valiosos.

As abordagens tradicionais supõem que as organizações perseguem fins — crescimento, reconhecimento social, etc. — empiricamente identificáveis. Todavia, é impossível ao observador distinguir fins (metas) de resultados, porque a relação entre fins e resultados é contaminada por efeitos ambientais. As organizações em contato com seu ambiente aprendem a perseguir metas realistas: voltam-se ou não para o crescimento em função das restrições ambientais com que colidem (Starbuck, 1965). A fixação de objetivos em organizações, não é, nessa perspectiva, definição de “fins” para os quais a organização supostamente se dirige; mas é vista como estratégias adotadas por seus membros para aumentar ou consolidar o poder de barganha da organização na competição por recursos ambientais (Yuchtman e Seashure, 1967).

As premissas acima esboçadas são de extrema relevância para estudos teóricos referentes à alocação organizacional de poder.

Evidentemente, esta está ligada à contribuição de subunidades para o funcionamento da organização (Weber, 1946). Na medida em que parte relevante destas contribuições se refere à aquisição de recursos ambientais, segue-se que o poder em organizações tende a ser alocado para aquelas subunidades que apresentam, em cada momento dado, maiores vantagens comparativas na aquisição de recursos externos, escassos e valiosos (Salancik e Pfeffer, 1974). O presente estudo busca ilustrar esta conjugação de dimensões “internas” e “externas”, na explicação da distribuição horizontal de poder na CEMIG.

Antes, porém, é necessário esclarecer o que estamos definindo como poder e suas fontes. A teoria das “contingências estratégicas” (ver Hickson et al., 1971 e Hinings et al., 1974), concebe o poder de subunidades em organizações, como função de combinações específicas de três variáveis:

- o grau em que a subunidade lida com fontes de incerteza para as outras subunidades;
- o grau de centralidade de suas atividades, que se traduz na pervasividade e proximidade¹ do fluxo de trabalho de uma subunidade; e
- o grau de substitutibilidade de suas atividades.

Dizemos que uma subunidade absorve incerteza, na medida em que, estando em contato direto com informações percebidas pela organização como relevantes para o seu funcionamento, sintetiza e avalia suas próprias observações diretas e as transmite aos demais setores da organização, tornando-se uma importante fonte de premissas informativas para orientação das providências a tomar. Os “fatos” que ela comunica podem encontrar descrença; raramente, porém, será possível à organização, verificar sua exatidão. Isto dá à subunidade que está em contato direto com a informação considerável discreção e influência (March e Simon, 1970).

Se tomamos a organização como um sis-

tema de atividades e papéis interdependentes, a centralidade de uma subunidade é medida em termos do grau em que suas atividades podem provocar impacto sobre este sistema. Tal impacto se expressa de duas maneiras: em termos da pervasividade, ou o grau em que o fluxo de trabalho de uma subunidade está ligado ao fluxo de trabalho das demais; e em termos da proximidade, a velocidade e rigidez com que o fluxo de trabalho de uma subunidade afeta o *output* da organização.

Absorvendo incertezas, ampliando sua centralidade e evitando a substitutibilidade de suas atividades, uma subunidade cria condições específicas para o funcionamento das outras subunidades; o que as tornam dependentes. A tais condições chamamos contingências. Quanto maior o grau de controle sobre contingências estratégicas por parte de uma subunidade, maior será sua capacidade de tornar as atividades das outras subunidades dependentes das suas atividades e consequentemente maior será seu poder.

A discussão que se segue busca explorar a hipótese de que mudanças ambientais criam incertezas cruciais para o funcionamento da organização e fazem com que o controle sobre contingências estratégicas passe a ser exercido por aquela subunidade que apresenta maiores condições de absorver as incertezas criadas. Isto ocorre na medida em que suas atividades adquirem maior grau de centralidade (proximidade e pervasividade) e que não haja condições, por parte de outras subunidades, de substituí-las.

Pelo fato de ter sido a recente crise econômica a mudança ambiental que apareceu como relevante em nosso estudo seus efeitos sobre a alocação interna de poder na CEMIG, serão analisados a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A alocação interna de poder na CEMIG, foi analisada a nível de suas diretorias: Dire-

toria de Produção e Transmissão, Diretoria de Projetos e Construções, Diretoria de Distribuição, Diretoria de Gestão Empresarial, Diretoria Jurídica e Diretoria de Finanças e Material. Estas diretorias situam-se no terceiro nível da hierarquia formal da empresa (conforme mostra o Quadro 1). O Quadro 2 indica a distribuição de órgãos e empregados da CEMIG por diretoria. Na medida em que foram realizadas as entrevistas, duas diretorias passaram a ganhar relevância como objeto de análise: a Diretoria de Projetos e Construções e a Diretoria de Produção e Transmissão.

Até o advento da crise econômica recente (cujos efeitos na CEMIG são mais nítidos a partir do último triênio da década de 70), a Diretoria de Projetos e Construções era vista como a subunidade que mais tinha influência nas decisões da empresa. Esta influência decorria da alta centralidade de suas atividades, ou seja, do fato de ter sido a construção de obras de geração de energia elétrica, até recentemente, a principal atividade da CEMIG.

Do ano de sua criação (1952) até o ano de 1970, a capacidade instalada da CEMIG aumentou aproximadamente 56 vezes, e deste ano em diante, sua capacidade de geração de energia vem praticamente dobrando a cada 5 anos, conforme mostra o quadro abaixo:

O desempenho evidenciado no quadro 3 ligou-se de um lado à alta elasticidade da demanda (também evidente no quadro) e, de outro, à alta disponibilidade de recursos com que a CEMIG vinha contando até recentemente. Na CEMIG sempre elaborou-se projetos e iniciou-se construções antes de se estudar as disponibilidades financeiras. Os problemas de financiamento ficavam para ser resolvidos depois de implementados os projetos.²

Tendo grande facilidade de obter recursos para investimentos, a CEMIG concedia à Diretoria de Projetos e Construções, uma gran-

Quadro 1
Distribuição dos Órgãos em Função dos Níveis Hierárquicos

Natureza dos órgãos Nível de Administração	Órgãos Colegiados	Órgãos de Direção Superior	Órgãos de Execução		Órgãos Especiais	
			Centra- lizados	Regiona- lizados	Com nível definido	Com nível definido quando de sua criação
A	- Assembléia Geral - Conselho de Administração - Conselho Fiscal					Residência Escritório de Representação Serviço Unidade de Produção Escritório de Engenharia
B	- Diretoria					
C		- Presidência - Diretoria				
D			- Superintendência			
E					- Centro	
F			- Departamento	- Região - Sistema	- Assessor/ - Cons. Juríd. - Aud. Inter.	
G			- Divisão	- Distrito - Grupo	- Secretaria Geral	
H			- Seção	- Distrito de distribuição		

Quadro 2
Número de Empregados por Plano Salarial a Nível de Departamentos em 1979*

Órgão	Nº de Superintendências	Nº de Departamentos	Nº de Empregados Nível Universit/	Nº de Empregados Apoio Engenharia	Nº de Empregados Apoio Administ/	Nº de Empregados Nível Artífices	Total de Empregados
Presidência	2	6	64	16	68	6	154
Diretoria de Produção e Transmissão	3	15	234	634	211	1598	2677
Diretoria de Projetos e Construções	5	12	312	295	134	68	809
Diretoria de Distribuição	3	18	149	632	828	2371	3980
Diretoria de Gestão Empresarial	3	13	209	62	505	677	1453
Diretoria Jurídica	1	2	32	2	50	0	84
Diretoria de Finanças e Material	3	12	146	31	483	66	726
Total Geral	20	78	1146	1672	2279	4786	9883

* Estes dados não incluem os empregados que ocupam cargo de chefia

Quadro 3
Dados da expansão da CEMIG – 1952/1980

Ano:	Usinas: Capacidade Instalada (MW):	Linhas de Transmissão (Km):	Demanda (MW):
1952	12	64	10
1962	385	1831	274
1970	675	7436	813
1975	1519	10051	1386
1980	3400	13100	2780

de margem de autonomia na alocação de tais recursos, visando “montar uma excelente máquina de construção de usinas”, que lhe permitisse monopolizar o atendimento ao grande crescimento da demanda que se verificava, sem ter que se submeter à orientação da política energética federal.³

Em suma, dando ênfase às atividades de construção de usinas, a CEMIG concedia grande margem de autonomia à Diretoria de Projetos e Construções, visando melhorar sua posição de barganha frente a seu ambiente (FURNAS no caso específico) na competição pelo monopólio da oferta de energia no Estado de Minas Gerais.

Todavia, os problemas enfrentados pela economia brasileira, nos anos recentes, vêm trazendo para a CEMIG grandes dificuldades na obtenção de recursos financeiros.⁴ Isto vem provocando uma gradual desativação dos órgãos do *staff* (setor de planejamento)⁵ da Diretoria de Projetos e Construções, visto que as atividades destes órgãos dependem, fundamentalmente, da disponibilidade de recursos para grandes investimentos (o que, obviamente não ocorre em grau comparável com as atividades dos órgãos das outras diretorias).

Vários são os indicadores da recente desativação do setor de planejamento na CEMIG. Constatou-se através de entrevistas que a maior parte dos projetos deste setor vêm sendo vetados pela cúpula da Empresa: uma série de linhas de transmissão em Minas Ge-

rais e o atendimento a uma série de pontos. A CEMIG já cogita em programar a deterioração do fornecimento de energia e desacelerar a construção da usina de Emborcação.⁶ O cronograma financeiro de um projeto recente, que “dentro da engenharia elétrica não é considerado caro” (aproximadamente 8 milhões de dólares), foi avaliado como idealista para a realidade do momento, pelo superintendente da área.⁷

Por outro lado, atividades rotineiras deste setor (a elaboração de planos de investimento), passaram a ter um caráter extremamente errático: cada plano de investimento elaborado é constantemente alterado e os projetos são dificilmente implementados.⁸ Em suma, a conjuntura de escassez fez com que as atividades de planejamento perdessem sua centralidade provocando uma gradativa perda de autonomia dos órgãos responsáveis por esta atividade, em favor da crescente centralização do poder decisório na cúpula da CEMIG.

Visto que uma conjuntura econômica desfavorável é fator de perda de poder de uma subunidade frente à cúpula da Empresa, cabe então analisar como este poder é agora alocado.

Em períodos favoráveis o sistema (geração, transmissão e distribuição) de energia elétrica é projetado com folga, e sua evolução é facilmente acompanhada pelas atividades de planejamento. Nesses períodos, o conhecimento das condições de uso dos equipamentos que viabilizam a operação do sis-

tema não é relevante, porque os equipamentos podem ser substituídos segundo rotinas, estando ou não em estado precário.

Entretanto, diante da escassez, a CEMIG não dispõe de verbas para manter equipamentos de reserva em estoque, o que torna cada vez menos freqüente a substituição dos equipamentos em uso. Hoje, as reservas de equipamento estão praticamente esgotadas; o “sistema CEMIG” está sendo operado com o máximo de sua capacidade instalada, sem nenhuma capacidade ociosa.

Quando o sistema é operado nas precárias condições acima descritas, o conhecimento das condições de uso dos equipamentos passa a ser um fator fundamental na definição de prioridades para alocação de certos recursos — linha de transmissão, transformadores e outros equipamentos pois estes serão alocados apenas em caso de substituição de equipamentos que não apresentam mais nenhuma condição de uso. As decisões referentes à alocação de tais recursos passam então a ser tomadas por quem conhece as condições de uso dos equipamentos: o setor de operações (órgãos da Diretoria de Produção e Transmissão).

Atualmente, pelo fato de conhecer as condições de uso dos equipamentos, os empregados ligados às atividades de operação dirigem as atividades de planejamento, porque são eles quem ditam os limites de funcionamento de cada equipamento ditando conseqüentemente os limites do funcionamento do sistema de energia elétrica. Os exemplos abaixo buscam ilustrar este fato.

Em épocas favoráveis, quando um transformador mostra sinais de precariedade (em tais casos uma lâmpada de controle acende-se automaticamente), todo um arsenal de medidas é acionado para que esse transformador seja substituído depois de dois anos. Nessas condições a Empresa não precisa consultar o setor de operação. Atualmente, quando tal evento ocorre, o setor de operação é imediatamente acionado, para estabe-

lecer critérios de uso para o transformador, visando torná-lo utilizável o máximo de tempo possível.

Na “falta de dinheiro”, cada caso é analisado separadamente, o que concorre para que os órgãos da Diretoria de Produção e Transmissão passem a participar na elaboração dos planos de investimento da CEMIG. Tornou-se rotineiro para os órgãos dessa Diretoria analisar os planos de investimentos elaborados pelo setor de planejamento. Até recentemente, isto ocorria apenas excepcionalmente. “A cinco anos atrás, tínhamos informações sobre os programas de investimentos. Agora, participamos na elaboração destes. Nesses programas, onde as prioridades são estabelecidas, nós opinamos sobre projetos, diagramas e sub-estações. Antes, esse tipo de opinião só era dado eventualmente. Hoje virou rotina.”⁹

Podemos agora retomar nossos pressupostos teóricos para explicar a ascensão do setor de operação na CEMIG.

A escassez de recursos trouxe para a CEMIG uma grande dificuldade para investir em construção de usinas e em equipamentos de reserva. Tais restrições fizeram com que a alta proximidade das atividades de planejamento da Diretoria de Projetos e Construções se deslocasse para as atividades de operação da Diretoria de Produção e Transmissão, pois na falta de recursos para ampliar o sistema, a CEMIG volta-se para o funcionamento da capacidade de que dispõe; o que dá ênfase às atividades de operação. O conhecimento das condições de uso de cada equipamento, fato de pouca relevância em períodos favoráveis, torna-se, em conjuntura de escassez, uma fonte crucial de incerteza para o funcionamento do sistema, com a qual o setor de operação passa lidar, ditando os limites do funcionamento do referido sistema.

Uma possível forma de substituir as atuais atividades do setor de operação para diminuir seu poder, seria criar um repertório de

rotinas para a substituição de equipamentos. Todavia, diante do esgotamento da capacidade ociosa, a necessidade de utilização dos equipamentos até o máximo de suas capacidades faz com que a substituição de cada equipamento seja precedida da análise de suas condições de uso; o que torna incompatível a substituição de equipamentos por rotinas. Atualmente a duração de cada equipamento não é mais determinada formalmente pelo repertório de rotinas da empresa (por exemplo, o caso da substituição de transformadores dois anos após o sinal da lâmpada de controle), mas é objeto de análise do setor de operação.

Por ser necessária a análise de cada caso, amplia-se a pervasividade dos órgãos da Diretoria de Produção e Transmissão, isto é, estes passam a influir em decisões que antes eram tomadas à sua revelia, conforme foi mostrado.

Pela pervasividade de suas atividades e por lidar com uma fonte crucial de incerteza — fatores que derivam de um lado da alta proximidade que as atividades do setor de operação adquiriram em função da crise econômica, e de outro, da ausência de alternativas na CEMIG para operar o sistema em condição de esgotamento da capacidade ociosa — A Diretoria de Produção e Transmissão ganhou poder.

Acreditamos que o processo acima descrito explica, satisfatoriamente, a ascensão do setor de operação na CEMIG. Duas explicações alternativas podem, no entanto, ser consideradas: a hipótese de um estágio natural de evolução; e a hipótese referente a capacidade de liderança dos atores envolvidos no processo.

A primeira hipótese levanta a questão de que há um limite para as atividades de construção de usinas, visto que o ritmo de crescimento do sistema tende necessariamente a diminuir (o que se evidencia nos dados do quadro três). Nesse caso, o deslocamento de poder aqui descrito seria verificado indepen-

dente da existência de qualquer crise econômica. O deslocamento seria, nessa perspectiva, uma decorrência natural de um estágio de crescimento alcançado pela CEMIG.

A segunda hipótese é explorada, por exemplo, por Tannenbaum (1961) em seu estudo sobre a distribuição de poder entre setores distintos de um grande departamento de uma base naval norte-americana. No estudo, é considerado o fato de que em algumas organizações, indivíduos específicos, com interesses e desejos pessoais, quando em posição de direção, exercem influência no processo decisório.

Contra a primeira objeção, podemos argumentar que um suposto ponto de saturação de usinas construídas está longe de ser atingido na CEMIG. Seria correto afirmar que obras do porte de São Simão (atualmente 1,7 MW de capacidade) ou mesmo Emborcação (1 MW), não serão mais construídas. Todavia grande número de usinas de médio porte (0,4 a 0,6 MW) estão ainda por construir.¹⁰ A construção de quatro usinas: Nove Ponte, Capim Branco, Aimorés e Iguapava, já estão sendo planejadas para depois da conclusão das obras da usina de Emborcação (prevista para 1981).¹¹ Há de se acrescentar ainda que a CEMIG prevê crise de oferta para 1983 se não continuar a expandir sua capacidade de geração de energia e não puder dispor de fontes alternativas de fornecimento.¹²

A segunda objeção considerada pode ser também refutada empiricamente. A hipótese de influências exercidas por indivíduos em posição de direção não se aplica para o caso da CEMIG, visto que, desde 1974 (portanto antes do impacto da crise econômica), não há, a nível de direção, nenhuma alteração, nem na Presidência, nem nas diretorias da CEMIG, com uma única exceção na Diretoria de Gestão Empresarial, onde houve alteração em 1979.

CONCLUSÃO

Procuramos neste trabalho de natureza exploratória analisar os efeitos de mudanças ambientais sobre a distribuição de poder em uma grande organização estatal. Procuramos mostrar que, no caso em estudo, em condições de escassez, o poder tende a se deslocar do setor de planejamento para o setor de operações. Os mecanismos pelos quais este deslocamento se deu puderam ser analisados com base na “teoria das contingências estratégicas” de Hickson et al.

Apesar de suas claras limitações metodológicas, a pesquisa dá suporte empírico para algumas proposições de teoria organizacional. Ela dá apoio, por exemplo, às proposições em torno da relação entre absorção de incertezas e alocação interna de poder (Perrow, 1970) ou escassez de recursos e centralização (Wilson, 1966). Enfim, o estudo procura mostrar a importância de uma abordagem organizacional, para o estudo de empresas estatais, um enfoque geralmente negligenciado na análise política brasileira.

NOTAS DE RODAPÉ

- 1 Traduzido do inglês “immediacy”; termo que se refere a “algo que é de importância imediata (*Merriam-Webster Dictionary*, 1974) e pode também ser traduzido por ‘urgência’. Por desconhecer a língua portuguesa um vocábulo mais adequado, resolvemos para efeito de exposição, utilizar o termo proximidade”
- 2 Entrevista, Belo Horizonte, 1980; informação fornecida pelo Chefe do Departamento de Organização e Métodos.
- 3 A CEMIG sempre buscou garantir seu parque gerador para não ficar subordinada a FURNAS (Entrevista, Belo Horizonte, 1980). A orientação da política energética federal, segundo decreto de 1971, era no sentido de que o fornecimento de energia deveria partir das em-

presas subsidiárias da Eletrobrás: FURNAS, ELETRONORTE, ELETROSUL, CHESF. A CEMIG (assim como as outras empresas estatais de energia elétrica), de acordo com esse decreto, deveria servir-se do fornecimento de FURNAS, caso seu parque gerador não se mostrasse capaz de atender ao crescimento da demanda dos consumidores situados em sua área de concessão. Entretanto, por não dispor do mesmo *know-how* em construção de usinas de que dispõe a CEMIG (ou mesmo a CESP), o Governo Federal permitiu que esta empresa iniciasse, em 1977, a construção da Usina de Emborcação (1 MW de capacidade). No ano de 1980 paradoxalmente ao decreto de 1971 e à política de contenção de gastos dirigida às empresas estatais, a Eletrobrás encomendou à CEMIG a construção de novas usinas. Cabe explicitar que a Eletrobrás (em conjunto com as agências do Banco Mundial, BID e BIRD) é a principal fonte de financiamento da CEMIG.

- 4 Para o ano de 1980, o orçamento da CEMIG foi cortado em 60%; de 20 para 8 bilhões de cruzeiros. Infelizmente não obtivemos os dados referentes aos cortes dos anos anteriores.
- 5 É função do setor de planejamento ditar à Empresa como agir tecnicamente, para se adiantar às necessidades de energia elétrica do mercado. Até recentemente, esse setor gozava de uma grande margem de autonomia na elaboração e implementação de seus próprios estudos, porque até então, a empresa tinha recursos para investir maciçamente em construção de usinas. Um exemplo disto, é a construção, no início da década de 70, da usina de São Simão, na época a maior do Brasil.
- 6 Entrevista, Belo Horizonte, 1980.
- 7 Id.
- 8 Em períodos favoráveis, o setor de pla-

nejamento elaborava em média dois estudos de planejamento de investimentos por ano. Diante da crise atual, tais estudos foram elaborados seis vezes em um período de apenas seis meses (primeiro semestre de 1980). A cada momento um novo fator era considerado, e uma nova ordem era dada pela cúpula da empresa.

- 9 Informação fornecida pela chefe da área de engenharia operacional da CEMIG.
- 10 Entrevista, Belo Horizonte, 1980.
- 11 Id.
- 12 A CEMIG receberá parte da energia gerada em Itaipu e prevê uma grave crise de oferta para os próximos anos, caso haja atraso nas obras desta usina.

BIBLIOGRAFIA

- CROZIER, M. — *El fenomeno burocrático*, vol. I e II, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1969.
- HININGS, C. R.; D. J. HICKSON, J. M. PENNINGS, R. E. SCHNECK, — “Structural of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly*, 19:1, 1974, pgs. 22-43.
- HICKSON, D. J., C. R. HININGS, C. A. LEE, R. E. SCHNECK, J. M. PENNINGS, — “A Strategic contingencies, theory of intraorganizational power”, *A.S.Q.*, 1971, vol. 16, 216-229.
- PERROW, C., — 1970, “Departmental power in industry”, M. N. Zald, Ed., *Power in organizations*, Vanderbilt University Press Nashville.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A., — *Teoria das organizações*, Fundação Getúlio Vargas, 2a. Edição, 1970.
- SALANCIK, G. and PFEFFER, J. — “The bases and use of power in organizational decisions making, *A.S.O.*, vol. 19, 1974, pgs. 453-473.
- STARBUCK, W. H. — “Organizational growth and development”, in James G. March, ed., *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand Mc Nally, 1975.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. R., MASSARICK, F. — “Organizational in Action: Bureaucracy in a Government Laboratory”, *Leadership and organization: a behavioral science approach*, Mc Graw Hill Book Company, Inc. New York, 1961.
- WEBER, M. — *Essays in sociology*, Oxford University Press, New York, 1946.
- WILSON, J. — “Innovation in Organizations: Notes Towards a Theory”, J. Thompson, Ed. *Approaches to organization design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1966.
- YUCHTMAN, E. e SEASHURE, S. — “A System resource approach to organizational effectiveness, *A.S.R.*, 32.6, 1967, p. 891-903.