



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **SIMILARIDADE ESTRUTURAL: DECISÃO ESTRATÉGICA OU BUSCA PELA LEGITIMAÇÃO? UM ESTUDO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIELI ARTUZI PES BACKES**

Universidade Nove de Julho

**RUBENS DINIZ ROBSON SANTOS SODRE**

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso



## **SIMILARIDADE ESTRUTURAL: DECISÃO ESTRATÉGICA OU BUSCA PELA LEGITIMAÇÃO? Um estudo nos programas de Pós-graduações em Administração**

### **Resumo**

O objetivo desse estudo foi identificar a formação de agrupamentos nos programas de pós-graduação em Administração brasileiros (PPGAs) *stricto sensu*, com conceitos mais elevados, de acordo com a Avaliação Trienal Capes 2013, buscando verificar a existência de similaridades entre seus componentes curriculares, tomando como base teórica a convergência entre as abordagens dos grupos estratégicos e do isomorfismo mimético. Os dados foram coletados na Plataforma Sucupira (Capes, 2016) e o método adotado para tratamento dos dados consistiu de duas etapas, a primeira passando pela classificação e categorização das disciplinas em eixos temáticos e a segunda etapa foi executada por meio do uso do software Visual Co-plot. Os resultados encontrados demonstraram a existência de quatro agrupamentos de diferentes dimensões e intensidades, assim como foi possível verificar o posicionamento de alguns programas como *outliers* dispersos pelo plano bidimensional. Constatou-se que a estrutura curricular de um programa não determina o seu sucesso, visto que a similaridade identificada nas estruturas dos componentes dos grupos estratégicos não homogeneiza de maneira simétrica seu desempenho. Todavia há disposição dos programas em assemelhar suas estruturas, tanto pela expectativa de obter resultados superiores quanto pelas incertezas que permeiam o ambiente das pós-graduações *stricto sensu*, podendo vir a ameaçar a legitimidade.

**Palavras-chave:** programas de pós-graduação; grupos estratégicos; isomorfismo mimético.

### **Abstract**

The aim of this study was to identify the formation of groups in Brazilian graduate programs in Administration (PPGAs) *stricto sensu*, with higher concepts, according to the Triennial Capes 2013 Assessment, seeking to verify the existence of similarities among its curricular components, taking as theoretical basis the convergence between strategic group approaches and mimetic isomorphism. The data were collected in the Sucupira Platform (Capes, 2016) and the method adopted for data treatment consisted of two stages, the first one being the classification and categorization of the disciplines in thematic axes and the second stage was executed through the use of visual software Co-plot. The results showed the existence of four clusters of different dimensions and intensities, as well as the positioning of some programs as outliers dispersed by the two - dimensional plane. It was verified that the curricular structure of a program does not determine its success, since the similarity identified in the structures of the components of the strategic groups does not homogenize in a symmetrical way its performance. However, there is a willingness of the programs to resemble their structures, both by the expectation of obtaining superior results and by the uncertainties that permeate the postgraduate environment *stricto sensu*, and may threaten the legitimacy.

**Keywords:** postgraduate programs; strategic groups; Mimetic isomorphism.



## 1 Introdução

Até o ano de 2012 os cursos de pós-graduação *stricto sensu* eram avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, por meio de avaliações trienais, passando a vigorar com a Portaria Nº 59/2017 a avaliação quadrienal, cuja primeira nova etapa temporal inclui o período de 2013 a 2016 (Capes, 2017). Portanto, os programas precisam se adequar aos critérios estabelecidos de maneira eficiente, pois as agências governamentais são um dos atores ambientais mais influentes sobre uma organização (Frumkin, & Galaskiewicz, 2004).

Diante desse cenário de pressão e prováveis incertezas, onde todas as ações e resultados dos programas são avaliados pela Capes, os programas de pós-graduação podem não se sentir seguros em tomar as próprias decisões, sem antes verificar o que de fato, os outros programas estão fazendo. Outra razão é que a Capes irá fazer a comparação de desempenho entre os programas para estabelecer um *ranking* (Maccari, de Almeida, Riccio, & Alejandro, 2014; Dias Sobrinho, 2003; Maccari, de Almeida, Nishimura, & Rodrigues 2009), cenário no qual emerge o aspecto competitivo, já que o desempenho obtido se refletirá na capacidade de captação de recursos pelos programas (Dias Sobrinho, 2003).

As abordagens teóricas estratégicas que podem contribuir para compreensão desse cenário remetem aos grupos estratégicos, que buscam identificar práticas como o estabelecimento de alianças entre instituições, verificando que o desempenho de uma organização pode não ser decorrente apenas de sua atuação individual, mas pode ser resultado da participação em grupos estratégicos (GE), isso porque a participação em GE interfere no desempenho de uma organização (Thomas, & Venkatraman, 1987; Cool, & Schendel, 1987).

No caso dos programas de pós-graduação, os menos legitimados ou a maior parte deles, devido às incertezas ambientais, poderão decidir se inspirar nas estruturas, processos e decisões de programas mais tradicionais e bem-sucedidos, a começar pela grade curricular ou o conjunto de disciplinas ofertadas pelos programas, que tendem a refletir sua estrutura de recursos e a *expertise* de seu corpo docente (Segev, Raveh, & Farjoun, 1999). Isso porque a oferta das disciplinas precisa estar alinhada com as linhas de pesquisa e área de concentração do programa, ao mesmo tempo em que indica as competências do corpo docente para lecioná-las e conduzir as pesquisas (Capes, 2016).

A abordagem dos grupos estratégicos (GE) é útil para identificar o posicionamento dos programas em relação aos demais, de modo que as organizações podem tomar as decisões conforme os objetivos estratégicos comuns. Entretanto, essa visão não é suficiente para compreender as decisões em um ambiente altamente regulamentado e permeado por alto grau de incerteza, onde tornar a estrutura semelhante a programas bem-sucedidos ou legitimados pode ser compreendido como uma chance de se obter melhores resultados na avaliação regulatória.

Esse fato pode ser explicado pela abordagem do isomorfismo mimético, que como o próprio nome indica, diz respeito à imitação de processos, práticas e estrutura de outras organizações. Haveman (1993) defende que o isomorfismo mimético é a realização da conformidade através da imitação. O isomorfismo mimético, se estabelece com maior frequência em um campo com elevada incerteza e pode estar associado ao desejo de se assemelhar às instituições mais bem-sucedidas no intuito de aumentar as chances de sucesso (Dimaggio, & Powell, 1983; Almeida, & Callado, 2017). Essa prática existe quase que naturalmente entre as organizações e tanto maior tende a ser quanto mais regulamentado o campo organizacional (Peci, 2006).

Assim, esse trabalho tem por objetivo analisar a grade curricular dos programas de pós-graduação em Administração de estrato superior na avaliação Capes 2013, no intuito de identificar a formação de grupos estratégicos a partir das similaridades estruturais, ao mesmo



tempo em que busca verificar se a participação em um certo grupo determina seu posicionamento no *ranking* da Capes.

## 2 Referencial Teórico

Para estudar as estratégias adotadas pelos Programas de Pós-graduação em Administração (PPGAs), tomando por base a estrutura da grade curricular, acreditamos que uma só abordagem não seja suficiente. De um lado, emerge o aspecto da concorrência entre os programas, que pode ser bem explicado pela formação dos grupos estratégicos, porém, de outro modo, é preciso considerar que os PPGAs encontram-se em ambiente com alto nível de regulamentação, fato que pode incidir diretamente sobre as decisões estratégicas, pois nesse caso, não só os objetivos do programa serão considerados, mas as especificações dos órgãos reguladores, que podem se sobrepor ao planejamento estratégico do programa (Maccari et al., 2014; Spagnolo & Calhau, 2002), gerando o isomorfismo ou semelhança estrutural.

Apesar de Suchman (1995) defender que a legitimidade organizacional parece estar seguindo caminho distinto entre a abordagem estratégica e institucional nos estudos por ele avaliados, nessa pesquisa assumimos como lacuna teórica que nenhuma das duas abordagens é suficiente para explicar as decisões que se refletirão nas estruturas dos programas de pós-graduação, mas a combinação convergente das duas será suficiente para compreender o contexto institucional em estudo, analisado por meio das grades curriculares dos PPGAs.

### 2.1 Grupos estratégicos

A análise dos grupos estratégicos permite analisar a competitividade e explicar a diferença de desempenho entre as organizações de mesmo setor (Fiegenbaum, & Thomas, 1993). O autor pioneiro da abordagem dos Grupos Estratégicos (GE) foi Michael S. Hunt, que em 1972, estudou indústrias de eletrodomésticos dos Estados Unidos, com o objetivo de explicar o desempenho das empresas na década anterior (McGee & Thomas, 1986), criando o conceito de GE após observações de desempenho diferenciado entre agrupamentos de empresas dentro do mesmo setor (Porter, 1980; Thomas, & Venkatraman, 1987; Leask, & Parker, 2006; Dornier, Selmi, & Delécolle, 2012). Muitos estudos se seguiram ao primeiro e se estenderam aos mais diversos setores (McGee & Thomas, 1984, Leask & Parker, 2006).

A partir de 1990, os estudos têm se voltado mais para as conjunturas e tomadas de decisão que afetam o posicionamento das empresas do que para a estabilidade dos grupos em que estão inseridas (Gonzalez, Savoia, & Gouvea, 2008). No Brasil, foi encontrado um estudo sobre grupos estratégicos no ensino superior, onde foram analisadas as principais Instituições de Ensino Superior (IES) ofertantes dos cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. Os autores Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva (2009), identificaram agrupamentos no setor, ao mesmo tempo em que constataram forte influência dos órgãos reguladores do sistema educacional superior brasileiro sobre as organizações, fator que concluíram ser mais forte do que a competitividade natural entre as organizações, provocando isomorfismo no setor.

Seguindo o argumento dos autores, supõem-se que os cursos de pós-graduação brasileiros, especialmente da área da Administração, sigam modelos similares, devido à forte influência americana adotada desde o início da fundação dos programas (Santos & Azevedo, 2009), em 1970. Portanto, a primeira proposição sustentada nesta pesquisa é:

P1: Existe similaridade entre as estruturas curriculares dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil, de modo a formar grupos estratégicos.

É preciso considerar que a prática do *benchmarking* não decorre somente de decisões estratégicas dos programas e que muitas práticas são decorrentes das pressões ambientais sofridas, que geram incerteza e podem levar à decisão de assemelhar suas estruturas às dos



demais como forma de ganhar legitimidade e reconhecimento. Esse fenômeno pode conduzir ao isomorfismo.

## 2.2 O Isomorfismo mimético

Segundo Meyer e Rowan (1977), “muitas estruturas organizacionais formais surgem como reflexos de regras institucionais racionalizadas” e essas regras, ao serem assimiladas pelas organizações, as tornam legitimadas, estabilizando-as, ampliando suas perspectivas de sobrevivência e acesso a recursos. Contudo, a absorção das regras institucionais pode tornar as organizações isomórficas. O isomorfismo mimético é a imitação ou implantação do modelo de outras organizações e ocorre diante de incertezas, objetivos ambíguos e tecnologias mal compreendidas (DiMaggio, & Powell, 1983). De outra forma, o isomorfismo mimético pode ser compreendido como um processo de mudanças baseadas em práticas compartilhadas entre organizações (Tolbert, & Zucker, 1983; Fligstein, 1985; Burns e Wholey, 1993).

No cenário onde não há clareza na relação entre meios e fins ou quando os objetivos organizacionais não estão bem definidos, as organizações costumam observar o que outras estão fazendo, julgando se as ações das organizações estruturalmente equivalentes são adequadas (Han, 1994). Em caso de constatação positiva, as organizações podem economizar com custos de pesquisa, substituindo as regras institucionais pelas regras técnicas (Haveman, 1993) inspirados em outra organização que presumidamente obteve êxito (Pedersen et al., 2013). Conforme as pressões regulatórias aumentam, as organizações elevam o grau de formalização de normas e procedimentos (Frumkin, & Galaskiewicz, 2004), levando a mudanças cada vez mais isomórficas.

Vários estudos foram realizados tendo como pano de fundo a abordagem do isomorfismo mimético. Dentre os mais importantes se destacam: a) Haveman (1993), b) Han (1994), c) Brouthers, O'Donnell, & Hadjimarcou, (2005), Tingling e Parent (2002), Benders, Batenburg, & Van der Blonk (2006), (Burns, & Wholey, 1993), (Tolbert, & Zucker, 1983; Knoke, 1982), entre outros. As ações de muitas organizações têm como base o quadro social do grupo ao qual pertencem (Han, 1994), por isso algumas estratégias são tão populares em alguns campos organizacionais (Pedersen et al. 2013). Esse é o cenário que supomos encontrar no campo educacional dos programas de pós-graduação em Administração (PPGAs). Mesmo pertencentes ao mesmo campo organizacional, se espera encontrar semelhanças entre os PPGAs que formam diferentes grupos. Esses grupos, por sua vez, se supõem diferenciarem-se estrategicamente uns dos outros (Porter, 1980; Thomas, & Venkatraman, 1987; Leask, & Parker, 2006; Dornier, Selmi, & Delécolle, 2012).

Do ponto de vista teórico, ao contrário do que Suchman (1995) identificou a partir de seus estudos, em que a legitimidade organizacional está seguindo caminho distinto entre a abordagem estratégica e institucional, assumimos que a busca pela legitimidade pode ser compartilhada e explicada pelas duas vertentes teóricas de maneira convergente. Dessa forma, a terceira proposição do estudo atesta que:

P2: os PPGAs adotam estratégias e estruturas semelhantes tanto para se legitimar quanto para obterem vantagem competitiva frente aos demais programas, porque uma coisa pode levar à outra.

Portanto, esse estudo toma como base o manuscrito de Segev, Raveh e Farjoun (1999), que usaram a abordagem dos grupos estratégicos para avaliar a adaptação das escolas de negócio norte americanas a partir das mudanças de currículo, buscando apontar as diferenças e similaridades entre elas. Usando as mesmas variáveis, as disciplinas ou componentes curriculares, essa pesquisa busca compreender o comportamento isomórfico e as particularidades de cada programa a partir da identificação da formação de grupos estratégicos.





### 3 Procedimentos metodológicos

A população selecionada para o estudo é composta por todos os PPGAs *stricto sensu*, que apresentaram avaliação igual aos conceitos 4, 5, 6 e 7, na Avaliação Trienal da Capes de 2013, referente à área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, totalizando 37 programas. O ranking dos melhores cursos de pós-graduação é estabelecido pela Capes através de um rígido sistema de avaliação, em que a pontuação alcançada na avaliação determina a seleção para distribuição de bolsas e recursos de fomento à pesquisa (CAPES, 2014).

#### 3.1 Coleta de dados

Para atender aos objetivos do estudo, a coleta e tratamento dos dados foram realizados em etapas, conforme descritas a seguir.

a) As disciplinas cadastradas pelos PPGAs foram coletadas na Plataforma Sucupira da Capes, no link referente à “Coleta Capes” – Disciplinas, no período de 04/06 a 11/06/2017 (Capes, 2017a).

b) Os programas incluídos no estudo são todos aqueles que possuem notas que variam de 4 a 7 na Avaliação Trienal 2013 da Capes. As notas selecionadas para a pesquisa certificam que a qualidade dos programas vai de boa (conceito 4) à excelência nacional (conceito 5) e excelência internacional (conceito 6 e 7) (Capes, 2015).

Para a coleta de dados, alguns critérios foram estabelecidos, tais como:

1. Todos os programas passaram pela primeira triagem ainda na Plataforma Sucupira onde foram observadas a data de cadastramento e encerramento das disciplinas, sendo que as que registraram duração inferior a 1 ano foram descartadas do estudo. Todas as demais datas foram incluídas, com exceção das cadastradas no ano de 2017.

2. Na planilha eletrônica os componentes curriculares foram colocados em ordem alfabética para observação de disciplinas repetidas.

3. Foram eliminadas disciplinas com denominação idêntica, independente da carga horária. Um dos maiores exemplos foi a UFRJ, com 48 componentes curriculares repetidos, ou ainda a UNIVALI, que possuía em média 3 cadastros para a mesma disciplina, entre outros casos.

4. Componentes curriculares cadastrados com a indicação de pertencerem a Minter ou Dinter e de curta duração de tempo foram desconsiderados da amostra. Houve algumas exceções no caso de PPGAs com número reduzido de disciplinas cadastradas, por exemplo aqueles que possuíam quantidade abaixo de 30 componentes.

5. Não foram incluídas na pesquisa disciplinas cadastradas pelos programas em 2017, entretanto, algumas exceções ocorreram no caso de PPGAs com quantidade reduzida de disciplinas que precisaram ser complementados, um exemplo foi a PUC/SP.

6. Programas com mais de 100 disciplinas cadastradas tiveram redução para no máximo 100 unidades. As medidas adotadas para a eliminação foram: a) disciplinas com o mesmo conteúdo em mais de um idioma foram eliminados e mantidos apenas a nomenclatura em português; b) disciplinas com denominações redundantes e/ou complementares de mesma carga horária foram reduzidas para apenas uma; c) todos os critérios dos passos anteriores também foram aplicados a esses programas.

A realização da pesquisa demandou alguns passos, entre a coleta, tratamento, classificação e análise dos dados, que consistiram das seguintes etapas:

Após a realização da coleta e organização dos dados em planilha eletrônica, foi realizada a classificação das disciplinas por eixos, que são as áreas do conhecimento da Administração. A classificação seguiu o seguinte padrão, como por exemplo, Administração de Marketing ou Comportamento do Consumidor como pertencentes à “Marketing”, assim como as disciplinas Gestão de Pessoas, Comportamento Humano, Aprendizagem



organizacional ou estudos organizacionais foram classificados no eixo “Organizações” e assim por diante.

Após encerramento da classificação, iniciou-se a etapa seguinte, referente à contagem da quantidade de disciplinas distribuídas entre os eixos de cada programa. Os critérios adotados para atribuição dos pesos dos eixos foram os seguintes:

d1) Os eixos que alcançaram quantidades mais expressivas seriam de Peso 5, os eixos que atingiram metade ou menos dessa quantidade seriam de Peso 3, e os valores intermediários seriam de Peso 4, sendo que o limite de consideração dos conjuntos seria a quantidade mínima de cinco componentes por eixo.

d2) Eixo com quantidade de disciplinas vinculadas inferior a cinco unidades não foram considerados significativos;

d3) Quanto ao último critério houve a reconsideração dos valores para o caso de alguns PPGAs, no caso, aqueles que possuem grade reduzida em que a quantidade de disciplinas cadastradas não se mostrou significativa para uma análise consistente. Alguns exemplos são os programas que acabaram ficando com apenas dois eixos classificatórios, como UECE, UFSM e outros PPGAs que ficaram com apenas 3 eixos genéricos, como PUC/SP, UPM, UNIVALI e UNIGRANRIO. Nesses casos, foram realizadas revisões cuidadosas nos eixos, chegando-se a considerar como significativa a quantidade de três disciplinas por eixo para tornar possível a verificação quanto às similaridades curriculares. Os eixos compostos por menos de cinco disciplinas receberam o peso igual a 2. Houve um único caso que recebeu peso igual a 1, por se tratar de um eixo com cinco disciplinas, mas que em comparação com a quantidade total das outras disciplinas do programa (UFMG), possuía pouca relevância, sendo um exemplo de referência o primeiro eixo (Organizações), que possui 18 disciplinas.

Durante a etapa de classificação, verificou-se que há grades com alto nível de interdisciplinaridade, como é o caso da UFRGS, UFPE, FGV/SP, UFLA, UFSC, PUC/SP, UFES, UDESC, USCS, UFSM, UCS, UNIR, FEI, UNAMA e UEM. Esse é um dos critérios valorizados pela Capes nas avaliações, que além da inovação, incentiva a interdisciplinaridade nas propostas dos programas (Capes, 2016). Observou-se também grades com alto nível de complexidade na nomenclatura de seus componentes curriculares, os melhores exemplos são os programas da FGV/RJ e PUC/PR, entretanto há vários outros casos. A Tabela 1 apresenta o conjunto de dados, formado a partir da coleta e classificação das variáveis referentes a cada programa, elencados nas linhas horizontais.

Tabela 1

**Instituição ofertante dos cursos *stricto sensu* em Administração e os componentes curriculares ofertados**

Conceito	Instituição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
6	FGV/RJ (51 anos)	4	5	0	3	2	0	4	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UFRGS (46 anos)	5	4	4	2	2	5	0	3	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
5	PUC-RIO (46 an)	5	4	4	5	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	UFMG (45 anos)	5	4	4	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0
4	UFRJ (45 anos)	4	5	5	5	3	3	0	0	4	3	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0
7	FGV/SP (44 anos)	5	4	5	5	5	5	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
7	USP (43 anos)	5	5	4	5	4	5	0	3	4	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UFLA (43 anos)	4	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UNB (42 anos)	5	4	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UFPB/JP (42 an)	4	4	5	3	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UFRN (40 anos)	4	5	0	4	3	4	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFSC (40 anos)	5	4	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	4
4	PUC/SP (40 ano)	5	2	4	2	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	UFBA (34 anos)	5	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFPR (26 anos)	4	5	5	0	4	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	UFPE (23 anos)	5	3	5	4	5	4	0	0	0	4	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0









Portanto, passamos a verificar a formação de grupos pelos programas, conforme dispostos na Figura 2.

O gráfico exposto demonstra que os programas formaram quatro grupos estratégicos de diferentes dimensão e coesão. O grupo mais numeroso e mais coeso, (Grupo 1), abarca os PPGAs das instituições PUC-RIO, PUC/PR, PUC/RS, PUC/SP, UNISINOS, UNINOVE, UPM, UFPR e UFPB/JP, dois quais PUC-RIO, PUC/SP e UFPB/JP possuem mais de 40 anos, os demais são todos programas jovens. O segundo grupo mais numeroso com oito integrantes inclui os PPGAs: UNB, UFRN, UNIVALI, UNIGRANRIO, UFSM, UECE, FURB e UNIR, dos quais somente UNB e UFRN possuem mais de 40 anos. O terceiro grupo um pouco mais disperso e menos numeroso, mas bem alinhado em torno do eixo referente à Administração Pública, inclui os seguintes PPGAs: FGV/RJ, UFBA, UFES, UFV, UFLA e UDESC, dos quais FGV/RJ e UFLA possuem mais de 40 anos. Por fim, há um grupo de dois componentes muito próximos, sendo formado pela UFRGS e pela UCS (Grupo 4), sendo UFRGS um programa de 46 anos e UCS um PPGA de apenas 12 anos.

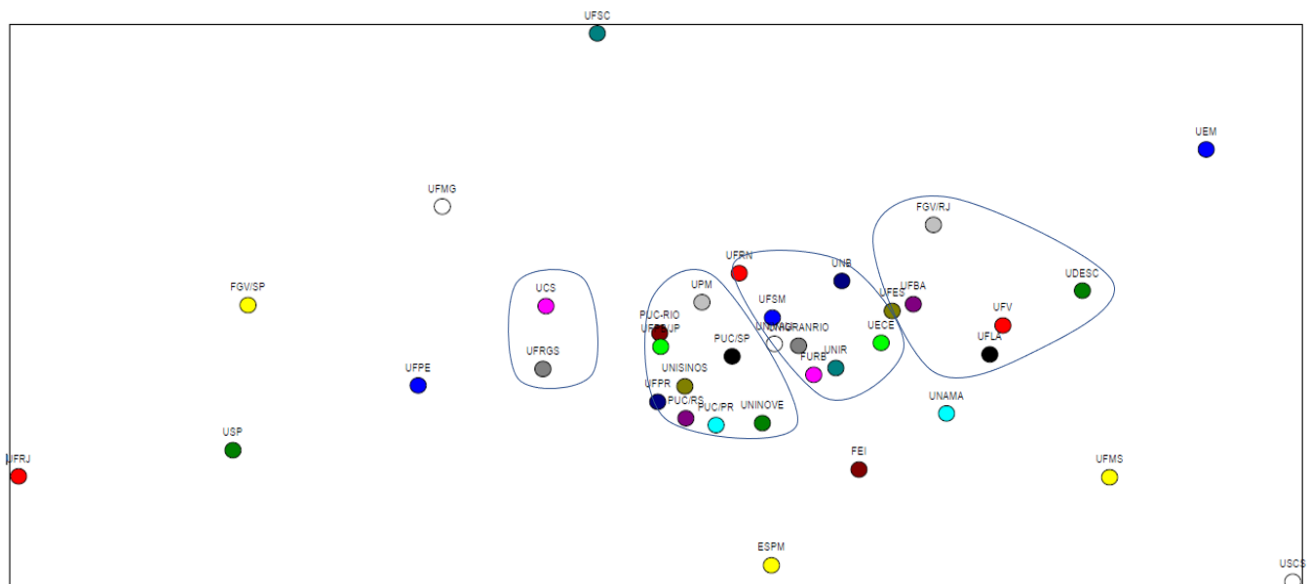


Figura 2. Grupos estratégicos formados pelos PPGAs

Além dos quatro grupos formados, nota-se a presença de vários programas dispersos pelo plano bidimensional, os *outliers*. Ao lado esquerdo, ficaram programas mais antigos, sendo que todos possuem mais de 40 anos, exceto o programa da UFPE. Ao lado direito ficaram dispostos programas mais jovens, todos com menos de 15 anos de existência. Apesar de suas grades serem bastante enxutas em relação aos programas mais antigos, esses jovens programas não se aglomeram com outros porque suas grades curriculares têm bom nível de diferenciação em relação aos demais, em geral, cada um tem um elemento único ou um conjunto de eixos que os diferencia dos outros programas. É importante ressaltar que isso pode ser reflexo da regulamentação, pois nos últimos anos uma das exigências da Capes para a aprovação de novas APCN's foi a valorização do que o programa apresentava de inovador.

Por outro lado, os programas mais antigos não se aglomeraram com outros porque suas grades são bastante amplas, sendo que todos possuem mais de 70 componentes curriculares, chegando a passar de 90, como é o caso da UFRJ, UFPE, FGV/SP e USP (88). Esses PPGAs não se aglomeram porque a quantidade de eixos é muito vasta em relação aos demais, de modo que suas médias se tornam muito elevadas, fato este que os afasta das maiores aglomerações, onde estão os programas com estruturas mais equivalentes e que geram uma média aproximada. Portanto, o fato de os programas mais antigos estarem



dispostos como *outliers* não significa que não possuem estruturas semelhantes a outros programas, mas sim que suas estruturas são tão amplas, que não é possível aproximá-los dos demais.

Essa constatação é possível de ser observada na Tabela 1. Nota-se que alguns programas atingem quantidade superior a 6 eixos similares, como é o caso da USP e UFRJ, que possuem oito eixos em comum, além de USP e FGV/SP, que apresentam sete eixos similares. Esse também é o caso da UFPE, que possui sete eixos em consonância com a USP, demonstrando que a USP pode ser um eixo gravitacional quanto às similaridades estruturais desse campo organizacional. A similaridade em mais de seis eixos leva a crer que há forte semelhança estrutural, uma vez que as disciplinas são alinhadas com a *expertise* do corpo docente, com as linhas de pesquisa e com a estrutura física e tecnológica e refletem os acordos e parcerias interinstitucionais nacionais e internacionais dos programas (Capes, 2016; Segev, Raveh, & Farjoun, 1999).

#### 4.1 Discussão dos Resultados

A definição de Cool e Schendel (1987) para grupos estratégicos diz respeito a um conjunto de organizações que competem dentro de um mesmo campo utilizando estratégias semelhantes na alocação dos recursos. A decisão quanto à adoção de estratégias comuns, que podem se estender à similaridade estrutural, leva as organizações a acreditar que as chances de se obter resultados superiores são maiores, especialmente quando o *benchmarking* é feito em relação às organizações mais bem-sucedidas e mais legitimadas perante à sociedade e aos órgãos reguladores. A prática do *benchmarking* é comum entre organizações do mesmo setor e tende a ser mais acentuado onde o ambiente externo é permeado por incertezas.

Esse cenário se estende às pós-graduações onde a atuação do órgão regulador, em especial a Capes, é incisiva sobre os programas. A atuação regulatória em tese seria no sentido orientativo, de modo que são estabelecidos critérios de avaliação que podem servir como diretrizes de práticas e procedimentos que direcionam quanto à alocação de recursos e geração de resultados. Embora haja críticas ao sistema de que deveria ser mais voltado para medir os resultados do que interferir sobre o processo, por meio do estabelecimento de métricas detalhadas, o fato é que a avaliação gera o aspecto comparativo entre os programas ao estabelecer um *ranking*, e esse *ranking* define o acesso aos recursos, originando assim o aspecto competitivo, já que somente uma parcela reduzida consegue acessar as posições de excelência, sendo que na avaliação Capes 2013 foram somente quatro PPGAs.

Estar na ponta superior do ranking implica em acesso a condições exclusivas de financiamento à estrutura e à pesquisa, como por exemplo os programas específicos de fomento aos programas de conceito 6 e 7, como o PROEX (Capes, 2018). Ademais há uma série de programas como o PRINT, PROCAD, criação de Doutorados interinstitucionais e outros, que estão vinculados a condições como conceitos mínimas de desempenho igual ao conceito 5. Portanto, os PPGAs competem pelas melhores notas, que lhes garantirá maior credibilidade e maior acesso aos recursos. Esse foi o cenário observado entre os PPGAs, a partir da categorização e classificação dos componentes curriculares de todos os PPGAs de conceito 4, 5, 6 e 7 em eixos disciplinares, a ponto de alguns programas possuírem seis ou mais eixos semelhantes aos outros, como é o caso da USP, FGV/SP, UFRJ, UFPE, UFMG, UCS, UFPR e UFPB/JP (visualizar na Tabela 1). Isso significa que há disposição dos programas em se espelhar na grade curricular dos outros, especialmente nos mais legitimados pela sociedade ou pelos órgãos reguladores (Meyer, & Rowan, 1977; Deephouse, 1996).

Após realizadas as análises individuais dos PPGAs e dos GEs formados por eles, foi possível constatar semelhanças entre os componentes de cada grupo e diferenciação entre os grupos formados. Os grupos 1 e 2 apresentaram características mais homogêneas quanto à similaridade das grades curriculares, variando pouco em termos de intensidade, ao passo que



o grupo 3 se diferencia dos demais agrupamentos, tanto em termos de dispersão interna, quanto pelos eixos comuns entre seus membros, contudo, todos eles possuem peso elevado no eixo referente à Gestão Pública, característica esta que os diferencia dos demais. Esses grupos, demonstraram diferenciação estratégica uns dos outros (Porter, 1980; Thomas, & Venkatraman, 1987; Leask, & Parker, 2006; Dornier, Selmi, & Delécolle, 2012), demonstrando maior grau de isomorfismo entre os grupos mais homogêneos (Dimaggio, & Powell, 1983) e opção pela diferenciação no grupo com estrutura menos similar (Porter, 1980).

Apesar de não terem se aglomerado e terem ficado dispersos como *outliers*, por razões matemáticas já explicadas nos resultados, os programas que apresentaram seis eixos em comum podem ter se tornado isomórficos de nível elevado por dois motivos, um deles por decisão estratégica (Porter, 1980) e outro devido às incertezas vindas do ambiente externo (Dimaggio, & Powell, 1983) ou ainda pelas duas razões. Considerando que as pressões regulatórias se intensificaram a partir da década de 1990 (Maccari et al., 2014; Spagnolo, & Calhau, 2002; Sguissardi, 2006; Morosini, 2001), é sensato supor que os cursos mais antigos optaram por grades similares por estratégia, já que possuíam maior liberdade de ação.

Por outro lado, programas mais jovens que tem o mesmo grau isomórfico, podem ter optado pela aproximação das grades em razão das incertezas promovidas pela mudança de postura da Capes em relação às formas de avaliar e aprovar novos cursos (Spagnolo, & Calhau, 2002; Sguissardi, 2006). No caso da UCS, pode ser que a decisão quanto à configuração dos recursos possa ter razões ligadas tanto à adaptação das normas quanto à estratégia, simultaneamente, pois ela contraria a tendência atual, uma vez que nos últimos anos há incentivo da Capes por estruturas mais inovadoras (Capes, 2016). Outra razão para as similaridades da grade da UCS com a UFRGS é que ela possui a maior parte do corpo docente egresso da UFRGS, o que pode contribuir para reestruturação das linhas de acordo com o programa formador dos seus docentes-pesquisadores.

Considerando ainda o fato de que só alcançaram conceitos superiores (6 e 7) programas com mais de 40 anos, é provável que a influência americana sobre a Administração (Santos & Azevedo, 2009), conduziram os programas mais antigos a adotar estruturas curriculares semelhantes, que lhes daria certa vantagem sobre os cursos mais novos, pelo *path dependence* (Karim, & Mitchell, 2001; Bernardi, 2012), além do desenvolvimento de *core competences* que seriam difíceis de serem obtidas pelos programas mais jovens (Pralhad e Hamel, 1990). Em seus estudos Dacin (1997) já havia identificado a força das normas institucionais sobre as decisões das organizações em sua época de fundação. Isso é possível de ser verificado no caso dos PPGAs mais jovens, que exibem características como grades mais enxutas, que remete à corpos docentes mais reduzidos e menor quantidade de linhas de pesquisa.

A esse respeito Porter (1980) afirma que “o valor dos recursos e capacidades está intrinsecamente ligado com a estratégia”, isto é, quantidade de docentes reduzidos implicam em grades reduzidas. Portanto, nessas instituições é possível perceber que há racionalização dos recursos (Dimaggio, & Powell, 1983), de modo que é preciso gerar mais resultados com menos insumos. Esse comportamento dos programas mais jovens pode ser reflexo das normas difundidas pela Capes nos últimos anos, pois quando o Estado domina o ambiente social, as estruturas das organizações se tornam cada vez mais homogêneas e refletem os rituais de normas e regras institucionalizadas e legitimadas pelas instituições reguladoras (Meyer, & Rowan, 1977). Assim, as organizações que melhor se adaptam ao contexto (Dimaggio, & Powell, 1983), obtém os melhores resultados.

Por outro lado, os cursos mais jovens que atingiram conceitos elevados certamente possuem postura competitiva e capacidade de articular seus recursos e desenvolver estratégia e procedimentos para atender aos requisitos regulatórios, de forma a se sobressair em relação





aos demais. Os resultados do estudo também mostram que não basta se espelhar na estrutura das organizações de referência para obter os mesmos resultados, nota-se isso em todos os grupos que possuem PPGAs de conceitos diversificados. O que faz a diferença é a melhor configuração possível dos recursos (Barney, 1991) e adoção de estratégias competitivas alinhadas com as normas regulatórias do campo organizacional, quando este é altamente regulamentado. Todavia a adoção de estruturas e estratégias comuns, principalmente inspirada nas organizações de excelência, promove certa segurança e tranquilidade aos demais PPGAs.

Isso leva a crer que a adoção de grades curriculares já consolidadas são uma das estratégias mais populares dentro do campo organizacional pesquisado (Pedersen et al. 2013), contrapondo a conclusão de Suchman (1995), que apontava que estudos voltados para a legitimidade estavam cada vez mais divididos entre a visão estratégica e a institucional, como se fossem antagônicos. O contexto educacional dos PPGAs aponta que a similaridade estratégica entre as grades, que representa a configuração dos recursos dos programas, indica que a tendência de se espelhar no modelo de outras organizações pode ser estratégica ao mesmo tempo que reflete a regulamentação, pois a Capes exerceu diferentes intensidades regulatórias ao longo da história, vindo a adotar uma postura mais rígida somente a partir da década de 1990 (Maccari et al., 2014; Spagnolo, & Calhau, 2002; Sguissardi, 2006; Morosini, 2001), o que levou a influenciar diferentes comportamentos das instituições (Dacin, 1997) que possuem pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

O ponto de convergência entre os dois tipos de comportamentos é defendido por (Pedersen et al. 2013), que afirma que as respostas estratégicas das organizações podem ser o produto das pressões institucionais, isso porque, por melhor estruturada e munida de estratégia que seja a organização, o não cumprimento das normas regulatórias, ocasiona sanções e penalidades. A maior penalidade imposta a uma organização no ambiente organizacional das pós-graduações seria a atribuição de conceitos inferiores, pois isso se reflete diretamente na captação de recursos (Dias Sobrinho, 2003) junto às agências de fomento à pesquisa, distribuição de bolsas de estudos e projetos financiados, incidindo também sobre a legitimação. Esse fator leva muitas instituições a colocarem as normas regulatórias acima dos próprios objetivos estratégicos (Maccari et al., 2014; Spagnolo & Calhau, 2002).

## **5 Conclusões, limitações e sugestões futuras de pesquisa**

Esse estudo se propôs a identificar a formação de grupos estratégicos a partir das similaridades estruturais e verificar se a participação em um certo grupo determina seu posicionamento no *ranking* da Capes. Quatro grupos estratégicos foram identificados a partir da verificação da intensidade de similaridade das grades curriculares dos PPGAs. Constatou-se que a participação nos grupos não assegura a obtenção de resultados semelhantes aos demais, tampouco conceitos mais elevados, sendo que essa condição certamente depende da postura competitiva, configuração e gestão estratégica dos recursos, de forma a produzir resultados satisfatórios e, ao mesmo tempo, se adaptar ao contexto institucional altamente regulamentado, para alcançar legitimidade junto à sociedade e aos órgãos reguladores.

As proposições sustentadas no estudo foram confirmadas. A primeira proposição que diz respeito à existência de similaridade entre as estruturas curriculares dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil foi constatada, sendo possível observar alto nível de semelhança entre boa parte dos currículos dos programas estudados, por meio da análise de eixos temáticos. Quanto à segunda proposição em que se defende que os PPGAs adotam estratégias e estruturas semelhantes tanto para se legitimar quanto para obter vantagem competitiva frente aos demais programas, é possível sustentar a argumentação, de modo que a disposição da maioria dos programas em se espelhar na proposta dos PPGAs já legitimados, e principalmente, naqueles que possuem os melhores conceitos, torna clara a





intenção de se adequar às normas regulatórias, ao mesmo tempo em que se espera o destaque em relação aos demais e alcance dos melhores posicionamentos no *ranking* da Capes. Outrossim, também há autores que defendem o isomorfismo competitivo, como por exemplo, Hannan e Freeman (1977), que tratam da questão da racionalização das organizações para a competição. Essa visão é reforçada por Pedersen et al. (2013), que defende as respostas estratégicas das organizações como produto das pressões institucionais.

As principais contribuições do estudo dizem respeito ao aprofundamento quanto à discussão e identificação das características estratégicas dos programas e também a contribuição teórica ao campo da estratégia, demonstrando que as abordagens referentes ao isomorfismo mimético e grupos estratégicos são compatíveis e podem ocorrer simultaneamente no mesmo campo organizacional, tanto para legitimar uma organização quanto para obter maior nível de competitividade.

As limitações se restringem ao período de coleta dos dados, que ocorreu pouco antes da divulgação do ranking correspondente à avaliação Capes 2016. Outro ponto importante a ressaltar é quanto às críticas aos grupos estratégicos, que apesar de ser considerado por muitos como um artifício estatístico, possui a vantagem de comparar por meio de variáveis quantitativas as características comuns entre organizações, que levariam a pistas sobre as similaridades estruturais, edificadas para ganho de competitividade, defesa contra a concorrência e entrada de novos concorrentes no mercado. Do ponto de vista metodológico, é possível identificar o isomorfismo por meio de variáveis quantitativas e modelos estatísticos, que fornecem respostas racionais sobre a similaridade estrutural entre organizações.

## REFERÊNCIAS

Almeida, K. K. N. de, & Callado, A. L. C. (2017). Indicadores de desempenho ambiental e social de empresas do setor de energia elétrica brasileiro: uma análise realizada a partir da ótica da Teoria Institucional. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 222.

Backes, D. A. P., Serra, F. A. R., & Zarour Neto, F. A. (2018). Identifying structural similarities between stricto sensu post-graduation programs in management regarding the strategy tripod. *Revista de Gestão*.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120, DOI:10.1177/014920639101700108

Bernardi, B. B. (2012). O conceito de dependência da trajetória (path dependence): definições e controvérsias teóricas. *Perspectivas: Revista de Ciências Sociais*, 41.

Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of management journal*, 36(1), 106-138.

CAPES (2014). Sobre a Avaliação. Brasília: MEC/CAPES. Recuperado em 12 janeiro, 2016, de <http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>

CAPES (2015). Sobre avaliação de cursos. Recuperado em 09 Julho, 2017, de <http://www.capes.gov.br/acesoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7421-sobre-avaliacao-de-cursos>

CAPES (2016). ORIENTAÇÕES PARA APCN–2016. Recuperado em 20 Julho, 2017, de



[https://www.capes.gov.br/images/documentos/Criterios\\_apcn\\_2016/Criterios\\_APCN\\_Administracao.pdf](https://www.capes.gov.br/images/documentos/Criterios_apcn_2016/Criterios_APCN_Administracao.pdf)

CAPES (2016a). Plataforma Sucupira. Recuperado em 07 Novembro, 2016 de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>

CAPES (2017). Portaria N° 59, de 21 de março de 2017. Regulamento da Avaliação Quadrienal. Recuperado em 19 Junho, 2017, de <http://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/27032017-Portaria-59-21-03-2017-Regulamento-da-Avaliacao-Quadrienal.pdf>

CAPES (2017a). Recuperado em 04 de junho, 2017, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/disciplina/listaDisciplina.jsf?jsessionid=VyKGEDdY9EGrj5vgsYcydDsS.sucupira-203>

Capes, 2018. PORTARIA N° 227, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2017. Recuperado em 15 Janeiro, 2018, de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/30112017-PORTARIA-N-227-DE-27-DE-NOVEMBRO-DE-2017-III.pdf>

Cool, K. O., & Schendel, D. (1987, setembro). Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982. *Management Science*, 33 (9), 1102–1124. Retirado de <http://www.jstor.org/stable/2631877>

Dacin, M. (1997). Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1): 46-81.

Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256722>

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociologic Review*, 48(2): 147-160.

Dias Sobrinho, J. (2003). Avaliação da educação superior regulação e emancipação. *Avaliação*, 8(2), 31-47.

Dornier, R., Selmi, N., & Delécolle, T. (2012). Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature. *International Business Research*, 5(2), 27–40. DOI: <http://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p27>

Fiegenbaum, A.; & Thomas, H. (1993). Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84. *Journal of Management Studies*, 30 (1), 69-105. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00296.x

Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 283-307

Giladi R., Spector Y., & Raveh A. (1996). Multidimensional scaling: an analysis of 1980–1990 computers. *Eur J Op Res* 95(2): 439–450.



- Gonzalez, R. B., Savoia, J. R. F., & Gouvêa, M. A. (2008). Grupos estratégicos bancários: uma abordagem transversal multivariada para o problema da segmentação dos bancos no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9 (7), 11-40. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712008000700002>
- Karim S., & Mitchell W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978–1995. *Strategic Management Journal*, 21, 1061–1081.
- Knoke, D. (1982). The spread of municipal reform: Temporal, spatial, and social dynamics. *American Journal of Sociology*, 87(6), 1314-1339.
- Langrafe, Boaventura, Silva e da Silva (2009). Grupos Estratégicos: um estudo dos cursos de graduação em Administração na cidade de São Paulo. *RIAE. Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 8 (1), 78-101.
- Leask, G., & Parker, D. (2006). Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry. *Journal of Management Development*, 25(4), 408–441. DOI: <http://doi.org/10.1108/02621710610655846>
- Maccari, E. A., de Almeida, M. I. R., Nishimura, A. T., & Rodrigues, L. C. (2009). A gestão dos programas de pós-graduação em administração com base no sistema de avaliação da Capes. *REGE. Revista de Gestão*, 16(4), 1.
- Maccari, E. A., de Almeida, M. I. R., Riccio, E. L., & Alejandro, T. B. (2014). Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). *Revista de Administração*, 49(2), 280-290.
- Mcgee, J.; & Thomas, H. (1984). Strategic Groups: A Useful Linkage Between Industry Structure and Strategic Management? University of Illinois Urbana-Champaign. Faculty Working Paper N. 1100. Recuperado em: <http://www.archive.org/details/strategicgroupsu1100mcge>
- Mcgee, J.; & Thomas, H. (1986). Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7 (2), 141–160. Recuperado em: [http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095\(198603/04\)7:2<141:SGTRAT>2.0.CO;2-C](http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095(198603/04)7:2<141:SGTRAT>2.0.CO;2-C)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mindali, O., Raveh A., & Salomon, I. (2004). Urban density and energy consumption: a new look at old statistics. *Transport. Res. A* 38: 143–162.
- Morosini, M. C. (2001). Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. *Interface comun. saúde educ*, 5(9), 89-102.
- Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos Ebape. br*, 4(1), 1-12.
- Pedersen, E. R. G., Neergaard, P., Pedersen, J. T., & Gwozdz, W. (2013). Conformance and deviance: company responses to institutional pressures for corporate social responsibility reporting. *Business Strategy and the Environment*, 22(6), 357-373.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.



- Raveh A. (2000b). The Greek banking system: reanalysis of performance. *Eur. J Opl. Res.* 120(3): 525–534.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York: Free Press. Recuperado em <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>
- Santos, A. L. F., & Azevedo, J. M. L. (2009). A pós-graduação no Brasil, a pesquisa em educação e os estudos sobre a política educacional: os contornos da constituição de um campo acadêmico. *Revista Brasileira de Educação*, 14 (42), 534–550.
- Scafuto, I. C., Backes, D. A. P., & Maccari, E. (2017). Grupos estratégicos isomórficos: um estudo com os cursos Master of Business Administration–MBA do ranking da América Economía. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 136-149.
- Segev, E., Raveh, A. & Farjoun, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school. *Strategic Management J* 20(6): 549–565.
- Sguissardi, V. (2006). A avaliação defensiva no “modelo CAPES de avaliação”: É possível conciliar avaliação educativa com processos de regulação e controle do Estado? *Perspectiva*, 24(1), 49-88.
- Shoval, N., & Raveh, A. (2004). Categorization of tourist attractions and the modeling of tourist cities: based on the Co-Plot method of multivariate analysis. *Tourism Mngt* 25(6): 741–750.
- Spagnolo, F., & Calhau, M. G. (2002). Observadores internacionais avaliam a avaliação da CAPES. *Infocapes–Boletim Informativo da CAPES*, 10(1), 7-34.
- Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258788>
- Talby, D. Feitelson, G., & Raveh A. (2007). “A co-plot analysis of logs and models of parallel workloads”. *ACM Trans. on Modeling & Comput. Simulation (TOMACS)*.
- Thomas, H., & Venkatraman, N. (1987). *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*. Sloan Working Paper #1857-87. Cambridge-Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Recuperado em 10 dezembro 2015 de <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48906/researchonstrate00thom.pdf?sequence=1>
- Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: an exploratory study. *Mngt Sci* 42(8): 1215–1227.