

## CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA: A NATUREZA DAS RELAÇÕES ENTRE CONSTRUTOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO RIO GRANDE DO NORTE

M. F. Danjour, M. V. G. P. Medeiros, K. A. M. Nascimento, E. B. P. Oliveira e A. C. Souza  
E-mail: miler.danjour@ifrn.edu.br; anaquimica\_10@hotmail.com

### RESUMO

O presente estudo apresenta como objetivo geral analisar as relações entre cultura organizacional e estratégias das Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte – IES/RN. Portanto, foi utilizado um estudo do tipo explicativo, de natureza predominantemente quantitativa, com as 31 Instituições de Ensino Superior que atuam no Estado do Rio Grande do Norte, de maneira a possibilitar a identificação das relações existentes entre os estilos culturais e as tipologias estratégicas adotadas pelas IES estudadas. Os dados foram tratados por meio de um modelo preditivo de análise multivariada de dados de correlação canônica e outras análises quantitativas. Os resultados do presente estudo indicaram a existência de um estilo cultural empreendedor e uma tipologia estratégica prospectiva como predominantes na maioria das 31 instituições estudadas, os resultados da correlação canônica

indicaram uma forte relação entre as variáveis analisadas, de forma que se pôde identificar que 77,88% da variação do composto linear (estratégia organizacional) da primeira função são influenciados pela variação do outro composto (cultura organizacional) que a compõe. Além da análise de correlação canônica foi utilizada ainda a correlação de Pearson como forma de confirmar as relações identificadas nas análises das cargas canônicas. Os outros resultados identificados nas análises confirmaram as relações entre as tipologias estudadas, de forma que o modelo teórico de análise desenvolvido neste trabalho, quando comparado com os resultados da pesquisa, apresentaram 84% de conformidades. Por fim, conclui-se que o presente estudo confirma as relações existentes entre os estilos de cultura organizacional e as tipologias das estratégias organizacionais das IES estudadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Organizacional; Estratégia Organizacional, Instituição de Ensino Superior

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGY: THE NATURE OF THE RELATIONS BETWEEN CONSTRUCTS INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN RIO GRANDE DO NORTE

### ABSTRACT

The present study has as main objective to analyze the relationship between organizational culture and strategies of Higher Education Institutions of the Rio Grande do Norte State - HEI/RN. Therefore, a study of the explanatory type, predominantly quantitative in nature, with 31 higher education institutions that operate in the state of Rio Grande do Norte, in order to enable the identification of the relationships between cultural styles and strategic typologies adopted was used by those studied. The data were treated by means of a predictive model for multivariate data analysis canonical correlation and other quantitative analyzes. The results of this study indicate the existence of a cultural entrepreneur style and a prospective strategic typology as predominant in most 31 institutions studied, the results of the canonical correlation analysis indicated a

strong relationship between the variables, so that we could identify 77.88% of the variation of the linear compound (organizational strategy) the first function are influenced by the variation of another compound (organizational culture) that compose. Besides the canonical correlation analysis was also used Pearson correlation as a way to confirm the relationships identified in the analysis of canonical charges. The other outcomes identified in the analyzes confirmed the relationships between the types studied, so that the theoretical analysis model developed in this study, when compared with the results of the survey showed 84% of compliance. Finally, it is concluded that the present study confirms the relationship between the styles of organizational culture and the types of organizational strategies of HEIs studied.

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Organizational Strategy, Institution of Higher Education

## 1. INTRODUÇÃO

Na busca por ganho de competitividade e aumento de eficácia o presente estudo destaca o atual momento de expansão vivenciado pelas organizações de ensino superior no país. Desta forma, observa-se segundo dados do INEP (2009), um significativo aumento no número de Instituições Ensino Superior – IES no país entre os anos de 1997 e 2007 totalizando 2.281 IES.

Ao contextualizar os números do ensino superior no Estado do Rio Grande do Norte – RN, segundo dados do INEP (2009) no ano de 2000 esse estado tinha registrado junto ao Ministério da Educação – MEC um total de 08 IES cadastradas. Esses números de IES no estado do RN de acordo com dados do E- MEC (2010) aumentaram para 45 IES que desenvolvem suas atividades tanto na modalidade presencial quanto a distancia. Esse aumento no número de IES no estado do RN se deu acompanhando a tendência nacional de expansão do ensino superior no Brasil.

Assim, é importante afirmar a necessidade das IES que atuam no estado do RN em buscar diferenciais na condução dos esforços gerenciais para prestar serviços educacionais com baixos custos de operações, mas que gerem eficácia nos seus resultados. Assim Mintzberg e Rose (2003, p. 272, 287) afirmam que as Instituições de Ensino Superior “são organizações que respondem continuamente às demandas ambientais porque existem muitos atores internos capazes de respostas independentes, sendo estas capazes de reagir aos interesses, demandas e pressões da comunidade que a rodeia”.

Para tal fim, é necessário que os gestores dessas IES passem a conhecer os seus padrões culturais para que só assim sejam capazes de desenvolverem estratégias com o poder de integrar as necessidades internas das organizações com as exigências externas de seu ambiente (VIZEU E GONÇALVES 2010).

Neste contexto o presente estudo busca responder a seguinte questão central de pesquisa: Qual a relação existente entre a cultura organizacional e estratégias das Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Norte?

Como objetivo este estudo busca: estabelecer as relações causais entre a cultura e as estratégias organizacionais adotadas nas IES/RN.

## 2. RELACIONANDO CULTURA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Entendem-se, portanto, que os diferentes níveis da cultura da organização expressam um conjunto de valores que foram construídos ao longo da história da empresa, que foram desenvolvidos no seu processo de adaptação interna e externa. A cultura tem raízes profundas que, de certa forma, representam o DNA da organização (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2006).

Porter (1986), ressalta a importância de adicionar o conhecimento a respeito das crenças e de outras características culturais às ferramentas gerenciais aplicadas as estratégias de negócios. Ele afirma ainda ser fortuito acrescentar que o saber acerca da cultura da organização é desejável para o estabelecimento de condições organizacionais apropriadas para bem administrar as mudanças decorrentes de estratégias, seus impactos e ressonâncias.

Desta forma, Schein (2009) reconhece a importância da cultura corporativa na gestão organizacional. Este autor destaca a influência dos elementos culturais na maneira como a empresa opera, as formas como as pessoas se comportam e no estabelecimento das estratégias da organização.

Com base nas visões propostas anteriormente acerca da discussão relacionada à cultura e estratégia organizacional Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) possibilitam a criação de uma relação baseada nas tipologias estruturais das organizações relacionando-as com os estilos culturais propostos por Paz e Mendes (2008) e as tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (2003)

Desta forma, observa-se que a relação entre cultura e estratégia é aperfeiçoada na forma organizacional, que define a configuração da estrutura e do poder. Assim, Mintzberg (2003) apresenta sete forças que são delineadoras das configurações organizacionais que são: direção, eficiência, proficiência, concentração de esforços, inovação, cooperação e competição. O desequilíbrio entre estas forças possibilitam a formação das seis configurações organizacionais propostas por esse autor que são estruturas simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada, adhocracia e uma proposta híbrida denominada de configuração missionária.

Das seis configurações foram identificadas quatro tipologias capazes de demonstrar o relacionamento teórico entre os estilos culturais e as tipologias estratégicas que conduziram as análises dos resultados que serão identificados com a intervenção empírica neste estudo. Assim o quadro 01 apresenta em cada tipo de configuração organizacional um estilo cultural e uma tipologia de estratégia adequada para aquela cultura.

**Quadro 1: Configurações organizacionais: aliando culturas e estratégias. Fonte: Danjour (2010, p.45).**

Configurações Organizacionais Mintzberg	Adhocracia	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Missionária
Estilos Culturais Paz e Mendes (2008)	Empreendedor	Burocrático	Afiliativo	Individualista
Estratégias Genéricas Miles e Snow (2003)	Prospectiva	Defensiva	Analisadora (Prospectiva ou Defensiva)	Reativa

Ao observar quadro 1 identificam-se as configurações organizacionais e seus estilos culturais e respectivas tipologias de estratégias genéricas. Para construção do referido quadro observou-se a percepção de Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000, p. 234) que afirmam que “as tipologias de Miles e Snow se reduz a duas formas básicas (as quais parecem corresponder às organizações máquina e adhocracia), com a terceira sendo uma forma híbrida e a quarta uma coleção de respostas inadequadas.” Tomando por base o alinhamento prévio feito pelo Mintzberg buscou-se relacionar os estilos culturais propostos por Paz e Mendes (2009) com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (2003).



Desta forma, a Adhocracia segundo Mintzberg (2003) possui uma estrutura com alta organicidade, pouco formal, equipe de funcionários especialistas divididos em pequenas equipes de projetos, apresenta investimentos no treinamento e agrupamento do pessoal baseado nas exigências do mercado. Esta estrutura possibilita o alinhamento do estilo empreendedor da cultura organizacional com a tipologia estratégica prospectiva.

A burocracia mecanizada por sua vez apresenta como características uma grande quantidade de normas e procedimentos, comunicação organizacional desenvolvida de maneira formal, o poder decisório é predominantemente centralizando, possui tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas. Para essa configuração identifica-se um estilo cultural burocrático e uma tipologia de estratégia genérica defensiva.

Já a burocracia profissional apresenta-se de forma híbrida, ou seja, um estágio de transição entre a burocracia mecanizada e a adhocracia ou o inverso. Desta maneira esta configuração organizacional caracteriza-se pela ênfase nos processos de treinamento das equipes, especialização horizontal das tarefas e descentralização decisória tanto vertical quanto horizontal. Assim esta configuração admite diretamente um estilo cultural afiliativo, este estilo cultural é favorável a implementação de uma tipologia estratégica analisadora podendo também apresentar as tipologias estratégicas prospectiva ou defensiva como estratégias predominantes ou secundárias.

Por fim, a configuração missionária possui características próprias, sendo esta dominada por sistema de crenças e valores que unem os indivíduos em função de uma ideologia, essa estrutura é caracterizada pela ausência de supervisão direta, falta de padronização do trabalho, ausência de tecnoestrutura, possui um mínimo de hierarquia, linha intermediária escassa e ausência virtual de formalização. Desta forma identificam-se como estilo cultural associado a esta configuração a tipologia individualista, observando-se a busca por criar vínculos afetivos das pessoas com a organização e suas ideologias, estando vinculada a este estilo cultural a estratégia reativa (MINTZBERG, 2003).

### 3. METODOLOGIA

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é classificada como explicativa. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) esse tipo de pesquisa “tem como objetivo entender os fenômenos, descobrindo e mensurando relações causais entre eles”. Quanto aos procedimentos este estudo classifica-se com sendo uma *survey* analítica, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) é uma metodologia positivista que a partir de uma amostra representativa da população permite realizar inferências sobre esta, além de “determinar se há alguma relação entre diferentes variáveis”, necessitando que o pesquisador identifique as variáveis dependentes e independentes do seu estudo. Por fim, quanto à natureza o estudo é quantitativo no que diz respeito à classificação das estratégias genéricas, tipologia de cultura organizacional e estabelecimento das possíveis relações entre estas variáveis.

A população deste estudo foi composta por 32 gestores das 32 Instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte. Por abranger todas as Instituições de Ensino Superior que possuem sede física no estado do Rio Grande do Norte, o presente estudo foi classificado como do tipo censitário, não se utilizando assim, uma amostra.

Os dados nesta pesquisa foram coletados por meio da aplicação de questionário, com um total de 74 perguntas em escala de Likert. Este instrumento foi dividido em 30 questões elaboradas com base no modelo teórico proposto por Paz e Mendes (2009) - denominado de Escala de estilos de funcionamento organizacional – EEFO, validado com índices de precisão Alfa de Cronbach variando de 0,79 a 0,83, que buscou identificar as tipologias culturais. As outras 44 questões foram desenvolvidas com base no modelo teórico de Miles e Snow (2003), adaptado do instrumento desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990) para avaliar estratégias genéricas existentes nas organizações estudadas, tendo sido validado com índices de precisão Alfa de Cronbach superior a 0,7.

Os questionários foram aplicados presencialmente com os 23 gestores das IES que possuem sede na região metropolitana de Natal e por meio do correio eletrônico com os 09 gestores cujo IES possuem sede fora da região metropolitana de Natal.

As análises realizadas neste trabalho buscaram identificar as relações existentes entre cultura organizacional e as tipologias de estratégias presentes no IFRN. Para tal, foi utilizada a análise multivariada correlação canônica. Para Hair Jr. et al (2009, p. 3) a correlação canônica é um “modelo estatístico multivariado que facilita o estudo de inter-relações entre conjuntos de múltiplas variáveis dependentes e múltiplas variáveis independentes”. Para efeito desse estudo foram consideradas como variáveis dependentes as tipologias de estratégias genéricas sendo elas: prospectiva, defensiva, analisadora e reativa. As variáveis independentes foram consideradas como sendo os estilos de cultura organizacional, sendo eles: empreendedor, afiliativo, individualista e burocrático.

Por fim, os resultados encontrados com a realização da correlação canônica foram confirmados com a utilização da técnica estatística de correlação de Pearson que segundo Collis e Hussey (2005) possibilita identificar e confirmar a medida de força de associação entre cada par de fatores de cultura e estratégia organizacional. A última análise realizada nesta pesquisa buscou relacionar as culturas e estratégias encontradas nas IES com uma proposta teórica apresentada no quadro 1 da fundamentação teórica, identificando conformidades e inconformidades dos resultados em relação ao modelo proposto.

#### 4. ANÁLISE E DISCURSÕES DOS RESULTADOS

As análises realizadas na pesquisa buscou identificar por meio das técnicas de correlação canônica e de correlação de Pearson as relações existentes entre os estilos de cultura organizacional propostos por Paz e Mendes (2009) e as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (2003).

Para a escolha das funções canônicas que serão interpretadas, Hair Jr (2009, p. 5) propõem que se analise três critérios fundamentais que são: “(1) o nível de significância estatística da função, (2) magnitude da correlação canônica e (3) medida de redundância para o percentual de variância explicada a partir dos dois conjuntos de dados”

Desta forma, observa-se que a correlação canônica permite o pesquisador mensurar a força de relação associativa entre dois conjuntos de variáveis. Assim, foi escolhida a função significativa a 1% na qual se identificou um p-valor de 0,0004, o outro fator observado foi R canônico de 0,8825 que indica uma forte correlação positiva e significativa. Quando elevado ao quadrado, tal coeficiente representa a quantidade de variância em um composto linear da função canônica atribuída a outro composto da mesma função sendo este o  $R^2$  canônico. Assim, pode-se afirmar que, 77,88% da variação em um composto linear da primeira função são influenciados pela variação no outro composto que a compõe.

Observando o percentual de 77,88% de influencia que o segundo composto linear (culturas) exerce sobre o primeiro composto (estratégias) presentes na primeira função, pode-se afirma que existe um significativo grau de influencia da cultura organizacional no posicionamento estratégico das IES estudadas, dessa maneira as influencias serão identificadas quando analisadas as cargas canônicas e a correlação de Pearson.

A partir da identificação da função a ser analisada foi identificado as cargas canônicas ou correlações estruturais canônicas. Segundo Hair Jr (2009, p. 7) esse índice “mede a correlação linear simples entre uma variável observada original no conjunto dependente ou independente e a variável estatística canônica do conjunto”. Desta forma por se tratar de uma técnica preditiva a análise será conduzida observando uma escala variando de -1 a 1, no qual as medidas mais próximas do 0 indica uma influência fraca de determinado fator, e mais próximo de -1 ou 1 indica uma influência forte de determinado fator em relação ao outro. Tomando por base os critérios de análise utilizados por Puente-Palacios (1995) o presente estudo considerou uma carga canônica igual ou superior a 0,4 para as interpretações de todas as correlações.

Desta forma, observa-se como primeiro grupo as quatro variáveis dependentes que são as tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow (2003) que podem ser identificadas como  $Y_1$  prospectiva,  $Y_2$  defensiva,  $Y_3$  analisadora,  $Y_4$  reativa. O segundo grupo é composto pelas quatro variáveis independentes que são os estilos culturais propostos por Paz e Mendes (2009) que se identificam como  $X_1$  empreendedor,  $X_2$  afiliativo,  $X_3$  individualista e  $X_4$  burocrático.

Ao se analisar as cargas canônicas observa-se, que o estilo de cultura empreendedor (0,8922) influência fortemente e positivamente a estratégia prospectiva (0,9573) exercendo ainda uma influência moderada e positiva sobre a estratégia analisadora (0,4188).

O estilo cultural afiliativo (0,6871) apresenta uma forte influência positiva sobre a tipologia estratégica prospectiva (0,9573), exercendo ainda, uma influência moderada e positiva sobre a estratégia analisadora (0,4188).

Já o estilo cultural individualista (-0,7866) exerce uma forte influência negativa sobre a estratégia prospectiva (0,9573) e uma influência moderada e negativa sobre a tipologia estratégia analisadora (0,4188).



O último estilo cultural, no qual foi analisando a carga canônica, foi o burocrático (0,7887) que exercer uma influência forte e negativa sobre a estratégia prospectiva (0,9573) e uma influência moderada e negativa sobre a tipologia estratégica analisadora (0,4188).

Como forma de reafirmar os resultados identificados no modelo preditivo de correlação canônica, foram analisados de correlação de Pearson, existentes entre os estilos culturais e as tipologias estratégicas das IES do RN. Diferentemente da análise da correlação canônica, a correlação de Pearson permite identificar apenas a significância da correção com a visualização do p-valor e a identificação da força da correlação, não sendo possível afirmar a existência de múltiplas influências entre os fatores analisados, como foi realizado nas discussões da correlação canônica.

Desta forma, considerando-se um nível de significância a 1%, observa-se uma forte correlação positiva entre os estilos culturais empreendedor e afiliativo, com a tipologia estratégia prospectiva e uma forte correlação negativa entre a estratégia prospectiva e os estilos culturais individualistas e burocráticos. Esses resultados reafirmam os identificados na análise das cargas canônica e reafirmam a existência de relações entre a cultura e a estratégia organizacional.

Outros índices de correlações de Pearson, significantes a 5%, que reafirmam as relações encontradas na análise de correlação canônica, foram as correlações entre o estilo cultural burocrático e as estratégias analisadoras e reativas. Sendo uma correlação negativa e moderada entre o estilo cultural burocrático e a estratégia analisadora, e uma correlação positiva e moderada entre o estilo cultural burocrático e a estratégia reativa.

Por fim, identificou-se que a soma dos percentuais encontrados para cada estilo cultural e estratégia organizacional, por IES, formam 84 % de conformidades com o modelo teórico proposto no quadro 1 do referencial teórico e apenas 16% estão em desconformidade com a proposta teórica.

Desta forma, identificou-se no presente estudo um significativo percentual de conformidade entre as bases teóricas propostas na figura 2 com os resultados encontrados no presente estudo o que reafirmam os resultados da correlação canônica.

Todavia, é importante reafirmar a postura predominantemente inovadora, flexível e focada no processo de aprendizagem, identificada nas IES no estado do RN, uma vez que se identificou um percentual de 48,4% de predominância da cultura empreendedora associada a estratégia prospectiva nas IES, estado também o estilo cultural afiliativo associado as estratégias prospectiva e analisadora contribuindo com essa análise.

Em relação ao percentual de não conformidades identificadas na figura 3, pode ser justificada como uma possível falta de compreensão da administração em relação as possibilidades que o estilo cultural presente em sua organização proporciona ao desenvolvimento de uma tipologia que possibilite uma maior adequação da organização ao seu ambiente.

Por fim, é importante destacar que o alinhamento identificado entre as três análises realizadas no presente estudo de forma a contribuir com a identificação das relações entre os estilos culturais de Paz e Mendes (2009) e estratégias competitivas de Miles e Snow (2003).

## 5. CONCLUSÕES

Após a análise e discussão dos resultados, pode-se, realizar algumas considerações conclusivas de forma a possibilitar atingir o objetivo geral proposto para realização do presente estudo que buscou relacionar os estilos culturais de Paz e Mendes (2009) com as tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (2003).

Desta forma, ao se estudar os estilos culturais presentes nas IES identifica-se o predomínio de três estilos culturais dos quatro propostos por Paz e Mendes (2009), destes estilos culturais destacaram-se os estilos empreendedores e afiliativos. Esses resultados demonstram uma abertura cultural dessas IES em relação ao nível de maturidade de seus funcionários, que é percebido por meio de políticas que favorecem o crescimento e a inovação nestas instituições.

Quanto às tipologias estratégicas que foram adotadas pelas IES estudadas, observou-se a ocorrência das quatro estratégias propostas por Miles e Snow (2003), dentre estas estratégias destaca-se a predominância das estratégias prospectivas e defensivas. Este resultado demonstra a predominância de dois grupos de IES com características distintas, de um lado se tem organizações que se posiciona de forma inovadora com foco no processo de aprendizagem e um segundo grande grupo de IES mais conservador, apresentando centralidade decisória e eficiência dos processos internos.

Por fim, os resultados da análise preditiva de correlação canônica indicaram uma forte relação entre os estilos culturais com as tipologias estratégicas, resultados estes confirmados com a correlação que indicam, além da influencia da cultura em relação às estratégias, a influencia da estratégia em relação à cultura, demonstrando a casualidade entre as duas dimensões que o modelo estatístico permite identificar. Outras análises estatísticas realizadas no estudo para atestar as relações entre cultura e estratégia foram à correlação de Pearson e a comparação entre a proposta teórica realizada no presente estudo com os resultados encontrados na pesquisa que indicaram 84% de conformidade.

## 6. REFERÊNCIAS

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, sep. 1990.

D'ANJOUR, Miler Franco. **As relações da cultura organizacional com as estratégias nas instituições de ensino superior do rio grande do norte**. Dissertação (PPGA) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

E-MEC. **Instituições de educação superior e cursos cadastrados**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 6 jun. 2010.



- DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: Conceito, Métodos e Experiências**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- HAIR JR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- INEP. **Resumo técnico: censo da educação superior 2008**. Brasília, DF, 2009. 55 p.
- MENDES, Ana M. Bezerra; PAZ, Maria das G. Torres da; Gabriel, Iannis. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. **Psicologia: organizações e trabalhos**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 141 – 186, jan./jun. 2001.
- MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H; ROSE, J. Strategic management upside down: tracking strategies at MacGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Science**. v.
- PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. Influências das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p.73-79, jul./set. 1995.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro Aparecido. **Pensamento Estratégico: origem, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.