

Mudança Ambiental e Posicionamento Estratégico em Organizações: Análise de Três Instituições de Ensino Superior

*José Campos de Andrade Filho
Clóvis L. Machado-da-Silva*

Resumo

No presente trabalho procurou-se verificar a relação entre os esquemas interpretativos e o posicionamento estratégico da Universidade Alfa, da Universidade Presbiteriana Mackenzie e do Centro Universitário Adventista, todas situadas em São Paulo - Brasil, em face das mudanças na política educacional brasileira, no período de 1990 a 2000. O posicionamento estratégico foi avaliado a partir dos seguintes componentes: estratégias de recursos, estratégias de produtos/serviços e estratégias de mercado. Os esquemas interpretativos foram identificados com base nas crenças e valores compartilhados pelos dirigentes do nível estratégico das organizações em exame. A análise comparativa das três instituições permite afirmar que os esquemas interpretativos atuaram como fator mediador, influenciando a maneira como os dirigentes do nível estratégico percebem as mudanças ambientais, o que justifica as diferenças encontradas no posicionamento estratégico dessas instituições, em face das mesmas pressões contextuais.

Abstract

The objective of this research was to verify the relation between the interpretive schemes and strategic positioning of Alfa University, Mackenzie Presbyterian University and the Adventist University Center, all of them located at São Paulo - Brazil, in dealing with the changes of Brazilian educational policy in the period between 1990 and 2000. Strategic positioning was verified by means of analysis of resources strategy, product/services strategy and marketing strategy. Interpretive schemes were identified on the basis of values and beliefs of the top executives. The comparative analysis of the three institutions allows to conclude that interpretive schemes act as a filter that influences the form in which organizations evaluate their environment, mediating the strategic positioning of these institutions, justifying the differences found among the strategies adopted for these institutions, facing the same environmental constraints.

INTRODUÇÃO

As décadas de 60 e 70 do século passado foram marcadas por expressivo aumento no número de vagas oferecido na educação superior no Brasil, principalmente pela criação de faculdades isoladas, geralmente voltadas para as áreas de ciências humanas e sociais (Hardy e Fachin 1996). Essa fase é coordenada de forma minuciosa pela lei 5.540/68, que regulamenta a educação superior, revogando as disposições contrárias, contidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei 4.024/61).

A década de 80 e a primeira metade da década de 90, ao contrário das anteriores, são marcadas por uma política restritiva quanto à criação de instituições de ensino superior, especialmente isoladas. O que ocorre nessa fase é um processo de transformação de faculdades integradas e de federações em universidades, particularmente após 1985.

Esse quadro altera-se na segunda metade da década de 90 com a definição da nova política para a educação superior brasileira, marcada por acentuado crescimento do número de

vagas oferecido nesse nível de ensino, especialmente a partir de 1998 e pela edição de duas leis: a 9.131/95, que institui o Programa Nacional de Avaliação da Educação Superior, e a 9.394/96, que dita as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Essas leis traçam as linhas fundamentais para a educação superior e abrem espaço para a edição de numerosas normas regulamentadoras.

São várias as novidades trazidas para a educação superior do Brasil neste novo cenário legislativo: a primeira refere-se à criação de duas novas modalidades de instituição de ensino superior, conforme a classificação do art. 8 do decreto 2.306/97, das quais merece destaque o centro universitário, instituição com vocação preponderantemente voltada ao ensino e que possui autonomia para criar, organizar e extinguir cursos superiores em sua sede, bem como para remanejar ou ampliar vagas nos cursos existentes.

Outra novidade é o art. 46 da lei 9.394/96, que impõe a necessidade de credenciamento periódico das instituições de ensino superior, aumentando a fiscalização imposta à rede escolar (Souza e Silva, 1997). A esse sistema agrega-se a necessidade de renovação do reconhecimento dos cursos superiores a cada cinco anos.

O processo de avaliação tanto das instituições de ensino superior como dos cursos tem seus requisitos detalhadamente expressos na legislação e engloba: a titulação e regime de trabalho do corpo docente, em especial para as universidades onde o percentual de mestres e doutores, bem como de professores em regime de tempo integral, devem manter-se em 30%; a organização didático-pedagógica, relacionada aos currículos dos cursos estruturados a partir das diretrizes curriculares editadas pelo Ministério da Educação e Cultura-MEC; e a infraestrutura, que abrange bibliotecas, laboratórios, salas especiais e salas de aula.

Essas pressões decorrentes da legislação, que fixa critérios mínimos que devem ser atendidos para que as instituições de ensino superior possam continuar a realizar suas atividades, aliadas ao aumento significativo da concorrência entre as universidades, centros universitários e faculdades isoladas/integradas, afetam a forma como as instituições de ensino realizam as suas atividades.

As organizações, ao se depararem com pressões institucionais de natureza coercitiva, podem alterar o seu posicionamento estratégico, com o objetivo de se adaptarem às exigências trazidas pelo contexto externo. Nesse processo as organizações de um mesmo nicho populacional tendem a adotar estratégias e estruturas semelhantes, como forma de facilitar o seu funcionamento, incorporando regras socialmente aceitas, fenômeno denominado como isomorfismo institucional (DiMaggio e Powell, 1983).

Todavia, a forma como os atores organizacionais percebem e interpretam as forças isomórficas, a partir dos esquemas interpretativos prevalecentes, pode levar as organizações a adotarem ações estratégicas diferentes (Machado-da-Silva e Fonseca 1993). Assim, papel relevante cabe aos esquemas interpretativos dos dirigentes, uma vez que podem explicar as diferenças existentes no posicionamento estratégico adotado por organizações similares, em face de pressões ambientais isomórficas.

Tendo em vista as considerações precedentes, procura-se, no presente estudo, verificar a relação de uma mudança ambiental de natureza coercitiva (legislação educacional) com o posicionamento estratégico de três instituições de ensino superior brasileiras. Ao se adotar a perspectiva cognitiva de estratégia e a visão do contexto como resultante de um processo de construção social, torna-se relevante considerar os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes como fator mediador responsável pela forma como o ambiente é percebido e interpretado, resultando na seleção e implementação de ações estratégicas em resposta a novas circunstâncias contextuais.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O ambiente engloba todos os fenômenos externos que afetam a vida e o desenvolvimento das organizações (Andrews 1991). Neste trabalho analisam-se os efeitos da alteração de um fator ambiental específico (política educacional para o ensino superior brasileiro) na postura estratégica das organizações. Para tanto o ambiente é visto como campo de experiências ambíguas, onde os membros da organização, mediante a interpretação, criam vínculos entre eventos, objetos e situações, de forma a preenchê-los de significado (Smircich e Stubbart, 1985), em processo contínuo de recriação e redefinição do ambiente (Wilson, 1992).

Há um conjunto de regras institucionalizadas na sociedade que conduzem as organizações a optarem por ações, muitas vezes contrárias a critérios de eficiência, como forma de obter legitimidade, que lhes aumente as oportunidades de sobrevivência (Meyer e Rowan 1977). Dessa consideração resulta que a sobrevivência e o sucesso das organizações estão vinculados tanto à capacidade de adaptação às especificações ambientais técnicas como à conformação a fatores normativos de suporte e legitimidade contextual (Machado-da-Silva e Fonseca, 1994). Nessa perspectiva, o ambiente deve ser visto como dimensão com duas faces: a) ambiente técnico, relacionado com as recompensas obtidas nas relações de troca de bens e serviços produzidos pela organização, avaliados em termos de eficiência e eficácia organizacional; b) ambiente institucional, caracterizado pela necessidade da organização de conformar-se a regras socialmente constituídas, para obter com isso legitimidade e apoio contextual (Scott 1992).

As universidades precisam levar em conta principalmente o ambiente institucional, pois elas não são avaliadas primeiramente em função de “sua produção em um mercado competitivo” (Scott 1992, p. 132), mas pela “adequação da forma e dos processos organizacionais às pressões sociais” (Crubellate e Machado-da-Silva 1998, p. 3).

A correta compreensão dos ambientes técnico e institucional requer a distinção entre os níveis de análise local, regional, nacional e internacional, uma vez que os dirigentes definem suas ações de acordo com o contexto ambiental de referência, ou seja, o contexto que melhor se coaduna com os esquemas interpretativos dos dirigentes da organização (Machado da Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

A influência do contexto ambiental sobre as organizações se dá por meio do isomorfismo, que consiste na tendência de as organizações do mesmo nicho populacional se assemelharem à outras, quando submetidas ao mesmo conjunto de condições ambientais (DiMaggio e Powell 1983; Kanter, Stein e Jick, 1992). São três os tipos de mecanismos isomórficos: a) mimético: caracteriza-se pela tendência de as organizações imitarem modelos de sucesso, quando submetidas a ambientes de incerteza e ambigüidade; b) normativo: decorre do processo de profissionalização, que conduz à formação de uma subcultura ocupacional, responsável pela criação de formas de interpretação e de atuação equivalentes, com o intuito de resolver problemas e atender a exigências organizacionais; c) coercitivo: resulta de pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras das quais ela é dependente, ou, ainda, de expectativas culturais da sociedade (DiMaggio e Powell, 1983; Machado-da-Silva e Fonseca, 1994).

A lei representa uma modalidade de pressão isomórfica coercitiva, que pode afetar a estrutura e o comportamento das organizações, em especial quando obtém grande suporte social (Edelman, 1990). Entretanto, a não existência de consenso com relação aos valores trazidos pela inovação legislativa pode gerar um processo de resistência à sua adoção (Tolbert e Zucker, 1983).

Deve-se enfatizar, também, que a maneira como os atores organizacionais percebem e interpretam as forças isomórficas institucionais interfere na definição das ações estratégicas, podendo levar a orientações diferenciadas (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Em outras

palavras, a forma como os agentes organizacionais percebem as exigências institucionais, com base em seus esquemas interpretativos, pode levar as organizações a adotarem estratégias e estruturas diferenciadas.

Os esquemas interpretativos consistem em um “conjunto de idéias, crenças e valores, elaborados pelo sistema cognitivo dos agentes organizacionais, a partir da percepção dos componentes da realidade, que operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados em diversas situações”.(Machado-da-Silva e Fonseca 1994, p. 79). Eles determinam a forma como os membros da organização reconhecem e entendem o mundo organizacional (Ranson, Hinings e Greenwood 1980).

Dois componentes essenciais dos esquemas interpretativos são os valores e as crenças. Os valores organizacionais consistem nas concepções racionalizadas dos membros da organização no que concerne aos meios e aos fins; são responsáveis por dirigir as interpretações e percepções dos integrantes da organização com relação à própria organização e ao ambiente (Enz, 1988). Já as crenças atuam como pressupostos intrínsecos, compartilhados pelos membros da organização, aceitos como verdadeiros e geralmente não abertos à discussão, influenciando sua forma de perceber e interpretar o ambiente e a própria organização (Schein, 1992).

A interpretação do ambiente por parte dos dirigentes afeta as estratégias adotadas pela organização. O modelo interpretativo da estratégia considera a realidade como socialmente construída, sendo a organização fruto de um contrato social resultante de uma coletânea de acordos cooperativos entre indivíduos ou, até mesmo, da imposição de um grupo sobre outros. Assim, a estratégia pode ser definida como uma armação de referência para permitir que o ambiente e a organização sejam entendidos por *stakeholders*. A ênfase do modelo está em negociar com o ambiente por meio de ações simbólicas e da comunicação.

De acordo com o modelo interpretativo descrito por Chaffee (1985), a estratégia é vista como abstração, um enraizado modo de perceber o mundo, criado nas mentes dos administradores, que direciona as intenções e comportamentos dentro da organização em relação à disposição de recursos, produtos/serviços e mercados, considerando a necessidade de legitimidade social.

Thomas, Clark e Gioia (1993), ao testarem o relacionamento entre rastreamento, interpretação, ação e desempenho organizacional, analisam a interação entre os elementos do processo cognitivo. A quantidade de informação obtida no rastreamento afeta a interpretação dos administradores em relação à determinada situação, uma vez que influencia na formação do quadro mental de referência utilizado pelos administradores para a tomada de decisão. Assim, níveis diferentes de informação, utilizados por administradores, podem gerar diferentes interpretações e respostas. A percepção de uma situação como ameaça ou como oportunidade também afeta a relação entre interpretação e ação.

Do processo de interpretação e ação organizacional advêm conseqüências materiais, que configuram o posicionamento estratégico. Para Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989), a habilidade de as empresas competirem em determinado setor depende da sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e da capacidade de mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo. Assim, a determinação do posicionamento estratégico envolve fatores internos ligados a serviços/produtos, mercado e à alocação de recursos.

A SITUAÇÃO EM ESTUDO

O presente estudo restringiu-se a três instituições de ensino superior da grande São Paulo, Brasil: duas universidades e um centro universitário. A escolha dessas duas modalidades de instituições de ensino superior deu-se pela sua importância e peculiaridade.

As duas universidades selecionadas apresentam particularidades que justificam sua comparação. A Universidade Mackenzie é enquadrada como entidade confessional, sem fins lucrativos, o que lhe impõe a obrigação de aplicar seus excedentes financeiros na própria instituição, não distribuir lucros sob qualquer título e dedicar 60% de sua receita para pagamento de pessoal, nos termos dos art. 2 do decreto 2.306/97. A Universidade Alfa, ao contrário, é entidade com fins lucrativos; fica sujeita à legislação mercantil, nos termos do artigo art. 7 do decreto 2.306/97. Os centros universitários classificam-se numa condição intermediária entre a universidade e as instituições isoladas, com a peculiaridade de congregarem a autonomia universitária com uma vocação primordialmente voltada para o ensino.

A Universidade Mackenzie é instituição de ensino instalada em campus universitário no bairro de Higienópolis, um dos mais nobres de São Paulo, com uma área de 65.000 metros quadrados e com aproximadamente 850 docentes que atuam em 28 cursos e/ou habilitações em nível de graduação, sete cursos de mestrado, além de vários cursos de pós-graduação *lato sensu*, que atendem a um corpo discente de aproximadamente 25.000 alunos. A instituição conta ainda com aproximadamente 1000 funcionários que atendem o Instituto Presbiteriano Mackenzie da pré-escola a pós-graduação. A Universidade Mackenzie conta também com o Centro de Rádio-Astronomia e Aplicações Espaciais (CRAAE), localizado em Atibaia São Paulo e com uma extensão, implantada em 1988, no Campus Tamboré que contempla os cursos de administração de empresas, administração com ênfase em comércio exterior e educação física.

A Universidade Alfa é uma instituição de ensino com cinco campi, construídos em terrenos de propriedade de sua entidade mantenedora, que somam mais de 85.000 metros quadrados. A instituição abriga mais de 12.000 alunos distribuídos em 28 cursos de graduação e/ou habilitações, um curso de mestrado, cursos de pós-graduação *lato sensu* em diversas áreas e cursos seqüenciais, atendidos por um corpo docente composto por mais de 450 professores. A Universidade Alfa dispõe de uma estrutura que abrange mais de 180 salas de aula, salas ambientes, em torno de 48 laboratórios, além de oficinas, estúdios, 3 auditórios e ginásio poliesportivo. Às instalações agrega-se ainda uma biblioteca central e duas setoriais com um acervo de 150.000 volumes.

O Centro Universitário Adventista, criado em 09 de setembro de 1999 a partir das faculdades de enfermagem, educação e ciências do Instituto Adventista de Ensino é hoje uma instituição de Ensino Superior *bicampi*, com sedes em São Paulo e extensão em Engenheiro Coelho, que abrange 18 cursos superiores, sendo 10 no campus I e oito no campus II. A instituição oferece ainda atividades de extensão universitária e cultural, cursos de pós-graduação *lato sensu*. e um curso de mestrado em educação. É importante ressaltar que o programa SALT – Seminário Adventista Latino-Americano de Teologia, que abrange a graduação, mestrado e doutorado em teologia, apesar de fazer parte do Instituição, não integra, para efeitos legais, o centro universitário.

Considerações Metodológicas

A pesquisa caracteriza-se como estudo comparativo de casos em que se procura descrever e analisar de que maneira os esquemas interpretativos do grupo dirigente atuaram como mediadores do posicionamento estratégico das três instituições de ensino superior selecionadas, em face das pressões isomórficas da política educacional brasileira sobre o ensino superior, derivada da legislação publicada a partir de 1995.

As categorias analíticas que orientam esse estudo são: mudança ambiental, posicionamento estratégico e esquemas interpretativos. A mudança ambiental compreende alterações na dimensão tecnológica, social, político/legal, competitiva, estrutural ou econômica, que compõem o contexto externo da organização (Shirley, Peters e El-Ansary,

1981) e que podem afetar tanto sua necessidade de eficiência como de legitimidade social (Scott 1992). Foi operacionalizada por meio de análise de conteúdo da lei 5.540/68, regulamentada pelo decreto-lei 464/69, e das leis 9.131/95 e 9.394/96, regulamentadas respectivamente pelos decretos 2.026/96 e 2.306/97, que vieram a suceder à primeira, com o objetivo de identificar as diferenças existentes na dimensão ambiental político/legal, nos anos observados por esta pesquisa.

O posicionamento estratégico refere-se à consistência de ações de uma organização, relativas à disposição de recursos, de produtos/serviços e mercados em um período de tempo (Araújo e Easton, 1996; Stabell e Fjeldstad, 1998). O posicionamento estratégico define as preferências da alta administração por certos cursos de ação e resulta da forma como ela percebe o ambiente e a própria organização (Pant e Lachman, 1998). Foi operacionalizado a partir das estratégias: de recursos, de produtos/serviços e de mercado, mediante a análise das atas dos conselhos superiores e de documentos ligados as áreas: de recursos humanos, planejamento, patrimônio, marketing e finanças fornecidos pela instituição. Os dados foram confirmados e complementados por meio de entrevistas semi-estruturadas com membros da alta administração das instituições de ensino superior.

Os esquemas interpretativos foram verificados a partir de seus componentes básicos: valores e crenças. Os valores e crenças foram operacionalizados mediante análise de conteúdo de documentos, tais como atas dos conselhos superiores, catálogo da instituição, regimentos, estatutos e avaliações institucionais. Os dados foram consolidados e complementados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com membros da alta administração das instituições de ensino superior.

A perspectiva de estudo é seccional, com avaliação longitudinal: abrange o período de 1990 a 2000, com o principal corte situado em 1995. Os procedimentos empregados são de natureza descritivo-qualitativa, com a utilização de múltiplas fontes de evidência, como se recomenda para estudos dessa natureza. O nível de análise é o organizacional e as unidades de análise são as instituições de ensino superior.

A população da pesquisa constituiu-se dos dirigentes do nível estratégico de cada uma das organizações. Procurou-se abranger, nas entrevistas, toda a população considerada, de forma que foram realizadas: seis entrevistas com os membros da reitoria e mantenedora da Universidade Alfa; nove entrevistas com os membros da reitoria e da entidade mantenedora da Universidade Mackenzie; nove entrevistas com os membros da reitoria e da entidade mantenedora do Centro Universitário Adventista.

Os dados primários foram tratados por meio de análise de conteúdo; a análise documental foi utilizada para tratamento dos dados secundários. A técnica da triangulação foi exaustivamente trabalhada, combinando-se as informações obtidas por meio tanto dos dados primários como dos dados secundários na análise das categorias analíticas consideradas nesse estudo.

Análise das Três Instituições de Ensino Superior

A análise que se segue apóia-se nos achados sintetizados nos quadros 1, 2 e 3. Assim é que o nível estratégico tanto da Universidade Presbiteriana Mackenzie como da Universidade Alfa avalia a primeira metade da década de 90 como um período de oportunidades decorrentes do pequeno controle exercido sobre as universidades e da tendência do Governo Federal de limitar a criação de novos cursos e instituições de ensino superior. Essa forma semelhante de analisar o ambiente direciona as universidades estudadas a adotar, como linha fundamental de sua estratégia, o crescimento do número de alunos de graduação; entretanto a forma como as universidades operacionalizaram esse crescimento varia em função das diferenças existentes nos valores que compõem os esquemas interpretativos e da condição peculiar de cada instituição.

A Mackenzie para dobrar seu número de alunos adota o regime semestral e passa a realizar dois concursos vestibulares a cada ano. Ela não realiza grandes esforços de marketing para assegurar esse crescimento, uma vez que a tradição da instituição é suficiente para atrair candidatos para o recém criado vestibular de inverno. A Universidade Alfa desenvolve seu projeto de crescimento por meio da criação de novos cursos e do aumento de vagas. Ela utiliza o preço como artifício para atrair candidatos, não fazendo uso de propaganda ostensiva.

Nessa fase, a Universidade Mackenzie, movida pelo valor **qualidade do ensino**, procura estruturar um programa de pós-graduação *stricto sensu*, à margem da MEC. A Universidade Alfa, movida pelo valor **paternalismo**, procura criar cursos de mestrado e doutorado em parceria com outras instituições de ensino particulares; entretanto a dificuldade de atender aos requisitos da MEC e o alto custo de abertura desses cursos impedem que esse projeto seja levado adiante, sendo criado apenas um curso de mestrado, coerentemente com o valor **preocupação financeira**.

Quadro 1: Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico da Universidade Alfa

Universidade ALFA	Valores e crenças	Estratégias de Recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de Mercado
1990-1996 1997-2000				
Início dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> •Preocupação financeira; •Paternalismo; •Formação para o mercado; •Apego à comunidade local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação de mensalidades e salários; • Ampliação da estrutura física e aquisição de equipamentos; • Professores horistas e com experiência profissional; • Início do programa de qualificação docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento gradativo do número de cursos e vagas; • Criação de cursos de pós-graduação <i>stricto e lato sensu</i>; • Grande número de projetos de apoio à comunidade; • Duas áreas de pesquisa em fase de estruturação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços mais baixos do que os da maioria das Universidades da Capital; • Baixo investimento em Marketing: Valorização do Marketing “boca a boca” • Projetos de crescimento inclusive com a criação de campi fora de sede (não concretizado).
Final dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> •Preocupação financeira; •Paternalismo •Apego à comunidade local; •Formação de profissionais para o mercado de trabalho; •Adequação às exigências legais; •Qualidade do ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenção de recursos externos (BNDES) • Investimentos na biblioteca. • Contratação de professores titulados e em regime de tempo parcial e integral • Estruturação de um programa de qualificação docente; •Adoção da postura de Instituição de Ensino com fins lucrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação dos cursos de graduação; • Oferta de cursos sequenciais; • Projetos para a criação de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> à distância. • Criação e estruturação de núcleos de pesquisa; - prestação de serviços para empresas. • Reestruturação da pós-graduação; • Ampliação dos projetos de apoio à comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vestibular de verão conjunto com outras universidades – UNIVEST. • Criação da prova eletrônica ao lado da prova tradicional (Vestibular de inverno); • Aumento dos investimentos em Marketing • Adequação dos cursos e vagas a procura; • Preços mais baixos que os da maioria das universidades da capital.

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

O Centro Universitário Adventista avalia o início dos anos 90 como um período restritivo para o crescimento do ensino superior, uma vez que a política do MEC impede a criação da Universidade Adventista Brasileira. Apesar disso o Centro Universitário Adventista desenvolve alguns projetos ligados à pós-graduação, oferecendo cursos *lato sensu* e criando um mestrado em educação. Entretanto o maior volume de investimentos da instituição nessa fase está voltado para o ensino fundamental e médio, especialmente na implantação do campus Engenheiro Coelho. Nessa fase inicia-se um processo de transferência dos cursos de graduação para esse novo campus, uma vez que o ambiente rural mostra-se mais adequado a filosofia adventista. Entretanto a transferência é suspensa devido a necessidade de forma-se profissionais para as organizações adventistas que surgiram ao redor do campus São Paulo. A isso se agrega o fato de que em São Paulo seria mais fácil dar continuidade ao projeto de crescimento da instituição. Para compensar os prejuízos da transferência é criado um curso de Pedagogia em convênio com a Universidade de Santo Amaro em substituição ao curso enviado para Engenheiro Coelho.

Por ser uma instituição de ensino de pequeno porte, com apenas três cursos o Centro Universitário Adventista não encontra dificuldades em completar suas vagas, restringindo sua divulgação aos órgãos de imprensa da igreja adventista. A instituição aceita alunos no regime de internato, de forma que seus estudantes vêm das mais diversas localidades e em geral mostram-se ligados a comunidade adventista. A isso se agrega ainda um sistema peculiar de bolsas de estudo no qual o aluno oferece serviços ao Centro Universitário em troca de seu estudo.

Para receber os novos alunos a Universidade Presbiteriana Mackenzie trabalha na ampliação do seu espaço físico e maximiza o aproveitamento da estrutura existente. A Universidade Alfa, para viabilizar a implantação dos novos cursos, amplia sua estrutura física por meio da construção de novas salas de aula e laboratórios, dando tratamento especial à área tecnológica, impulsionada pelo interesse particular de membros da instituição nessa área (**paternalismo**). O Centro Universitário Adventista, movido pelo valor **segurança financeira**, reserva recursos para a implantação dos novos cursos a serem criados no processo de implantação da Universidade Adventista Brasileira.

O corpo docente das universidades estudadas era composto por professores horistas. Em ambos os casos as instituições não viam necessidade de ter docentes em regime de tempo integral, com exceção daqueles envolvidos nas áreas administrativas ou em projetos específicos. Essa forma de atuação justifica-se por dois motivos: a manutenção desses professores representa um aumento de custos, visão decorrente do valor **preocupação financeira**; e a pesquisa não é um dos focos principais em nenhuma das duas universidades, visão decorrente do valor **formação para o mercado**. A qualificação docente preocupa ambas as instituições; entretanto não há regras claras para sua realização nem programas de incentivos formalmente estabelecidos.

A maior parte dos professores do Centro Universitário Adventista atuam em regime de tempo integral na condição de obreiros (funcionário ligado a igreja adventista) e a instituição tem profunda preocupação em qualificar seus professores especialmente do ensino básico e médio, coerentemente com o valor **investir no grupo**.

A Mackenzie, em seus cursos, procurava ir além dos conteúdos previstos nos currículos mínimos, atendendo ao valor **qualidade do ensino**. A Universidade Alfa mantinha-se adequada às exigências do currículo mínimo, coerentemente com o valor **preocupação financeira**; o Centro Universitário Adventista mantinha em seu currículo algumas disciplinas de cunho religioso, coerentemente com o valor **disseminação dos princípios da Igreja Adventista**.

Quadro 2: Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico da Universidade Mackenzie

Universidade Presbiteriana Mackenzie	Valores e crenças	Estratégias de Recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de Mercado
1990-1995 1996-2000				
Início dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição; • Conservadorismo • Qualidade do ensino; • Formação para o mercado; • Preocupação financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da estrutura física • Ampliação da capacidade de investimento • Incentivos esparsos a qualificação docente. • Docentes horistas contratados por meio de amizades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação dos cursos de graduação ao regime semestral • Criação e reconhecimento de cursos de graduação; • Preparação do aluno para o mercado de trabalho; • Ingresso na Pós-graduação “<i>lato sensu e stricto sensu</i>” 	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrar o número de alunos de graduação; • Esforço de Marketing praticamente inexistente; • Ingresso no mercado da pós-graduação. • Expansão para fora do Campus São Paulo (Não concretizada); • Preços menores que os das outras universidades tradicionais.
Final dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Tradição; • Preservação; • Renovação; • Participação; • Qualidade do ensino; • Capacitação docente; • Envolvimento com a igreja; • Educação voltada para a prática; • Preocupação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar infra estrutura de apoio ao estudante; • Contratação de professores titulados ou com reconhecida experiência profissional; • Incentivos a qualificação docente; • Contratação de professores de tempo parcial e tempo integral; • Fomento à atividade de pesquisa. • Aumento de mensalidades acima da inflação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura gradativa de novos cursos de graduação; • Adaptação dos cursos a um novo projeto pedagógico e curricular; • Projetos de cursos sequenciais e de educação a distância (Não implementados); • Incentivos a realização de convênios efetivos com outras instituições; • Adaptação da Pós-graduação aos padrões CAPES; • Desenvolver as atividades de extensão; • Desenvolver um volume de pesquisa expressivo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a área de atuação para fora do Campus SP, através da criação do Campus Tamboré; • Pequenos esforços de Marketing institucional e dirigido a atração de candidatos para o processo seletivo. • Adaptação dos cursos de graduação às exigências do mercado. • Preços menores que os das outras universidades tradicionais.

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

O Centro Universitário Adventista assim como a Universidade Alfa procuram estar próximos da comunidade: o primeiro por meio da realização de atividades de extensão cultural, com temas ligados à filosofia da Igreja Adventistas, coerentemente com o valor **disseminação dos princípios da Igreja Adventista**. A segunda elabora diversos projetos ligados à comunidade atendendo as necessidades de Mogi das Cruzes, coerentemente com o valor **apego à comunidade local**. A Mackenzie, por outro lado, apresenta-se fechada dentro de ‘seus próprios muros’, realizando cursos de extensão em geral voltados a atender às necessidades de complementação das disciplinas ministradas em seus cursos, coerentemente

com o valor **qualidade do ensino**. Tanto a Mackenzie como a Universidade Alfa, nesse primeiro período, têm a intenção de ampliar seu raio de atuação para outras cidades; entretanto esses projetos não foram concretizados, pois se mostravam contrários a legislação vigente.

O novo ambiente, que começa a delinear-se a partir de 1995, é analisado pelo nível estratégico das universidades estudadas como uma fase de liberdade controlada, ou seja, a nova política nacional para a educação superior ao mesmo tempo em que aumenta a liberdade das instituições de ensino, especialmente didático-pedagógica, cria uma série de controles destinados a aferir a qualidade do ensino oferecido.

O nível estratégico da Universidade Alfa percebe essas mudanças como imposições exageradas para as instituições de ensino e busca lutar nos meios políticos para reduzir as exigências trazidas pela nova legislação, numa atitude clara de resistência à adoção das inovações trazidas pela nova legislação confirmando as proposições de Tolbert e Zucke (1983) de que a não existência de consenso com relação aos valores trazidos pela inovação legislativa pode gerar um processo de resistência a sua adoção.

Entretanto a medida que a aceitação social das inovações legislativas aumenta e as ameaça de sanção torna-se efetiva o nível estratégico da Universidade Alfa toma medidas corretivas dirigidas a atender às exigências de natureza coercitiva trazidas pelo ambiente, alterando o comportamento da organização como previsto por Edelman (1990, 1992).

A Universidade Presbiteriana Mackenzie preocupa-se em estudar as transformações ocorridas na legislação educacional concomitantemente com a sua aprovação no Congresso Nacional, a partir de 1995. No decorrer dos debates o nível estratégico da universidade tem alterada significativamente sua composição com a substituição dos membros da Administração do Instituto Presbiteriano Mackenzie, com exceção do seu presidente, e a eleição de uma nova reitoria, para substituir a anterior, que já estendia sua gestão por 12 anos.

Essa mudança nos membros da organização altera o conjunto de crenças e valores que compõem o nível estratégico e altera a forma como os membros da organização avaliam as mudanças ambientais, que passam a ser vistas como desafios a serem transpostos por uma universidade que necessita superar a acomodação do período anterior.

O nível estratégico do Centro Universitário Adventista analisa a nova política educacional brasileira como uma fase de oportunidades para o crescimento no número de vagas e cursos oferecidos. Essa forma de avaliar o ambiente como altamente favorável para a instituição aumenta o grau de controle e confiança dos administradores em função da expectativa de resultados positivos, incentivando as mudanças no posicionamento estratégico da instituição.

As exigências trazidas pelos novos modelos de avaliação mostram-se naturais para o Centro Universitário Adventista, uma vez que a avaliação e controle externos já eram prática corriqueira na instituição não alterando significativamente o conjunto de crenças e valores que compõe os esquemas interpretativos, gerando uma mudança de natureza incremental (Nadler e Thushman, 1990). Esse fato justifica-se pela grande influência exercida pela filosofia da Igreja Adventista sobre o nível estratégico do Centro Universitário Adventista, fator que assegura a estabilidade dos esquemas interpretativos.

A forma peculiar como os membros do nível estratégico avaliam as mudanças isomórficas coercitivas ocorridas no ambiente, a partir dos esquemas interpretativos, interfere na definição de suas ações organizacionais, conduzindo a ações estratégicas diferenciadas, como se passa a demonstrar.

Quadro 3: Esquemas Interpretativos e Posicionamento Estratégico do Centro Universitário Adventista

Centro Universitário Adventista 1990-1996 1997-2000	Valores e crenças	Estratégias de Recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de Mercado
Início dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação dos princípios da igreja adventista; • Formação integral do indivíduo; • Segurança financeira; • Atender as necessidades das organizações adventistas; • Investir no grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em infra-estrutura no campus Engenheiro Coelho; • Investimentos concentrados no ensino básico e médio; • Reserva de recursos • Preferência por professores de dedicação exclusiva (obreiros); • Ênfase na qualificação docente para todos os níveis de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de criação de novos cursos e da Universidade Adventista Brasileira (não concretizado); • Transferência da faculdade de educação e do SALT de São Paulo para Engenheiro Coelho; • Criação de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> e de um mestrado em educação; • Realização de cursos de extensão cultural; • Disciplinas peculiares à natureza religiosa da instituição inseridas em todos os cursos; • Criação de um curso de pedagogia em SP em convênio com a UNISA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing restrito aos meios de comunicação da igreja adventista; • Acomodações para aluno em regime de internato; • Bolsas de estudo oferecidas em troca do trabalho dos alunos em favor da instituição.
Final dos anos 90	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminação dos princípios da igreja adventista; • Formação integral do indivíduo; • Segurança financeira; • Investir no grupo; • Preparação de profissionais para o mercado; • preservação das características confessionais da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montagem da infra-estrutura para os novos cursos usando a reserva de recursos; • Ampliação do acervo da biblioteca e construção de novos laboratórios; • Preferência por professores de dedicação exclusiva (“obreiros”) – estruturação do plano de carreira para professores “não obreiros” • Estruturação do programa de qualificação docente – ênfase no ensino superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 25% nas vagas dos cursos existentes no primeiro período e transformação da licenciatura curta em ciências nos cursos de matemática e ciências; • Disciplinas peculiares a natureza religiosa da instituição inseridas em todos os cursos; • Criação de 8 novos cursos via autorização do MEC e 3 via autonomia do centro universitário; • Tentativa de credenciar o mestrado em educação na CAPES (não concretizado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das áreas de atuação de cada um dos campus para evitar concorrência entre eles; • Acomodações para alunos em regime de internato; • Processo seletivo realizado simultaneamente em várias regiões do país; • Marketing realizado nos mais variados meios de comunicação; • Bolsas de estudo oferecidas em troca do trabalho dos alunos em favor da instituição; • Previsão de uma segunda fase no processo seletivo destinada a completar as vagas restantes na primeira fase.

Fonte: dados primários e secundários da pesquisa

A Universidade Alfa, atenta às novas exigências governamentais, preocupa-se em aprimorar suas estruturas de apoio ao estudante, com especial atenção à biblioteca e à área tecnológica, coerentemente com o valor **qualidade do ensino**. Um grande projeto merece destaque a implantação do curso de odontologia, motivado pelo interesse de membros do nível estratégico (paternalismo), que exigiu grandes investimentos em infra-estrutura, centralizou os investimentos da instituição nos anos de 97 e 98 especialmente.

Superada a fase de crescimento do período anterior, com a completa implantação do regime semestral, a Mackenzie investe fortemente na atualização das estruturas de apoio ao estudante, especialmente os laboratórios, coerentemente com os valores **qualidade do ensino** e **renovação**. Esse processo é acelerado com o problema ocorrido no curso de direito, apesar do desempenho satisfatório no provão, foi reprovado na sua infra-estrutura, abalando a instituição devido à repercussão pública do fato.

O Centro Universitário Adventista, especialmente, a partir de 1998, aumenta seus investimentos em infra-estrutura para o ensino superior com o intuito de garantir a implantação dos novos cursos criados pela instituição

Tanto a Universidade Alfa com a Mackenzie, atendendo às exigências governamentais, preocupam-se com a titulação do seu corpo docente. A primeira elege a titulação como principal critério na contratação de docentes e para a sua progressão na carreira e amplia seu programa de bolsas para a qualificação docente, coerentemente com os valores **qualidade do ensino** e **adequação às exigências legais**. A segunda divide seus docentes em duas carreiras: a acadêmica e a profissional, com o intuito de fornecer aos alunos professores adequados, tanto para a sua formação profissional, atendendo ao valor **formação para o mercado**, como para sua formação acadêmica. A combinação desses dois tipos de professores garante a **qualidade do ensino** nos cursos da Mackenzie. A progressão na carreira acadêmica é incentivada por um programa de incentivo a qualificação docente em especial no programa de pós-graduação *stricto sensu* da própria instituição.

O Centro Universitário Adventista, especialmente a partir de 1998, passa por fase de transformação, com a contratação de novos professores para ministrar as disciplinas dos cursos recém-criados, a titulação é um dos critérios considerados para a escolha dos professores, atendendo às exigências legais; mas a conduta moral do docente é também considerada, coerentemente com os valores **disseminação dos princípios da Igreja Adventista** e **formação integral do indivíduo**. A mudança significativa ocorre no programa de qualificação docente, que passa a privilegiar a formação de professores para o ensino superior.

Ambas as universidades têm dificuldades para contratar professores em regime de tempo integral, como exige a nova legislação. A Universidade Alfa procura manter seus professores atuando também em funções administrativas, ou realizando projetos específicos de interesse da instituição, que valorizem a **qualidade do ensino**. Para atender a esse novo desafio a Mackenzie utiliza-se de duas práticas: primeiro, vincula seus docentes de tempo integral às atividades administrativas; segundo, concentra a maior parte dos professores de tempo integral nos programas de pós-graduação.

O Centro Universitário Adventista não tem problemas quanto à manutenção de professores em regime de tempo integral (professores obreiros), entretanto o aumento no número de docentes exige que a instituição estabeleça claramente um plano de carreira para os professores não obreiros que, em princípio, não serão contratados em regime de tempo integral, coerentemente com os valores **segurança financeira**, pois representam um custo maior para a Instituição.

As duas universidades preocupam-se agora com a realização de atividades de pesquisa, por ser essa uma das imposições da nova legislação. A Universidade Mackenzie cria o Mackpesquisa, um fundo que congrega 2% do orçamento da instituição, seguindo a

orientação legislativa, organizando o processo de distribuição desses recursos, coerentemente com o valor **preservação**. A Universidade ALFA também destina esse mesmo percentual para a pesquisa, mas não define os mecanismos utilizados para essa distribuição, coerentemente com o valor **preocupação financeira**, apesar de formalmente estruturar núcleos de pesquisa. Por outro lado adotar a postura de instituição de ensino com fins lucrativos, a Universidade Alfa passa a realizar atividades de prestação de serviços a outras organizações, utilizando o potencial dos seus laboratórios especialmente na área de computação gráfica, e medidas de precisão, este em fase de credenciamento no Imetro.

Aproveitando-se da liberdade didático-pedagógica que caracteriza essa nova fase a Universidade Mackenzie reformula seus currículos e desenvolve seu projeto pedagógico com uma ênfase no modelo educacional calvinista, coerentemente com o valor **envolvimento com a Igreja**. Nesse trabalho de reformulação é enfatizada a iniciação científica ao lado da formação profissional dos alunos, coerentemente com o valor **qualidade do ensino**. O Centro Universitário Adventista na mesma linha elabora seu projeto pedagógico dentro dos princípios da Igreja e mantenha no currículo disciplinas voltadas à formação cristã do indivíduo, coerentemente com o valor **disseminação dos princípios da Igreja Adventista**. São implantados ainda trabalhos de iniciação científica entre os alunos. Essas medidas contribuem para a **formação integral dos indivíduos**. A Universidade ALFA também reformula seu currículo a partir das diretrizes estabelecidas para o provão, coerentemente com o valor **adequação às exigências legais**. Um novo projeto pedagógico é construído pelo corpo docente da instituição. É mantida a ênfase na formação profissional do aluno, combinada com atividades de iniciação científica em alguns cursos. Essas medidas colaboram para que a instituição aprimore a **qualidade do ensino**.

Devido à concorrência, a Universidade Alfa encontra dificuldades para preencher as vagas de alguns de seus cursos. Para fazer frente a esse problema, a instituição altera o rol de cursos oferecidos, substituindo os cursos com baixa procura por outros com melhor mercado, coerentemente com o valor **preocupação financeira**. Paralelamente a isso ela realiza as provas do processo seletivo de verão em conjunto com outras instituições. Esse procedimento permite aumentar a propaganda sem aumentos significativos dos investimentos em marketing. No vestibular de inverno adota uma nova modalidade de prova denominada “prova eletrônica”, que pode ser realizada pelo aluno durante todo o período de inscrições. Essa nova modalidade de prova mostra-se vantajosa porque não implica em aumento de custos uma vez que utiliza a estrutura dos laboratórios de informática já instalados.

A Mackenzie cria novos cursos utilizando-se da autorização legal para que as instituições com três conceitos ‘A’ no provão em um curso avaliado abram esse curso fora de sua sede. A escolha de Tamboré justifica-se, porque a universidade já tinha uma estrutura montada para atender ao ensino básico e médio, não havendo problemas de infra-estrutura para implantar os novos cursos, coerentemente com a **preocupação financeira** e a **qualidade do ensino**. Dois cursos criados no campus São Paulo merecem destaque: teologia e filosofia, uma vez que esses cursos justificam-se pelo valor **envolvimento com a Igreja**. Apesar do poder de seu nome a Universidade Mackenzie passa a investir em propaganda institucional para divulgar o seu processo seletivo.

Com o crescimento do número de cursos a partir de 1998, o Centro Universitário Adventista encontra dificuldades para preencher a totalidade de suas vagas focando apenas o público adventista, por isso a instituição passa a utilizar os meios de comunicação de massa, para promover seu processo seletivo. A instituição procura ainda facilitar o acesso do público adventista, especialmente para aumentar a ocupação do internato. Para tanto realiza seu processo seletivo em várias unidades da federação, utilizando a estrutura das escolas adventistas, o que reduz o custo dessa operação, coerentemente com a **segurança financeira**, e facilita o acesso do aluno, que não precisa se deslocar para fazer a prova. O sistema de

bolsas de estudo pelo trabalho é mantido e ampliado. A instituição utiliza-se ainda de um processo seletivo com duas ou mais fases, sendo em cada uma delas oferecidas as vagas não completadas na anterior. A instituição define as áreas de atuação de cada campus para evitar uma concorrência direta entre eles.

A Mackenzie trabalha para credenciar seus programas de pós-graduação no MEC; para tanto acaba com seus cursos de doutorado, reduz o número de mestrados oferecidos, contrata um número significativo de professores doutores para atuar em regime de tempo integral e destina um espaço específico para os cursos no novo prédio da reitoria. Com esse trabalho a instituição garante o credenciamento de quatro dos seus sete cursos de mestrado, aproximando-se das outras universidades tradicionais, que já têm cursos credenciados há vários anos, atendendo aos valores **renovação e tradição**. A interação da graduação e da pós-graduação contribui para a **qualidade do ensino**. A pós-graduação passa a ser responsável pela atividade de pesquisa que começa a ser realizada na Instituição.

A Universidade Alfa busca credenciar seu curso de mestrado no MEC, sem sucesso; a instituição não tem certeza sobre a continuidade desse curso ou sobre a ampliação da pós-graduação *stricto sensu*, por ser essa modalidade muito cara.

O Centro Universitário Adventista mantém seu curso de mestrado e busca credenciá-lo no MEC; entretanto, como o crescimento da instituição é recente, não há certezas sobre o futuro da pós-graduação.

Apenas a Universidade Alfa se aproveita das novas modalidades de cursos criadas pela nova LDB, os seqüenciais e os cursos à distância. Ela vê esses cursos como oportunidades para o aumento do número de alunos sem grandes aumentos de custos, coerentemente com a **preocupação financeira**.

O Centro Universitário Adventista procura desenvolver suas atividades de extensão aproximando-se cada vez mais da comunidade, motivado pelo valor **disseminação dos princípios da Igreja Adventista**. A Mackenzie começa a realizar trabalhos de interação com a comunidade indo além dos seus muros para atuar em projetos ligados à terceira idade e programas como a alfabetização solidária e universidade solidária. A ênfase dada a essas atividades decorre do **envolvimento da instituição com a Igreja**, ressaltando seu caráter confessional, além de atender à exigência legal de que a universidade mantenha o tripé ensino, pesquisa e extensão. A Universidade Alfa mantém os projetos de extensão do período anterior, motivada pelo valor **apego à comunidade local**, e passa a desenvolver novos projetos de maior abrangência, como a comunidade solidária e universidade solidária, o que deriva do valor **paternalismo**.

A Mackenzie aumenta seus preços, mantendo-se ainda com a menor mensalidade dentre as universidades tradicionais, coerentemente com a **preocupação financeira**. A Universidade Alfa mantém sua política de preços do período anterior, coerentemente com a **preocupação financeira**, pois o preço ainda é um de seus diferenciais para atrair alunos. O Centro Universitário Adventista mantém também a mesma política de preços.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessa explanação é possível verificar que, apesar de submetidas a pressões isomórficas de natureza coercitiva, a forma peculiar com que cada uma das organizações percebe as mudanças no ambiente, a partir dos esquemas interpretativos dos dirigentes, justifica a realização de diferentes ações estratégicas, refletidas nas mudanças descritas no posicionamento estratégico de cada instituição estudada.

O impacto da mudança ambiental foi de natureza incremental, fato que pode ser explicado pelos seguintes fatores: existência de prazos para que as instituições de ensino se adaptem às novas exigências legais, falta de suporte social para as novas regras legais nos primeiros anos de implantação e aumento gradativo do número de cursos e instituições de

ensino. Mudanças de natureza estratégica só ocorrem na Mackenzie, associadas à troca dos membros do nível estratégico.

Nota-se que as organizações estudadas não avaliam as mudanças ambientais de forma homogênea, fato explicado pela diferenças existentes nos esquemas interpretativos. A organização Alfa sente-se oprimida pelo aumento da concorrência e considera as exigências legais excessivas, o Centro Universitário Adventista vislumbra oportunidades de crescimento e a Mackenzie busca superar desafios.

Percebe-se ainda diferenças no posicionamento estratégico adotado pelas instituições, decorrentes da forma como as instituições avaliam o ambiente a partir das crenças e valores do grupo dirigente. A organização Alfa altera o rol de seus cursos e busca atender formalmente às exigências legais; a Mackenzie investe na pós-graduação *stricto sensu*, para assegurar o desenvolvimento da pesquisa e adaptar seu corpo docente às exigências legais; o Centro Universitário Adventista preocupa-se em montar a estrutura para os novos cursos recém-criados e preservar sua característica religiosa.

Por fim é possível inferir que ocorre uma relação interativa entre as pressões ambientais e os esquemas interpretativos, pois estes, ao mesmo tempo que funcionam como referencial para a mudança, também sofrem alterações durante esse processo, as quais podem, no futuro, ocasionar reorientações estratégicas. Conclui-se, portanto, que os esquemas interpretativos atuam como filtros que influenciam a maneira como as organizações avaliam o contexto ambiental, mediando o posicionamento estratégico das organizações, justificando as diferenças encontradas nas estratégias de recursos, produtos/serviços e mercado das instituições de ensino superior objeto deste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Kenneth. R. The concept of corporate strategy IN: MINTZBERG Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2ª ed., p.44-52, 1991.
- ARAUJO, Luis; EASTON, Geoff. Strategy: Where is the pattern? **Organization**, Vol. 3, n. 3, p. 361-383, 1996.
- BARR, Pamela S.; STIMPert, J. L.; HUFF, Anne S. Cognitive change, strategic action , and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 15-36, 1992.
- CATÁLOGO. São Paulo : Universidade Presbiteriana Mackenzie, 1999.
- CHAFFEE, Ellen Earle. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CRUBELLATE, João Marcelo; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Valores/crenças e interesses como mediadores de adaptação à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. (1998: Foz do Iguaçu). **Anais**, 22º. ENANPAD, Foz do Iguaçu-PR, 1998 {CD ROOM}.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociologic Review**, vol. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.
- EDELMAN, Lauren B. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. **American Journal of sociology**, vol. 97, n. 6, p. 1531-1576, May 1992.
- EDELMAN, Lauren B. Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace. **American Journal of Sociology**, vol. 95, n. 6, p. 1401-1440, May 1990.
- ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power, **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.
- GINSBERG, Ari. Connecting diversification to performance: a sociocognitive approach. **Academy of Management Review**, vol. 15, n. 3, p. 514-535, 1990.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: Teoria e casos**. Porto Alegre : Editora da UFRGS, 1996.

- KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. **The Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it.** New York : Free Press, 1992.
- LEVY, Amir. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, vol. 15, n. 1, p. 5-23, 1986.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo-RS. **Organizações e Sociedades**, vol. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, p. 147-159, 1993.
- MEYER, John W. e ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, vol. 83, n.2, p. 340-363, 1977.
- MILLIKEN, Frances J. Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics. **Academic of Management Journal**. vol. 33, n. 1, p.42-63, 1990.
- MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy, In: MINTZBERG Henry; QUINN Janes. Brian. **The strategy process**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 2. ed., p. 12-19. 1991.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, vol. 32, p. 77-97, Winter 1990.
- PANT, P. Narayan e LACHMAN, Ran. Value incongruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, vol. 35, n. 2, p. 195- 212, 1998.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE Ewan; MCKEE, Lorna. **Shaping Strategic Change**. London : Sage, 1992.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, vol. 25, p. 1-17, Mar. 1980.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey Bass, 2. ed., 1992.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3. Ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- SHIRLEY, Robert C.; PETERS, Michael H.; EL-ANSARY, Adel. **Strategy and Policy Formation: a multifunctional orientation**. E. ed. New York: John Wiley e Sons, 1981.
- SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic Management in an enacted world. **Academic of Management Review**. vol. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de; SILVA, Eurides Brito da. **Como entender e aplicar a nova LDB**. São Paulo : Pioneira da Educação, 1997.
- STABELL, Charles B.; FJELDSTAD, Oystein D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, vol. 19, p. 413-437, 1998.
- THOMAS, James B.; CLARK, Shawn M. e GIOIA, Dennis A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. **Academy of Management Journal**, vol. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.
- TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional source of change in formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1934. **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, p. 22-39, 1983.
- WHIPP, Richard; ROSENFELD, Robert; PETTIGREW, Andrew. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, vol. 26, n. 6, p.561-585, 1989.
- WILSON, David C. **A strategy of Change**. New York: Routledge, 1992.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.