

Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior

.....
José Campos de Andrade Filho*

Clóvis L. Machado-da-Silva**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Quadro teórico de referência; 3. A situação em estudo; 4. Considerações metodológicas; 5. Análise das três instituições de ensino superior; 6. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. The situation under study; 4. Methodological remarks; 5. Analysis of three higher education establishments; 6. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: mudança; estratégia; instituições de ensino superior.

KEY WORDS: change; strategy; higher education establishments.

Este artigo busca verificar a relação entre os esquemas interpretativos e o posicionamento estratégico da Universidade Alfa, da Universidade Presbiteriana Mackenzie e do Centro Universitário Adventista — instituições situadas na Grande São Paulo — em face das mudanças na política educacional brasileira, no período 1990-2000. O posicionamento estratégico foi avaliado a partir dos seguintes componentes: estratégias de recursos, de produtos/serviços e de mercado. Os esquemas interpretativos foram identificados com

* Mestre em administração, com concentração em organizações e estratégia, pelo Ceppad/UFPR e pesquisador-assistente do Grupo de Estudos Organizacionais e Estratégia do Ceppad/UFPR. E-mail: josecampos@uniandrade.br.

** Doutor em estratégia, mudança e análise organizacional pela Michigan State University (EUA), professor titular e coordenador do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da UFPR e presidente da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. E-mail: clms@ceppad.ufpr.br.

base nas crenças e valores compartilhados pelos dirigentes de 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 esses dirigentes percebem as mudanças ambientais, o que justifica as diferenças encontradas no posicionamento estratégico dessas instituições, diante das mesmas pressões contextuais.

Environmental change and strategic positioning in organizations: analyzing three higher education institutions

This paper studies the relation between interpretive schemes and the strategic positioning of Alfa University, Mackenzie Presbyterian University and the Adventist University Center — located in Greater São Paulo, Brazil —, considering the changes in Brazilian educational policy in the period between 1990 and 2000. Strategic positioning was evaluated by analyzing resource, product/service and marketing strategies. Interpretive schemes were identified based on the values and beliefs shared by the top executives. According to the comparative analysis of the three educational establishments, the interpretive schemes act as a filter that influences the way in which they evaluate their environment, mediating their strategic positioning and justifying the differences found among the strategies adopted by them under the same environmental constraints.

1. Introdução

No Brasil, as décadas de 1960 e 1970 foram marcadas por um expressivo aumento no número de vagas oferecidas em instituições de ensino superior, principalmente pela criação de faculdades isoladas, geralmente voltadas para as áreas de ciências humanas e sociais (Hardy & Fachin, 1996). Essa fase é coordenada de forma minuciosa pela Lei nº 5.540/68, que regulamentava a educação superior, revogando as disposições contrárias, contidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4.024/61).

A década de 1980 e a primeira metade da década de 1990, ao contrário das anteriores, foram marcadas por uma política restritiva quanto à criação de instituições de ensino superior, especialmente isoladas. O que ocorreu nessa fase foi um processo de transformação de faculdades integradas e de federações em universidades, particularmente, após 1985.

Esse quadro se alterou na segunda metade da década de 1990, 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 de nº 9.131/95, que institui o Programa Nacional de Avaliação da Educação Superior, e a de nº 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 nesse novo cenário legislativo. A primeira se refere à criação de duas novas modalidades de instituição de ensino superior, conforme a classificação do art. 8º do Decreto nº 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 nº 9.394/96, que impõe a necessidade de credenciamento periódico das instituições de ensino superior, aumentando a fiscalização imposta à rede escolar (Souza & 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. Essa avaliação engloba a titulação e o regime de trabalho do corpo docente — em especial, para as universidades, onde o percentual de mestres e doutores, tanto quanto o de professores em regime de tempo integral, deve manter-se em 30%; a organização didático-pedagógica, relacionada aos currículos dos cursos estruturados a partir das diretrizes curriculares editadas pelo Ministério da Educação (MEC); como também, a infra-estrutura, que abrange bibliotecas, laboratórios, salas especiais e salas de aula.

Essas pressões decorrentes da legislação, que fixa critérios mínimos a serem 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.

Ao se depararem com pressões institucionais de natureza coercitiva, as organizações 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 & Powell, 1983).

Todavia, a forma como os atores organizacionais percebem e interpretam as forças isomórficas, a partir dos esquemas interpretativos prevalentes, pode levar as organizações a adotarem ações estratégicas diferentes (Machado-da-Silva & 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 institu-

ições 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.

2. Quadro teórico de referência

O ambiente engloba todos os fenômenos externos que afetam a vida e o desenvolvimento das organizações (Andrews, 1991). Neste artigo são analisados 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 & 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, mas visando obter legitimidade — que lhes possibilitem maiores oportunidades de sobrevivência (Meyer & Rowan, 1977). Dessa consideração resulta que a sobrevivência e o sucesso das organizações estão vinculados tanto à capacidade de adaptação às especificações ambientais técnicas quanto à conformação a fatores normativos de suporte e legitimidade contextual (Machado-da-Silva & Fonseca, 1994). Sob tal perspectiva, o ambiente deve ser visto como dimensão com duas faces:

- † 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;
- † ambiente institucional — caracterizado pela necessidade da organização de se amoldar 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, 1992:32), mas pela “adequação da forma e dos processos organizacionais às pressões sociais” (Crubellate & Machado-da-Silva, 1998:3).

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 & Fernandes, 1999).

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 assemelharem-se a outras, quando submetidas ao mesmo conjunto de condições ambientais (DiMaggio & Powell, 1983; Kanter, Stein & Jick, 1992). Nesse sentido, são três os tipos de mecanismos isomórficos:

- † mimético: que se caracteriza pela tendência de as organizações imitarem modelos de sucesso, quando submetidas a ambientes de incerteza e ambigüidade;
- † normativo: o qual 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;
- † coercitivo: que resulta de pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras das quais seja dependente, ou é consequência de expectativas culturais da sociedade (DiMaggio & Powell, 1983; Machado-da-Silva & Fonseca, 1994).

A lei representa uma modalidade de pressão isomórfica coercitiva, que pode afetar a estrutura e o comportamento das organizações, em especial quando passa a ter grande respaldo da sociedade (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 & Zucker, 1983).

Deve ser enfatizado, 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 & 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, os quais operam como quadros de referência de eventos e comportamentos desencadeados

em diversas situações” (Machado-da-Silva & Fonseca, 1994:79). Eles determinam a forma como os membros da organização reconhecem e entendem o mundo organizacional (Ranson, Hinings & Greenwood, 1980).

Os valores e as crenças são dois componentes essenciais dos esquemas interpretativos. Os valores organizacionais consistem das concepções racionalizadas dos membros da organização no que concerne aos meios e aos fins. Além disso, 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 modo enraizado de perceber o mundo — criado na mente 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 organizações 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 produtos/serviços, mercado e à alocação de recursos.

3. 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 uma entidade confessional, sem fins lucrativos, o que lhe impõe as obrigações 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 do art. 2º do Decreto nº 2.306/97. A Universidade Alfa, ao contrário, é entidade com fins lucrativos, sujeita à legislação mercantil, nos termos do art. 7º do Decreto nº 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 e uma vocação primordialmente voltada para o ensino.

A Universidade Mackenzie é instituição de ensino instalada em um *campus* universitário no bairro de Higienópolis, um dos mais nobres de São Paulo, com uma área de 65.000m² e com aproximadamente 850 docentes que atuam em 28 cursos e/ou habilitações em nível de graduação, em sete cursos de mestrado, e em vários cursos de pós-graduação *lato sensu*, que atendem a um corpo discente de aproximadamente 25 mil alunos. A instituição conta ainda com aproximadamente mil funcionários que atendem o Instituto Presbiteriano Mackenzie, da pré-escola à 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 oferece os cursos de administração de empresas, de administração com ênfase em comércio exterior e de educação física.

A Universidade Alfa é uma instituição de ensino com cinco *campi* construídos em terrenos de propriedade de sua entidade mantenedora, somando mais de 85.000m². A instituição abriga mais de 12 mil alunos distribuídos em 28 cursos de graduação e/ou habilitações, um curso de mestrado, cursos de pós-graduação *lato sensu* em diversas áreas e em 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, cerca de 48 laboratórios, além de oficinas, estúdios, três auditórios e ginásio poliesportivo. Às instalações, agrega-se ainda uma biblioteca central e duas setoriais com um acervo de 150 mil volumes.

O Centro Universitário Adventista — criado em 9 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

sede em São Paulo e extensão em Engenheiro Coelho, abrangendo 18 cursos superiores, sendo 10 no *campus* I e oito no *campus* II. A instituição ainda oferece 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 da instituição, não integra, para efeitos legais, o centro universitário.

4. Considerações metodológicas

A pesquisa é um estudo comparativo de casos, tendo como objetivos 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 em vigor a partir de 1995.

As categorias analíticas que orientam este estudo são: mudança ambiental, posicionamento estratégico e esquemas interpretativos. A mudança ambiental compreende as alterações nas dimensões tecnológica, social, político/legal, competitiva, estrutural ou econômica, que compõem o contexto externo da organização (Shirley, Peters & El-Ansary, 1981) e que podem afetar tanto sua necessidade de eficiência como a de legitimidade social (Scott, 1992). Foi operacionalizada por meio da análise da Lei nº 5.540/68 — regulamentada pelo Decreto-lei nº 464/69 — e das Leis nºs 9.131/95 e 9.394/96 — regulamentadas, respectivamente, pelos Decretos nºs 2.026/96 e 2.306/97 — que sucederam a primeira, com o objetivo de identificar as diferenças existentes na dimensão ambiental político/legal, durante os anos observados por esta pesquisa.

O posicionamento estratégico refere-se à consistência das ações de uma organização, relativas à disposição de recursos, de produtos/serviços e mercados em um período de tempo (Araujo & Easton, 1996; Stabell & Fjeldstad, 1998). Nesse sentido, 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 & Lachman, 1998). Esse posicionamento 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 — fornecidos pela instituição — das áreas de recursos humanos, planejamento, patrimônio, marketing e finanças. Os dados foram confirmados e complementados por meio de entrevistas semi-estruturadas com membros da alta administração das instituições.

Os esquemas interpretativos foram verificados a partir de seus componentes básicos: valores e crenças. Estes foram verificados mediante análise de documentos, tais como atas dos conselhos superiores, catálogo da institu-

ição, regimentos, estatutos e avaliações institucionais. Esses dados também foram consolidados e complementados por meio de entrevistas semi-estruturadas com membros da alta administração das instituições.

A perspectiva de estudo é seccional, com avaliação longitudinal. Abrange o período 1990-2000, com o principal corte situando-se em 1996. Os procedimentos empregados são de natureza descritivo-qualitativa, com a utilização de múltiplas fontes de evidência, como é recomendado em se tratando de estudos dessa natureza.

A pesquisa centrou seu foco nos dirigentes de nível estratégico de cada uma das organizações. Nas entrevistas, procurou-se abranger toda a população considerada. 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 e 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, enquanto a técnica da triangulação foi exaustivamente trabalhada, combinando-se as informações obtidas por meio dos dados primários e dos dados secundários.

5. Análise das três instituições de ensino superior

A análise que se segue está baseada nos dados 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 1990 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 leva 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 efetivaram esse crescimento varia em função das diferenças existentes nos valores que compõem os esquemas interpretativos e da condição peculiar de cada uma.

Para dobrar seu número de alunos a Mackenzie adota o regime semestral e passa a realizar dois 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 implantação de novos cursos e do aumento de vagas. 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 do MEC. A Universidade Alfa, movida pelo valor “paternalismo”, procura criar cursos de mestrado e doutorado em parceria com outras instituições particulares de ensino. Contudo, a dificuldade de atender aos requisitos do MEC e o alto custo de abertura desses cursos impedem que o 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 (1990-96 e 1997-2000)

Período	Valores e crenças	Estratégias de recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de mercado
1990-96	s Preocupação financeira	s Negociação de mensalidades e salários	s Aumento gradativo do número de cursos e de vagas	s Preços mais baixos do que os da maioria das universidades da capital
	s Paternalismo	s Formação para o mercado	s Criação de cursos de pós-graduação <i>stricto e lato sensu</i>	s Baixo investimento em marketing; valorização do marketing “boca a boca”
	s Apego à comunidade local	s Aquisição de equipamento	s Grande número de projetos de apoio à comunidade	s Projetos de crescimento, inclusive, com criação de <i>campi</i> fora da sede (não concretizado)
		s Professores horistas e com experiência profissional	s Duas áreas de pesquisa em fase de estruturação	
1997-2000	s Preocupação financeira	s Obtenção de recursos externos (BNDES)	s Reestruturação dos cursos de graduação	s Vestibular de verão conjunto com outras universidades (Univest)
	s Paternalismo	s Investimentos na biblioteca	s Oferta de cursos seqüenciais	s Criação da prova eletrônica ao lado da prova tradicional (vestibular de inverno)
	s Apego à comunidade local	s Contratação de professores titulados e em regimes de tempo parcial e integral	s Projetos para criação de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> a distância	s Aumento dos investimentos em marketing
	s Formação de profissionais para o mercado de trabalho	s Estruturação de um programa de qualificação docente	s Criação e estruturação de núcleos de pesquisa para prestação de serviços a empresas	s Adequação dos cursos e vagas à procura
	s Adequação às exigências legais	s Adoção da postura de instituição de ensino com fins lucrativos	s Reestruturação da pós-graduação	s Preços mais baixos que os da maioria das universidades da capital
	s Qualidade do ensino		s Ampliação dos projetos de apoio à comunidade	

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

Quanto ao Centro Universitário Adventista, este avalia o início dos anos 1990 como um período restritivo para o crescimento do ensino superior, uma vez que a política do MEC impediu a criação da Universidade Adventista Brasileira. Apesar disso, o centro 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. Nesse momento, inicia-se um processo de transferência dos cursos de graduação para esse novo *campus*, uma vez que o ambiente rural mostra-se mais adequado à filosofia adventista. Contudo, a transferência é suspensa devido à necessidade de formação de 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 provêm das mais diversas localidades, mostrando-se, em geral, ligados à 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 seus estudos.

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 Alfa e Mackenzie era composto de professores horistas. Essas instituições não viam necessidade de terem docentes em regime de tempo integral, com exceção daqueles envolvidos nas áreas administrativas ou em projetos específicos. Essa forma de atuação se justifica 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 dessas 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 atua em regime de tempo integral, na condição de obreiros — funcionário ligado à 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”.

Em seus cursos, a Mackenzie procurava ir além dos conteúdos previstos nos currículos mínimos, atendendo ao valor “qualidade do ensino”. A Universidade Alfa se mantinha 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 (1990-96 e 1997-2000)

Período	Valores e crenças	Estratégias de recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de mercado
1990-96	<ul style="list-style-type: none"> s Tradição s Conservadorismo s Qualidade do ensino s Formação para o mercado s Preocupação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> s Ampliação da estrutura física s Ampliação da capacidade de investimento s Incentivos esparsos à qualificação docente s Docentes horistas contratados por meio de amizades 	<ul style="list-style-type: none"> s Adaptação dos cursos de graduação ao regime semestral s Criação e reconhecimento de cursos de graduação s Preparação do aluno para o mercado de trabalho s Ingresso na pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> s Duplicação do número de alunos de graduação s Esforço de marketing praticamente inexistente s Ingresso no mercado da pós-graduação s Expansão para fora do <i>campus</i> São Paulo (não concretizada) s Preços menores que os das outras universidades tradicionais

Período	Valores e crenças	Estratégias de recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de mercado
1997-2000	<ul style="list-style-type: none"> s Tradição s Preservação s Renovação s Participação s Qualidade do ensino s Capacitação docente s Envolvimento com a Igreja s Educação voltada para a prática s Preocupação financeira 	<ul style="list-style-type: none"> s Aprimoramento da infraestrutura de apoio ao estudante s Contratação de professores titulados ou com reconhecida experiência profissional s Incentivos à qualificação docente s Contratação de professores de tempo parcial e tempo integral s Fomento à atividade de pesquisa s Aumento de mensalidades acima da inflação 	<ul style="list-style-type: none"> s Abertura gradativa de novos cursos de graduação s Adaptação dos cursos a um novo projeto pedagógico e curricular s Projetos de cursos sequenciais e de educação a distância (não implementados) s Incentivos à realização de convênios efetivos com outras instituições s Adaptação da pós-graduação aos padrões Capes s Desenvolvimento das atividades de extensão s Desenvolvimento de um volume de pesquisa expressivo 	<ul style="list-style-type: none"> s Ampliação da área de atuação para fora do <i>campus</i> São Paulo, por meio da criação do <i>campus</i> Tamboré s Pequenos esforços de marketing institucional e dirigidos à atração de candidatos para o processo seletivo s Adaptação dos cursos de graduação às exigências do mercado s Preços menores que os das outras universidades tradicionais

Fonte: Dados primários e secundários da pesquisa.

O Centro Universitário Adventista, assim como a Universidade Alfa, procura estar próximo da comunidade. No caso do centro, por meio da realização de atividades de extensão cultural, com temas ligados à filosofia da Igreja Adventista, coerentemente com o valor “disseminação dos princípios da Igreja Adventista”. A Universidade Alfa elabora diversos projetos ligados à comunidade, atendendo às necessidades de Mogi das Cruzes, coerentemente com o valor “apego à comunidade local”. Por outro lado, a Mackenzie apresenta-se fechada em “seus próprios muros”, realizando cursos de extensão, em geral, voltados para o atendimento das necessidades de complementação das disciplinas ministradas em seus cursos, considerando neste aspecto o valor “qualidade do ensino”. Tanto a Mackenzie quanto a Universidade Alfa, nesse primeiro período, têm a intenção de ampliar seu raio de atuação para outras cidades. No entanto, esses projetos não foram concretizados, pois se mostravam contrários à legislação vigente.

O novo ambiente, que começa a delinear-se a partir de 1996, é analisado em nível estratégico pelas 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. Isso configura uma atitude clara de resistência à nova legislação, confirmando as proposições de Tolbert e Zucker (1983) de que a não-existência de consenso quanto aos valores trazidos pela inovação legislativa pode gerar um processo de resistência à sua adoção.

Contudo, à medida que a aceitação social das inovações legislativas aumenta e as ameaças de sanção tornam-se efetivas, o nível estratégico da Universidade Alfa adota procedimentos corretivos visando 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. Durante os debates, o nível estratégico da universidade teve sua composição significativamente alterada, com a substituição dos membros da administração do Instituto Presbiteriano Mackenzie — exceto de seu presidente — e a eleição de uma nova reitoria em substituição à anterior, cuja gestão já se prolongava por 12 anos.

Essa mudança nos membros da organização alterou o conjunto de crenças e valores que compõem o nível estratégico e igualmente modificou a forma como os membros da organização avaliam as mudanças ambientais. Estas 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 o controle externos já eram prática corriqueira na instituição, não alterando significativamente o conjunto de crenças e valores que compõe os esquemas interpretativos, além de gerar uma mudança de natureza incremental

(Nadler & Tushman, 1990). Esse fato justifica-se pela grande influência exercida pela filosofia da Igreja Adventista sobre o nível estratégico do centro universitário, 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, resultando em ações estratégicas diferenciadas, como se passa a demonstrar.

Quadro 3

Esquemas interpretativos e posicionamento estratégico do Centro Universitário Adventista (1990-96 e 1997-2000)

Período	Valores e crenças	Estratégias de recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de mercado
1990-96	<ul style="list-style-type: none"> s Disseminação dos princípios da Igreja Adventista s Formação integral do indivíduo s Segurança financeira s Atendimento das necessidades das organizações adventistas s Investimento no grupo 	<ul style="list-style-type: none"> s Investimentos em infra-estrutura no <i>campus</i> Engenheiro Coelho s Investimentos concentrados no ensino básico e médio s Reserva de recursos s Preferência por professores de dedicação exclusiva (obreiros) s Ênfase na qualificação docente para todos os níveis de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> s Projeto de criação de novos cursos e da Universidade Adventista Brasileira (não concretizado) s Transferência da faculdade de educação e do Salt de São Paulo para Engenheiro Coelho s Criação de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> e de um mestrado em educação s Realização de cursos de extensão cultural s Disciplinas peculiares à natureza religiosa da instituição inseridas em todos os cursos s Criação de um curso de pedagogia em São Paulo, em convênio com a Unisa 	<ul style="list-style-type: none"> s Marketing restrito aos meios de comunicação da Igreja Adventista s Acomodações para aluno em regime de internato s Bolsas de estudo oferecidas em troca do trabalho dos alunos em favor da instituição

Período	Valores e crenças	Estratégias de recursos	Estratégias de produtos/serviços	Estratégias de mercado
1997-2000	<ul style="list-style-type: none"> s Disseminação dos princípios da Igreja Adventista s Formação integral do indivíduo s Segurança financeira s Investimento no grupo s Preparação de profissionais para o mercado s Preservação das características profissionais da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> s Montagem da infraestrutura para os novos cursos usando a reserva de recursos s Ampliação do acervo da biblioteca e construção de novos laboratórios s Preferência por professores de dedicação exclusiva (“obreiros”) — estruturação do plano de carreira para professores “não-obreiros” s Estruturação do programa de qualificação docente — ênfase no ensino superior 	<ul style="list-style-type: none"> s Aumento de 25% nas vagas dos cursos existentes no primeiro período e transformação da licenciatura curta em ciências nos cursos de matemática e ciências s Disciplinas peculiares à natureza religiosa da instituição, inseridas em todos os cursos s Criação de oito novos cursos via autorização do MEC e três via autonomia do centro universitário s Tentativa de credenciar o mestrado em educação na Capes (não concretizado) 	<ul style="list-style-type: none"> s Definição das áreas de atuação de cada um dos <i>campi</i> para evitar concorrência entre eles s Acomodações para alunos em regime de internato s Processo seletivo realizado simultaneamente em várias regiões do país s Marketing realizado nos mais variados meios de comunicação s Bolsas de estudo oferecidas em troca do trabalho dos alunos em favor da instituição s 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 que merece destaque é a implantação do curso de odontologia — motivado pelo interesse de membros do nível estratégico (paternalismo) — o que exigiu grandes investimentos em infraestrutura, centralizando os investimentos das instituições, especialmente, nos anos de 1997 e 1998.

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 em função do problema ocorrido com o curso de direito, que 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 quanto 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. Para a progressão na carreira, amplia seu programa de bolsas para a qualificação dos professores, em consonância com os valores “qualidade do ensino” e “adequação às exigências legais”. A Mackenzie divide seu corpo docente em duas carreiras, a acadêmica e a profissional, visando garantir sua adequação aos alunos, tanto para a sua formação profissional — atendendo ao valor “formação para o mercado” —, como para a formação acadêmica. A combinação desses dois tipos de professores garante a qualidade do ensino nos cursos da instituição. A progressão na carreira acadêmica é incentivada por um programa de qualificação docente, em especial, através do programa de pós-graduação *stricto sensu* da própria Mackenzie.

O Centro Universitário Adventista, particularmente a partir de 1998, passa por uma fase de transformação. Na contratação de novos professores para as disciplinas dos cursos recém-criados, a titulação é um dos critérios considerados — atendendo às exigências legais — da mesma forma que a conduta moral, em conformidade com os valores “disseminação dos princípios da Igreja Adventista” e “formação integral do indivíduo”.

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). No entanto, 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 o valor “segurança financeira”, tal medida leva em conta 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 absorve 2% do orçamento da instituição, organizando o processo de distribuição desses recursos coerentemente com o valor “preservação”. A Universidade Alfa também destina esse mesmo percentual para a pesquisa. Entretanto, não define os mecanismos utilizados para essa distribuição, em concordância com o valor “preocupação financeira”, apesar de formalmente estruturar núcleos de pesquisa. Por se tratar de instituição de ensino com fins lucrativos, a Universidade Alfa passa a prestar serviços a outras organizações, utilizando o potencial dos seus laboratórios especialmente nas áreas de computação gráfica e medidas de precisão, esta em fase de credenciamento no Inmetro.

Aproveitando a 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, considerando-se nesse aspecto o valor “qualidade do ensino”. Na mesma linha, o Centro Universitário Adventista elabora seu projeto pedagógico dentro dos princípios da Igreja e mantém, 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. Tais medidas contribuem para a formação integral dos indivíduos.

A Universidade Alfa também reformula seu currículo a partir das diretrizes estabelecidas para o provão, em consonância 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, a instituição realiza as provas do processo seletivo de verão juntamente 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 determinado curso abram esse mesmo 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 a implantação dos novos cursos, considerando-se 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 se justificam 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 esse motivo, 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 custos — levando em conta a segurança financeira — e facilita o acesso dos candidatos. 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 que em cada uma delas são oferecidas as vagas não completadas na fase anterior. Para evitar uma concorrência direta entre os *campi*, a Mackenzie define as áreas de atuação de cada um deles.

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, assim, 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, sem sucesso, credenciar seu curso de mestrado no MEC. 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. Contudo, como o crescimento da instituição é recente, há dúvidas 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 a distância. Ela vê nesses cursos a oportunidade de aumentar o número de alunos, sem que haja uma

significativa elevação dos 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”. Fora de suas instalações, a Mackenzie começa a realizar trabalhos de interação com a comunidade, atuando em projetos ligados à terceira idade e em programas como o “alfabetização solidária” e o “universidade solidária”. A ênfase dada a essas atividades decorre do envolvimento da instituição com a Igreja, o que ressalta seu caráter confessional, além de atender à exigência legal de que a universidade mantenha o tripé ensino-pesquisa-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 os já mencionados “comunidade solidária” e “universidade solidária”, o que, nesse caso, deriva do valor “paternalismo”.

Mesmo que ainda cobre a menor mensalidade dentre as universidades tradicionais, a Universidade Mackenzie aumentou seus preços, coerentemente com a “preocupação financeira”. Igualmente levando em conta tal preocupação, a Universidade Alfa mantém sua política de preços do período anterior, pois trata-se de um de seus diferenciais para atrair alunos. Da mesma forma, o Centro Universitário Adventista não alterou sua política de preços.

6. 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 de cada instituição estudada.

O impacto da mudança ambiental foi de natureza incremental. Isso pode ser explicado pelos três fatores: a existência de prazos para que as instituições de ensino se adaptem às novas exigências legais, a falta de suporte social para as novas regras legais nos primeiros anos de implantação e o 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 pelas diferenças existentes nos esquemas interpretativos. A organização Alfa sente-se oprimida pelo aumento da concorrência e considera as exigências legais excessivas. O Centro Uni-

versitário 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 estas 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 uma 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. Estes, ao mesmo tempo que funcionam como referencial para a mudança, também sofrem alterações durante esse processo, pressões essas que, no futuro, podem ocasionar reorientações estratégicas. Portanto, conclui-se que os esquemas interpretativos atuam como filtros que influenciam a maneira como as organizações avaliam o contexto ambiental, mediando o posicionamento estratégico das organizações, além de justificar as diferenças encontradas nas estratégias de recursos, produtos/serviços e de 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*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991. p. 44-52.

ARAUJO, Luis; EASTON, Geoff. Strategy: where is the pattern? *Organization*, v. 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*, v. 13, p. 15-36, 1992.

CHAFFEE, Ellen Earle. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, v. 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. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998. CD.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociologic Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

EDELMAN, Lauren B. Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace. *American Journal of Sociology*, v. 95, n. 6, p. 1.401-1.440, May 1990.

———. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, v. 97, n. 6, p. 1.531-1.576, May 1992.

ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.

GINSBERG, Ari. Connecting diversification to performance: a sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, v. 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*, v. 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*, v. 2, n. 3, p. 67-119, 1994.

———; ———. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 1993. p. 147-159.

———; ———; FERNANDES, Bruno M. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo, Atlas, 1999. p. 102-118.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILLIKEN, Frances J. Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators, interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.

MINTZBERG, Henry. Five *Ps* for strategy, In: MINTZBERG Henry; QUINN, Janes. Brian. *The strategy process*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1991. p. 12-19.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*, v. 32, p. 77-97, 1990.

- PANT, P. Narayan; LACHMAN, Ran. Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, v. 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*, v. 25, p. 1-17, Mar. 1980.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 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*. New York: John Wiley e Sons, 1981.
- SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, v. 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*, v. 19, p. 413-437, 1998.
- THOMAS, James B.; CLARK, Shawn M.; GIOIA, Dennis A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 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*, v. 28, p. 22-39, 1983.
- UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (São Paulo). *Universidade Presbiteriana Mackenzie — São Paulo: catálogo*. São Paulo, 1999.
- WHIPP, Richard; ROSENFELD, Robert; PETTIGREW, Andrew. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. *Journal of Management Studies*, v. 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.