

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIENCIAS EMPRESARIAIS - FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO HENRIQUE BARROSO MENEZES

ANTECEDENTES DA EFETIVIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

PAULO HENRIQUE BARROSO MENEZES

ANTECEDENTES DA EFETIVIDADE DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração
Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégias em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M543a Menezes, Paulo Henrique Barroso, 1981-
Antecedentes da efetividade da gestão de instituições de ensino superior/ Paulo Henrique Barroso Menezes. - Belo Horizonte, 2014.
93f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Henrique Cordeiro Martins
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2014.

1. Planejamento estratégico. 2. Ensino Superior. 3. Investidores (Finanças). I. Título. II. Martins, Henrique Cordeiro. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 378



**UNIVERSIDADE
FUMEC**
DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

UNIVERSIDADE FUMEC/FACE

Faculdade de Ciências Empresariais

Curso de Mestrado em Administração

Dissertação intitulada “Antecedentes da efetividade da gestão de instituições de ensino superior”, de autoria do mestrando Paulo Henrique Barroso Menezes, apresentada à banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Orientador - FUMEC

Prof. Dr. Fabrício Ziviani - FUMEC

Prof. Dra. Jane Noronha Carvalhais –FUNEDI/UEMG

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração
Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 25 de agosto de 2014.

AGRADECIMENTOS

Talvez a parte mais importante de todo objetivo alcançado seja saber reconhecer as pessoas que nos deram amparo durante a caminhada. Comigo, não poderia ser diferente!

Ao mesmo tempo, citar nominalmente as muitas pessoas que estiveram comigo neste processo, iniciado há mais de dois anos, e também aquelas que foram se somando aos que me fizeram mudar de rumo, além dos que me colocaram no rumo correto, é, certamente, um risco muito grande de, injustamente, deixar de citar alguém, principalmente aqueles que agem silenciosamente, ou até mesmo os que ajudam sem mesmo saber o quanto.

Enfim, obrigado à família que escolhi, por me ensinar a amar e a demonstrar que não é necessário laço sanguíneo para que o sentimento de amor fraterno nasça e cresça em cada um de nós, tornando-se importante em cada passo. Obrigado à minha companheira, que me ensina a cada dia que a paciência e a admiração são os ingredientes mais importantes para uma longa caminhada, e que se necessita de muita sabedoria para entender que nem tudo é como desejamos, mas que, quando conseguimos estar diante do mundo, como o outro o vê, é possível enfrentar todos os problemas com mais leveza.

Obrigado a meus colegas de trabalho, que se tornaram também parte da família, alguns criando novas oportunidades, outros acreditando no potencial, e todos, sem dúvida, contribuindo para o meu progresso e caminhar. Por fim, obrigado ao meu orientador que, com precisão e tranquilidade, apareceu em todos os momentos cruciais com uma palavra de incentivo ou até mesmo com um empurrão necessário e que, sem nenhuma dúvida, será parte de toda a minha vida.

Obrigado a todos que, nesses anos, me ajudaram a construir essa história!

*“É preciso força pra sonhar e perceber
Que a estrada vai além do que se vê.”*

Marcelo Camelo

RESUMO

As organizações, cada vez mais, estão atuando em forma de grandes grupos financeiros de capital aberto, em todo o mundo. Esse modelo exige um nível de governança e transparência para que sejam alcançadas as metas exigidas, a fim de serem ofertadas as ações em bolsas de valores, e também para gerar confiança e credibilidade em investidores sobre a efetividade de resultados das ações em que pretendem investir. Aliada a esse cenário, a efetividade da gestão torna-se um elemento fundamental para que as organizações consigam alcançar os resultados esperados, do ponto de vista quantitativo, e, a longo prazo, a perspectiva qualitativa desses resultados. No Brasil, as Instituições de Ensino Superior (IES) ganharam espaço a partir dos anos noventa, com a recomendação de incremento da educação superior, por meio da educação privada, pela Unesco, abrindo espaço para a abertura de diversas instituições educacionais no setor. Algumas delas optaram pelo modelo de grupos financeiros de capital aberto. Dessa forma, a presente pesquisa buscou utilizar-se dos critérios de Excelência Baldrige, para a verificação da percepção dos empregados sobre os construtos envolvidos no modelo e quais as suas aplicabilidades no contexto de uma Instituição de Educação Superior, no Brasil. Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa é analisar os antecedentes de efetividade da gestão do ensino superior, de acordo com o Modelo de Excelência Baldrige, em uma IES de ensino superior, na região metropolitana de Belo Horizonte. Para isso, foi organizada uma pesquisa quantitativa, em que foram analisados os antecedentes descritos no modelo, por meio de um formulário eletrônico aplicado a funcionários administrativos, diretores, professores e coordenadores de cursos de sete unidades de uma IES, que atua no modelo de capital aberto, tendo sido possível confirmar as premissas do Modelo de Excelência Baldrige: a importância do planejamento estratégico e sua implementação, o impacto da Liderança e Foco no Cliente, no Planejamento Estratégico e Gestão do Conhecimento e Foco no Treinamento e *Feedback*, para a implementação do Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Efetividade. Gestão de IES. Critérios de excelência.

ABSTRACT

Corporations, each day, are acting in the form of huge financial groups of open capital around the globe. This model demands a certain level of governance and transparency so that it meets the goals required for them to be offered as shares in stock markets, but also to generate confidence and credibility on investors about the ROI of investing in them. Combined to the scenario, management effectiveness has become a fundamental element for organizations to reach results in a quantitative point of view and its long term vision on the quality of these results. In Brazil, Higher Education Institutes (HEIs) gained space starting in the 1990's with UNESCO's recommendation on developing higher education through private institutions, opening room for creation of many HEIs in the sector, and many of them choosing to operate in a model of Open Capital Financial Groups. Keeping this in mind, this research managed to use the Baldrige Excellency Criteria in order to check the employees' perception about the constructs evolved in the model and which are the ways of applying them in the context of Brazilian HEI. In this way, the target of this research is to analyze what preceded the Higher Education management effectiveness according to the Baldrige Excellency Model, in a Higher Education Institute in the metropolitan area of Belo Horizonte. In order to do that, a quantitative research was organized, where the background described in the model were analyzed, using electronic form applied in management employees, principals, teachers and course coordinators of seven units of a HEIs that acts in Open Capital Model, where it was possible to confirm the premises stated by the Baldrige Excellency Model, such as the importance of strategic planning and its implementations, and also the impact of Leadership and Client Focus on strategic planning and Knowledge Management and Focus on training and Feedback for implementation of Strategic Planning.

Keywords: Effectiveness. Management of Higher Education Institutions. Standards of Excellence.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios para adequação da solução fatorial encontrada	61
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: A System Perspective.....	20
Figura 2 - Contexto de atuação do gestor de uma IES privada	22
Figura 3 - Modelo Hipotético	42
Figura 4 - Proporção da amostra X Amostra Coletada.....	47
Figura 5 - Amostra Final Ponderada.....	47
Figura 6 - Distribuição dos Entrevistados por Unidade, Cargo Ocupado e Cursos nos quais atuam	52
Figura 7 - Modelo Teórico Testado	74
Figura 8 - Correlações entre os construtos do Modelo Teórico	79
Figura 9 - Modelo Alternativo Testado	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição do universo de pesquisa por Unidade e Cargo	43
Tabela 2 - Distribuição da amostra pretendida por Unidade e Cargo	45
Tabela 3 - Distribuição final obtida por Unidade e Cargo	45
Tabela 4 - Cursos com os quais trabalha x Cargo	46
Tabela 5 - Pesos finais por Unidade e Cargo.....	48
Tabela 6 - Amostra Final ponderada	48
Tabela 7 - Estatística descritiva dos dados coletados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão	53
Tabela 8 - Teste Kolmogorov-Smirnov.....	56
Tabela 9 - Solução Fatorial.....	61
Tabela 10 - Alfa de Cronbach.....	64
Tabela 11 - Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta.....	65
Tabela 12 - Validade convergente dos construtos.....	67
Tabela 13 - Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)	69
Tabela 14 - Validade discriminante com base no critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991)	71
Tabela 15 - Índice de Ajuste do Modelo Teórico.....	76
Tabela 16 - Coeficientes da Regressão do Modelo Teórico	78
Tabela 17 - Comparação do ajuste Modelo Teórico x Modelo Alternativo.....	81
Tabela 18 - Coeficientes da Regressão do Modelo Alternativo	82

LISTA DE SIGLAS

- AFC – Análise Fatorial Confirmatória
- AFE – Análise Fatorial Exploratória
- ASQ – *American Society for Quality*
- AVE – *Average Variance Extracted*
- BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
- BPEP – *Baldrige Performance Excellence Program*
- CFI – Comparative Fit Index
- CVM – Comissão de Valores Mobiliários
- CR – *Composite Reliability*
- EaD – Educação a Distância
- EUA – Estados Unidos da América
- ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
- ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
- FIES – Financiamento Estudantil
- IES – Instituição de Ensino Superior
- KMO – Kaiser-Meyer-Olkin
- INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases
- MEC – Ministério da Educação e Cultura
- MEE – Modelagem de Equações Estruturais
- NIST – *National Institut of Standards and Tecnology*
- PNE – Plano Nacional de Educação
- PNFI – Parsimonious Normed Fit Index
- PROUNI – Programa Universidade para todos
- RMSEA – Raiz do Erro Quadrático de Aproximação
- UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.1.3 Justificativa	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Os Critérios de Excelência <i>Baldrige</i>	19
2.1.1 Desenhando o perfil organizacional	21
2.1.2 Liderança	23
2.1.3 Planejamento Estratégico	26
2.1.4 Foco no Cliente	28
2.1.5 Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	30
2.1.6 Foco na força de trabalho	32
2.1.7 Foco na operação	34
2.1.8 Resultados	36
2.2 Efetividade e Resultado	38
2.3 O panorama das IES no Brasil	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 Hipóteses	42
3.2 Unidade de Análise	43
3.3 População e Amostra	43
3.4 Ponderação	46
3.5 Operacionalização dos Construtos	49
4 DESCRIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CASO	50
5 ANÁLISE DOS DADOS	51
5.1 Análise Exploratória dos Dados	51
5.2 Análise descritiva dos dados	53
5.3 Dados Ausentes	54
5.4 Outliers uni e multivariados	54
5.5 Análise de Normalidade	55
5.6 Análise de Linearidade	58

5.7 Análise de Fidedignidade dos dados	59
5.7.1 Dimensionalidade dos construtos	59
5.7.2 Confiabilidade dos Construtos	63
5.7.3 Variância média extraída e confiabilidade composta	64
5.7.4 Validade Convergente	66
5.7.5 Validade Discriminante	68
5.7.6 Validade nomológica	72
6 ANÁLISE DOS MODELOS	75
6.1 Modelo Teórico Testado	76
6.2 Modelo Alternativo	79
6.3 Análise dos Resultados	82
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm se modernizando e, ao longo dos anos, profissionalizando o processo de gestão. A globalização e a aproximação de mercados com os recursos tecnológicos são apontadas como propulsores para a necessidade de ferramentas mais efetivas e eficientes na gestão de negócios dos mais diferentes segmentos. A globalização dos mercados e a operação em Bolsas de Valores, ao redor do planeta, demonstram que os níveis de governança e transparência são fundamentais para a atração de investimentos, além de indicar que os investidores precisam ter um claro entendimento da estratégia e de como ocorrem implementações das estratégias nos negócios reais.

No Brasil, a partir da abertura econômica da década de noventa, passou-se a discutir um grande marco sobre os desafios das organizações brasileiras, principalmente na deficiência de qualificação da mão de obra e da pouca escolaridade da população. Dessa forma, a Unesco e o Banco Mundial se posicionaram favoravelmente ao incremento da educação superior brasileira, por meio da iniciativa privada, o que, em 1996, se transformou na Lei 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases - LDB) e Lei 10.172/2001 (Plano Nacional de Educação - PNE), que ampliou o acesso ao ensino superior, além da Portaria 40/2007, do Ministério da Educação e Cultura (MEC) (SILVA JÚNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009).

A partir de então, o governo brasileiro passou a implementar grandes incentivos à ampliação de vagas na educação superior, para atingir as metas estabelecidas no PNE. Um exemplo é a meta de aumentar a escolaridade da população, entre 19-24 anos, para 30%, em um período de dez anos, o que resulta em aproximadamente 3,2 milhões de estudantes aptos a concorrer por vagas no ensino superior (SARAIVA; NUNES, 2011).

Essas transformações tornam o mercado de educação superior atrativo aos investidores e aumentam a concorrência das IES, o que exige uma gestão eficiente, para que se alcancem os resultados esperados, nesse novo cenário de negócios.

As IES vêm passando por diversas mudanças ambientais, a partir da década de 1990. O aumento na quantidade de ofertas de vagas, em diferentes instituições, vem demonstrando a necessidade constante de adaptação dos modelos de gestão das IES, principalmente, frente ao cenário de ampla concorrência e a criação de grandes grupos de investimentos, além da fusão de outros como é o caso da Kroton Educacional e Anhanguera Educacional, que anunciaram sua fusão, em 22 de abril de 2013,¹ e a divulgação de Fato Relevante, em 12 de setembro de 2013, pela Estácio de Sá, da compra do Centro Universitário UniSEB, de Ribeirão Preto, São Paulo.²

Com esse novo cenário, é fundamental, para o mercado de educação privado, a obtenção de resultados organizacionais de sustentabilidade e excelência, buscando, no modelo de gestão, a transparência para os *stakeholders*. O mercado de educação deve, ainda, considerar a atuação no mercado de valores, via Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), atendendo às normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para o nível de governança necessário, além da manutenção da atratividade dos investidores.

Nesse contexto, o Ministério da Educação e Cultura (MEC), buscando a melhoria geral da qualidade do ensino superior, estabeleceu o marco legal necessário, por meio da Portaria 40, que “consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)” (MEC, 2007). Com a edição da portaria, tem-se que o MEC impõe às IES um marco regulatório de controle de qualidade educacional, obrigando as instituições privadas, em seu conjunto de estratégias, a buscar os resultados financeiros esperados, juntamente com as exigências legais para o credenciamento governamental para a IES.

Considerando essas transformações, as IES precisam então utilizar-se de ferramentas da Administração, em suas estratégias, para que sejam previstos os elementos de sucesso que levem aos resultados, conforme a missão, a visão e os valores institucionais, e, ainda, necessitam buscar os resultados financeiros esperados pelos *stakeholders*, além dos resultados qualitativos, exigidos pelo MEC.

¹ Comunicado Oficial de Acordo de associação Anhanguera e Kroton. Disponível em <http://www.kroton.com.br/Press_Release_Kroton_Anhanguera.pdf>. Acesso em: 01 out. 2013.

² Divulgação de fato relevante ao mercado. Disponível em: <http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=48641&conta=28&id=181166>. Acesso em: 01 out. 2013.

Nos Estados Unidos da América (EUA), as instituições privadas de ensino detêm um programa de excelência na educação chamado “The Malcolm Baldrige National Quality Award”. Esse programa de qualidade busca, por meio de parcerias entre o setor público e o setor privado, determinar um manual de boas práticas de gestão em instituições de ensino, capaz de levar a resultados que visam não só à melhora na qualidade educacional, mas também à promoção da inovação, competitividade e avanços científicos, aumentando a qualidade das empresas nacionais e a competitividade do país (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Dessa forma, tendo em vista os desafios das IES no Brasil, e considerando que a gestão das informações e estratégias vem se esforçando para utilizar ferramentas efetivas de gestão, com o objetivo de alcançar retornos organizacionais com benefícios à sociedade e à competitividade (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011), busca-se, com a presente pesquisa, demonstrar os elementos destacados no Modelo de Excelência Baldrige como antecedentes para os resultados esperados pela IES, considerando sua estratégia.

Nesse sentido, a pesquisa foi norteada pela seguinte questão: Quais são os antecedentes da efetividade da Gestão de Instituições de Ensino Superior, no Brasil, com base nos elementos destacados no Modelo de Excelência Baldrige?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os antecedentes de efetividade da gestão do ensino superior, de acordo com o Modelo de Excelência Baldrige, em uma IES da região metropolitana de Belo Horizonte.

1.1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, busca-se:

- Identificar a percepção, dos empregados, da importância de cada um dos elementos do Modelo de Excelência Baldrige, na efetividade da Gestão da IES;
- Identificar a correlação de cada construto, individualmente, com a efetividade da Gestão da IES.
- Identificar a correlação entre os elementos do Modelo de Excelência Baldrige de Qualidade da Gestão e a efetividade dos resultados da Instituição de Ensino Superior;

1.1.3 Justificativa

A importância da presente pesquisa se dá pelo fato de, neste momento, o mercado educacional brasileiro passar por significativas transformações, e com um grande aumento de instituições de ensino superior atuando na forma de grandes grupos de investimentos, com ações na bolsa de valores.

Essas mudanças ambientais nas IES vêm ocorrendo a partir da década de noventa, conforme demonstrado nos escritos de Silva Júnior, Muniz e Martins (2009). O aumento na quantidade de ofertas de vagas em diferentes instituições vem demonstrando a necessidade constante de adaptação dos modelos de gestão das IES, principalmente, frente ao cenário de ampla concorrência e de criação de grandes grupos de investimentos, e de abertura de novas instituições de ensino superior (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011).

A edição da Portaria 40/2007, pelo MEC, demonstra qual o marco regulatório esperado, para que sejam possíveis o credenciamento e a abertura de cursos no país (MEC, 2007). No entanto, ainda é necessário que, em obediência aos níveis de governança estabelecidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pela legislação societária, os grupos educacionais atendam às exigências de resultados financeiros para os *stakeholders* se sentirem seguros para investimentos e, dessa forma, se organizar a educação privada por meio de grupos de investi-

mentos (FERREIRA; NIYAMA; MENDES, 2008). Assim, atendem aos dois aspectos de qualidade e integração, determinados pelo marco regulatório do governo, e de transparência, retornos financeiros, ganho de capital e geração de valor, esperados pelos investidores.

A portaria editada pelo MEC contém ainda uma forte tendência de integração das IES com a comunidade em que estão envolvidas, buscando-se, dessa forma, o desenvolvimento regional e a consequente melhora dos indicadores nacionais de educação, inovação e desenvolvimento, fazendo com que as IES, ainda que privadas, cumpram o seu papel social, conforme determinado pelo artigo 214, da Constituição Federal, de 1988, inciso III (BRASIL, 1988).

Nessa perspectiva, o Modelo de Excelência Baldrige, utilizado nesta pesquisa, busca, nos EUA, país em que foi desenvolvido, o mesmo objetivo. Isto é: a necessidade de as IES, no cenário atual, combinarem resultados de inovação e desenvolvimento nacional, por meio de boas práticas adotadas na gestão, acordes às estratégias dos grupos de investimentos. E, como consequência, promoverem a melhoria geral das empresas nacionais, da competitividade, da educação e dos resultados financeiros para os investidores (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

De acordo com os dados das Sinopses Estatísticas da Educação Superior, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no censo da educação superior do ano de 2012,³ o Brasil contava com 2.416 IES, enquanto, no ano anterior, possuía 2.365 IES. No prazo de um ano, o Brasil teve acréscimo de 51 IES, um crescimento de 2,15% quando comparados os anos de 2011 e 2012. Os dados do Censo da Educação Superior, divulgados pelo INEP (2012), demonstram ainda que, das 2.416 IES, 87,42% são privadas.

Por outro lado, os dados divulgados por dois grupos de investimentos na educação superior, para o terceiro trimestre do ano de 2013, demonstram uma elevação na quantidade de alunos matriculados. A afirmação é demonstrada pelos Relatórios de Informações Trimestrais da Kroton Educacional S.A.,⁴ em que a companhia afirma que conta com 534 mil alunos, o que

³ Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

⁴ Informações Trimestrais – 30/09/2013 – Kroton Educacional S.A. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=79C9AB15-71A1-4FC2-8336-1C303048C4E1>. Acesso em: 30 nov. 2013.

representa uma elevação de 3,8% em relação ao segundo trimestre de 2013 (KROTON EDUCACIONAL S.A., 2013). A receita líquida da companhia também apresentou elevação de 33,7%, quando comparada com o mesmo período do ano anterior. Nessa mesma esteira, os dados divulgados pela Estácio de Sá, para o terceiro trimestre do ano de 2013,⁵ são de elevação de 19,7% da base de alunos, em comparação com o mesmo período do ano anterior, perfazendo um total de 340,4 mil alunos, e elevação de 25,3% da receita líquida, também comparada com o ano anterior.

Nesse sentido, a pesquisa contribui para que, a partir do cenário de crescimento das IES privadas, conforme metas estabelecidas pela legislação brasileira (SILVA JÚNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009), e também com as mudanças do ambiente de concorrência das IES (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011), se busque entender a correlação da efetividade da gestão das IES, a partir do Modelo de Excelência Baldrige, uma vez que, conforme premissa do modelo, o desenvolvimento do país e o desenvolvimento de tecnologia estão diretamente associados à gestão eficiente das instituições de ensino (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Na primeira parte desta pesquisa, investigaram-se os objetivos e o funcionamento do Modelo de Excelência Baldrige, verificando-se cada construto no contexto organizacional brasileiro; em seguida, buscou-se discutir o conceito de efetividade e resultado, e, por fim, demonstrar o panorama das IES no Brasil.

⁵ Resultados do 3T13 – Estácio de Sá. Disponível em: <http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30230>. Acesso em: 30 nov. 2013.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão abordados temas como a gestão estratégica das IES, no Brasil, os critérios de excelência do Prêmio Baldrige de Qualidade, bem como a importância desses critérios na gestão das IES, para a busca dos resultados esperados em qualidade de ensino, desenvolvimento de tecnologia e resultados financeiros, relacionados ao conceito do construto efetividade.

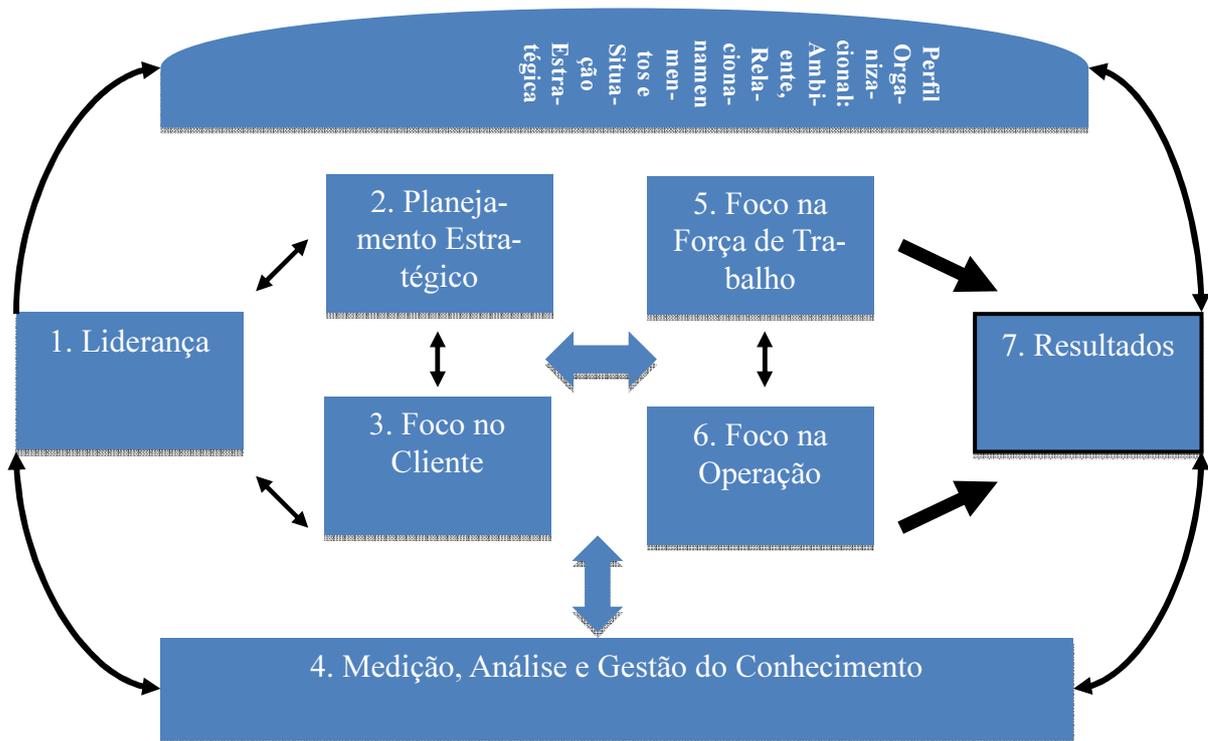
2.1 Os Critérios de Excelência *Baldrige*

O Prêmio Nacional “Malcom Baldrige” da Qualidade é resultado de uma parceria público-privada que tem como objetivo maior o incentivo à competitividade nacional. Para isso, o Departamento de Comércio, órgão ligado ao Instituto Nacional de Normas e Tecnologia (NIST), sigla em inglês, promove uma premiação para “universidades, indústrias e consórcio de pesquisas em tecnologias potencialmente revolucionárias”, conforme explica o manual Baldrige Perform Excellence Program (2011). Dessa forma, o programa busca contribuir para a melhoria dos produtos nacionais, tecnologias e patentes, com auxílio da Sociedade Americana de Qualidade (AQS), sigla em inglês. A Fundação Malcom é o órgão que angaria fundos junto à sociedade americana, para que os prêmios em dinheiro sejam repartidos entre os vencedores, avaliados dentro dos critérios estabelecidos pelo NIST, em conjunto com a AQS (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Tratando especificamente das instituições educacionais, dentro do Modelo de Excelência Baldrige, o sistema representado pela Figura 1 desenha os critérios de qualidade e gestão que levam ao prêmio, os quais devem ser definidos de acordo com cada organização avaliada, sendo possível a adaptação do modelo para universidades, indústrias ou consórcio de pesquisas, como destacado.

No Brasil, não há nenhuma iniciativa nesse sentido, pública ou privada. No modelo estudado, no entanto, há ações pontuais para melhoria da competitividade nacional, por meio de órgãos como Federação das Indústrias e Federação do Comércio, para seus respectivos públicos.

Figura 1 - Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: A System Perspective



Fonte: Adaptado de Criteria for Performance Excellence (2011).

No modelo sugerido, os critérios de excelência são distribuídos em sete categorias, que devem ser analisadas separadamente:

1. Liderança;
2. Planejamento estratégico;
3. Foco no cliente;
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento;
5. Foco na força de trabalho;
6. Foco na operação;
7. Resultados.

O perfil organizacional se refere ao ambiente em que a organização atua. Na presente pesquisa, elegeram-se instituições de ensino superior, cujas categorias devem atender as premissas de educação, conforme critérios utilizados pelos próprios organizadores do prêmio.

2.1.1 Desenhando o perfil organizacional

A perspectiva do modelo de excelência “Baldrige Education” procura situar a organização dentro do contexto ambiental, isto é, procura identificar quais são os elementos considerados no momento de formulação da estratégia: marco regulatório, quantidade de concorrentes, o tipo de estratégia adotada, mercado em que compete. Portanto, o perfil organizacional serve como um guia geral para o desempenho organizacional. Segundo o modelo de excelência Baldrige, o desenho do perfil organizacional também determina o clima dos relacionamentos internos com alunos, parceiros, fornecedores e *stakeholders* (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

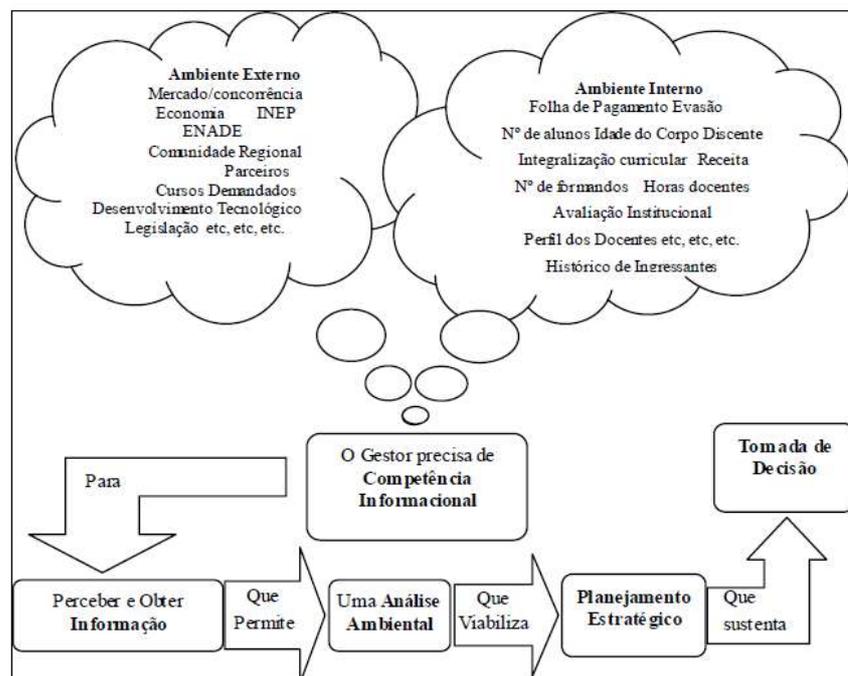
De acordo com Barreto e Pozo (2011, p. 99), “o ambiente externo, como o mercado e a competitividade, contribui para a evolução estrutural das empresas”, havendo também análises dos ambientes internos, no sentido de tornar os processos melhores e mais eficientes. Assim, a necessidade da análise de todo o ambiente organizacional requer a percepção exata do perfil organizacional, com o entendimento dos ambientes interno e externo, possibilitando que a etapa de planejamento seja adequada a todas as necessidades e que sua implementação ocorra com sucesso.

Esse é um dos principais pilares do modelo de excelência, tendo em vista que, a partir do perfil organizacional, é possível determinar as demais interações das sete categorias para a busca do resultado. Portanto, de acordo com o descritivo do manual do modelo de excelência Baldrige Perform Excellence Program (2011), a percepção do perfil organizacional significa classificar a própria organização com relação a sua estratégia deliberada, isto é, quais são os enunciados de sua missão, visão e valores e os caminhos pelos quais busca atingir esses objetivos estratégicos.

De acordo com Fidelis e Barbosa (2012), houve significativa ampliação e mudanças nos ambientes de negócios, modificando consideravelmente as variáveis a serem avaliadas pelas organizações quando do planejamento e gestão estratégica, creditando-se esse fenômeno à evolução dos conceitos e práticas da condução da estratégia. Os autores demonstram, em seus estudos, a necessidade de implementação de ferramentas de gestão capazes de ampliar a percepção da organização para além das questões didático-pedagógicas, visto que houve o acirramento da concorrência regional, a partir da ampliação do ensino superior, no Brasil.

A Figura 2 demonstra como Fidelis e Barbosa (2012) desenharam o ambiente de concorrência das IES brasileiras, como forma de entender o perfil organizacional, conceito que, conforme explicitado, se enquadra no modelo de Excelência Baldrige, servindo como ilustração ao ambiente e perfil atual das organizações objeto deste estudo, em contexto com o modelo que se pretende demonstrar.

Figura 2 - Contexto de atuação do gestor de uma IES privada



Fonte: FIDELIS; BARBOSA, 2012, p. 33.

O ambiente externo é indicado, na Figura 2, com os elementos: inserção na comunidade, legislação, concorrentes relacionados em cada região, além dos órgãos de controle, estatística e fiscalização, como o MEC e o INEP, e as obrigações de medição de resultados de qualidade, como as avaliações periódicas do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Esses itens externos são fatores significativamente importantes na decisão do estudante, ao escolher a IES em que pretende se matricular. Já no ambiente interno, é necessário que o gestor tenha informações precisas sobre evasão, perfil do discente, informações sobre as avaliações institucionais, acompanhamento da inserção dos formandos no mercado de trabalho, entre outros elementos. Isso porque, conforme destacado por Fidelis e Barbosa (2012), a tomada de decisão dependerá diretamente da qualidade de informações que o gestor foi capaz de organizar e assimilar, para que entenda corretamente o perfil organizacional e suas decisões fiquem em harmonia com o planejamento estratégico (FIDELIS; BARBOSA, 2012).

2.1.2 Liderança

Ainda considerando os critérios estabelecidos pelo programa de excelência “Baldrige Education”, o critério de liderança busca avaliar as ações das lideranças organizacionais e a percepção dessas mesmas ações para que sejam alcançadas as metas estratégicas da organização (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

O objetivo do líder, esperado pelo Modelo de Excelência Baldrige, é compatível com a liderança descrita por Rocha *et al.* (2010, p. 36), que indicam, citando várias pesquisas, como ponto consensual, na literatura, que “liderar corresponde a um processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com a finalidade de atingir um objetivo.”

Os autores descrevem ainda que as abordagens mais atuais da liderança precisam levar em consideração o comportamento do líder em relação a seus liderados, e também fazer uma avaliação do complexo conjunto de variáveis envolvidas no ambiente em que se exerce a liderança, abandonando a ideia clássica de liderança, em que se partiu do pressuposto de que os grupos são basicamente semelhantes, ao menos no que se refere ao papel do líder (ROCHA *et al.*, 2010).

Dessa forma, no modelo de excelência utilizado na presente pesquisa, espera-se, das lideranças organizacionais, que tenham capacidade de orientar e sustentar seus liderados dentro dos limites éticos e legais e que sejam capazes de manter os enunciados da missão, visão e valores

da organização, além de avaliar se as ações e a forma de comunicar estão contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a liderança deve ser capaz de estabelecer um canal de comunicação de duas vias, com eficiência para comunicar as decisões importantes, assumindo papel ativo, de maneira a reforçar o comportamento ético, profissional e interessado das equipes de trabalho, e também dos alunos (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Outra dimensão avaliada na liderança é a expectativa do programa de excelência Baldrige Perform Excellence Program (2011), de que o líder tenha ações com foco na geração do valor para a organização e para o processo de aprendizagem dos alunos, balanceando os conflitos de interesses, de alunos e da organização. Assim, percebe-se que o modelo pesquisado também busca a contextualização do conjunto de variáveis para a atuação do líder, procurando integrar as visões de seu papel em gerenciar as equipes em uma abordagem motivacional, linha que dá origem aos estilos de liderança diversos: liderança carismática, transformacional e transaccional (ROCHA *et al.*, 2010).

Nos estudos de Rocha *et al.* (2010, p. 38), na liderança carismática, o fato de os liderados gostarem de seu líder determinará maior motivação e satisfação para que o sigam. Alguns atributos de afinidade entre líder e liderados serão construídos por condições de afinidade, como religião ou política, pelo fato de os liderados atribuírem ao líder capacidades sobre-humanas ou extraordinárias, quando se observam condutas. Ou, simplesmente, uma liderança age por meio de seus exemplos cotidianos na organização. Esses atributos podem ser resumidos em:

Confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder; similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder; afeição e aceitação incondicional do líder; obediência espontânea ao líder pelos seguidores; envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização; crenças dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão (ROCHA *et al.*, 2010, p. 38).

A liderança transformacional reúne as características carismáticas do líder a um desejo de transformação, pelo qual os liderados passam a dedicar esforços extras para vencer desafios, conforme apontado por Rocha *et al.* (2010, p. 39). Esses objetivos serão alcançados com a observação de quatro dimensões estreitamente interligadas: carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individualizada.

Sob alguns aspectos, tem-se, no modelo de excelência proposto nesta pesquisa, a presença de elementos da liderança transacional. Esses aspectos estarão relacionados, segundo estudos de Rocha *et al.* (2010, p. 39), a elementos que atuam em interesses ou necessidades primárias dos liderados, características que podem ser divididas em três principais: “recompensa contingente, usada em reconhecimento pelo trabalho realizado; gestão por exceção, que intervém apenas quando os padrões não são alcançados; e *laissez-faire*, delegando responsabilidade e evitando a tomada de decisões”.

Sobral e Gimba (2012, p. 99) demonstram, em seus estudos, que, apesar das inúmeras definições de liderança, como as descritas acima, pode-se defini-la como “um processo de influência das atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, por meio de uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas”, o que reafirma os estudos de Rocha *et al.* (2010). Dessa forma, as lideranças descritas nos critérios de excelência Baldrige estão em harmonia com os estudos que apresentam a descrição de uma liderança autêntica (SOBRAL; GIMBA, 2012; ROCHA *et al.*, 2010). É um traço marcante desse tipo de liderança, além da inspiração na busca de resultados, a presença de preocupações como ética, confiança na liderança e um estilo genuíno baseado em valores. A liderança autêntica pode ser conceituada “[...] como a capacidade de um indivíduo, de promover atitudes positivas, a partir de habilidades psicológicas positivas que resultam em maior consciência e autorregulação de seus comportamentos” (ROCHA *et al.*, 2010, p. 101).

Elementos como governança organizacional, responsabilidade fiscal, prestação de contas da gestão, transparência, proteção dos interesses dos acionistas, remuneração com base nas metas estabelecidas, forma como os relatórios de desempenho são utilizados para o planejamento de melhorias das equipes de trabalho, como das lideranças intermediárias, estão presentes nos elementos de liderança. Esses critérios, dentro da imagem do modelo, vão se conectar com o planejamento estratégico, bem como com o foco no cliente. No entanto, devem ser avaliadas lideranças de acordo com os níveis estratégicos, já que as medições devem ser feitas tanto entre os líderes diretos, quanto entre os membros do conselho de administração, ao determinar metas e planos de curto e longo prazo (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

2.1.3 Planejamento Estratégico

A análise do planejamento estratégico, dentro do contexto do programa de excelência, é avaliada sobre o desenvolvimento do plano estratégico e do plano de ação da IES. Para isso, avalia-se além do plano, como elemento central, e faz-se também o controle das metas e adaptações às mudanças de ambiente, medindo, dessa forma, a capacidade de adaptação às mudanças ambientais, contempladas no plano estratégico (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Kich e Pereira (2011) definem o processo de planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional para o apoio e tomada de decisões, o que pode ser considerado, de acordo com os autores, uma etapa importante do processo de planejamento:

O processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio para a tomada de decisão e para a interpretação do ambiente em que a organização está inserida. Kapla e Beinhocker (2003), Smpler (1988) e Robbins (1978) consideram o Planejamento Estratégico uma das tarefas mais importantes dos executivos, já que o planejamento prepara os tomadores de decisão das organizações para agirem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado impõe (KICH; PEREIRA, 2011, p. 1047).

Conforme poderá ser observado no item 2.1.7, os estudos de Kich e Pereira (2011) também apontam para a importância da dedicação à implementação do plano estratégico, o que, de acordo com o Modelo de Excelência Baldrige, pode ser chamado de foco na operação.

De acordo com as notas explicativas do programa Baldrige Perform Excellence Program (2011), o desenvolvimento da estratégia refere-se à abordagem da organização para preparar-se para o futuro, ainda que isto represente uma inclusão ou interrupção de algum serviço, ou a mudança e implementação no uso de tecnologia, o que possibilitará, à organização, uma maior sustentabilidade de curto e longo prazo.

A etapa de conversão do plano estratégico em plano de ação tem, no programa, uma especial atenção, uma vez que outros elementos são fundamentalmente importantes. Por exemplo, a liderança e comunicação da liderança sobre as estratégias, metas e ações planejadas, razão pela qual, no diagrama desenhado, existe a ligação entre a liderança e a estratégia.

Souza (2011) aponta para a evolução do desenvolvimento da estratégia nas organizações, sendo que os estudos iniciais demonstram a definição do conteúdo da estratégia, em que se busca o entendimento do que é necessário para que se trace uma estratégia. A evolução da ideia inicial é a Visão Baseada em Recursos, hipótese em que é possível uma aproximação entre a estratégia e a organização, com uma intenção de ganho de vantagens competitivas. Por fim, a abordagem processual, em que o foco estratégico está no direcionamento do foco para a análise do cotidiano da formação da estratégia. Criticando esse último modelo de definição do planejamento estratégico, Souza (2011) indica a predominância de uma visão macro sobre a estratégia, e a pouca ênfase dada aos microprocessos de desenvolvimento das estratégias.

Pode-se perceber que o contexto das indicações de boas práticas, propostas pelo Modelo de Excelência Baldrige, prioriza não apenas a formulação da estratégia, com uma ampla análise do ambiente interno e externo da organização para a formulação da estratégia, mas também o desenvolvimento e execução do plano de ação para as estratégias traçadas. Dessa forma, percebe-se uma evolução do entendimento do processo de formulação do plano estratégico, com um acompanhamento cotidiano e uma modificação ou ajuste das estratégias deliberadas ao longo de sua execução, o que também é citado, nos estudos de Souza (2011, p. 858), como um elemento de “inspiração da chamada virada prática nas ciências sociais”.

Segundo Barreto e Pozo (2011), há ainda uma análise na elaboração do planejamento estratégico que deve ser levada em consideração nas organizações pós-fordistas, intitulada pelos autores como “Modelo Organizacional Flexível”, em que a flexibilidade organizacional poderia influenciar a efetividade e a competitividade das organizações, sendo esse um requisito importante para a elaboração e a efetivação do planejamento estratégico, conforme descrito abaixo:

Modelo organizacional flexível: que indica se a forma de organização do trabalho e o funcionamento do processo decisório praticado pela empresa estão focados nos clientes e se favorecem o uso racional de recursos; a interação dos processos de trabalho; a autonomia das equipes e a descentralização das decisões (MENDES, 2002, p. 83, *apud* BARRETO; POZO, 2011, p. 101).

Nesse contexto, o planejamento estratégico para as IES, dentro do modelo de excelência, deve implementar, além das análises do ambiente organizacional, conforme descrito no item 2.1.1, desta pesquisa, as teorias do planejamento estratégico, conforme descrito e estudado por Souza (2011), principalmente nos aspectos de estratégias deliberadas, em que o processo de comunicação e implantação da estratégia deve ser claro o suficiente para que envolva toda a organização, em busca do objetivo traçado, levando em consideração a necessidade de flexibilidade, conforme salientado nos estudos de Barreto e Pozo (2011).

2.1.4 Foco no Cliente

Interligada à liderança e também à estratégia, a dimensão do foco no cliente, dentro dos critérios de excelência, busca identificar a forma com que a organização irá captar as informações junto a seu corpo discente, e como é feita a segmentação dos alunos, para que sejam entendidas as demandas dentro de grupos diferentes de alunos. Atenção especial é dedicada à maneira como são ouvidos os ex-alunos e também os futuros alunos da instituição (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Segundo Barreto e Pozo (2011), o foco no cliente é definido pela busca da qualidade e satisfação, promovendo mudanças do planejamento, visando a esses objetivos em específico. Os autores utilizam o pressuposto de que os clientes são sensíveis à qualidade, razão pela qual a gestão deve ser flexível, no sentido de atender, em sua estratégia, o aspecto que possibilite o foco no cliente, conforme definição abaixo.

Foco no cliente – FC – Tem por objetivo verificar se a gestão da organização está centrada nos clientes. Para isso, propõe-se a analisar se os requisitos de qualidade, as necessidades e o nível de satisfação dos clientes são considerados no planejamento e na execução das atividades, bem como se a unidade conhece seus clientes (BARRETO; POZO, 2011, p. 101).

O foco no cliente, de acordo com o modelo de excelência adotado na pesquisa, necessita ainda de critérios sobre como é o comportamento do nível de satisfação dos alunos em relação aos concorrentes, e de indicadores de comparação com a concorrência, a respeito do nível de satisfação. Especial atenção é dada ao nível de insatisfação de todos os clientes e os potenciais,

inclusive de forma comparada com os concorrentes, o que atende as definições de Barreto e Pozo (2011), apresentadas acima (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011). As ações aqui desenvolvidas, de acordo com os critérios estabelecidos no manual Baldrige Perform Excellence Program (2011), são fundamentais para uma postura proativa, na busca de informações declaradas e não declaradas que antecipem as demandas dos alunos. Isso é feito com o objetivo de um alto nível de satisfação e, por consequência, de baixos índices de evasão. Ou, ainda, para a venda de produtos educacionais continuados, conectando isso à comunicação e captação vindas da liderança e também à manutenção do aluno, mesmo que em níveis educacionais diferentes, como parte da estratégia de longo prazo. Busca-se medir ainda qual a intenção de indicação, com que os alunos e *stakeholders* estão dispostos a recomendar a IES para outras pessoas, como um fator determinante da satisfação e envolvimento do aluno com a instituição.

Ainda dentro dessa categoria, busca-se medir o nível de envolvimento para a construção do relacionamento entre a IES e o aluno, com vistas a atender as necessidades. Há a busca de um modelo para melhoria da comunicação com os alunos e com os *stakeholders*, de maneira a detectar as demandas e criar produtos educacionais capazes de envolver todas as partes e superar as expectativas do mercado e dos alunos ao longo de seu processo educacional. Nesse sentido, observa-se como é feita a gestão das reclamações e demandas encaminhadas pelos envolvidos a instituições, e como essa reclamação é trabalhada e convertida em melhorias, dando retorno aos interessados dentro de prazos estabelecidos (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Nesse sentido, faz-se necessário aprimorar as características das lideranças, conforme apontam Sobral e Gimba (2012), na busca de ações positivas e de envolvimento com os alunos, principalmente, para a manutenção de relacionamentos de longo prazo e a redução dos níveis de evasão. No aspecto do planejamento estratégico na prática, para o alcance dos resultados esperados pelo Modelo de Excelência, Souza (2011) sugere a concretização de práticas em eventos, em que os profissionais, ao utilizar as estruturas (rotinas, ferramentas e regras), buscam uma compreensão dessas estruturas e uma interiorização, podendo assim aumentar o nível de satisfação sugerido pelo modelo de Excelência Baldrige.

2.1.5 Medição, Análise e Gestão do Conhecimento

A categoria de Medição, Análise e Gestão do conhecimento torna-se base do modelo, na medida em que é a principal ferramenta que proporcionará o elemento da coleta e análise das informações, para, a partir de então, gerar melhores resultados organizacionais. Sua correlação com a liderança, com o cliente, com a estratégia, com a operação e, por consequência, com o resultado, é significativa, da mesma forma que com o perfil organizacional, afetando diretamente a maneira de coletar e armazenar os dados, conforme exposto pelo manual Baldrige Perform Excellence Program (2011).

Parte do objetivo dessa categoria é o de organizar um sistema de informação capaz de dar suporte à previsão de problemas e tomada de decisão, definido nos estudos de Georges (2010, p. 640) como “um grupo de elementos organizados com o propósito de apoiar o gerenciamento e a tomada de decisões operacional”, ou, ainda, como “conjunto de componentes interligados, que coleta, processa, armazena e distribui as informações para suportar as tomadas de decisões e controlar a organização”.

O modelo de excelência “Baldrige Education” entende que essa categoria deve ser avaliada sob os seguintes aspectos (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011):

- Medição de Desempenho, utilizada para fazer a definição e alinhamento de direção da organização, abrangendo as formas como são coletados e processados os dados, a forma como os dados são utilizados para o apoio e tomada de decisões, frequência e regularidade das medições, se há cruzamento de dados com as reclamações, coletadas para apoio à tomada de decisão.
- Análise de desempenho, obtida pela análise comparativa de informações, e garantia do nível de significância das informações coletadas, análise qualitativa e quantitativa dos dados coletados, e quais as revisões são geradas e medidas para determinar o sucesso.
- Melhoria de Desempenho, embasada na medição do desempenho organizacional, sempre guiada pelos objetivos estratégicos, além de possibilitar a criação de melhores práticas com os desempenhos positivos, após sua avaliação, utilização da informação

para a projeção de futuro, melhorias contínuas e inovação, comunicação dessas informações a equipes de trabalho, alunos e acionistas.

Outra dimensão com significativa importância na gestão do conhecimento é com relação ao conjunto de ferramentas de *hardwares* e *softwares* utilizados, especialmente, aqueles que determinam a segurança da informação e a estabilidade do fluxo de dados. Nessa análise, consideram-se ainda as necessidades organizacionais e a disponibilidade de acesso para equipes de trabalho e alunos, inclusive como ferramentas facilitadoras da comunicação e coleta de dados e reclamações, sendo que os critérios de excelência estabelecidos no manual do programa Baldrige Perform Excellence Program (2011) reconhecem a crescente utilização de sistemas de internet e intranet nesse cenário.

Fidelis e Barbosa (2012) demonstram, em seus estudos, a importância da competência informacional para a compreensão de cenários competitivos e entendimento do ambiente de negócios, possibilitando a modificação da estratégia. A principal ferramenta que o gestor poderá utilizar é a informação, sendo crucial, para o sucesso do resultado, a utilização de forma correta e capaz de gerar melhorias no desempenho. Os autores destacam ainda que a informação tornou-se um recurso primordial para o desenvolvimento das organizações de qualquer natureza.

Apesar de ser um fenômeno abstrato e intangível, a informação tornou-se um recurso primordial ao desenvolvimento de qualquer organização. Ter competência para lidar com esse recurso e assim proporcionar um melhor desempenho organizacional é a habilidade que todo profissional tem que buscar nos dias de hoje. Entender os contextos de atuação e usar a informação para determinar o caminho a ser seguido é a habilidade necessária que definirá o sucesso ou não da organização (FIDELIS; BARBOSA, 2012, p. 32).

Dessa forma, a medição, análise e gestão de conhecimento, abordados no modelo de excelência Baldrige, também apontados pelos estudos aplicados às IES, no Brasil, tratam não apenas da utilização de ferramentas de Tecnologia da Informação na captação e armazenamento dos dados. Constituem, principalmente, a forma como eles são interpretados e com qual velocidade são realizadas ações que proporcionam mudanças positivas, para o alcance dos resultados esperados.

2.1.6 Foco na força de trabalho

A força de trabalho é, dentro do Modelo de Excelência Baldrige, uma categoria que se relaciona com as demais, uma vez que a maior parte da equipe trabalhará diretamente, aplicando os planos estratégicos, em contato com o aluno. Dessa forma, buscam-se, nessa categoria, medidas sobre a forma de criar um ambiente de trabalho propício para que sejam criadas equipes de alto desempenho e as formas como esses resultados vão impactar diretamente os resultados (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

O controle do processo decisório e a descentralização da autonomia também podem ser analisados sob a ótica do foco na força do trabalho, o estímulo na participação e o aumento do comprometimento como ações que mantêm a força de trabalho em sintonia, função altamente determinada pela atuação e conexão com a liderança, destacada acima. Barreto e Pozo (2011) definem essa etapa como a que:

Visa a verificar como funciona a relação líder-liderado no processo decisório e se, no processo de delegação de autoridade e responsabilidade, há um estímulo à participação e ao comprometimento. São enfocados aspectos como descentralização e autonomia; processo de comunicação; e participação dos empregados na tomada de decisão (BARRETO; POZO, 2011, p. 101).

De acordo com o modelo Baldrige Perform Excellence Program (2011), são necessárias medições confiáveis de necessidade de força de trabalho, e também competência e certificação, inclusive sobre a alocação de cada equipe de trabalho, de funcionários administrativos, professores, coordenadores e gerentes. Assim sendo, esse critério inclui também as técnicas de recrutamento, seleção, alocação e retenção. Incentiva-se ainda, nesse modelo, a possibilidade de a equipe de trabalho gerar novas ideias e inovação sobre as rotinas organizacionais em que estão envolvidas, principalmente aquelas, ideais, que se relacionam com o desempenho da missão e visão descrita no planejamento estratégico, apontadas no item 2.1.3, dessa pesquisa.

O gerenciamento das equipes de trabalho visa a atingir resultados pontuais, para realizar o plano de ação traçado, com vistas em superar as expectativas dos clientes e enfrentar os desa-

eios estratégicos. Busca-se atingir esses objetivos aliados a ferramentas de medição, análise e gestão do conhecimento, descritos acima. Nesse sentido, é necessária ainda uma preparação da força de trabalho para os desafios de longo prazo, da organização, e sua preparação e treinamento para isso, que são elementos também medidos dentro dessa categoria (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

São analisados ainda, nessa categoria, itens relacionados à saúde e satisfação do empregado, além de aspectos do clima de trabalho e sistemas de recompensa. Assim, as políticas de benefícios devem estar adequadas ao plano estratégico, e também à necessidade de toda a força de trabalho da organização, proporcionando a valorização das pessoas e, ao mesmo tempo, alcance da missão estratégica da organização (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Outro aspecto avaliado no Modelo de Excelência Baldrige, no contexto da força de trabalho, é o seu nível de engajamento, aqui entendido como “a extensão do comprometimento da força de trabalho, tanto emocional como intelectual, para realizar as tarefas, voltadas para a missão e visão da organização”, segundo o Baldrige Perform Excellence Program (2011, p. 20). Desse modo, passam a ser elementos importantes deste grupo, questões como: as formas pelas quais a organização determina os elementos-chave que afetam o engajamento; a satisfação, observando cada grupo de trabalho diferente, além da determinação de metas e avaliação do alcance das metas; as recompensas adequadas às metas alcançadas; o reforço para que todos os grupos entendam a importância do aluno e acionistas dentro da organização, além da possibilidade de progressão e planejamento de carreira (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

As somas dos elementos sugeridos como boas práticas, pelo Modelo de Excelência Baldrige, encontram compatibilidade com as definições de qualidade de vida no trabalho, descritos no trabalho de Costa *et al.* (2013). Isso porque, conforme apontado pelos pesquisadores, embora a qualidade de vida no trabalho tenha muitos conceitos ao longo das pesquisas envolvendo o construto, todas têm, como um ponto de convergência, a satisfação no trabalho e os benefícios da organização. Mesmo com influência das diversas correntes, principalmente a comportamental, há também convergência sobre os objetivos que estarão ligados à “satisfação e maior produtividade por meio do enriquecimento do trabalho” (COSTA *et al.*, 2013, p. 186).

2.1.7 Foco na operação

Kich e Pereira (2011, p. 1047) demonstram, em seus estudos, que “muitas empresas focam sua atenção somente no processo de formulação das estratégias e negligenciam a execução. Elas não compreendem que o planejamento e sua implantação são interdependentes, pois “um afeta o outro”.

O foco na operação, de acordo com o modelo de excelência estudado nesta pesquisa, trata-se da estratégia em ação, isto é, das formas possíveis com que a organização irá operacionalizar a estratégia, como forma de responder as demandas cotidianas em busca dos objetivos traçados.

Essa categoria do Modelo de Excelência Baldrige, além de analisar a organização dos atuais processos de trabalho e gerenciamento dos projetos educacionais, buscando a inovação dos processos existentes, em prol de melhorias e previsão de contingenciamento e análise de riscos, pretende alcançar o sucesso das atuais operações e sustentabilidade, e a prontidão para contorno de emergências (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Segundo Barreto e Pozo (2011), a etapa de organização do trabalho promove a integração das equipes e a visão global das atividades, facilitando o processo de mudanças, além de privilegiar os objetivos organizacionais em detrimento de objetivos por setor, conforme o conceito de Organização do Trabalho (OT) que:

Propõe analisar se a maneira, como foram organizadas e planejadas as atividades, privilegia os objetivos organizacionais em detrimento dos setoriais ou individuais; se facilita processos de mudança; se busca a utilização racional de recursos, a melhoria contínua dos processos de trabalho, a integração das equipes e a visão global das atividades (BARRETO; POZO, 2011, p. 101).

Assim, há a busca constante do melhor design de trabalho, as formas em que mais se aproveitam as principais competências. Os sistemas de trabalho, de acordo com o Modelo de Excelência apontado nesta pesquisa, também consideram a relação com fornecedores, parceiros, e

outros elementos da cadeia de suprimento, para a entrega devida dos serviços educacionais (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

É a operação que será responsável para dar a resposta no menor prazo possível para as emergências, sejam elas de natureza de tempo, segurança, pandemias, ou quaisquer outras que não sejam tecnológicas, e que ficam a cargo da categoria de Gestão do conhecimento (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

O processo de implementação do planejamento estratégico, por meio das operações cotidianas, exige dos gerentes que as estratégias sejam desenvolvidas gradativamente, conforme apontam Kich e Pereira (2011). A utilização da experiência da organização, principalmente quando o objeto do presente estudo é uma IES com presença nacional, exige o respeito a questões de regionalidades existentes. Nesses casos, segundo os autores, as “estratégias emergentes” são necessárias, sendo definidas como “aquelas que surgem durante a implantação do Planejamento Estratégico, ou seja, as estratégias que não foram antecipadamente elaboradas” (KICH; PEREIRA, 2011, p. 1049).

Além dos riscos que devem ser apontados, controlados e gerenciados, para a busca da resposta mais ágil, é importante ainda o desenho de toda a operação, determinando quais são os processos-chave, capazes de entregar, aos alunos, os resultados educacionais esperados, e, aos *stakeholders*, os resultados em competitividade planejados, sempre com a perspectiva de superar as expectativas. Os processos-chave, para efeito do programa de excelência em questão, são aqueles capazes de criação de valor (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Os processos-chave são apontados pelo modelo de excelência Baldrige como forma de reduzir a variação dos processos de trabalho e a possibilidade de adoção de ferramentas de qualidade ISO, ou de programas como o Seis Sigma. No entanto, esses elementos também podem estar relacionados no perfil organizacional, descrito acima, na nota explicativa número 2 (BALDRIGE PERFORM EXCELLENCE PROGRAM, 2011, p. 22).

Souza (2011) coloca os profissionais como personagens centrais do desenho do processo operacional. Segundo o autor, são eles que estarão em contato direto com a estratégia em ação. Os profissionais, por meio de sua prática diária, são capazes de gerar entendimento e sucesso

dos processos organizacionais. São os profissionais os responsáveis pela implementação da estratégia e pela captação da efetividade dos processos e são os principais operadores das tarefas. Assim, serão os mais aptos a detectarem falhas nos processos e a proporem as melhores soluções.

Pradella (2013, p. 98) aponta como a gestão de processos pode mudar a visão organizacional, introduzindo um conceito de “visão sistêmica e integrada do trabalho e mostrando a interdependência entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais”. Dessa forma, a gestão de processos pode ser definida conforme trecho abaixo:

O Guia BPM CBOK (2009) define a gestão de processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios (PRADELLA, 2013, p. 98).

O foco na operação, como meio de implementar a estratégia com sucesso, a partir dos profissionais, como parte central do monitoramento apontado por Souza (2011), e com auxílio de ferramentas automatizadas ou não, conforme indicado por Pradella (2013), é suporte necessário para essa categoria do Modelo de Excelência Baldrige.

2.1.8 Resultados

A categoria Resultados tem como base a comparação da organização com seus concorrentes diretos, e também com as metas de alcance de seus objetivos traçados. Para isso, o modelo Baldrige busca separar os resultados em todas as áreas-chave, de acordo com as categorias anteriores. Assim, os resultados precisam ser medidos em relação aos alunos, dentro do modelo educacional desenvolvido, com foco na força de trabalho e padrão de desenvolvimento das equipes de trabalho, aspectos orçamentários e financeiros e desempenho no mercado (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Dentro de cada área de resultado, buscam-se indicadores claros da organização, para articular com o que foi determinado nas categorias anteriores. Sendo assim, a categoria de resultados depende diretamente de todos os efeitos e indicadores alcançados das categorias antecedentes, dos planos e do perfil da organização, bem como da utilização correta dos dados coletados, controlados e organizados no item descrito em 2.1.5, desta pesquisa.

É possível determinar, dentro do modelo Baldrige de qualidade, portanto, que os grupos 1, 2 e 3, estão relacionados com liderança, estratégia e foco no cliente. Um influenciará o outro, de maneira a gerar o que é esperado de resultados parciais e metas claras e objetivas da organização. Escolhe-se ainda, nesse grupo, a forma de liderar e comunicar com os clientes, equipes de trabalho e *stakeholders*, considerando os resultados estratégicos. O grupo 4 dedicar-se-á à coleta, organização e geração de informação capazes de ajustar a estratégia ou, até mesmo, de embasar as decisões para mudanças de rumos estratégicos. Os grupos 5 e 6 focam na realização das tarefas, processos educacionais, administrativos e financeiros, além da operação e possibilidade de reversão de quadros, quando situações imprevistas acontecem. Isto quer dizer que há, nesses dois grupos, preocupações com equipes de trabalho responsáveis por fazer a estratégia virar realidade, dentro dos planos de ação que são tratados. O grupo sete mede e compara esses resultados, após o fato ocorrido. Assim, pode-se comparar o que foi planejado e o que foi realizado, para que se possa comunicar os resultados alcançados às partes interessadas. Tudo isso analisado dentro do ambiente organizacional traçado no que foi chamado de perfil organizacional, pelo modelo de excelência Baldrige (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

A percepção de resultados, conforme aponta Souza (2011), é a implementação da estratégia e seus indicadores, com um acompanhamento das metas em cada grupo. Essa percepção é compatível com as proposições do modelo de Excelência Baldrige, desde que, conforme aponta o pesquisador, as decisões e o acompanhamento sejam feitos no contexto das questões econômicas e ambientais que envolvem a organização, e que promovam a convergência entre a estratégia e a teoria da organização. Souza (2011) aponta ainda que é necessária não apenas uma análise quantitativa dos objetivos e indicadores traçados na estratégia, por meio de acompanhamento, mas também uma aproximação das questões ambientais e uma análise com os cenários de competição em cujo contexto a organização está.

2.2 Efetividade e Resultado

Ao analisar a efetividade de programas sociais de acesso à educação superior no país, Saraiva e Nunes (2011, p. 949) demonstram “a importância da discussão da avaliação do processo de tomada de decisões, e, principalmente, da aferição de resultados e impactos de políticas e programas sociais, pois os efeitos repercutem em toda a sociedade”. Embasando-se nos estudos de Melo (2001), *apud* Saraiva e Nunes (2011), a efetividade será obtida a partir da análise de eficiência e equidade.

Para Melo e Neto (2009), também em análise dos elementos de efetividade na gestão pública, as definições de efetividade, eficiência e eficácia concorrem para o entendimento de etapas diferentes da medição, controle e análise da estratégia. Em seu panorama, os indicadores atingem metas e produtos estabelecidos. São medidas que determinam a eficácia em relação a um programa (planejamento estratégico), enquanto, para o alcance de objetivos intermediários (ações do plano de ação), seriam determinantes medições de eficiência.

A efetividade é conceituada, nos estudos de Melo e Neto (2009), como uma medida qualitativa do resultado, a partir da comparação dos resultados alcançados (realizados) com aqueles objetivos pretendidos (planejados). Dessa forma, conforme esclarecido pelo autor, a diferença entre efetividade e eficácia se dá na medida em que a eficácia consiste no alcance das metas estabelecidas de forma quantitativa (efeitos) sobre o planejado. Já a efetividade se dá no aspecto quantitativo e, principalmente, no qualitativo (impactos), nas relações entre o planejado e os resultados finais obtidos.

O que se pretende, na presente pesquisa, é a percepção do grau em que cada um dos elementos do Modelo de Excelência Baldrige tem relevância para a efetividade dos resultados das IES, dentro das premissas colocadas pelo modelo, como referência em governança e boas práticas de gestão.

2.3 O panorama das IES no Brasil

O desenvolvimento das nações está, em geral, vinculado ao aumento do tempo de estudo da população. Nesse contexto, conforme apontado por Catani e Oliveira (2002), *apud* Silva Júnior, Muniz e Martins (2009), o Banco Mundial e a UNESCO foram favoráveis ao incremento da educação superior no Brasil, a partir do aumento das instituições de ensino privadas.

Dessa forma, conforme aponta estudo de Silva Júnior, Muniz e Martins (2009), o Brasil vem experimentando, a partir de 1996, uma expansão do mercado de ensino superior, que se torna um importante setor da economia brasileira. Essa expansão é colocada em contexto com as metas estabelecidas pelo governo brasileiro, a partir da Lei de Diretrizes e Bases e do Plano Nacional de Educação, que objetivou o aumento da escolaridade da população entre 19-24 anos, de 30%, o que geraria 3,2 milhões de jovens aptos a concorrer a vagas no ensino superior (SARAIVA NUNES, 2011).

Saraiva e Nunes (2011) demonstram ainda que, com a busca por redução de desigualdades, pela população, cria-se um cenário adequado para que a educação superior fique em evidência, como forma de melhorar o acesso da população a níveis salariais e a qualificação mais adequados. Essas forças passam a convergir para programas sociais que incentivam a abertura de vagas nas IES privadas, como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e incentivos a financiamentos de longo prazo, com juros baixos, como o Financiamento Estudantil (FIES), da Caixa Econômica Federal.

O PROUNI se apresenta como uma forma de incentivo fiscal para as IES que concedem bolsas de estudos parciais ou integrais a alunos que tiveram bom desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), utilizado hoje, inclusive, como forma de ingresso na educação superior, além de sistema de bolsas (SARAIVA; NUNES, 2011).

Já o FIES é uma modalidade de financiamento a juros inferiores às taxas de mercado, por meio da Caixa Econômica Federal, banco público, possibilitando o pagamento após a conclu-

são do curso, com tempo de carência, para facilitar o estabelecimento da nova carreira no mercado de trabalho (SARAIVA; NUNES, 2011).

Os resultados dessas ações de incentivo e a busca das metas estabelecidas pelo governo, no PNE, são descritos nos estudos de Fank, Angonese e Lavarda (2011), que, ao estudar os orçamentos das IES brasileiras, detectaram ter havido, já em 2008, uma significativa participação das IES privadas no mercado de educação superior, conforme explicitado no item 1.1.3 desta pesquisa.

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), divulgados em 2013, o Brasil conta com 2.416 IES, sendo 87,42% delas privadas. A região sudeste do país tem 1.173 IES, sendo 87,81% delas privadas, aproximando-se do percentual nacional. No entanto, pelos dados de 2012, do INEP, das 346 IES, em Minas Gerais, 317 delas são privadas, o que representa um percentual de 91,62%.

Assim, o atual cenário brasileiro para as IES, foco deste estudo, vive um momento de expansão do número de instituições privadas, multiplicação do número de novos cursos de graduação, crescimento da educação também na modalidade a distância, expansão das universidades federais, em algumas regiões do país, de acordo com Fank, Angonese e Lavarda (2011). Conforme apontado na justificativa do presente trabalho, as instituições privadas vêm se expandindo e se adaptando ao modelo de investimento por meio de grandes grupos financeiros, com ações comercializadas em bolsas de valores, como o caso da Kroton Educacional e da Estácio de Sá.

3 METODOLOGIA

A pesquisa buscou expor as características de determinada população para a descrição e base do entendimento do fenômeno da efetividade da gestão em IES, no Brasil, a partir de uma análise quantitativa dos dados que foram colhidos em pesquisa de campo, por meio de questionários estruturados, enviados por via eletrônica. Vergara (2006) classifica esse tipo de pesquisa como descritiva. Como destaca a autora, não existe um compromisso em explicar o fenômeno, embora pretenda servir como base para tal explicação.

Hair Jr. *et al.* (2005) classificam essa pesquisa como descritiva e também transversal, já que os dados serão colhidos em um único momento e tratados estatisticamente para a descrição de suas características em um dado ponto no tempo. Coletaram-se os dados em uma IES de capital aberto, com presença nacional. Os entrevistados provieram de unidades da região metropolitana de Belo Horizonte. Os questionários foram aplicados a pessoas dos setores administrativo, por exemplo, atendentes e diretores, e acadêmico, professores e coordenadores. Os questionários estruturados (*survey*) foram enviados por meio eletrônico. As perguntas foram agrupadas pelas categorias do Modelo de Excelência Baldrige, norteador do presente estudo.

A descrição foi feita de acordo com as hipóteses traçadas no item 3.1, onde se buscou demonstrar, a partir da análise estatística dos dados, a correlação do modelo adotado como norteador e os objetivos específicos traçados no item 1.1.2 deste estudo.

De acordo com Vergara (2006), esta pesquisa pode ser, quanto aos meios, relacionada com o estudo de caso, pois tem, como objeto de análise, as unidades de uma IES de capital aberto, da região metropolitana de Belo Horizonte, com presença nacional. A descrição do estudo de caso se baseou na análise estatística do questionário respondido pelos empregados administrativos e acadêmicos, o qual foi elaborado a partir de questões do Modelo de Excelência Baldrige, e base para a formulação das hipóteses.

No item a seguir, foram utilizados, como premissa, efetividade e resultado, nos termos descritos no item 2.2 do presente estudo. É um pressuposto do Modelo de Excelência Baldrige o

atendimento de ações que contemplem as seis categorias: 1. Liderança, 2. Planejamento Estratégico, 3. Foco no Cliente, 4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento, 5. Foco na Força de Trabalho e 6. Foco na Operação. As hipóteses consideraram a observação dessas categorias como um elemento de impacto positivo na efetividade e nos resultados.

Vergara (2006) aponta a formulação de hipóteses como, em geral, uma associação da investigação de forma positiva ou neopositiva, o que implicou na necessidade de testes estatísticos para a sua comprovação. Aqui, portanto, buscaram-se informações sobre as formas de teste das hipóteses formuladas.

3.1 Hipóteses



Fonte: Elaborado pelo autor.

Hipótese 1: A liderança impacta, positivamente, na efetividade da gestão da IES.

Hipótese 2: O planejamento estratégico impacta, positivamente, na efetividade da gestão da IES.

Hipótese 3: O foco no cliente impacta, positivamente, na efetividade da gestão da IES.

Hipótese 4: Medição, Análise e Gestão do conhecimento impactam, positivamente, na efetividade da gestão da IES.

Hipótese 5: O foco na força de trabalho impacta, positivamente, na efetividade da gestão da IES.

Hipótese 6: O foco na operação impacta, positivamente, na efetividade da gestão da IES.

Hipótese 7: Existe correlação entre os construtos do modelo e a efetividade da gestão.

3.2 Unidade de Análise

O estudo de caso, conforme descrito acima, buscou uma companhia que tivesse atuação no Ensino Superior, no modelo de capital aberto e com presença nacional. Nesse sentido, optou-se por uma empresa classificada como a maior organização privada, com fins lucrativos, do Brasil. A empresa, quando da pesquisa, descreve-se como atuando no mercado educacional desde 1966, contando atualmente com 411 mil alunos de ensino superior e pós-graduação, com 447 polos de Educação a Distância (EaD) distribuídos por todos os estados do Brasil, e com 53 *campi* de ensino presencial, localizados em todas as regiões do país.

3.3 População e Amostra

A população em estudo consiste de professores, coordenadores de curso, diretores de unidade e funcionários administrativos de sete unidades localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, de uma IES de capital aberto com presença nacional. As unidades em análise foram: Barreiro, Betim, Cidade Jardim, Contagem, Raja Gabaglia, Timbiras e Venda Nova.

Os questionários foram encaminhados via correio eletrônico, para toda a população, de acordo com os dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos da empresa. A distribuição da população em relação aos cargos e às unidades pode ser vista na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Distribuição do universo de pesquisa por Unidade e Cargo

Universo	Grupo 1	Grupo 2	Total

	Func. Adm.	Diretores	Professores	Coordenadores	
Barreiro	21	1	102	8	132
Betim	52	1	342	16	411
Cidade Jardim	45	1	222	12	280
Contagem	16	0	95	1	112
Raja	37	0	129	5	171
Timbiras	40	1	95	8	144
Venda Nova	13	1	62	5	81
Total por grupo	229		1102		1331

Fonte: Dados da pesquisa.

Em um primeiro momento, para atender às necessidades do estudo, foi desenvolvida uma amostra representativa do universo, com margem de erro de 5% e intervalo de confiança de 95%, totalizando 300 entrevistas. A intenção era realizar 150 entrevistas para o Grupo 1 (funcionários administrativos e diretores) e outras 150 para o Grupo 2 (professores e coordenadores), de forma que seria possível fazer, além de uma análise para o resultado geral, uma análise separada para cada um dos dois grupos.

No entanto, essa amostra não foi obtida devido a dificuldades de campo, justificadas por uma baixa adesão dos funcionários e professores de diversas unidades à pesquisa. Na Tabela 2, a seguir, indica-se a distribuição pretendida das entrevistas por unidade e cargo.

Tabela 2 - Distribuição da amostra pretendida por Unidade e Cargo

Amostra	Grupo 1		Grupo 2		Total
	Func. Adm.	Diretores	Professores	Coordenadores	
Barreiro	14	1	14	1	30
Betim	34	0	47	2	83
Cidade Jardim	29	1	30	1	61
Contagem	10	0	13	0	23
Raja	24	0	18	1	43
Timbiras	26	1	13	1	41
Venda Nova	9	1	8	1	19
Total por grupo	150		150		300

Fonte: Dados da pesquisa.

Após, aproximadamente, dois meses e meio de campo, de 13 de dezembro de 2013 a 28 de fevereiro de 2014, 176 entrevistas foram obtidas e a distribuição delas pode ser vista na Tabela 3, abaixo, que corresponde a 58,67% da amostra.

Tabela 3 - Distribuição final obtida por Unidade e Cargo

Amostra	Grupo 1		Grupo 2		Total
	Func. Adm.	Diretores	Professores	Coordenadores	
Barreiro	1	0	5	0	6
Betim	24	0	9	4	37
Cidade Jardim	11	1	9	2	23
Contagem	1	0	10	1	12
Raja Gabaglia	11	0	10	1	22
Timbiras	19	0	3	4	26
Venda Nova	13	1	32	4	50
Total por grupo	82		94		176

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição final das entrevistas coletadas está desbalanceada em relação à distribuição do universo da pesquisa. Por essa razão, foi necessário calcular e aplicar peso a todas as entrevistas.

3.4 Ponderação

A necessidade da aplicação de um peso a cada uma das entrevistas parte, na verdade, de duas razões. A primeira é em função de alguns professores e coordenadores trabalharem com mais de um tipo de curso (tecnólogos e de bacharelado), e estarem classificados em dobro na base de dados do universo. Por isso, as entrevistas realizadas com tais funcionários devem ter peso 2 no total das respostas. A Tabela 4, abaixo, apresenta a relação das situações em que isto acontece, destacadas na cor amarela.

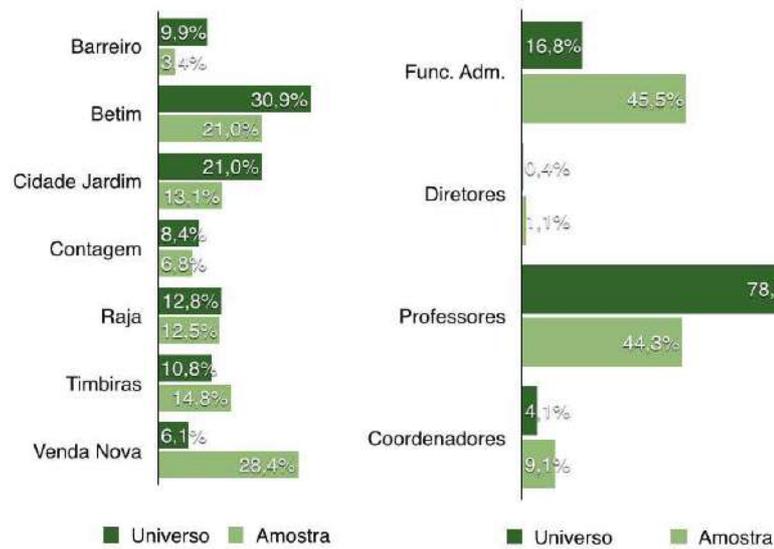
Tabela 4 - Cursos com os quais trabalha x Cargo

Cursos para os quais trabalha	Func. Adm.	Diretores	Professores	Coordenadores	Total
Bacharelado	10	0	42	8	60
Bacharelado e Pós-Graduação	4	0	1	1	6
Bacharelado e Tecnólogo	20	0	13	2	35
Pós-Graduação	4	0	3	0	7
Tecnólogo	0	0	19	2	21
Tecnólogo e Pós-Graduação	1	0	0	0	1
Todas as modalidades	41	2	0	3	46
Total	80	2	78	16	176

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda razão vem da necessidade de correção das proporções amostrais, em relação às proporções populacionais, no que diz respeito à distribuição das entrevistas por unidade e cargo. Nas Figuras 3 e 4, abaixo, é possível perceber essa diferença.

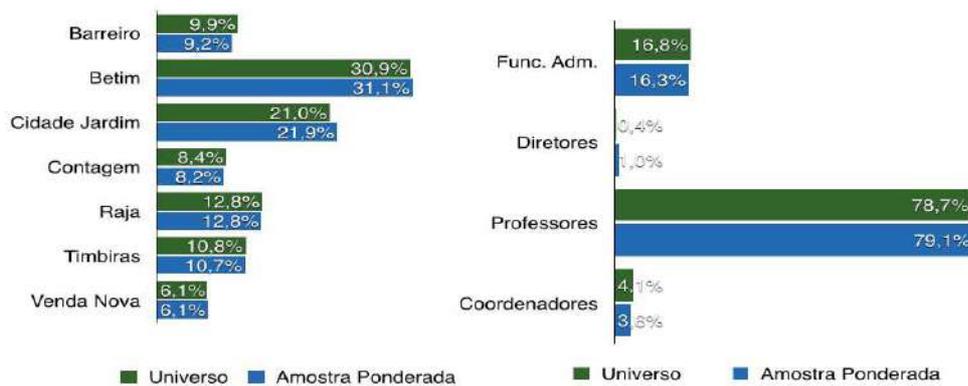
Figura 4 - Proporção da amostra X Amostra Coleta-



da

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 - Amostra Final Ponderada



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da combinação das duas necessidades de ponderação, um peso foi calculado para cada unidade/cargo e as proporções resultantes dessa ponderação podem ser vistas na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 - Pesos finais por Unidade e Cargo

Amostra	Grupo 1		Grupo 2	
	Func. Adm.	Diretores	Professores	Coordenadores
Barreiro	3,12	-	3,03	-
Betim	0,32	-	5,64	0,59
Cidade Jardim	0,61	1,00	3,66	0,89
Contagem	2,38	-	1,41	0,15
Raja Gabaglia	0,50	-	1,92	0,74
Timbiras	0,31	-	4,70	0,30
Venda Nova	0,15	1,00	0,29	0,19

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a aplicação do peso 2, descrito acima, as entrevistas se elevam de 176 para 196, que corresponde a 65,33% da amostra. Quando aplicados os pesos ajustados por unidade e cargo, conforme exposto na Tabela 5, acima, tem-se como resultado final os resultados demonstrados na Tabela 6, a seguir, ressaltando que, mesmo após os ajustes e tratamentos estatísticos necessários, a margem de erro final é de 6,5% e o intervalo de confiança é de 95%.

Tabela 6 - Amostra Final ponderada

Amostra	Grupo 1		Grupo 2		Total
	Func. Adm.	Diretores	Professores	Coordenadores	
Barreiro	3	0	15	0	18
Betim	8	0	51	2	61
Cidade Jardim	7	1	33	2	43
Contagem	2	0	13	1	16
Raja Gabaglia	5	0	19	1	25
Timbiras	6	0	14	1	21
Venda Nova	1	1	9	1	12
Total por grupo	34		162		196

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, conforme demonstrado pelos ajustes e ponderações acima, foi possível realizar as análises estatísticas descritivas dos dados, conforme distribuição metodológica de ajustes da população e amostra final ponderada, conforme demonstrado na Tabela 6.

3.5 Operacionalização dos Construtos

As escalas para mensuração de cada construto (Liderança, Planejamento estratégico, Foco no cliente, Medição, Gestão e Análise do Conhecimento, Foco na força de trabalho, Foco na operação e Resultados), foram feitas com base no próprio manual de boas práticas do Modelo de Excelência Baldrige (2011), em sintonia com a revisão de literatura, para cada um dos construtos do modelo. Dessa forma, foi elaborada uma série de questões afirmativas, para que, dentro de uma escala de 0 a 10, o entrevistado marcasse o seu grau de concordância com a afirmativa apresentada, sendo 0 para discordo totalmente e 10 para concordo totalmente. Essa escala é conhecida como Escala Tipo Likert, uma vez que a Escala Likert, propriamente dita, ou simplesmente Escala de Concordância, é formada pela soma de todas as notas dadas a um conjunto específico de frases. Consideradas adequadas para medir comportamento, atitudes ou opiniões em pesquisas sociais, essas escalas devem ser tratadas como discretas e ordinais para efeito de análises estatísticas (MALHOTRA, 2010). O questionário foi submetido a teste com 3 empregados administrativos, 1 professor e 1 coordenador da unidade Venda Nova, para que fossem corrigidas possíveis distorções antes da aplicação final.

As proposições de cada construto foram embasadas, além do manual do Modelo de Excelência Baldrige (2011), nos seguintes autores: Fidelis e Barbosa (2012), Rocha *et al.* (2010), Sobral e Gimba (2012), Souza (2011), Costa, Bento, Sá e Ziviani (2013), Pradella (2013), Saraiwa e Nunes (2011), Melo e Neto (2009), Barreto e Pozo (2011), Georges (2010), Kich e Pereira (2011). Em seguida, a escala foi submetida a testes estatísticos de confiabilidade e validade, conforme recomendação da literatura. Todos os testes estão disponíveis no capítulo de análise de dados, da presente pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CASO

O presente caso é relevante, pois busca demonstrar as modificações no ambiente de negócios em que estão inseridas as IES brasileiras, conforme descrito no item 1.1.3, baseando-se no modelo incrementado da educação privada e em incentivos, por parte do governo, com financiamentos, controle e fiscalização da qualidade do ensino, com ferramentas como ENADE. E também o acirramento da concorrência e o aumento do número de grupos educacionais que atuam no modelo de Sociedade Anônima, buscando um nível de Governança Corporativa e transparência suficiente para atrair investidores e uma efetividade na gestão capaz de atender a essas demandas do mercado atual.

A escolha do presente caso é relevante, tendo em vista que o objeto do estudo são sete unidades da maior companhia privada de educação atuando no modelo de grupo de investimento em sociedade anônima, com participação em bolsa de valores, no mundo, e com presença em todo o território brasileiro.

A divulgação dos últimos fatos relevantes aos investidores dá conta de que a companhia, após a sua última fusão, o que ocorreu após o início da presente pesquisa, tem um valor de mercado de mais de R\$22 bilhões e detém quase 1 milhão de alunos no Ensino Superior, dos 5 milhões de alunos matriculados nessa modalidade, no Brasil. Figura como a 17ª maior empresa brasileira em valor de mercado, em julho de 2014.

A construção de uma nova empresa no ramo educacional amplia a importância da unidade de estudo para um nível de proporções globais, já que, com os últimos movimentos ocorridos, tornou-se, no modelo de educação privada, maior que todas as empresas que atuam nas bolsas de valores no mundo. Esse movimento dá relevância para a gestão de IES e sua efetividade, principalmente quando aplicados dentro do Modelo de Excelência Baldrige, proposto como unidade de estudo da presente pesquisa, em suas aplicações cotidianas, especificamente nos impactos causados na transformação da melhoria da qualidade da mão de obra e da inovação, a partir da melhoria da qualidade da educação.

5 ANÁLISE DOS DADOS

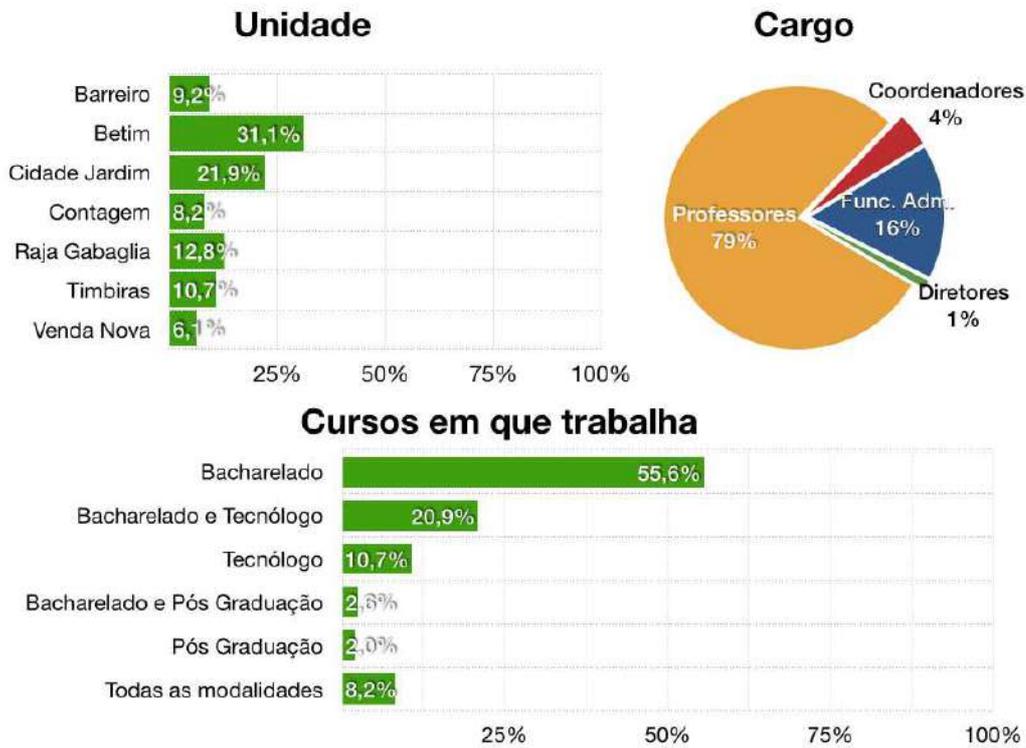
Neste tópico, busca-se iniciar um procedimento analítico, papel que cabe ao pesquisador no processo de descrever as características dos dados, como forma de avaliar se existem problemas inerentes em suas propriedades, ou se esses atendem aos requisitos conceituais das técnicas que serão empregadas para fundamentar a análise subsequente, além de permitir a conferência e reprodução da metodologia, para que seja possível o estudo contínuo do fenômeno que se pretende expor (MALHOTRA, 2010).

Assim, verificada a existência de fatores que podem distorcer as análises, e com vistas a contribuir para se evitem erros, o máximo possível, buscou-se, numa primeira fase, apresentar a amostra e sua caracterização, sendo realizada, conjuntamente, a análise descritiva e a explicação das variáveis que compõem todo o modelo. No segundo passo, após demonstrar a inexistência de dados ausentes, *outliers* uni e multivariados, indicar a distribuição dos dados em relação a normalidade e linearidade (HAIR JR. *et al.*, 2005).

5.1 Análise Exploratória dos Dados

Após os ajustes estatísticos, indica-se a distribuição dos entrevistados, organizados por Unidade, Cargo Ocupado e Cursos nos quais atuam, com os seguintes percentuais, conforme pode ser observado na Figura 6, a seguir:

Figura 6 - Distribuição dos Entrevistados por Unidade, Cargo Ocupado e Cursos nos quais atuam



Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra é formada, principalmente, por professores (cerca de 80%) que trabalham nos cursos de bacharelado, sendo que 55,6% trabalham somente com bacharelado e 20,9% trabalham com Bacharelado e Tecnólogo. As duas unidades com maior quantidade de entrevistas são Betim e Cidade Jardim, respectivamente com 31,1% e 21,9% dos entrevistados.

Observa-se que, conforme dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos da empresa em análise, a maior concentração de pessoas na organização está na categoria dos acadêmicos, em que 1.102 pessoas ocupam as funções de professor e de coordenador, ligados à operacionalização dos objetivos da organização, e diretamente envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem. No grupo de Empregados Administrativos, há 229 pessoas que atuam com os recursos de infraestrutura e processos auxiliares da relação de ensino-aprendizagem.

5.2 Análise descritiva dos dados

A Tabela 7 demonstra a análise descritiva das variáveis criadas com a intenção de análise dos construtos trabalhados no Modelo de Excelência Baldrige, utilizado na presente pesquisa. Os sete construtos teóricos da pesquisa foram mensurados através de 46 variáveis e, na citada Tabela 7, estão representados o Mínimo, o Máximo, a Média e o Desvio-Padrão para cada uma delas.

As variáveis com nota média igual ou superior a 7,5 são consideradas com alto grau de concordância com a respectiva afirmativa. Variáveis com nota média igual ou inferior a 6,0 são consideradas com baixo grau de concordância. No Desvio-Padrão maior do que 2 são consideradas afirmativas em que as respostas não atingem consenso entre os entrevistados, tendo em vista a grande dispersão entre as respostas.

Tabela 7 - Estatística descritiva dos dados coletados – n, valor mínimo e máximo observado, média e desvio padrão

Construto	Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
1. Liderança	II.1	196	0	10	7,43	2,043
	II.2	196	0	10	8,16	1,827
	II.3	196	0	10	6,98	2,005
	II.4	196	0	10	8,01	1,978
	II.5	196	0	10	6,48	2,431
	II.6	196	0	10	7,21	2,139
2. Planejamento Estratégico	III.1	196	0	10	8,37	1,698
	III.2	196	0	10	6,59	2,126
	III.3	196	0	10	8,11	1,959
	III.4	196	0	10	7,53	2,084
	III.5	196	0	10	7,17	1,967
	III.6	196	0	10	7,27	2,170
	III.7	196	0	10	7,37	2,216
3. Foco no Cliente	IV.1	196	0	10	5,54	2,671
	IV.2	196	0	10	4,88	2,461
	IV.3	196	0	10	5,70	2,593
	IV.4	196	0	10	6,39	2,162
	IV.5	196	0	10	5,66	2,552
	IV.6	196	0	10	7,38	2,214

continua

							continuação
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	V.1	196	0	10	6,40	2,138	
	V.2	196	0	10	7,40	2,225	
	V.3	196	0	10	6,86	2,195	
	V.4	196	0	10	6,67	2,327	
	V.5	196	0	10	6,62	2,302	
	V.6	196	0	10	6,71	2,344	
5. Foco na Força de Trabalho	VI.1	196	0	10	8,80	1,525	
	VI.2	196	0	10	7,04	2,153	
	VI.3	196	0	10	6,08	2,926	
	VI.4	196	0	10	6,61	2,507	
	VI.5	196	0	10	5,81	2,541	
	VI.6	196	0	10	5,72	2,992	
	VI.7	196	0	10	6,97	2,266	
	VI.8	196	0	10	6,10	3,069	
	VI.9	196	0	10	3,55	3,149	
6. Foco na Operação	VII.1	196	0	10	7,13	2,825	
	VII.2	196	0	10	6,86	2,315	
	VII.3	196	0	10	5,56	2,797	
	VII.4	196	0	10	5,76	2,591	
	VII.5	196	0	10	5,65	2,633	
	VII.6	196	0	10	5,69	2,604	
7. Resultados	VIII.1	196	0	10	6,11	2,582	
	VIII.2	196	0	10	6,15	2,249	
	VIII.3	196	1	10	5,73	2,145	
	VIII.4	196	1	10	6,28	2,383	
	VIII.5	196	0	10	6,72	2,398	
	VIII.6	196	1	10	7,03	2,139	

Fonte: Dados da pesquisa.

5.3 Dados Ausentes

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), os dados ausentes podem comprometer a análise e generalização de resultados, sendo ideal que, caso existam, sejam aleatórios. Na presente pesquisa, os dados foram coletados em formulário eletrônico (*survey*), e todas as perguntas foram requeridas como obrigatórias, fazendo com que, em nenhum questionário, houvesse dados ausentes, eliminando a necessidade de tratamento desses dados.

5.4 Outliers uni e multivariados

Nas hipóteses de padrões de respostas notadamente diferentes de outras observações, impossibilitando uma análise inicial, Hair Jr. *et al.* (2005) classificam essas situações como observações atípicas, ou *outliers*. Os autores afirmam ainda que essas características atípicas poderiam não ser descobertas no curso normal da análise, vindo a indicar características da população que não seriam observadas com a normalidade dessas análises.

Tendo em vista que, na presente pesquisa, o formulário escolhido constou de uma escala discreta, ordinal e que varia de zero a dez, não foi necessário o estudo de dados *outliers*. A não utilização dessa medida se dá por não se observarem dados atípicos, inconsistentes ou inesperados, dentro do conjunto de dados. A não utilização desse tipo de análise ocorre também pelo fato da escolha, para o questionário, de uma escala fixa e da obrigatoriedade de todos os entrevistados posicionarem-se em um dos pontos da escala utilizada.

Diante do cenário descrito e das escolhas feitas ao longo da construção do questionário, escolha da escala e testes iniciais, admitir a necessidades de dados atípicos, inconsistentes ou inesperados é, em certa medida, invalidar a própria escala eleita para os testes do modelo.

5.5 Análise de Normalidade

Neste item, busca-se a descrição do comportamento das variáveis do modelo estudado em função de uma comparação com a curva de distribuição normal. A necessidade dessa análise se justifica pelo fato de que, para a aplicação da técnica de análise multivariada, deve ser observada a normalidade, tanto univariada quanto multivariada, já que, segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a não existência de normalidade multivariada pode criar vieses ao determinar a significância de coeficientes, tornando-se, portanto, um pressuposto da análise multivariada.

Para verificar se os itens possuem Distribuição Normal, foi utilizado o Teste de Kolmogorov-Smirnov, como se pode observar na Tabela 8. O teste tem a finalidade de comparar a função de distribuição cumulativa observada de uma variável com a função teórica da distribuição normal. A Estatística Z, de Kolmogorov-Smirnov, é calculada a partir da maior diferença ab-

solta entre as funções observada e teórica. A hipótese testada é a de que os dados possuem distribuição normal, contra a alternativa de que não possuem essa distribuição. Assim, o objetivo com o teste é de que o valor-p seja (considerando 5% de significância) igual ou maior que 0,05, para que seja uma distribuição normal e os valores inferiores a esse valor apresentem uma distribuição assimétrica.

Tabela 8 - Teste Kolmogorov-Smirnov

Construto	Variável	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.	
1. Liderança	II.1	1,97	0,00	
	II.2	2,85	0,00	
	II.3	1,53	0,02	
	II.4	2,82	0,00	
	II.5	2,19	0,00	
	II.6	1,46	0,03	
2. Planejamento Estratégico	III.1	3,09	0,00	
	III.2	1,98	0,00	
	III.3	2,68	0,00	
	III.4	2,41	0,00	
	III.5	2,00	0,00	
	III.6	2,53	0,00	
	III.7	2,60	0,00	
3. Foco no Cliente	IV.1	2,66	0,00	
	IV.2	1,62	0,01	
	IV.3	1,11	0,17	Passou no teste de normalidade
	IV.4	1,68	0,01	
	IV.5	1,77	0,00	
	IV.6	2,31	0,00	
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	V.1	1,42	0,03	
	V.2	2,82	0,00	
	V.3	2,58	0,00	
	V.4	2,51	0,00	

Construto	Variável	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.
	V.5	2,02	0,00
	V.6	2,76	0,00
5. Foco na Força de Trabalho	VI.1	3,28	0,00
	VI.2	2,67	0,00
	VI.3	2,33	0,00
	VI.4	2,06	0,00
	VI.5	1,47	0,03
	VI.6	1,48	0,03
	VI.7	2,50	0,00
	VI.8	2,50	0,00
	VI.9	2,56	0,00
6. Foco na Operação	VII.1	2,41	0,00
	VII.2	2,26	0,00
	VII.3	1,50	0,02
	VII.4	1,90	0,00
	VII.5	2,59	0,00
	VII.6	3,07	0,00
7. Resultados	VIII.1	1,65	0,01
	VIII.2	1,80	0,00
	VIII.3	1,69	0,01
	VIII.4	2,27	0,00
	VIII.5	2,17	0,00
	VIII.6	2,68	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Os testes estatísticos indicaram que os dados, no presente estudo, não seguem a Distribuição Normal, uni ou multivariada. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), existem transformações estatísticas possíveis para que os dados se aproximem da distribuição normal. No entanto,

essas transformações, conforme apontam os autores, podem gerar problemas na interpretação dos resultados.

Por outro lado, os autores asseveram que, em estudos com amostras grandes, como a do presente trabalho, os efeitos negativos da não normalidade tendem a ser menos danosos. Tendo em vista essa perspectiva teórica, a opção foi a de não realização de nenhum tipo de transformação nos dados, em busca da normalidade, mantendo íntegra, assim, a interpretação dos estudos.

A característica da não normalidade, no entanto, foi considerada para guiar a escolha do método de análise fatorial e de estimação dos parâmetros de modelagem de equações estruturais. Os métodos escolhidos devem ser os mais robustos à não normalidade.

5.6 Análise de Linearidade

Para a aplicação de técnicas de Equações Estruturais, é preciso que exista, no conjunto de dados, algum grau de associação linear. Isto é, os construtos latentes dos Modelos de Equações Estruturais precisam que as variáveis que os compõem sejam, de alguma forma, linearmente correlacionadas entre si.

A existência de relação linear entre as variáveis pode ser medida utilizando um coeficiente de correlação para cada par de variáveis que, quando significativo, indica que elas possuem relação linear (HAIR JR. *et al.*, 2005). O coeficiente mais adequado para verificar linearidade em dados de escalas categóricas ordinais é o Tau de Kendall (MALHOTRA, 2010) e foi o eleito para a presente análise.

Do total de correlações possíveis ($46 \times 45/2 = 1035$), apenas 45 não foram significativas ao nível de significância de 5%, isto é, pouco mais de 4%.

5.7 Análise de Fidedignidade dos dados

Conforme anteriormente descrito (Capítulo 3), a presente pesquisa foi organizada de maneira quantitativa, o que significa dizer que buscou se organizar por meio do processo de medição e escalonamento das variáveis de interesse do pesquisador, conforme a literatura. A medição é a atribuição de números às características de objetos, de maneira que esses números demonstrem a diferença real entre cada elemento pesquisado por meio de um escalonamento capaz de significar uma métrica no processo de medição. Tratando-se de pesquisa em Administração, o referido processo deve ser mais cauteloso, uma vez que se busca mensurar conceitos abstratos, que não podem ser observados diretamente e que devem ser inferidos com base em dados observáveis por outros meios, como questionários, no presente caso (HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2010).

A presente pesquisa está classificada como estudos que visam a estudar construtos latentes e abstratos. Sendo assim, é de grande importância compreender a teoria relativa à operacionalização das perguntas, auxiliando a interpretação correta por parte dos entrevistados (HAIR JR. *et al.*, 2005). Com essas considerações, torna-se imprescindível a avaliação da extensão da fidedignidade das medições realizadas por meio dos testes de confiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa, o que foi feito nos tópicos a seguir.

5.7.1 Dimensionalidade dos construtos

A análise da dimensionalidade dos construtos é feita para descobrir se o conjunto de dados observado está de acordo com os fatores latentes do modelo teórico. Na busca desse objetivo, foi realizado um conjunto de análises fatoriais exploratórias. Procedeu-se a uma análise para cada construto teórico, de forma a verificar a fidedignidade dos itens a cada um de seus respectivos fatores.

O método de extração dos fatores usado foi o de Fatores por Eixos Principais com rotação oblíqua, que gera fatores que possuem relação linear entre si, tendo em vista que esse é o método indicado pela literatura (MALHOTRA, 2010). Esse método é o mais indicado, consi-

derando o objetivo principal de verificação da existência de dimensões latentes, escolhido por se ter em vista, também, que o modelo parte do pressuposto de que existe uma relação entre os fatores, conforme apontado por Hair Jr. *et al.* (2005).

Para efeito de organização e da importância metodológica ao descrever os testes, seguindo a indicação da literatura, alguns critérios foram observados para que a Análise Fatorial Exploratória (AFE) fosse considerada adequada. Nesse sentido, a Medida de Adequação de Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) deve ser maior ou igual a 0,5. Essa medida indica qual proporção da variância das variáveis observadas pode ser atribuída a um fator comum a elas.

Busca-se demonstrar, no Teste de Esfericidade de Bartlett, a existência de correlação entre as variáveis do fator. Nesses casos, deve-se testar a hipótese de que a correlação entre todas as variáveis do fator é zero (matriz identidade) contra a alternativa de que existe correlação entre pelo menos duas das variáveis do fator. Considerando a significância de 5%, o valor-p deve ser inferior a 0,05 (HAIR JR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2010).

Além disso, é esperado que a solução fatorial consiga explicar, pelo menos, 60% da variância total das variáveis, indicando que os fatores carregam consigo uma boa parcela da variabilidade total de suas variáveis originais (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Procurou-se também verificar as comunalidades extraídas. As comunalidades medem o total de variância que cada variável compartilha com todas as outras variáveis de cada análise fatorial. Cada variável deve ter comunalidade igual ou superior a 0,5 para ser considerada impactante (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A escolha do número de fatores foi feita a partir do critério do autovalor, em que apenas fatores com autovalores maiores que 1 são considerados na análise. Isto porque fatores com autovalores pequenos (menores que 1) carregam pouca explicação da variância das variáveis. A carga fatorial permite interpretar o quão forte é a relação de cada variável em relação a cada fator e representa a correlação de cada variável com o fator (HAIR JR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2010).

Dessa forma, os critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial estão expostos no Quadro 1:

Quadro 1 - Critérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500 (para 2 variáveis) e >0,600 (para 3 variáveis ou mais)
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 60%
Comunalidade (h ²)	> 0,400
Carga fatorial (CF)	> 0,400

Fonte: HAIR JR. *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2010.

Diante disso, inicialmente, foi feita uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada construto do modelo, buscando identificar se o número de fatores obtidos para a amostra corresponde às dimensões teóricas às quais se referem os construtos.

De todos os sete construtos analisados, apenas o construto Planejamento Estratégico apresentou um total de variância explicada menor do que 60%. Nesse construto, foram retiradas as variáveis com baixa comunalidade.

O construto Foco na Força de Trabalho, se dividiu em dois fatores e a forma como as variáveis se agruparam em cada um deles pode ser vista na Tabela 9, a seguir:

Tabela 9 - Solução Fatorial

Fator	Variável	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^d	CF ^e	CF ^e	Observações
1. Liderança	II.1	0,843	0,000	62,7	0,545	0,738		
	II.2				0,403	0,635		
	II.3				0,668	0,817		
	II.4				0,591	0,769		
	II.5				0,478	0,692		
	II.6				0,647	0,804		
neja- mento Estraté- gico	III.1	0,808	0,000	53,1	0,255	0,505		Variável removida do modelo

Fator	Variável	KMO ^a	TEB ^b	VE ^c	h ^d	CF ^e	CF ^e	Observações
	III.2				0,478	0,691		
	III.3				0,243	0,493		Variável removida do modelo
	III.4				0,426	0,653		
	III.5				0,565	0,752		
	III.6				0,641	0,801		
	III.7				0,609	0,780		
	3. Foco no Cliente	IV.1				0,675	0,822	
IV.2					0,795	0,892		
IV.3		0,869	0,000	70,1	0,730	0,854		
IV.4					0,740	0,860		
IV.5					0,681	0,825		
IV.6					0,275	0,524		
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	V.1				0,639	0,800		
	V.2				0,688	0,829		
	V.3	0,904	0,000	77,9	0,669	0,818		
	V.4				0,791	0,889		
	V.5				0,845	0,919		
	V.6				0,784	0,885		
5. Foco na Força de Trabalho	VI.1				0,197	0,449		5.1. Estabilidade e Confiança
	VI.2				0,433	0,481		
	VI.3				0,762		-0,945	5.2. Treinamento e Feedback
	VI.4				0,822		-0,860	
	VI.5	0,863	0,000	65,9	0,747	0,331	-0,604	
	VI.6				0,689	0,669		5.1. Estabilidade e Confiança
	VI.7				0,485	0,695		
	VI.8				0,435	0,708		
	VI.9				0,516	0,069	-0,669	5.2. Treinamento e Feedback
na Ope- ra-	VII.1	0,823	0,000	71,5	0,481	0,693		

Fator	Variável	KMO^a	TEB^b	VE^c	h^d	CF^e	CF^e	Observações
	VII.2				0,740	0,860		
	VII.3				0,708	0,841		
	VII.4				0,730	0,855		
	VII.5				0,557	0,746		
	VII.6				0,751	0,867		
	VIII.1				0,767	0,876		
	VIII.2				0,669	0,818		
7. Resultados	VIII.3	0,807	0,000	67,5	0,663	0,814		
	VIII.4				0,806	0,898		
	VIII.5				0,671	0,819		
	VIII.6				0,163	0,404		

Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal/ Rotação (quando necessária): Oblimin com normalização de Kaiser-Meyer

a) KMO: Estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (deve ser maior que 0,7)/ b) TEB: Valor-p do Teste de Esfericidade, de Barlett (deve ser menor que 0,01)/ c) VE: Total da Variância Explicada (deve ser maior que 60)/ d) h: Comunalidades/ e) CF: Coeficientes do Fator

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme descrito, foram excluídas as variáveis III.1 e III.3, no construto Planejamento Estratégico. A análise Fatorial apontou dois autovalores maiores que 1 para o construto Foco na Força de Trabalho, o que indica que ele deve ser dividido em dois grupos e, ao serem observados os Coeficientes de Fator para suas variáveis, os itens VI.1, VI.2, VI.6, VI.7 e VI.8 foram aglomerados em um subitem intitulado “Estabilidade e Confiança”, enquanto as variáveis VI.3, VI.4, VI.5 e VI.9, foram aglomeradas no subitem intitulado “Treinamento e Feedback”. Os subitens foram criados a partir do conteúdo expresso nas afirmações, sendo que os indicadores do subitem são elementos contidos no construto Foco na Força de Trabalho, e elementos de avaliação do Modelo Baldrige.

5.7.2 Confiabilidade dos Construtos

Analisar a confiabilidade dos construtos significa medir a consistência de cada um dos fatores, ou seja, medir se o conjunto de variáveis de cada fator gera uma escala que é livre de erros aleatórios e se pode ser usada para obter o verdadeiro escore do construto, uma vez que cada construto, no modelo, é latente (MALHOTRA, 2010).

A estatística Alfa de Cronbach mede a proporção da variância total da escala, que é atribuída ao escore verdadeiro do construto latente. Varia entre zero e um e, quanto maior seu valor, tanto maior é a confiabilidade da escala. Valores aceitáveis da estatística devem ser superiores a 0,7 (MALHOTRA, 2010).

A Tabela 10 apresenta os valores encontrados para o Alfa de Cronbach, para cada um dos construtos do modelo, e se alguma variável precisou ser removida do construto para melhorar a confiabilidade.

Tabela 10 - Alfa de Cronbach

Fator	Alpha	Decisão
1. Liderança	0,880	Não Excluir
2. Planejamento Estratégico	0,849	Não Excluir
3. Foco no Cliente	0,911	Não Excluir
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,943	Não Excluir
5.1 Foco na Estabilidade e Confiança	0,781	Não Excluir
5.2 Foco no Treinamento e <i>Feedback</i>	0,892	Não Excluir
6. Foco na Operação	0,919	Não Excluir
7. Resultados	0,896	Não Excluir

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme demonstrado na tabela, o Alfa de Cronbach de todos os fatores teve o valor do score superior a 0,7 indicado pela literatura como confiável estatisticamente (MALHOTRA, 2010). Dessa forma, não foi necessário excluir nenhuma variável.

5.7.3 Variância média extraída e confiabilidade composta

Hair Jr. *et al.* (2010) citam que o Alfa de Cronbach, sozinho, pode apresentar limitações, já que seu valor pode aumentar com o aumento de variáveis no fator. Por isso, uma alternativa é calcular a Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída, por meio da realização de uma Fatorial Confirmatória.

De forma semelhante ao Alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta (CR – Composite Reliability) é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade do construto. Já a Variância Média Extraída (AVE – Average Variance Extracted) indica a proporção média da variância que é compartilhada entre o construto latente e suas variáveis. Na Tabela 11, são apresentados os resultados para os construtos do modelo.

Tabela 11 - Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta

Fator	AVE	CR	Decisão
1. Liderança	0,638	0,913	Não Excluir
2. Planejamento Estratégico	0,607	0,885	Não Excluir
3. Foco no Cliente	0,643	0,914	Não Excluir
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,746	0,946	Não Excluir
5.1 Foco na Estabilidade e Confiança	0,469	0,814	Excluir
5.2 Foco no Treinamento e Feedback	0,591	0,849	Não Excluir
6. Foco na Operação	0,626	0,909	Não Excluir
7. Resultados	0,639	0,912	Não Excluir

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com Hair *et al.* (2005), para que se tenha uma medida estatisticamente aceitável, é preciso analisar a Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída conjuntamente, sendo que os valores da Confiabilidade Composta devem ser superiores a 0,7 e também devem ser superiores aos valores encontrados para a Variância Média Extraída, que, para ser aceita, deve ser maior do que 0,5.

Todos os construtos do estudo passaram no teste, com exceção do construto 5.1 Foco na Estabilidade e Confiança, que foi excluído da análise, tendo em vista a sua Variância Média Extraída ter sido inferior a 0,5, limite determinado pela literatura como aceitável.

5.7.4 Validade Convergente

Dando sequência à avaliação de Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CR), com a intenção de identificar se os indicadores de um construto realmente foram adequados para a medição das dimensões latentes de interesse e a validade divergente, buscando confirmar se os construtos medem com eficiência aceitável diferentes aspectos do fenômeno de interesse, de acordo com Hair *et al.*, 2005, foram realizados os testes de Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Utilizou-se, na presente pesquisa, o método de validade convergente proposto pelos estudos de Bagozzi, Yi e Philips (1991). O método sugere que a Análise Fatorial Confirmatória é usada como meio de verificação da significância da relação dos construtos de interesse com os indicadores medidos. Os autores recomendam, ainda, a verificação da significância das cargas fatoriais dos construtos em nível de 5% ou 1%, utilizando-se testes t unicaudais, de forma que o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,236 ($\alpha=0,01$). Buscando a eficiência dos modelos fatoriais, foram realizados testes com o método de estimação de mínimos quadrados generalizados, uma vez que essa função não tem como suposição a normalidade multivariada dos dados (MINGOTI, 2005). Na identificação dos construtos latentes, foi fixada a variância dos fatores na unidade (1), supondo os construtos na forma padronizada (KELLOWAY, 1998).

A análise não apontou nenhuma variável com problemas de validade convergente, conforme pode ser observado na Tabela 12, a seguir.

Tabela 12 - Validade convergente dos construtos

Fator	Variável	Reg.	Erro	Valor T	Padrão	Conf.
1. Liderança	II.1	0,836	0,067	12,478	0,796	0,633
	II.2	0,770	0,072	10,694	0,720	0,518
	II.3	0,895	0,075	11,933	0,776	0,602
	II.4	0,917	0,069	13,290	0,833	0,694
	II.5	0,852	0,066	12,909	0,817	0,668
	II.6	0,935	0,068	13,750	0,851	0,724
2. Planejamento Estratégico	III.2	0,716	0,066	10,848	0,726	0,527
	III.4	0,828	0,076	10,895	0,728	0,530
	III.5	0,874	0,074	11,811	0,772	0,595
	III.6	0,786	0,063	12,476	0,801	0,641
3. Foco no Cliente	IV.1	0,846	0,061	13,869	0,859	0,738
	IV.2	0,811	0,061	13,295	0,833	0,693
	IV.3	0,822	0,061	13,475	0,834	0,696
	IV.4	0,793	0,059	13,441	0,836	0,699
	IV.5	0,883	0,067	13,179	0,823	0,677
	IV.6	0,828	0,056	14,786	0,882	0,778
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	IV.6	0,553	0,071	7,789	0,558	0,311
	V.1	0,864	0,064	13,500	0,835	0,697
	V.2	0,888	0,066	13,455	0,829	0,688
	V.3	0,810	0,066	12,273	0,785	0,616
	V.4	0,909	0,058	15,672	0,916	0,839
	V.5	0,934	0,056	16,679	0,947	0,897
5.2 Foco no Treinamento e Feedback	V.6	0,843	0,059	14,288	0,861	0,741
	VI.3	0,720	0,064	11,250	0,748	0,560
	VI.4	0,846	0,062	13,645	0,851	0,725
	VI.5	0,933	0,065	14,354	0,879	0,772

	VI.9	0,568	0,074	7,676	0,556	0,310
7. Resultados	6. Foco na Operação					
	VII.1	0,627	0,061	10,279	0,687	0,472
	VII.2	0,827	0,065	12,723	0,806	0,649
	VII.3	0,715	0,06	11,917	0,766	0,587
	VII.4	0,879	0,06	14,650	0,879	0,772
	VII.5	0,867	0,065	13,338	0,823	0,678
	VII.6	0,723	0,06	12,050	0,773	0,597
	VIII.1	0,862	0,06	14,367	0,869	0,756
	VIII.2	0,895	0,067	13,358	0,829	0,688
	VIII.3	0,880	0,069	12,754	0,806	0,649
	VIII.4	0,848	0,06	14,133	0,856	0,733
	VIII.5	0,834	0,06	13,900	0,850	0,723
VIII.6	0,547	0,073	7,493	0,536	0,287	

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) confiabilidade do indicador de acordo com o critério sugerido por Bagozzi *et al.* (1991) - valor t: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão e, se superior a 2,236, indica validade convergente ao nível de 1%. d) peso padronizado: indica a correlação entre o indicador e o construto latente; e) confiabilidade do indicador: valores acima de 0,4 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40%, sendo considerado ideal (BOLLEN, 1989).

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme critérios propostos por Bagozi, Yi e Philips (1991), em harmonia com os critérios sugeridos por Bollen (1989), que têm características mais conservadoras, todos os indicadores atingiram os valores necessários que atendem os pressupostos de validade convergente.

5.7.5 Validade Discriminante

De acordo com Malhotra (2010), a medição da validade discriminante torna-se necessária para demonstrar que os construtos de um modelo referem-se a conceitos distintos. Essa medição se diferencia da validade convergente, realizada no item anterior, uma vez que essa última

busca atestar que os itens do construto são correlacionados de maneira suficiente, com a finalidade de medir a variável latente.

O método desenvolvido por Fornell e Larcker (1981) foi o método eleito para a avaliação da validade discriminante dos construtos da presente pesquisa. O referido método explica que uma Análise Fatorial Confirmatória, pelo método dos mínimos quadrados generalizados, compara o quadrado da correlação, entre cada par de construtos, com a variância Média Extraída de um deles. O método explica ainda que o quadrado da correlação entre os construtos não pode ser maior que a Variância Média Extraída (AVE) de cada construto. Os resultados obtidos estão demonstrados na Tabela 13, a seguir.

Tabela 13 - Validade discriminante dos construtos através do método de Fornell e Larcker (1981)

Construto 1	Construto 2	Correlação²	AVE 1	AVE 2	Discriminou
1. Liderança	2. Planejamento Estratégico	0,677	0,640	0,607	NÃO
1. Liderança	3. Foco no Cliente	0,608	0,640	0,642	SIM
1. Liderança	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,629	0,640	0,746	SIM
1. Liderança	5.2 Foco no Treinamento e Feedback	0,579	0,640	0,591	SIM
1. Liderança	6. Foco na Operação	0,594	0,640	0,626	SIM
1. Liderança	7. Resultados	0,642	0,640	0,639	NÃO
2. Planejamento Estratégico	3. Foco no Cliente	0,643	0,607	0,642	NÃO
2. Planejamento Estratégico	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,712	0,607	0,746	NÃO
2. Planejamento Estratégico	5.2 Foco no Treinamento e Feedback	0,558	0,607	0,591	SIM
2. Planejamento Estratégico	6. Foco na Operação	0,627	0,607	0,626	NÃO

2. Planejamento Estratégico	7. Resultados	0,729	0,607	0,639	NÃO
3. Foco no Cliente	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,733	0,642	0,746	NÃO
3. Foco no Cliente	5.2 Foco no Treinamento e Feedback	0,554	0,642	0,591	SIM
3. Foco no Cliente	6. Foco na Operação	0,746	0,642	0,626	NÃO
3. Foco no Cliente	7. Resultados	0,736	0,642	0,639	NÃO
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	5.2 Foco no Treinamento e Feedback	0,630	0,746	0,591	NÃO
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	6. Foco na Operação	0,750	0,746	0,626	NÃO
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	7. Resultados	0,746	0,746	0,639	NÃO
5.2 Foco no Treinamento e Feedback	6. Foco na Operação	0,839	0,591	0,626	NÃO
5.2 Foco no Treinamento e Feedback	7. Resultados	0,734	0,591	0,639	NÃO
6. Foco na Operação	7. Resultados	0,925	0,626	0,639	NÃO

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base nesse método, muitos pares não apresentaram validade discriminante. Por isso, nas variáveis que não foram discriminadas pelo primeiro método, foi empregado um outro método, com características menos conservadoras, proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991).

Neste segundo método, são realizadas duas Análises Fatoriais Confirmatórias com cada par de construtos. Na primeira análise, fixa-se a correlação entre os construtos em 1 e, na segunda, a correlação entre os construtos é estimada livremente.

Se a estatística Qui-quadrado do modelo diminuir quando a correlação entre cada dois fatores for estimada livremente, existe validade divergente entre esse par. A diferença entre as estatísticas é comparada com a distribuição Qui-quadrada com um nível de significância de 5%. Valores-p menores que 0,05 indicam que a diferença é estatisticamente significativa, o que pode ser observado na Tabela 14, abaixo (BAGOZZI; YI; PHILIPS, 1991).

Tabela 14 - Validade discriminante com base no critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Construto 1	Construto 2	Qui-Quadrado Fixo	Qui-Quadrado Livre	Dif.	Sig.
1. Liderança	2. Planejamento Estratégico	129,5	107,3	22,18	Sig. ao nível de 5%
1. Liderança	7. Resultados	197,2	182,6	14,64	Sig. ao nível de 5%
2. Planejamento Estratégico	3. Foco no Cliente	185,3	159,6	25,67	Sig. ao nível de 5%
2. Planejamento Estratégico	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	124,0	104,1	19,94	Sig. ao nível de 5%
2. Planejamento Estratégico	6. Foco na Operação	174,3	134,9	39,46	Sig. ao nível de 5%
2. Planejamento Estratégico	7. Resultados	142,8	122,3	20,58	Sig. ao nível de 5%
3. Foco no Cliente	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	227,8	214,3	13,43	Sig. ao nível de 5%
3. Foco no Cliente	6. Foco na Operação	231,9	203,6	28,34	Sig. ao nível de 5%
3. Foco no Cliente	7. Resultados	212,1	198,2	13,87	Sig. ao nível de 5%
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	5.2 Foco no Treinamento e <i>Feed-back</i>	94,3	73,4	20,94	Sig. ao nível de 5%
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	6. Foco na Operação	133,7	110,5	23,18	Sig. ao nível de 5%
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	7. Resultados	159,1	148,3	10,86	Sig. ao nível de 5%

5.2 Foco no Treinamento e Feedback	6. Foco na Operação	139,5	108,0	31,43	Sig. ao nível de 5%
5.2 Foco no Treinamento e Feedback	7. Resultados	97,4	79,1	18,24	Sig. ao nível de 5%
6. Foco na Operação	7. Resultados	187,2	167,6	19,57	Sig. ao nível de 5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados, com a avaliação pelo método proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991), na Tabela 14, acima, demonstram que pode ser atestada a validade discriminante para todos os pares de construtos, comprovando, dessa forma, que os construtos do modelo medem aspectos diferentes do fenômeno de interesse (MALHOTRA, 2010).

5.7.6 Validade nomológica

Comumente, é necessário responder as questões, dentro da organização, de maneira inter-relacionada. Nesse caso, o pesquisador deverá preocupar-se, além da fidedignidade dos dados e medidas colhidas, também com o relacionamento entre as variáveis mensuradas, que, normalmente, estão relacionadas a modelos teóricos (MALHOTRA, 2010).

Na busca de respostas às questões integradas e unificadas, de acordo com Malhotra (2010), o uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é a mais adequada, visto que permite que sejam testadas as relações teóricas propostas, utilizando-se uma única técnica, cada vez mais utilizada na pesquisa de Marketing, pois permite:

1. A representação dos construtos como fatores não observáveis ou latentes em relação de dependência.
2. Estimativa de várias relações de dependência inter-relacionadas é incorporada em um modelo integrado.
3. A incorporação do erro de mensuração de maneira explícita. A MEE pode explicitamente considerar a confiabilidade menos que perfeita das variáveis observáveis, proporcionando análises de atenuação e tendenciosidade de estimativa devido ao erro de mensuração.
4. Explicação da covariância entre as variáveis observadas. A MEE busca representar hipóteses sobre as médias, variâncias e covariâncias dos dados observados em termos de um número menor de parâmetros estruturais definidos por um modelo subjacente hipotetizado (MALHOTRA, 2010, p. 550).

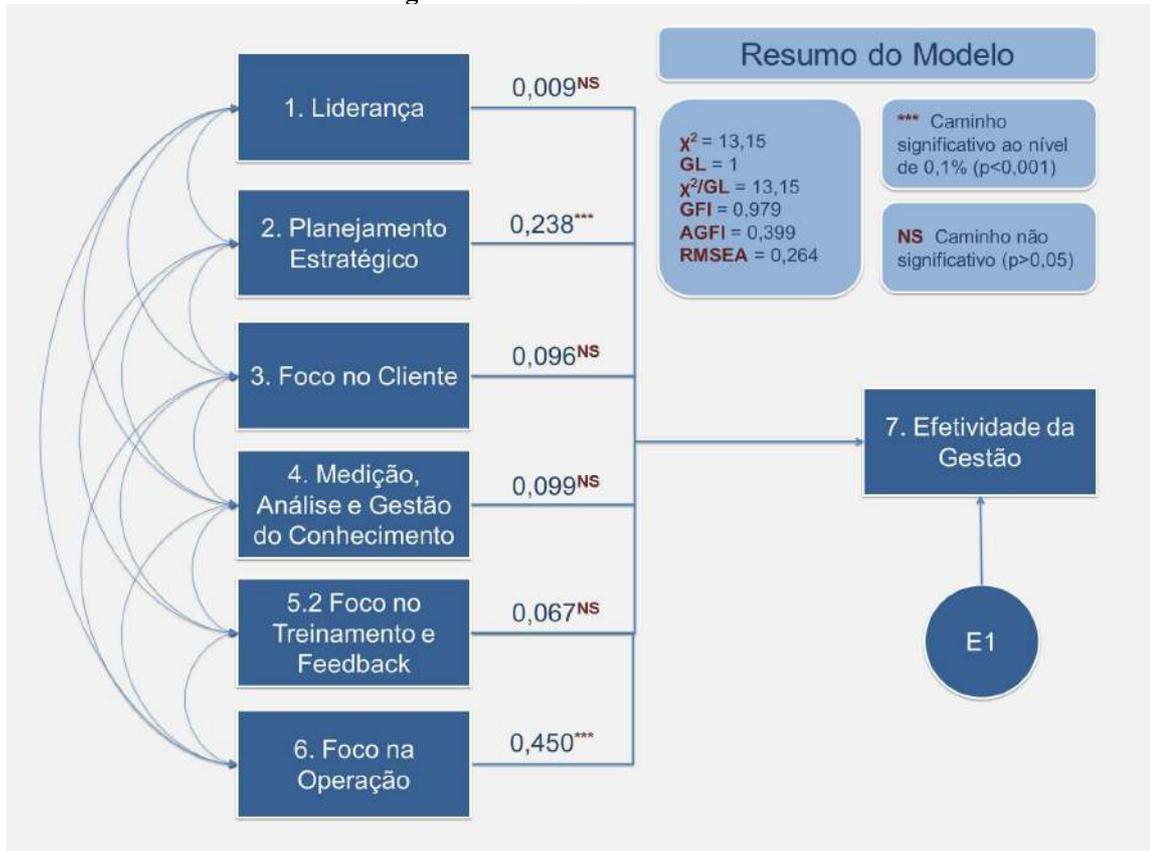
O autor afirma, ainda, que a MEE é uma técnica confirmatória, e não exploratória, sendo utilizada para a demonstração da validade de um modelo teórico e não para a busca de um modelo adequado. No entanto, é comum a verificação do uso da MEE envolvendo aspectos exploratórios.

Considerando que os dados da presente pesquisa não atendem ao pressuposto de normalidade, conforme medido nos itens anteriores, o método de MEE, de mínimos quadrados generalizados, é o mais adequado para as hipóteses apresentadas na presente pesquisa, uma vez que encontram fundamento nos estudos de Mingoti (2005), que pressupõe que os estimadores dessas funções não têm como suposição a normalidade multivariada dos dados.

Foi utilizado o software AMOS 21 e, conforme demonstrado na figura abaixo, o modelo de mensuração testado.

Para testar o modelo teórico, foi criada a Figura 7, onde se representa cada um dos sete construtos (Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; Foco na Força de Trabalho; Foco na Operação, Efetividade da Gestão), calculando-se a média aritmética simples das variáveis que os compunham e que restaram após a análise de validação convergente (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Figura 7 - Modelo Teórico Testado



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura com o resumo do modelo hipotético mostra que, considerando as hipóteses da presente pesquisa, na percepção dos colaboradores acadêmicos e administrativos, somente os construtos Planejamento Estratégico e Foco na operação impactam diretamente na efetividade da gestão.

Como na figura do modelo, a partir do cálculo de seus coeficientes de regressão, é possível perceber que, para os empregados da organização, as Hipóteses 1, 3, 4 e 5 não se confirmam. Isto é, na visão dos empregados, para a efetividade do resultado, não são significativos estatisticamente, os construtos: Liderança; Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Foco no Treinamento e *Feedback*.

6 ANÁLISE DOS MODELOS

A maior ou menor qualidade de um modelo é medida pela correspondência da matriz de dados de entrada, reais ou observados (covariância ou correlação), com aquele que foi previsto pelo modelo (HAIR *et al.*, 2005). Os autores frisam que, durante a pesquisa, algumas precauções devem ser tomadas contra o “superajustamento” do modelo aos dados. Isto é, com relação ao número de coeficientes estimados e ao número de correspondentes devem ser mantidas proporções, de forma a obter a parcimônia para a conquista de melhor ou maior ajuste para cada coeficiente estimado.

Para verificar o ajuste do modelo estrutural, utilizaram-se medidas de ajustes absolutos e parcimoniosos. As medidas de ajustes absolutos avaliam apenas o ajuste geral dos dois modelos, não levando em conta o “superajustamento”. Já as medidas de ajustes parcimoniosos avaliam a parcimônia do modelo proposto pela análise do ajuste, em contraponto ao número de coeficientes estimados, necessário para alcançar o nível de ajuste.

Por outro lado, com a enorme quantidade de índices de qualidade de ajuste disponíveis e com a grande disparidade, não apenas no conceito do que esses indicadores informam, mas também em quais são os pontos de corte ideais para apontar modelos bem ajustados, não é incomum que os pesquisadores se sintam frustrados. É essencial que as escolhas sejam por técnicas que deixem esses pesquisadores confortáveis com a teoria que envolveu a escolha desse tipo de modelagem e, além disso, saibam que uma das etapas mais importantes do processo é avaliar se o modelo teórico proposto se amolda aos dados coletados (YUAN, 2005).

Dessa forma, com essa grande possibilidade de indicadores de qualidade de ajuste, é comum o pesquisador se sentir seduzido em selecionar apenas aqueles que indiquem um bom ajuste do modelo. Por isso, nos últimos anos, essa área estatística que estuda os índices de qualidade do ajuste está sob séria avaliação, com alguns autores defendendo sua completa eliminação (BARRET, 2007).

Como a eliminação completa desses indicadores é uma coisa improvável, alguns autores discutem as deficiências na existência de limites tão rigorosos para qualidade do ajuste em modelagem de equações estruturais (KENNY; MCCOACH, 2003; MARSH *et al.*, 2004). Embora não exista, como citado pelos autores, uma “Regra de Ouro” para a avaliação da qualidade do ajuste do modelo, relatar uma variedade de índices é necessário (CROWLEY; FAN, 1997), porque diferentes índices refletem aspectos diferentes do modelo. Apesar do teste Qui-quadrado ter alguns problemas a ele associados, é essencial que essa estatística, juntamente com seus respectivos graus de liberdade e valor-p, sejam relatados (KLINE,2005).

6.1 Modelo Teórico Testado

De acordo com Kline (2005), é adequado que sejam apresentados os índices absolutos Qui-Quadrado, seus graus de liberdade e valor-p, o RMSEA e seu intervalo de confiança, o SRMR, o TPI e as estatísticas de ajuste parcimonioso, PNFI e Qui-quadrado escalonado. E esses serão apresentados na presente pesquisa, conforme Tabela 15.

Tabela 15 - Índice de Ajuste do Modelo Teórico

Ajuste	Índice	Valores Estimados	Referência
Absoluto	χ^2 (Qui-quadrado)	13,15	N.A.
	Graus de liberdade	1	
	Valor-p do modelo	<0,001	
	RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação)	0,264	Inferior a 0,060 - Ótimo Entre 0,060 e 0,080 - Bom Entre 0,080 e 0,100 - Médio Superior a 0,100 - Inadequado
	Intervalo de confiança (90%) para RMSEA	(0,150;0,398)	N.A.
	SRMR (Raiz do quadrado médio do resíduo)	0,012	Menor ou igual a 0,09 - Adequado Superior a 0,09 - Inadequado
	CFI (Índice de ajuste comparativo)	0,878	Superior a 0,95 - Ótimo Entre 0,9 e 0,95 - Bom Entre 0,8 e 0,9 - Médio Inferior a 0,8 - Inadequado
Parcimonioso	PNFI (Índice parcimonioso normalizado de ajuste)	0,042	Quanto maior, melhor
	$\chi^2/G.l$ (Qui-quadrado escalonado)	13,150	Entre 1,000 e 3,000 - Adequado Superior a 3,000 - Inadequado

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste Qui-quadrado é uma medida tradicional de avaliação da qualidade do modelo e mede o tamanho da distância entre as matrizes de covariância esperadas e observadas (HU; BEN-

TLER, 1999). Um modelo bem ajustado a um nível de significância de 5% possui um valor-p inferior a 0,05. Para o modelo teórico testado, foi obtido um valor-p, no teste, inferior a 0,001, o que indica que o modelo é significativo.

O RMSEA (raiz do erro quadrático de aproximação) nos diz o quão bem o modelo teórico, com seus respectivos parâmetros estimados, se ajusta à matriz de covariância populacional (BYRNE, 1998). Valores dessa estatística, que sejam inferiores a 0,06, indicam um modelo bem ajustado e valores entre 0,06 e 0,1 indicam um ajuste razoável. O valor obtido no modelo teórico testado foi de 0,264. Observando, na Tabela 15, os coeficientes de regressão e seus respectivos valores-p, pode-se notar que o modelo possui 4 dos 6 coeficientes não significativos, o que indica que o resultado obtido não está bem ajustado ao modelo teórico.

O SRMR representa a raiz quadrada da diferença entre os resíduos da matriz de covariância amostral e os da matriz hipotética populacional. Varia entre 0 e 1; e valores que sejam iguais ou menores que 0,09 indicam modelos bem ajustados (HU; BENTLER, 1999). Na hipótese testada, foi obtido SRMR de 0,012.

O CFI (Comparative Fit Index) é um indicador que compara o Qui-quadrado do modelo testado com o do modelo nulo. Um modelo é aquele em que todos os fatores e variáveis não possuem correlação com a variável dependente. O índice varia entre 0 e 1; e valores maiores que 0,9 indicam um modelo bem ajustado (HU; BENTLER, 1999). Na hipótese testada, o indicador obtido foi de 0,874, indicando um médio ajuste.

Na modelagem por equações estruturais existe um problema em que modelos complexos, com muitas variáveis, tendem a produzir resultados com melhor ajuste. Para contornar isso, Mulaik *et al.* (1989) desenvolveram o PNFI (Parsimonious Normed Fit Index) que compara as matrizes de covariância amostral e teórica, levando em consideração a quantidade de parâmetros a serem estimados. Essa estatística penaliza seriamente modelos com muitas variáveis e, por isso, possui valores muito menores que os outros indicadores de qualidade. Não existe nenhum consenso na literatura para um valor de referência. No entanto, quanto maior o valor da estatística, tanto melhor. O valor obtido para o modelo teórico testado foi de 0,042.

Outra maneira de reduzir o impacto da quantidade de parâmetros na qualidade do modelo é usar a estatística Qui-quadrado Escalonado (WHEATON *et al.*, 1977), que consiste em dividir

o valor do Qui-quadrado do modelo pelo seu número de graus de liberdade. Esses mesmos autores consideram como referência valores entre 1 e 3, dessa estatística, para que o modelo seja considerado bem ajustado. O valor obtido para o modelo teórico testado foi de 13,15, indicando um ajuste inadequado.

Na Tabela 16, é possível observar os coeficientes da regressão para cada um dos 6 construtos, em relação à efetividade da gestão. Além disso, a Tabela 16 apresenta uma estimativa do erro, a significância (Valor-p) e os coeficientes padronizados.

Tabela 16 - Coeficientes da Regressão do Modelo Teórico

Dependente	Independente	Reg.^a	Erro^b	Valor-p^c	Padrão^d
Efetividade da Gestão	1. Liderança	0,01	0,058	0,870	0,01
	2. Planejamento Estratégico	0,24	0,065	0,000	0,21
	3. Foco no Cliente	0,10	0,063	0,127	0,09
	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,10	0,069	0,148	0,10
	5.2 Foco no Treinamento e <i>Feedback</i>	0,07	0,048	0,164	0,08
	6. Foco na Operação	0,45	0,066	0,000	0,47

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) Valor-p: é o nível de significância da estimativa não padronizada. d) peso padronizado: indica a correlação entre cada variável independente e a variável dependente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo considerando a baixa qualidade de ajuste do modelo, duas das seis hipóteses testadas foram consideradas significativas, quais sejam:

- A. O planejamento estratégico impacta positivamente na efetividade da Gestão;
- B. O Foco na Operação impacta positivamente na Efetividade da Gestão.

Isto significa estão confirmadas as Hipóteses 2 e 6 e negadas as Hipóteses 1, 3, 4 e 5. Quanto à Hipótese 7, somente foi possível sua consideração no modelo alternativo proposto, o qual será analisado no próximo tópico.

6.2 Modelo Alternativo

Dada a complexidade da modelagem por equações estruturais, não é incomum encontrar resultados de qualidade do ajuste pobres para os modelos testados. No entanto, algumas modificações, feitas no modelo original, podem melhorar substancialmente os resultados. É uma boa prática observar o ajuste de cada construto e seus respectivos itens, individualmente, para determinar quais deles estão fracamente associados à variável resposta. Itens que possuam correlação múltipla inferior a 0,2 podem ser removidos do modelo, já que eles costumam possuir um nível de erro bastante alto. Além disso, cada fator poderia ser modelado em relação aos outros fatores, para encontrar possíveis relações entre eles que não foram previstas inicialmente.

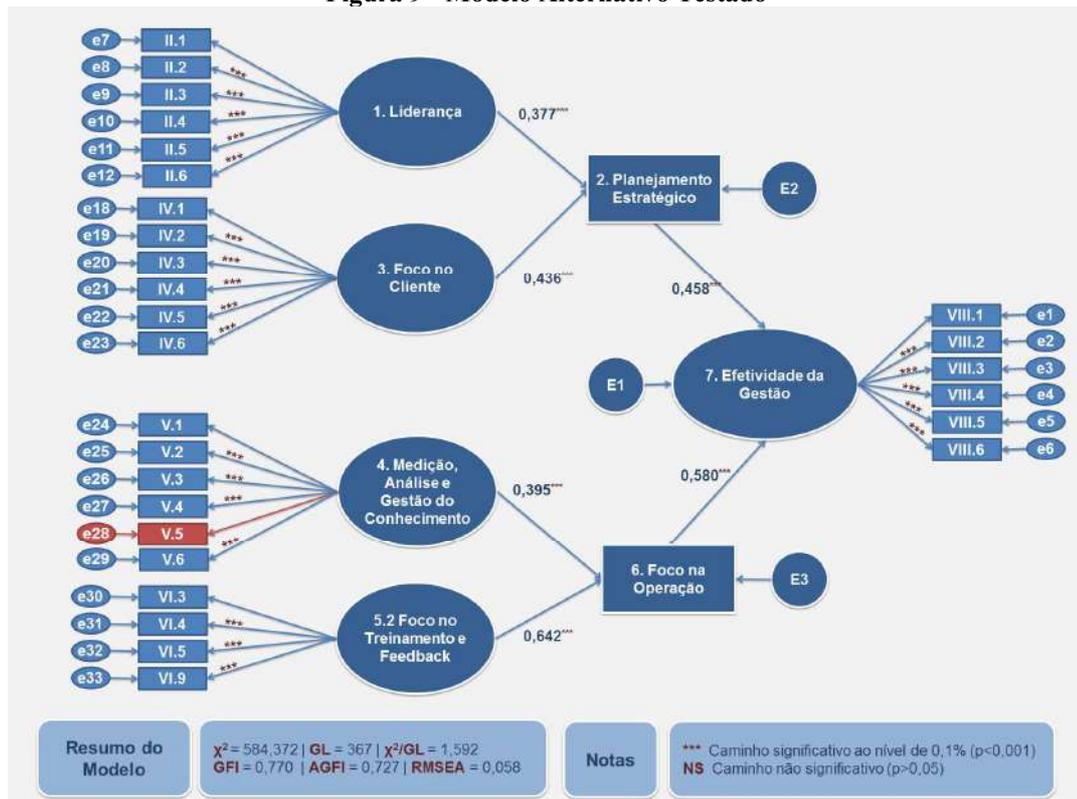
Isso foi feito com os dados da presente pesquisa e, após a análise das correlações entre os construtos, um modelo alternativo foi proposto, com a finalidade de atender a Hipótese 7 da pesquisa.

Figura 8 - Correlações entre os construtos do Modelo Teórico

Correlações	1. Liderança	2. Planejamento Estratégico	3. Foco no Cliente	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	5.2. Foco no treinamento e Feedback	6. Foco na Operação	7. Efetividade da Gestão
1. Liderança							
2. Planejamento Estratégico							
3. Foco no Cliente							
4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento							
5.2. Foco no treinamento e Feedback							
6. Foco na Operação							
7. Efetividade da Gestão							

No novo modelo, os fatores liderança e foco no cliente impactam diretamente no Planejamento Estratégico, enquanto os construtos Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Foco no Treinamento e *Feedback* impactam no Foco na Operação. Por sua vez, Planejamento Estratégico e Foco na Operação impactam na efetividade da gestão, já considerando os resultados do primeiro modelo testado.

Figura 9 - Modelo Alternativo Testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas o item V.5 (As informações coletadas apoiam a inovação dos serviços) foi retirado do modelo final, tendo em vista que seu resultado não foi significativo, conforme testes feitos no item 5.7, acima.

Na Tabela 17, a seguir, é feita a comparação entre o Modelo Teórico e o Modelo Alternativo, no que diz respeito à qualidade do ajuste.

Tabela 17 - Comparação do ajuste Modelo Teórico x Modelo Alternativo

Ajuste	Índice	Valores Estimados		Referência
		Modelo Teórico	Modelo Alternativo	
Absoluto	χ^2 (Qui-quadrado)	13,15	584,37	N.A.
	Graus de liberdade	1	367	
	Valor-p do modelo	<0,001	<0,001	
	RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação)	0,264	0,058	Inferior a 0,060 - Ótimo Entre 0,060 e 0,080 - Bom Entre 0,080 e 0,100 - Médio Superior a 0,100 - Inadequado
	Intervalo de confiança (90%) para RMSEA	(0,150;0,398)	(0,049;0,067)	N.A.
	SRMR (Raiz do quadrado médio do resíduo)	0,012	0,090	Menor ou igual a 0,09 - Adequado Superior a 0,09 - Inadequado
	CFI (Índice de ajuste comparativo)	0,878	0,831	Superior a 0,95 - Ótimo Entre 0,9 e 0,95 - Bom Entre 0,8 e 0,9 - Médio Inferior a 0,8 - Inadequado
Parcimonioso	PNFI (Índice parcimonioso normalizado de ajuste)	0,042	0,207	Quanto maior, melhor
	$\chi^2/G.l$ (Qui-quadrado escalonado)	13,150	1,592	Entre 1,000 e 3,000 - Adequado Superior a 3,000 - Inadequado

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando o anteriormente exposto sobre a qualidade do ajuste, pode-se perceber que os dados da pesquisa estão significativamente mais bem ajustados ao modelo alternativo, construído com a finalidade de responder a Hipótese 7, da presente pesquisa, mais do que ao modelo teórico original.

Na Tabela 18, é possível observar os coeficientes de regressão para cada um dos 6 construtos em relação ao novo modelo. Além disso, a Tabela 18 apresenta uma estimativa do erro, a significância e os coeficientes padronizados.

Tabela 18 - Coeficientes da Regressão do Modelo Alternativo

<i>Dependente</i>	<i>Independente</i>	<i>Reg.^a</i>	<i>Erro^b</i>	<i>Valor-p^c</i>	<i>Padrão^d</i>
2. Planejamento Estratégico	1. Liderança	0,377	0,108	< 0,001	0,377
2. Planejamento Estratégico	3. Foco no Cliente	0,436	0,084	< 0,001	0,557
6. Foco na Operação	4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,395	0,107	< 0,001	0,363
6. Foco na Operação	5.2 Foco no Treinamento e Feedback	0,642	0,116	< 0,001	0,595
7. Efetividade da Gestão	2. Planejamento Estratégico	0,458	0,068	< 0,001	0,417
7. Efetividade da Gestão	6. Foco na Operação	0,580	0,067	< 0,001	0,581

Observações: a) peso de regressão: corresponde ao valor da estatística não padronizada. b) erro padrão: erro da estimativa não padronizada. c) Valor-p: é o nível de significância da estimativa não padronizada. d) peso padronizado: indica a correlação entre cada variável independente e a variável dependente.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 18 nos demonstra que o Modelo alternativo apresenta indicadores de qualidade de ajuste melhores, quando comparado aos valores de referência, do que aqueles testados inicialmente, de acordo com as hipóteses do Modelo de Excelência Baldrige, elencadas neste trabalho, demonstrando a validade da Hipótese 7, da presente pesquisa.

6.3 Análise dos Resultados

Após a descrição dos resultados da pesquisa e a construção dos modelos analisados, observa-se uma correlação entre os construtos medidos, a partir da percepção dos empregados da organização. Verificou-se que, conforme descrito na Figura 8, de acordo com a percepção dos empregados da organização, público alvo para a resposta dos questionários de pesquisa, a Efetividade da Gestão está correlacionada a dois fatores de forma significativa, sendo eles o Planejamento Estratégico e o Foco na Operação.

O Planejamento Estratégico, conforme Modelo Alternativo Testado (FIGURA 9), demonstra que esse construto tem o impacto de 0,458 em um índice que varia entre 0 e 1. Conforme des-

crita na literatura, o Planejamento Estratégico está associado a uma Ferramenta de apoio à tomada de decisão (KICH; PEREIRA, 2011). O Planejamento é entendido como uma forma de a organização preparar-se para o futuro. Segundo o Modelo de Excelência Baldrige, devem ser analisados os ambientes interno e externo da organização, ainda que seja necessário o uso da ferramenta do planejamento, para que serviços sejam descontinuados, ou novos serviços sejam implementados, como busca das metas estabelecidas (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011). O construto Planejamento Estratégico, na percepção dos entrevistados, é significativo diretamente para a Efetividade da Gestão, conforme dados da pesquisa e Modelo Alternativo Testado.

O Foco na Operação teve, em um índice variando entre 0 e 1, o indicador de 0,580, demonstrando que, na percepção dos entrevistados, esse construto é ainda mais relevante que o próprio Planejamento Estratégico. O Foco na Operação é, na perspectiva do Modelo de Excelência Baldrige, a atenção especial que deve ser dada não somente ao processo de formulação da estratégia, mas à própria estratégia em ação, conforme destacado por Kich e Pereira (2011). A operacionalização da estratégia, como forma de atingir os objetivos traçados é, para os entrevistados, até mais importante que o próprio processo de planejamento. Na perspectiva do Modelo de Excelência em análise na presente pesquisa, os processos de trabalho atuais e dos projetos educacionais precisam ser constantemente monitorados, seja como forma de inovar a educação, seja como maneira modernizar os processos de trabalho, auxiliando na busca do sucesso das atuais operações e sustentabilidade, além da prontidão para contorno de emergências (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Ficou evidenciado ainda que os construtos Liderança e Foco no Cliente estão diretamente correlacionados ao Planejamento Estratégico, com índices de 0,377 e 0,436, respectivamente. Tais índices variam entre 0 e 1 e são capazes de demonstrar que o tipo de liderança, entendido como descrito por Rocha *et al.* (2010, p. 36), e que é consenso na literatura, significa que “liderar corresponde a um processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com a finalidade de atingir um objetivo”. Esses índices determinam, em menor grau, o direcionamento do Planejamento Estratégico, sendo de maior destaque a importância do foco dado ao cliente. A figura da liderança, portanto, embora significativa e com grande influência no processo de planejamento, conforme indicado pelo modelo, tem, na visão dos empregados da organização, uma importância menor do que aquela dada ao nível de satisfação e comparação dos dados dos alunos com os dos principais concorrentes, bem como a segmentação e atenção dada às

reclamações, sugestões e expectativas dos alunos, como forma de responder rapidamente a essas demandas internas, interferindo no nível de satisfação e retenção (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011).

Os construtos Medição, Análise e Gestão do conhecimento e Foco no Treinamento e *Feedback*, esse último derivado do Foco na força de trabalho do modelo de excelência Baldrige, tiveram correlação significativa com o Foco na Operação, com índices de 0,395 e 0,642, respectivamente, em valores que, individualmente, variam entre 0 e 1. Apesar de demonstrar significância na correlação dos dois construtos (Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Foco no Treinamento e *Feedback*) com o Foco na Operação é o construto Treinamento e *Feedback* que, na visão dos empregados da organização pesquisada, tem maior importância para a implementação da estratégia, principalmente os aspectos relacionados a certificação e gerenciamento de equipes de trabalho, como forma de alocação eficiente e criação de equipes de alta performance (BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM, 2011)

Essa perspectiva demonstra ainda que, de acordo com o Modelo de Excelência Baldrige, o construto Medição, Análise e Gestão do Conhecimento, embora com uma influência menor sobre o Foco na Operação, é importante. Isto porque sua percepção é, conforme os estudos de Georges (2010), de grande relevância para a organização de sistemas de informação que sejam capazes de coletar, armazenar e processar informações que possam gerar tomadas de decisão e controle da organização, com velocidade e eficácia.

Com uma perspectiva geral dos dados apresentados na presente pesquisa, percebe-se que os antecedentes de efetividade da gestão, apresentados pelo modelo de excelência Baldrige, foram considerados significativos, conforme modelos demonstrados e que, como uma correlação direta das hipóteses apresentadas, foram confirmadas as Hipóteses 2 e 6, sendo refutadas as Hipóteses 1, 3, 4 e 5. A Hipótese 7 foi confirmada, conforme modelo alternativo testado, demonstrando a correlação significativa entre os construtos do modelo.

Embora tenha sido necessário o teste de dois modelos distintos para o alcance dos objetivos da presente pesquisa, percebe-se que o Modelo Alternativo Testado é aquele que representa uma melhor qualidade de ajuste, considerando os dados da pesquisa. O segundo teste somente ocorreu tendo em vista que os construtos: 1. Liderança; 3. Foco no Cliente; 4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e 5.2 Foco no Treinamento e *Feedback* (derivado do construto

Foco na Força de Trabalho, do modelo de excelência Baldrige) deram resultados não significativos de impacto direto na efetividade da Gestão, conforme inferido no segundo objetivo específico, apontado para a pesquisa. Porém, esse modelo alternativo acabou demonstrando-se mais ajustado aos objetivos e testes realizados, demonstrando que sua contribuição é maior para a Gestão de IES.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve, como objetivo geral, analisar os antecedentes de efetividade da gestão do ensino superior, de acordo com o Modelo de Excelência Baldrige, em uma IES de ensino superior, na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para o alcance desse objetivo, pesquisaram-se professores, coordenadores, diretores e funcionários técnico-administrativos de sete unidades de uma IES que atua com o modelo de capital aberto, na região metropolitana de Belo Horizonte, com a finalidade de identificar, na visão dos empregados, quais antecedentes descritos no Modelo de Excelência Baldrige impactam a efetividade da Gestão. A pesquisa foi elaborada de forma quantitativa e descritiva, uma vez que foram organizados questionários eletrônicos estruturados, para capturar os dados, para que fossem submetidos a análises estatísticas e construído um modelo de equações estruturadas para a verificação das sete hipóteses do problema da pesquisa. Após as análises estatísticas, elas foram descritas para que a formulação dos objetivos específicos fosse individualmente respondida.

Como objetivos específicos, buscou-se: 1. Identificar a percepção dos empregados da importância de cada um dos elementos do Modelo de Excelência Baldrige, na efetividade da Gestão da IES; 2. Identificar a correlação de cada construto individualmente, com a efetividade da Gestão da IES; 3. Identificar a correlação entre os elementos do Modelo de Excelência Baldrige de qualidade da gestão e a efetividade dos resultados da IES.

Os objetivos foram alcançados na medida em que foi possível identificar que, embora refutadas as Hipóteses 1, 3, 4 e 5 como uma correlação direta com a efetividade da gestão, demonstrou-se que as Hipóteses 2 e 6 foram confirmadas, possibilitando a construção e análise de um modelo alternativo que responda a Hipótese 7 da presente pesquisa, evidenciando a correlação entre os construtos como antecedentes da efetividade da gestão em uma IES. Assim, os resultados apontam que o Planejamento Estratégico e o Foco na Operação representam, na visão dos empregados da organização, construtos considerados relevantes para a efetividade da gestão de uma IES. O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para a tomada de

decisão. No entanto, é da maior relevância, para os entrevistados, que as formas de implementação da estratégia, para o alcance desses objetivos, sejam mais importantes para a efetividade da gestão, dando a dimensão de que o Foco na Operação é mais valorizado por aqueles que precisam colocar a estratégia em ação, na perspectiva do Modelo de Excelência Baldrige, utilizado na presente pesquisa.

Embora os construtos 1. Liderança; 3. Foco no Cliente; 4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e 5. Foco no Treinamento e *Feedback* não tenham uma correlação direta com a efetividade da gestão da IES, têm correlação entre si e acabam concorrendo na efetividade da gestão, uma vez que mantêm correlação também com aqueles construtos que impactam diretamente a efetividade da gestão, sendo que os construtos 1. Liderança e 3. Foco no Cliente terão uma correlação significativa em relação ao Planejamento Estratégico e os construtos 4. Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e 5.2 Foco no Treinamento e *Feedback* terão correlação com o construto Foco na Operação.

Embora tenha sido necessário o teste de dois modelos distintos para que todos os objetivos e hipóteses pudessem ser contemplados, demonstrou-se, comparativamente, que o Modelo Alternativo Testado, construído para atender a Hipótese 7 da pesquisa, frente à não representatividade de quatro dos construtos, diretamente com a efetividade da gestão, ainda é o Modelo que mais se ajusta aos dados da pesquisa, considerando o público respondente dos questionários, objeto desta pesquisa.

Assim, a contribuição do presente trabalho se dá pela exposição de que o Planejamento Estratégico, como ferramenta de tomada de decisão da organização e de que o Foco na Operação, como uma ação distinta do planejamento, que coloca a estratégia em ação, são elementos significativos à Gestão de uma IES e têm impacto direto com a sua efetividade, principalmente quando se considera que o objeto da presente pesquisa é uma empresa que atua no modelo de capital aberto, cujos processos de gestão, como em toda organização, têm o foco no lucro. Demonstrou-se ainda que a Liderança, entendida como o ato de intencionalmente influenciar pessoas na busca de resultados específicos, bem como a percepção de qualidade dos alunos, descritas no Foco do Cliente, são elementos importantes para o ato de elaboração do Planejamento Estratégico. Por fim, para que a estratégia possa entrar em ação, contemplada no Foco na Operação, o construto Medição, Análise e Gestão do Conhecimento terá papel importante de captar, organizar e apoiar a tomada da decisão, por meio da organização de sistemas de

informação, porém, terá maior relevância ainda o Foco no Treinamento e *Feedback* da força de trabalho.

A pesquisa teve, como limitador, uma baixa adesão ao questionário por parte da população, o que obrigou à realização da etapa estatística de ponderação. Considerando que a empresa escolhida tem presença nacional, considerou-se também um limitador da pesquisa a análise de apenas uma região metropolitana. Acredita-se que, quando possível, numa pesquisa com presença nacional, seria significativa uma comparação dos resultados das diversas regiões do país, que possibilitaria, também, a percepção da visão dos entrevistados, regionalmente, sobre a efetividade da gestão.

Para futuras pesquisas, sugere-se que sejam inseridas outras regiões metropolitanas do país, com a finalidade de perceber e investigar as diferentes percepções, e também de replicar o modelo junto aos alunos e principais empresas que absorvem mão de obra formada pela IES, como meio de medir a efetividade da gestão na percepção desses outros importantes atores no processo educacional. Sugere-se ainda, para outras pesquisas, verificar se o modelo teria aderência a organizações que atuam em outros modelos de gestão, diverso do de capital aberto.

O presente trabalho deixa, como contribuição, a demonstração de que o Modelo de Excelência Baldrige, utilizado pelo governo dos EUA como forma de incentivo à inovação e crescimento do país, pode também ser utilizado no Brasil como antecedente dessa efetividade, considerando as devidas adaptações realizadas no modelo e o contexto da Gestão das IES que decidem atuar no modelo de capital aberto. Demonstra também a importância para os Construtos Planejamento Estratégico e Foco na Operação, que estão diretamente relacionados, conforme descrito nos itens 2.1.3 e 2.1.7, da presente pesquisa, uma vez que o planejamento estratégico consiste das questões macro, enquanto o foco na operação é a estratégia sendo posta em ação dentro de cada setor da organização.

REFERÊNCIAS

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM (EUA). **Criteria for Performance Excellence**. Gaithersburg, MD, 2011. 88p.

BARRET, P. Structural equation modelling: adjudging model fit. **Personality and Individual Differences**, [S. l.] v. 42, n. 5, p. 811-898, May 2007.

BARRETO A. F.; POZO H. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco. **Revista Gestão & Regionalidade** [S. l.], v. 27, n. 80, p. 97-110, 2011.

BOLLEN, K. *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 jan. 2001.

BRASIL. Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 9 dez. 1976.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 dez. 2010.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS. Basic Concepts, Applications and Programming.** Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

COSTA, C. A.; BENTO, K. G. D. R.; SÁ, F. B.; ZIVIANI, F. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da Unimep**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 181-198, 2013.

CROWLEY, S. L.; FAN, X. Structural Equation Modeling: Basic Concepts Applications in Personality Assessment Research. **Journal of Personality Assessment**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 508-531, 1997.

ESTÁCIO DE SÁ. **Relações com investidores.** Apresenta dados aos investidores às ações da companhia relativas a aquisições de outras instituições, ou comunica fatos relevantes aos mercados. Disponível em:

<http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=48641&conta=28&id=181166>. Acesso em: 01 out. 2013.

ESTÁCIO DE SÁ. **Resultados Trimestrais.** Disponível em:

<http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30230>. Acesso em: 30 nov. 2013.

FANK, O. L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Contabilidade, Gestão e Governança**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 82-93, 2011.

FERREIRA, J. B. P. L.; NIYAMA, J. K.; MENDES, P. C. M. Critérios de mensuração e reconhecimento estabelecidos pela Lei Societária, normas da CVM e Legislação Tributária: uma pesquisa empírica nas companhias abertas brasileiras. **Pensar Contábil**, [S. l.], v. 10, n. 40, p. 1-13, 2008.

FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES Privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 2, p. 27-39, 2012. Número Especial.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, p. 39-50, Feb. 1981.

GEORGES, M. R. R. Modelagem dos processos de negócios e especificação de um sistema de controle da produção na indústria de autoadesivos. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 639-668, 2010.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. **Structural Equation Modeling**, [S. l.], v. 6, p. 1-55, 1999.

INEP. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

KENNY, D. A.; MCCOACH, D. B. Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 333-351, 2003.

KICK, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 1046-1065, 2011.

KROTON EDUCACIONAL S.A. **Comunicado Oficial**. Anúncio no site da companhia com comunicado oficial para anúncio do acordo de associação. Disponível em: <http://www.kroton.com.br/Press_Release_Kroton_Anhanguera.pdf>. Acesso em: 01 out. 2013.

KROTON EDUCACIONAL S.A. **ITR – Informações Trimestrais – 30/09/2013**, divulgado no site da companhia. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/kroton2010/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=79C9AB15-71A1-4FC2-8336-1C303048C4E1>. Acesso em: 30 nov. 2013.

MAINARDES, E. W; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 19-31, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Tech-books. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARSH, H. W.; HAU, K. T.; WEN, Z. In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. **Structural Equation Modeling**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 240-261, 2004.

MELO, R. P. de; S. NETO, J. M. Avaliação Qualificada de Resultados: A Presença dos Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência na Gestão do Plano Plurianual 2004/2007. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MULAIK, S. A.; JAMES, L. R.; VAN ALSTINE, J.; BENNET, N.; LIND, S.; STILWELL, C. D. Evaluation of goodness-of-fit indices for Structural Equation Models. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 105, p. 430-445, 1989.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 35-50, maio-ago. 2010.

SARAIVA, L. A. S.; NUNES, A. S. A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 941-964, 2011.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 286-303, 2009.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012. Edição especial.

SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WHEATON, B.; MUTHÈN, B.; ALWIN, D. F.; SUMMERS, G. Assessing Reliability and Stability in Panel Models. In: HEISE, D. (Ed.). **Sociological Methodology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. p. 84-136.

YUAN, K. H. Fit Indices versus Test Statistics. **Multivariate Behavioral Research**, [S. l.], v. 40, p. 115-148, 2005.