

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ÂNGELA REGINA NICOLI DA SILVA

**INFLUÊNCIA DOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS NA QUALIDADE DOS
CURSOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL**

**BELO HORIZONTE - MG
2017**

ÂNGELA REGINA NICOLI DA SILVA

**INFLUÊNCIA DOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS NA QUALIDADE DOS
CURSOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

**BELO HORIZONTE - MG
2017**

S586i Silva, Ângela Regina Nicoli da.
Influência dos atributos organizacionais na qualidade dos cursos de uma instituição de ensino superior privada. / Ângela Regina Nicoli da Silva. – Belo Horizonte, 2017.

81 f. : il. ; 30 cm.


Orientador: Henrique Cordeiro Martins.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.


1. Cultura organizacional – Estudo de casos.
2. Desempenho – Estudo de casos. 3. Universidades e faculdades – Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro.
II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
III. Título.

CDU: 65.01:008


Dissertação intitulada “**INFLUÊNCIA DOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS NA QUALIDADE DOS CURSOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA**” de autoria de Angela Regina Nicoli da Silva, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Henrique Cordeiro Marting – Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Prof. Dr. Iris Barbosa Goulart – UNA
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Alameda Pires, 3000 - Cruzeiro
30130-000 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Côrte, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

*Com gratidão, dedico este trabalho às memórias
inesquecíveis da minha amada mãe e do meu querido pai,
por todo esforço e sacrifício que ambos fizeram por mim e
por meus irmãos. Sou muito grata, também, por eles
sempre acreditarem que eu seria capaz de fazer o que
quisesse e por sempre me incentivarem.
Muito obrigada, Mamãe, muito obrigada, Papai.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu Pai do Céu, por estar sempre comigo, me dando a certeza de que tudo, a seu tempo, dará certo.

Agradeço, de todo coração, a cada um de vocês:

À minha amada Mãe, pelo imensurável amor e dedicação, ao longo de toda a sua vida, e por sempre acreditar em mim;

Ao meu querido Pai, por todo amor e apoio, e por sempre acreditar em mim;

Ao meu querido esposo, Anísio, pelo apoio, compreensão, carinho, atenção e amor;

Aos meus amados Paulo e Pedro, por me terem feito mãe, e à querida Mariana, nora e amiga, pelo amor, carinho, atenção e cuidado que sempre têm comigo, me apoiando e incentivando;

Às minhas queridas irmãs Beth e Delanei (amigas para sempre), e aos meus queridos irmãos Jorge, Alex e Kildare, pelo amor e apoio;

A todos os meus familiares, por me apoiarem;

Ao amigo Marco Túlio de Freitas, pela oportunidade, pelos ensinamentos, apoio e incentivo desde sempre;

À Professora Ma. Renata de Sousa da Silva Tolentino, pela compreensão, apoio e incentivo;

Ao meu Orientador, Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins, pela atenção, apoio, paciência, compreensão e ensinamentos;

À Professora Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder, pela compreensão e auxílio, desde o início;

Aos meus Professores no Mestrado: Dr. Alexandre Teixeira Dias, Dr. Carlos Alberto Gonçalves, Dr. Fabrício Ziviani, Dr. Jersone Tasso Moreira Silva, Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita, Dr. Juvêncio Braga Lima e Dr. Mário Teixeira Reis Neto, pelos ensinamentos;

Aos meus colegas, nas turmas do Mestrado, em especial à amiga Tatiane Asevedo, pelas contribuições e apoio;

Aos Professores e amigos Dr. Armando Sérgio de Aguiar Filho e Me. Otto Herman Pedreira Goecking, pelo incentivo e apoio;

Aos meus inesquecíveis Professores e Professoras, do primário à graduação, por tudo que me ensinaram;

Às colegas Elen Carvalho Lima, Evelyn Fernanda de Lellis Moreira de Freitas e Olívia Soares de Carvalho, e ao colega Júlio César Teixeira Filho, por toda atenção e carinho com que sempre me atenderam e me auxiliaram.

Muito obrigada! Vocês vão estar para sempre no meu coração.

Em relação a todos os atos de iniciativa e de criação, existe uma verdade fundamental cujo desconhecimento mata inúmeras ideias e planos esplêndidos: a de que no momento em que nos comprometemos definitivamente, a providência move-se também. Toda uma corrente de acontecimentos brota da decisão, fazendo surgir a nosso favor toda sorte de incidentes e encontros e assistência material que nenhum homem sonharia que viesse em sua direção. O que quer que você possa fazer ou sonhe que possa, faça. Coragem contém genialidade, poder e magia. Comece agora. (GOETHE, [18--?]).

RESUMO

Este estudo tem, como objetivo central, analisar a influência dos atributos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos na qualidade dos cursos de uma instituição de ensino superior privada, na cidade de Belo Horizonte - MG. A oferta de serviços de educação por um número muito grande de instituições de ensino superior origina-se no crescente aumento das exigências de formação dos indivíduos, aliado à facilidade para abertura de novos cursos no Brasil, dificultando aos estudantes fazer a sua opção pelo melhor curso. Nesse contexto, com a alta competição do mercado, a qualidade pode fazer a diferença e isto é o que se tem constatado, nos últimos anos, no ensino superior. Em termos metodológicos, foi realizado um estudo quantitativo, utilizando questionários aplicados a professores e alunos de uma instituição de ensino superior privada, em Belo Horizonte - MG, cujos resultados de análise estatística multivariada foram tratados com Modelagem de Equações Estruturais. Como resultado, foi possível observar que, na percepção de professores e alunos, a qualidade dos cursos é influenciada pelos construtos Cultura Organizacional e Comprometimento Organizacional.

Palavras chave: Cultura Organizacional. Comprometimento Organizacional. Gestão de Processos. Qualidade. Serviços de Educação.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the Organizational Culture, Organizational Commitment and Process Management attributes on the quality of the courses of a private higher education institution in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil. The provision of education services by a very large number of higher education institutions is due to the growing increase in the training requirements of individuals, together with the facility to open new courses in Brazil, making it difficult for students to make their choice. In this context, with the high competitiveness of the market, quality can make the difference and this is what has been seen in recent years in higher education. Methodologically, a quantitative study was carried out using questionnaires that were applied to teachers and students of a private higher education institution in Belo Horizonte-MG, whose results of the multivariate statistical analysis were treated with Modeling of Structural Equations. As a result, it was possible to observe that, in the perception of teachers and students, the quality of the courses is influenced by the Organizational Culture and Organizational Commitment constructs.

Keywords: Organizational Culture. Organizational Commitment. Processes management. Quality. Education Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional.....	20
Figura 2 - Modelo Hipotético	37
Figura 3 - Modelo Estrutural Hipotético	39
Figura 4 - Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural.....	40
Figura 5 - Representatividade da amostra	43
Figura 6 - Atividade na Instituição	44
Figura 7 - Professores e faixas etárias	44
Figura 8 - Alunos e faixas etárias	45
Figura 9 - Alunos e grau acadêmico do curso	46
Figura 10 - Tempo docente na Instituição	47
Figura 11 - Tempo discente na Instituição	48
Figura 12 - Alunos e cursos de graduação.....	49
Figura 13 - Professores e cursos que leciona na graduação	50
Figura 14 - Resultados do Algoritmo PLS	52
Figura 15 - Resultados do Algoritmo PLS para Professores	52
Figura 16 - Resultados do Algoritmo PLS para Alunos.....	53
Figura 17 - Resultados do Modelo da Pesquisa.....	64
Figura 18 - Resultados do Modelo da Pesquisa para os Professores.....	65
Figura 19 - Resultados do Modelo da Pesquisa para os Alunos.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos.....	28
Quadro 2 - Orientação Hierárquica dos Processos	29
Quadro 3 - Dimensões de análise institucional.....	32
Quadro 4 - Indicadores de Qualidade	34
Quadro 5 - Conceitos de Avaliação	34
Quadro 6 - Construtos e autores citados	37
Quadro 7 - Regras para a Avaliação do Modelo MEE-PLS	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Poder Estatístico da Amostra	51
Tabela 2 - Poder Estatístico da Amostra por Grupos	51
Tabela 3 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)	55
Tabela 4 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)	56
Tabela 5 - Teste de Significância dos Indicadores	57
Tabela 6 - Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	58
Tabela 7 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)	58
Tabela 8 - Diagnóstico de Colinearidade	60
Tabela 9 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS	61
Tabela 10 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS para Professores	61
Tabela 11 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS para Alunos.....	61
Tabela 12 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva	62
Tabela 13 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva por Grupos	62
Tabela 14 - Teste de Significância do Caminho Estrutural (Análise Multigrupo).....	63
Tabela 15 - Resultado do Teste de Hipóteses.....	64

LISTA DE SIGLAS

CC	Conceito de Curso
CI	Conceito de Instituição
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo geral	17
1.2	Objetivos específicos	17
1.3	Justificativa do estudo	17
1.4	Estrutura da dissertação	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Cultura Organizacional	19
2.2	Comprometimento Organizacional	24
2.3	Gestão de Processos	27
2.4	Qualidade nos serviços educacionais	30
<i>2.4.1</i>	<i>Avaliação das Instituições de Ensino Superior</i>	<i>31</i>
3	MODELO HIPOTÉTICO	37
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	38
4.1	Tratamento dos dados	39
4.2	Modelo Estrutural	39
4.3	Modelo de Mensuração	40
4.4	Descrição do Caso	41
5	RESULTADOS DA PESQUISA	43
5.1	Demografia dos Dados	43
5.2	Estimação dos Resultados	50
5.3	Análise dos Resultados	54
<i>5.3.1</i>	<i>Modelo de Mensuração</i>	<i>54</i>
<i>5.3.2</i>	<i>Modelo Estrutural</i>	<i>59</i>
<i>5.3.3</i>	<i>Avaliação das Hipóteses</i>	<i>63</i>
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
6.1	Limitações da Pesquisa	71
6.2	Recomendação para pesquisas futuras	72
	REFERÊNCIAS	73
7	APÊNDICES	79
7.1	Apêndice A - Questionário de Pesquisa	79

7.2	Apêndice B – Associação do Questionário de Pesquisa com o Modelo de Mensuração	83
------------	---	-----------

1 INTRODUÇÃO

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), instituiu a LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. A partir daí, foi verificado um grande desenvolvimento do sistema de ensino superior (SAVIANI, 1997), sem que se pudesse garantir a excelência das Instituições de Ensino Superior (IES) e a forma de avaliar o seu grau de qualidade.

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), cujo objetivo é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos seus estudantes. Posteriormente, a Portaria 40/2007 (BRASIL, 2007), alterada em 2010, como se lê em sua ementa,

Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, 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.

O SINAES tem se pautado na definição de avaliação como sendo "um processo sistemático de identificação de mérito e valor" (SANDERS, 1994, *apud* RISTOFF; GIOLO, 2006) por ser esta definição uma das mais consagradas na literatura internacional e por trazer para o processo as noções de valores e méritos caracterizados como valores intrínsecos que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento. A avaliação integra instrumentos distintos: Avaliação das Instituições de Ensino Superior, Avaliação de Cursos de Graduação (ACG) e Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Existem diversas motivações, desde a melhor utilização dos recursos financeiros até a oportunidade de fornecer subsídios para a tomada de decisão relativa às dimensões administrativa e pedagógica, para avaliar as instituições de ensino em todos os níveis. (OLIVEIRA; SOUZA, 1999)

Uma farta oferta de serviços de educação é consequência do aumento das exigências de formação dos indivíduos e da facilidade para abertura de novos cursos, no Brasil, o que torna difícil, para os estudantes, fazer a sua opção, haja vista que, no curto prazo, não se consegue perceber as diferenças existentes (SCHARF *et al.*, 2014).

Para Colombo (2004), diferentemente do que acontecia no passado, as IES se viram levadas a mudar seus paradigmas, passando a olhar para si mesmas como empresas inseridas em um cenário de negócios. Para conseguirem perenidade, precisaram se adaptar às regras do jogo, com respostas cada vez mais eficazes.

A qualidade pode fazer a diferença em mercados competitivos e isto é o que se tem constatado, nos últimos anos, no ensino superior. Assim, para se obterem resultados eficazes na procura por qualidade de ensino, deve-se investigar quais atributos determinam a qualidade de um curso e a qualidade de uma instituição de ensino superior (MAINARDES; DOMINGUES; DESCHAMPS, 2009).

Há, por parte dos teóricos organizacionais, um reconhecimento da importância da cultura no comportamento das pessoas que compõem a organização. Para Schein (1992), cultura é um padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo ser ensinados, aos novos membros, como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Bastos, Borges-Andrade e Zanelli (2013), a variável de origem afetiva, que mais atrai a atenção dos estudiosos de psicologia organizacional e do trabalho, assim como dos gestores e pesquisadores do comportamento organizacional, é a satisfação no trabalho (*job satisfaction*). Segundo os autores, há evidências de que as pessoas que apresentam contentamento com o seu trabalho são também as que têm melhor desempenho, produtividade e menor grau de absenteísmo.

Num ambiente de alta competição, faz-se necessário aprofundar o conhecimento e a gestão dos processos. Para Oliveira (2013), denomina-se processo um conjunto estruturado de atividades em sequência, que apresentam uma lógica relacional entre si, e cuja finalidade é atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes, sejam eles externos ou internos.

O estudo desses construtos – cultura organizacional, comprometimento organizacional e gestão de processos - subsidiará o levantamento de suas influências na qualidade dos cursos de uma IES privada.

Este estudo visa a identificar a relação de atributos organizacionais com a qualidade dos cursos de uma IES privada. A principal questão que direciona esta pesquisa é: **Qual a influência dos atributos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional,**

Gestão de Processos na qualidade dos cursos de uma IES privada, na percepção de professores e alunos?

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência dos atributos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos na qualidade dos cursos de uma IES privada, na percepção de professores e alunos.

1.2 Objetivos específicos

- 1) Mensurar e analisar a influência da Cultura Organizacional na qualidade dos cursos da IES;
- 2) Mensurar e analisar a influência do Comprometimento Organizacional na qualidade dos cursos da IES;
- 3) Mensurar e analisar a influência da Gestão de Processos na qualidade dos cursos da IES.

1.3 Justificativa do estudo

De acordo com o Censo da Educação Superior, de 2015, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), existem 2.364 instituições de ensino superior no país, das quais 2.069 são privadas. Em Minas Gerais estão localizadas 301, das quais 280 são privadas. (INEP, 2017).

O resultado do Censo 2015 demonstra que há, no Brasil, um grande número de IES credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) com base em critérios objetivamente estabelecidos. Por outro lado, o acirramento da concorrência tem mostrado a necessidade de as Instituições direcionarem suas ações ao mercado, de forma mais planejada.

As IES e seus cursos passam por processos de avaliação, assim como os alunos concluintes, por meio do ENADE. A avaliação das IES se dá por autoavaliação e avaliação externa. A autoavaliação e os instrumentos de informação (censo e cadastro) são instrumentos que complementam o sistema. Com os resultados das avaliações, traça-se um panorama da qualidade dos cursos e das instituições de educação superior no País (BRASIL, 2004).

A qualidade pode fazer a diferença em mercados competitivos e isto é o que se tem constatado, nos últimos anos, no ensino superior. “Assim, na procura por qualidade de ensino, para que resultados eficazes sejam obtidos, deve-se investigar que atributos determinam a qualidade de um curso e a qualidade de uma instituição de ensino superior” (MAINARDES; DOMINGUES; DESCHAMPS, 2009).

A partir dessas considerações, pretende-se justificar este estudo sob duas perspectivas: primeiro, sob a ótica acadêmica, busca-se avançar no entendimento da cultura e do comprometimento organizacionais, e da gestão dos processos das IES privadas para, compreendendo mais e melhor esses atributos, contribuir para a implementação de práticas que possam complementar as já existentes, objetivando a melhoria da qualidade dos cursos.

Em segundo lugar, do ponto de vista gerencial, o estudo poderá demonstrar se os atributos influenciam na qualidade dos cursos possibilitando à Instituição de Ensino Superior verificar onde ocorrem maiores oportunidades de melhoria, e ali atuar, visando ao aprimoramento da qualidade dos seus cursos. Essa atuação poderá contribuir para o fortalecimento da sua imagem, a partir da obtenção de bons conceitos nas avaliações a que é submetida. Instituições de Ensino Superior com bons conceitos poderão estar mais aptas a conquistar novos alunos e a fidelizar veteranos, obtendo, conseqüentemente, “sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior” (BRASIL, 2004).

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta, além deste primeiro capítulo, que trata da introdução, de outros cinco: o segundo capítulo aponta o referencial teórico; o terceiro apresenta o modelo hipotético; o quarto trata da metodologia; o quinto apresenta os resultados da pesquisa; o sexto apresenta a conclusão. Em seguida, vêm as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é composto de tópicos que abordam os construtos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos, além de Qualidade nos Serviços Educacionais.

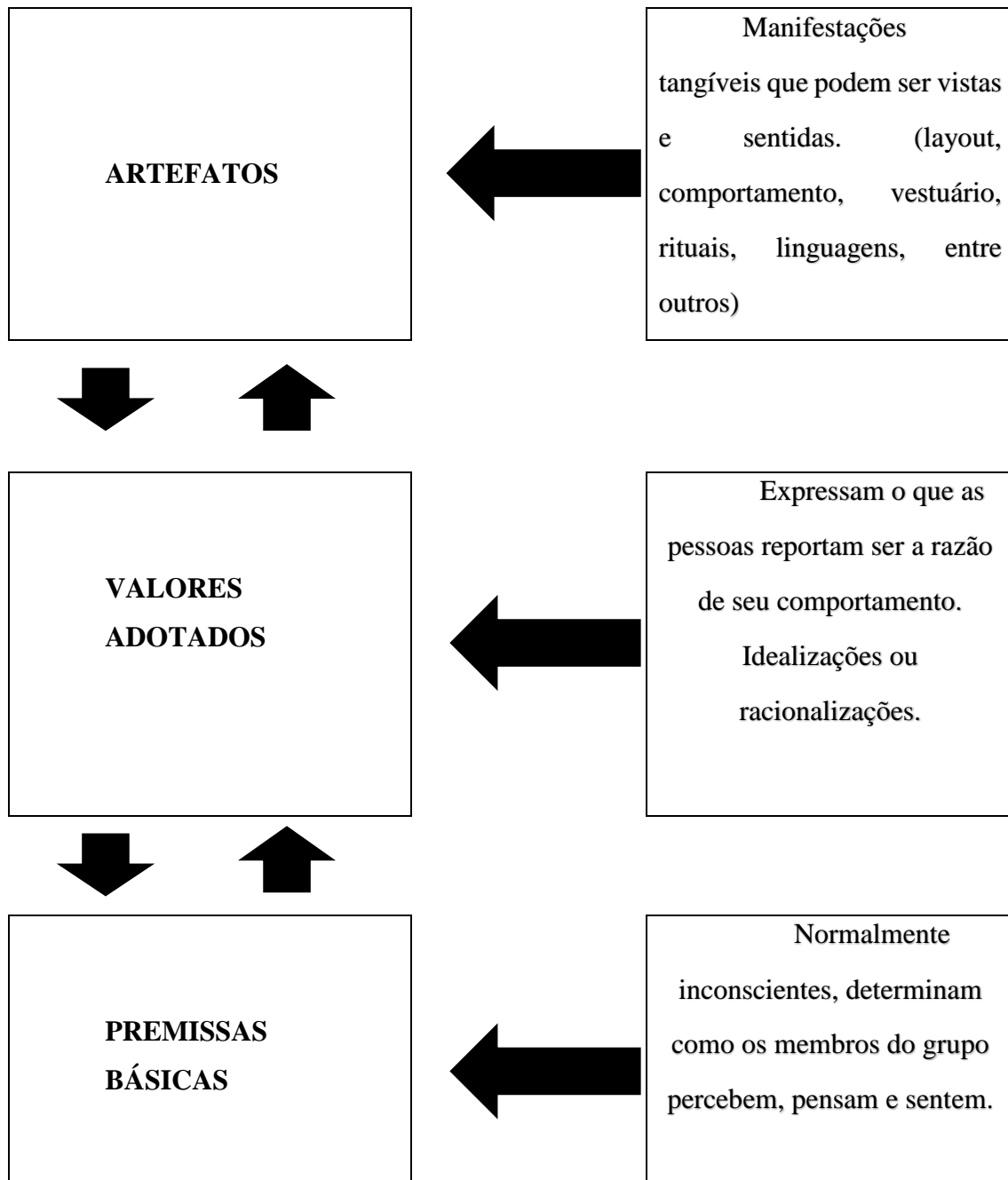
2.1 Cultura Organizacional

Para Schein (1992) a cultura organizacional é o que diferencia as empresas no modo como os novos funcionários percebem e apreendem a forma correta de, naquele ambiente, perceber, pensar e sentir-se em relação aos fatos que afetam a empresa. O autor define cultura organizacional como:

Um modelo das hipóteses básicas com que os grupos de indivíduos aprenderam a solucionar problemas de adaptação externa e a integração interna, cujos resultados foram suficientemente positivos a ponto de serem validados e utilizados para transmitir aos novos membros do grupo a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

Schein (1992), que construiu seu sistema baseado nas premissas da sociologia, entende que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis, entendendo-se como níveis o grau em que o fenômeno cultural é visível para quem o observa. Saber diferenciar os níveis, por meio dos quais a cultura se manifesta, elucidada o entendimento da cultura organizacional, pois eles compreendem manifestações tangíveis, as quais podem ser vistas e sentidas – os artefatos, até o oposto, em níveis profundamente arraigados, inconscientes – as premissas básicas, essência da cultura. Entre esses dois níveis, artefatos e premissas básicas, estão os valores adotados, as normas e as regras de comportamento, utilizados pelos membros da organização, para demonstrar a cultura, entre si e para outros. Na Figura 1, estão demonstrados os níveis da Cultura Organizacional, segundo o autor.

Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (1992).

Os artefatos, de acordo com o autor, estão no nível mais superficial – são as manifestações que podem ser vistas, ouvidas e sentidas no contato inicial com uma cultura ainda desconhecida, como o ambiente físico e sua arquitetura, produtos, estilos, linguagem, histórias e rituais, por exemplo. Nesse nível da cultura, as manifestações são de fácil observação, mas de difícil entendimento. Ou seja, quem observa pode descrever o que está vendo e sentindo, mas, no entanto, não pode compreender qual o seu significado naquela cultura.

Ainda segundo o autor, as crenças e valores, muitas vezes, deixam grandes áreas de comportamento sem explicação, passando-nos o sentimento de que nós compreendemos apenas uma parte da cultura, mas não a sua totalidade.

Para chegar a esse nível mais profundo de compreensão, para decifrar o padrão e para prever o comportamento futuro corretamente, temos que entender mais plenamente a categoria das premissas básicas. Quando uma solução para um problema funciona repetidamente, ela é dada como verdadeira. O que antes era uma hipótese, apoiada apenas em um palpite ou em um valor, gradualmente passa a ser tratado como uma realidade. O grupo passa a acreditar que a natureza realmente funciona dessa maneira. Se uma premissa básica vier a ser fortemente incorporada em um grupo, esse grupo repelirá comportamentos baseados em outra premissa, que, para ele, será uma premissa inconcebível. Por exemplo, para um grupo cuja premissa básica é que os direitos do indivíduo estejam acima daqueles dos membros do grupo, seria inconcebível que os membros se sacrificassem em nome do grupo. Em uma atividade como a engenharia, seria inconcebível, deliberadamente, projetar algo que é inseguro, uma vez que é um dado adquirido que as coisas devem ser seguras (SCHEIN, 1992).

A cultura de qualquer grupo pode ser estudada nestes três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores adotados e o nível das suas premissas básicas. Se não se decifra o padrão de premissas básicas que pode estar operando, não será possível saber como interpretar os artefatos corretamente ou quanto de credibilidade pode-se dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura reside no padrão de premissas básicas, e, uma vez que se as entende, pode-se facilmente entender os outros níveis de superfície e lidar mais adequadamente com eles. O autor caracteriza a cultura pelos seus níveis e acredita na sua influência sobre a eficiência da organização (SCHEIN, 1992).

Hofstede (1997) afirma que o centro da cultura organizacional são as percepções compartilhadas de práticas diárias. Para Motta (1997, p. 27), a variação cultural diz respeito aos hábitos e comportamentos de um grupo ou de uma sociedade. A cultura é linguagem, é código

que dá aos indivíduos um sentido no mundo em que vivem, um significado às suas ações uma vez que “ela designa, classifica, liga e coloca em ordem”.

Segundo Daft (2005), criar e influenciar a cultura organizacional é uma das coisas mais importantes que os líderes devem fazer, pois é significativo o seu impacto no desempenho da organização. Para o autor, a cultura de qualquer empresa pode ser interpretada mediante a observação dessas manifestações, sendo que os símbolos, um objeto, ato ou evento que transmitem significados para os outros, representam os valores importantes da organização. Já as histórias são narrativas baseadas em eventos reais, frequentemente repetidas e compartilhadas, entre os funcionários da empresa, e contados aos novos funcionários como forma de manter vivos os valores da empresa. O herói é a pessoa que é o exemplo relativo às façanhas, caráter e atributos de uma forte cultura organizacional. É exemplo a ser seguido, pois mostra como fazer a coisa certa na organização, inferindo-se que os heróis são pessoas altamente eficazes. Por sua vez, o slogan é uma frase que, de forma sucinta, expressa um valor corporativo muito importante, utilizado para transmitir um significado especial para seus funcionários. Por fim, as cerimônias são atividades planejadas, que compõem um evento especial, e são conduzidas para o benefício de uma plateia. São momentos especiais que valorizam as realizações e criam um elo entre as pessoas, possibilitando que elas compartilhem um evento importante, sagrando e celebrando os heróis.

Os ensinamentos de Daft (2005) se coadunam com os de Motta (1997), segundo o qual a cultura organizacional é um sistema compartilhado de símbolos e significados, e com os de Fischer e Fleury (1996), que entendem cultura organizacional como elementos simbólicos e práticas organizacionais que revelam um composto de valores que, com sua capacidade de ordenar, dar significado e edificar a identidade organizacional, agem como unidades de comunicação e consenso, ao mesmo tempo em que ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Hofstede (1991) e Tropaars (1994) apresentam diversos tipos de cultura. O primeiro entende a cultura como um condicionamento mental de valores distintos de um grupo de pessoas, tornando-as diferentes de outros grupos de pessoas, cada um deles com suas crenças e valores refletidos em suas formas de se comportar. Para o segundo autor, o conjunto e o contexto em que se encontra é que determinam os significados da cultura.

Hofstede (1991), *apud* Melo (2016) cita os cinco tipos de diferenças de valores entre as culturas nacionais. São elas:

- Distância do poder ou distância hierárquica: as relações de dependência numa organização são demonstradas pelos índices de distância hierárquica. Ou seja, onde os índices de distância hierárquica são baixos, é menor a dependência dos funcionários em relação aos seus superiores, ao passo que, onde existe uma distância hierárquica maior, é alta a dependência, de quem detém menos poder, daquele que tem mais poder.
- Controle da incerteza: família, Estado e escola – instituições básicas na vida de todo indivíduo, transmitem e renovam o sentimento de incerteza e as formas de enfrentá-lo, que são parte do legado cultural de uma sociedade.
- Feminilidade versus Masculinidade: essa dimensão se refere à intensidade com que os comportamentos, caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos, e por divisões de papéis, por gênero, são incentivados e beneficiados pela sociedade.
- Coletivismo *versus* Individualismo: coletivismo se refere ao quanto os indivíduos optam por viver em grupos, enquanto o individualismo se refere, ao contrário, aos indivíduos que preferem cuidar de si antes de cuidar do coletivo.
- Orientação no longo prazo versus orientação em curto prazo: esta dimensão diz respeito à expectativa de tempo de retorno da recompensa e resultado, em função de ações implantadas que as pessoas de uma sociedade possuem (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009, *apud* MELO, 2016).

São os princípios que afetam a construção de relacionamentos importantes entre os indivíduos e que mantêm a organização unida. A cultura é o mais potente fator de conexão no moderno ambiente competitivo, além de estabelecer a noção de individualização de um grupo. Na cultura da organização, valores e crenças estão implícitos e, por não estarem verbalizados, podem fazer diferença entre sucesso e fracasso. Uma organização planeja o serviço perfeito, executa-o com eficiência, faz sua divulgação de maneira brilhante no mercado e realiza-o de forma rápida: dar continuidade a esses processos, ao longo dos anos, é função da cultura, da estrutura social da organização, levando a considerar que a cultura é um dos fatores de sucesso da organização (GOFFEE; JONES, 1998)

Para Wilson (1997), a cultura corporativa rapidamente tornou-se uma arma secreta para negócios bem-sucedidos. A alta performance organizacional decorreria, no entendimento de Johann (1998), de uma forma de gerenciar que permitisse interferência na cultura organizacional, para torná-la, simultaneamente, forte/densa e adaptativa/flexível.

Nas instituições, as formas diferentes de conceituar cultura dizem respeito ao modo como os indivíduos percebem as características, os valores básicos, os hábitos e as práticas de uma estrutura, qualquer que seja ela, não importando se eles gostam ou não da organização. Ainda que existam enormes diferenças entre as IES e as organizações empresariais, elas têm, também, grandes similitudes, incluindo uma organização formal que seja bem definida, tenha estabelecidas suas regras e normas, uma estrutura hierárquica, variedade de posições e atividades, missões, metas e objetivos, responsabilidade social, além de inter-relacionamento entre os diversos elementos que as compõem, sejam elementos estruturais, funcionais ou pessoais (DELA COLETA; DELA COLETA, 2007).

A cultura organizacional desempenha a tarefa de gerar indivíduos mais comprometidos com a organização, na medida em que os padrões criados são internalizados por eles (OLIVEIRA, 1997).

2.2 Comprometimento Organizacional

Mowday, Steers e Porter (1979), em seu clássico trabalho *Measurement of Organizational Commitment*, ainda que reconheçam diversas definições para o construto, optaram por utilizar a definição anteriormente elaborada por Porter e Smith, para definir comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma determinada organização. Este conceito pode ser caracterizado por, pelo menos, três fatores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) a vontade de exercer esforços consideráveis em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter adesão à organização.

O comprometimento organizacional passou a ser mais investigado a partir da década de 1980, embora, já a partir do final da década de 1970, se tenha percebido uma preocupação dos pesquisadores e profissionais de gestão em melhor compreender o comprometimento dos trabalhadores com as organizações. O comprometimento organizacional foi entendido como as ações, intenções e afetos que o indivíduo utiliza no seu trabalho e na empresa. Além desse aspecto, houve também a preocupação em entender as atitudes frente ao trabalho, que possibilitam a identificação e a decodificação dos fatores pessoais de cada trabalhador (BASTOS, 1994).

Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento: engajamento, agravamento, envolvimento, além do seu caráter disposicional. No sentido de

disposição, comprometimento descreve o próprio indivíduo, e não apenas suas ações e é assim entendido como um estado em que se evidenciam sentimentos afetivos e de lealdade em relação a alguma coisa. Segundo o autor, comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram o modelo tridimensional, precursor dentre os modelos de comprometimento utilizados em pesquisas buscando a sua compreensão. Este modelo é utilizado no Brasil e em outros países. As três dimensões são: a afetiva, de continuidade (instrumental ou calculativa) e a normativa, que demonstram possíveis vínculos entre os funcionários e as organizações.

Para os autores, o comprometimento é um estado psicológico e por intermédio dele o empregado se vincula à organização, e é conceituado em três dimensões: a) Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment*): nesta dimensão, o comprometimento é envolvimento, apego e identificação com valores e objetos da organização; supera o sentimento de lealdade, pois o indivíduo quer contribuir, com a organização, dando algo de si. Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; b) Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment*): é o comprometimento que é percebido como de alto custo, relacionado à saída da organização. Empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam; e c) Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*): é o comprometimento como obrigação de ficar na organização. Este tipo de comprometimento é o dos empregados que permanecem na organização por retribuição a benefícios recebidos (ALLEN; MEYER, 1990)

Diferentes antecedentes afetam cada uma das bases do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo – sendo que o comprometimento normativo é, inicialmente, influenciado pelas orientações sociais e culturais de cada empregado (MEYER; ALLEN, 1991).

A partir da década de 1990, pesquisas revelam que o nível de envolvimento dos funcionários com as organizações pode ser considerado responsável pelas vantagens competitivas da empresa. Para Collins e Porras (1999), a sintonia entre o comportamento das pessoas, em relação aos valores e crenças da organização, é fruto de um trabalho planejado da cultura organizacional, que estimula o progresso, concomitantemente, sem deixar de preservar o núcleo da cultura.

Para Botelho e Paiva (2011), são cinco os principais enfoques do comprometimento organizacional: o afetivo, o instrumental, o normativo, o sociológico e o comportamental.

O Enfoque Afetivo tem suas raízes nos estudos de Etzioni (1975), em que os mecanismos adotados pelas organizações são relacionados a padrões de envolvimento gerados pelos trabalhadores, para deles obterem obediência e concordância (BASTOS, 1993). O comprometimento afetivo ultrapassa uma postura de lealdade passiva em relação à organização, passando a envolver relacionamento ativo e a buscar o bem-estar na organização (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Sob o Enfoque Instrumental (calculativo, continuidade), a ligação do indivíduo com a organização surge quando esta atende, de forma satisfatória, às necessidades e expectativas no que diz respeito a salário, status e liberdade (MORAES *et al.*, 1995, *apud* BOTELHO; PAIVA, 2011). Para Bastos (1993), o comprometimento seria um instrumento psicossocial, cujos elementos *side-bets* (consequências de ações prévias), como recompensas e custos, impõem limites a ações futuras.

O Enfoque Normativo, segundo Bastos (1993), busca concatenar duas dimensões de análise: (1) a organizacional e (2) a individual, sendo aquela por meio do conceito de cultura e, esta, por meio da motivação e do comportamento.

O Enfoque Sociológico tem origem na sociologia e liga-se ao conceito de consentimento, segundo o qual, ainda que de forma restrita, a organização disponibiliza escolhas aos trabalhadores. Assim, sob a ótica sociológica, em que as empresas têm a função de promover valores ou estabilidade social, coesão e integração, elas também são destacadas como reguladoras e modeladoras dos conflitos sociais, minimizando os efeitos dos fatores externos na produção: escola, família e religião (FLAUZINO; ANDRADE, 2008).

Para Moraes *et al.* (1995), *apud* Botelho e Paiva (2011), o Enfoque Comportamental tem a influência da psicologia social, considerando comprometimento como uma ponderação que o trabalhador faz, visando a manter coerência harmônica entre seu comportamento e sua maneira de agir.

Também para Bastos (1994; 1996) são cinco as bases de comprometimento no foco organizacional: a) Enfoque Afetivo: é o processo de identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização; b) Enfoque Comportamental: forte cunho psicológico, pois o trabalhador avalia e mantém uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes; c) Enfoque Instrumental: o comprometimento é visto como consequência das recompensas e custos associados à permanência na organização; d) Enfoque Sociológico: o comprometimento é uma relação de autoridade do empregador; e, e) Enfoque Normativo, entendido como um conjunto de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a organização.

As organizações que serão bem-sucedidas, no futuro, são aquelas que descobrirem como cultivar, nas pessoas, o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 2012).

No setor de prestação de serviços, é observada a associação da qualidade à demanda por pessoas que sejam qualificadas e comprometidas com a empresa objetivando atender à expectativa de satisfação do consumidor, o que possibilitará à organização obter vantagem competitiva no mercado (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

2.3 Gestão de Processos

Para Davenport (1994), processo é um grupo de atividades estruturadas e mensuradas, destinadas à formação de um produto específico para um cliente ou mercado específicos, constituindo-se em uma ordenação clara das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, apresentando começo e fim, com *inputs* e *outputs* claramente identificados, exigindo ênfase no modo como o trabalho é realizado na organização, no processo de produção.

Os processos, de acordo com os critérios de qualidade da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), podem ser definidos como um conjunto de atividades estabelecidas, que devem ser executadas em uma determinada sequência, para conduzir o trabalho a um resultado almejado, assegurando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (FNQ, 2008).

O aprimoramento dos sistemas de gestão das empresas públicas e privadas, assim como das organizações, em geral, é fator de destaque para alcance da eficácia na sua atuação, o que contribuirá, conseqüentemente, para o desenvolvimento autônomo do país, em termos econômicos, sociais e, ou, ambientais. Nesse contexto, a gestão de processos é tema atual e, por isso, necessário se faz difundi-lo e adotar práticas para o seu desenvolvimento (PAIM *et al.*, 2009).

O Guia BPM CBOK (2013) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.” No contexto de BPM, um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

Mais flexibilidade na gestão da organização e a possibilidade de se obter melhores resultados são algumas das conseqüências da gestão de processos, uma vez que o foco é direcionado ao mercado, ou cliente, e ao destaque aos valores fundamentais da eficiência e da

eficácia, pois a definição de responsabilidades, a tomada de decisão compartilhada, o agrupamento de atividades e a redução de fluxos são os objetivos do método (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000).

Gonçalves (2000) afirma não ser possível que uma empresa ofereça um produto ou um serviço sem que o mesmo faça parte de um processo empresarial, da mesma forma que não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

O Quadro 1 apresenta as principais características dos cinco modelos básicos de processos empresariais, abrangendo desde o mais concreto e objetivo modelo, com base no fluxo de materiais, até o mais abstrato, baseado na mudança de estados de um sistema:

Quadro 1 - Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	<i>Inputs e outputs</i> claros Atividades claras Fluxo observável Desenvolvimento linear Sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	Início e final claros Atividades discretas Sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	Caminhos alternativos para o resultado Nenhum fluxo perceptível Conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	Sem sequência obrigatória Nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	Evolução perceptível por meio de indícios Fracas conexão entre atividades Durações apenas previstas Baixo nível de controle possível

Fonte: Gonçalves, 2000.

O termo “processo” pode ser explicado como: a) processo finalístico: quando os resultados gerados são produtos/serviços; b) gerenciais: quando promovem o funcionamento da organização e de seus processos; e, c) de suporte: quando prestam apoio aos demais processos da organização (PAIM *et al.*, 2009).

Para Harrington (1991), a classificação dos processos se faz mediante uma visão hierárquica, que facilitaria o seu mapeamento nas organizações. No Quadro 2, é apresentada a Orientação Hierárquica dos Processos, segundo o autor:

Quadro 2 - Orientação Hierárquica dos Processos

Hierarquia	Descrição
Macroprocesso	É um processo que geralmente envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades conectadas, relacionadas e lógicas, que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a este, e produzem uma saída para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividades	Ocorrem dentro do processo ou subprocesso e são geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoas ou departamento), para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.
Tarefas	É uma parte específica do trabalho, o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, estão relacionadas a como um item desempenha uma incumbência específica.

Fonte: Harrington, 1991.

Para Gonçalves (2000), é fundamental a ideia de hierarquia na identificação dos processos que sejam essenciais, assim como para a análise sistêmica das empresas, pois, dessa forma, os processos podem ser aglutinados em macroprocessos e mitigados em subprocessos ou agrupamento de atividades, sendo que o nível mais adequado de agregação vai depender do tipo de análise que se pretenda fazer.

O conceito de processo é de fundamental importância para as empresas de serviços, pois a sequência de atividades desenvolvidas nem sempre é percebida, seja pelo cliente, seja pelas próprias pessoas que a realizam. O cliente externo deve ser o foco da empresa que pretende se organizar por processos de negócio, uma vez que estes têm seu início e fim no cliente: o que o cliente deseja (início) e o que o cliente adquire (fim). Assim, ele deve estar no centro das atenções, pois o objetivo das organizações por processos é ofertar-lhe mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo (GONÇALVES, 2000).

É muito difícil a mudança de uma empresa tradicional para o modelo de gestão de processos, pois implica que as pessoas envolvidas terão que mudar sua maneira de pensar,

assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe para melhor compreender o negócio (HAMMER, 1998).

Para que uma organização se estruture a partir de seus processos de negócio, ela necessitará passar por uma mudança na sua postura tradicional: de um foco no gerenciamento das atividades, realizadas individualmente, para uma visão holística de toda a organização. Essa mudança permite entender a execução dos processos – como eles são executados, e, conseqüentemente, compreender a organização de forma global. A gestão de processos, porém, deve ser incorporada à cultura organizacional, a qual é construída gradativamente. Por isso, a implantação da gestão de processos pode ocasionar conflitos sob a perspectiva de curto prazo dos gestores (THIVES, 2001).

Segundo Choo (2003), a eficácia do processo pode ser melhorada por meio de iniciativas de gerenciamento sistemático. Para Brocke (2013), uma empresa pode garantir o cumprimento dos objetivos de seus processos a partir de sua gestão, o que fará com que funcione de forma coerente com o padrão de desempenho que pode oferecer.

No modelo de gestão de processos, deve ser considerada tanto a participação das pessoas quanto a cultura organizacional, uma vez que só a adoção de tecnologia da informação adequada não dissemina conhecimento, se não houver um projeto de mudança na cultura organizacional (PRADELLA, 2013).

2.4 Qualidade nos serviços educacionais

Segundo Colombo (2005), se for tratado como produto, o ensino reveste-se de particularidades diferentes da maioria dos produtos, uma vez que não é sempre o cliente que define o que consumir/aprender, nem como aprender. As instituições, as quais determinam esses produtos, se submetem, para funcionar, à inspeção advinda do Estado. Para a autora, o mercado de educação não difere de outros mercados, uma vez que busca se diferenciar, na concorrência, com uma vantagem competitiva. Para Walter, Tontini e Domingues (2005, p. 2, 3), “o mercado educacional aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fundamentais para a sobrevivência das IES”.

Os alunos são o principal produto e o foco da atenção das IES, pois a qualidade e a imagem dessas organizações são percebidas no desempenho dos seus egressos no mercado de trabalho. Por isso, elas visam, também, a melhorar seus cursos, serviços e organização. Identificada a parcela da sociedade que a IES pretende atender, ela deve ficar atenta às suas

necessidades atuais e futuras, buscando incorporar seus processos de melhoria contínua à sua cultura organizacional (WALTER, TONTINI e DOMINGUES, 2005).

Assim, dependendo do desempenho técnico e humano do aluno, a sociedade avaliará o “produto” que a IES disponibilizou. Se a imagem for positiva, desencadeará novas demandas. Por outro lado, os alunos também têm sua percepção no que diz respeito aos serviços que recebem, com níveis de satisfação relativamente a vários atributos internos da IES. Dentre eles, a coordenação, os professores, a exigência de estudos, o atendimento da secretaria, a infraestrutura, a biblioteca, dentre outros. Essa satisfação vai influenciar positivamente na demanda, pois a comunicação, em geral, ocorre entre os colegas e a sociedade. Da mesma forma, a insatisfação gerará uma percepção negativa. Desse modo, a identificação de como os diferentes atributos da IES e seus cursos podem afetar a satisfação dos alunos, bem como seu nível atual de satisfação “torna-se crítica para o gerenciamento eficaz da IES” (WALTER; TONTINI; DOMINGUES, 2005, p. 3b).

Para Raithel *et al.* (2012), *apud* Sharf *et al.* (2014), levantar fatores que atraem os estudantes para determinada IES permitirá as mesmas vantagens às outras concorrentes. Mas, não basta oferecer. É preciso comunicar para o seu *target*, oferecendo experiências de compra e consumo positivas aos seus compradores.

Segundo Salegna e Fazel (1995), *apud* Milan, Pretto e Pigozzi (2012), para se obter sucesso com a implantação de ações relativas à qualidade, é necessário que haja convergência entre o planejamento estratégico e a cultura organizacional. Ainda segundo os autores, Ambroz (2004), corroborando Salegna e Fazel (1995), destaca que os resultados obtidos com sistemas de qualidade fortalecem a cultura organizacional que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho da organização, demonstrado por indicadores de desempenho como participação no mercado, volume de negócios, lucratividade e rentabilidade.

2.4.1 Avaliação das Instituições de Ensino Superior

Segundo a Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004), em seu art. 2º, § único, os resultados da avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes “constituirão referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, neles compreendidos o credenciamento e a renovação de credenciamento de instituições de ensino superior, a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação”.

A Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004), em seu artigo 3º, define dez importantes dimensões avaliativas, descritas no Quadro 3, onde estão listadas as Dimensões de Análise Institucional: a missão institucional; políticas de ensino, pesquisa, extensão da graduação e pós-graduação; responsabilidade social da instituição; comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e técnico administrativo; organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento ao estudante; sustentabilidade financeira.

Quadro 3 - Dimensões de análise institucional

1	A missão e o plano de desenvolvimento institucional.
2	A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, às bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.
3	A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
4	A comunicação com a sociedade.
5	As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho.
6	Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.
7	Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.
8	Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional.
9	Políticas de atendimento aos estudantes.
10	Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

Fonte: Adaptado da Lei 10.861/2004.

A autoavaliação e a avaliação *in loco* são tipos de instrumentos para a avaliação das instituições. Para a avaliação dos cursos de graduação, que tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, como as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica, são também utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, como as visitas realizadas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento (BRASIL, 2004).

A autoavaliação e os instrumentos de informação (censo e cadastro) são instrumentos que complementam o sistema. Com os resultados das avaliações, traça-se um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são

coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e a operacionalização é de responsabilidade do INEP (BRASIL, 2004).

Ainda segundo o INEP, a Avaliação das Instituições de Educação Superior - Avaliação Institucional, relaciona-se, dentre outros objetivos, à melhoria da qualidade da educação superior. A Avaliação Institucional divide-se em duas modalidades:

- Autoavaliação - os processos de autoavaliação são coordenados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), criada por determinação da Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004) do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e é constituída de uma equipe que representa a comunidade acadêmica (professores, alunos, técnicos administrativos e comunidade externa). Tem por objetivo conduzir os processos de avaliação interna das IES e orientá-las para as avaliações externas. Ela avalia, planeja, orienta e age em função da melhoria de Qualidade do Ensino, Pesquisa e Extensão.
- Avaliação externa – tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior e que são expressos nos instrumentos de avaliação e nos relatórios das autoavaliações. São realizadas por comissões designadas pelo INEP.

Em seu conjunto, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades.

As avaliações do ciclo avaliativo são orientadas por indicadores de qualidade e geram conceitos de avaliação de instituições e cursos superiores, expedidos periodicamente pelo INEP, em cumprimento à Lei nº 10.861/2004, na forma da Portaria Normativa nº 40/2007 (BRASIL, 2007).

Os Indicadores de Qualidade são expressos numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória. São calculados pelo INEP, com base nos resultados do ENADE e demais insumos constantes das bases de dados do MEC, segundo metodologia própria, aprovada pela CONAES, atendidos os parâmetros da Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004), conforme Quadro 4 – Indicadores de Qualidade:

Quadro 4 - Indicadores de Qualidade

1- De Cursos Superiores	
CPC – Conceito Preliminar de Curso	É calculado no ano seguinte ao da realização do ENADE de cada área, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos.
2 - De Instituições de Educação Superior	
IGC – Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição	É calculado anualmente considerando: a) a média dos últimos CPCs disponíveis dos cursos avaliados da instituição, no ano do cálculo e nos dois anteriores, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; b) a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , atribuídos pela Capes na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes; c) a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
3 - De Desempenho de Estudantes	
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes	Conceito obtido a partir dos resultados do ENADE, que é realizado todos os anos, aplicando-se aos estudantes de cada área, por triênios.

Fonte: Adaptado da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007.

Os **Conceitos de Avaliação**, que se referem ao curso e à Instituição, e que são gerados pelos Indicadores de Qualidade, são expressos numa escala de cinco níveis em que os iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória. São conceitos de avaliação os resultados, após avaliação *in loco*, realizada por Comissão de Avaliação do INEP, conforme demonstrado no Quadro 5 – Conceitos de Avaliação:

Quadro 5 - Conceitos de Avaliação

Do Curso	
CC – Conceito do Curso	Consideradas, em especial, as condições relativas ao perfil do corpo docente, à organização didático-pedagógica e às instalações físicas.
Da Instituição	
CI – Conceito de Instituição	Consideradas as dimensões analisadas na avaliação institucional externa

Fonte: Adaptado da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007.

As Comissões de Avaliação utilizarão o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC), avaliados na Instituição, como referenciais orientadores das avaliações *in loco* de cursos e instituições.

O CPC e o IGC são calculados considerando os insumos coletados nas bases de dados oficiais do INEP e do MEC, por sistema informatizado do INEP.

A partir dos resultados obtidos, são estabelecidas políticas que objetivam a elevação da qualidade das IES, porém, no entendimento de Dias Sobrinho (2003), ao invés de os resultados da avaliação serem levados em conta para estabelecimento de políticas governamentais, são estas que organizam as avaliações.

São de grande importância as informações obtidas com o SINAES: as IES as utilizam para orientar eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; os órgãos governamentais nelas se baseiam para orientar as políticas públicas: os estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e públicas, em geral, se apoiam nelas para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

As avaliações externas vão definir a continuidade da oferta dos cursos. O ENADE, que mede o conhecimento do estudante, é o peso maior dessas avaliações (VIANNA, 2002).

O Referencial Teórico apresentado demonstrou a influência dos construtos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos na Qualidade, como também a associação destes construtos entre si.

Analisando a associação entre os construtos Cultura Organizacional e Qualidade, Ambroz (2004), corroborando Salegna e Fazel (1995), destaca que os resultados obtidos com sistemas de qualidade fortalecem a cultura organizacional, e uma cultura organizacional fortalecida impacta positivamente o desempenho da organização.

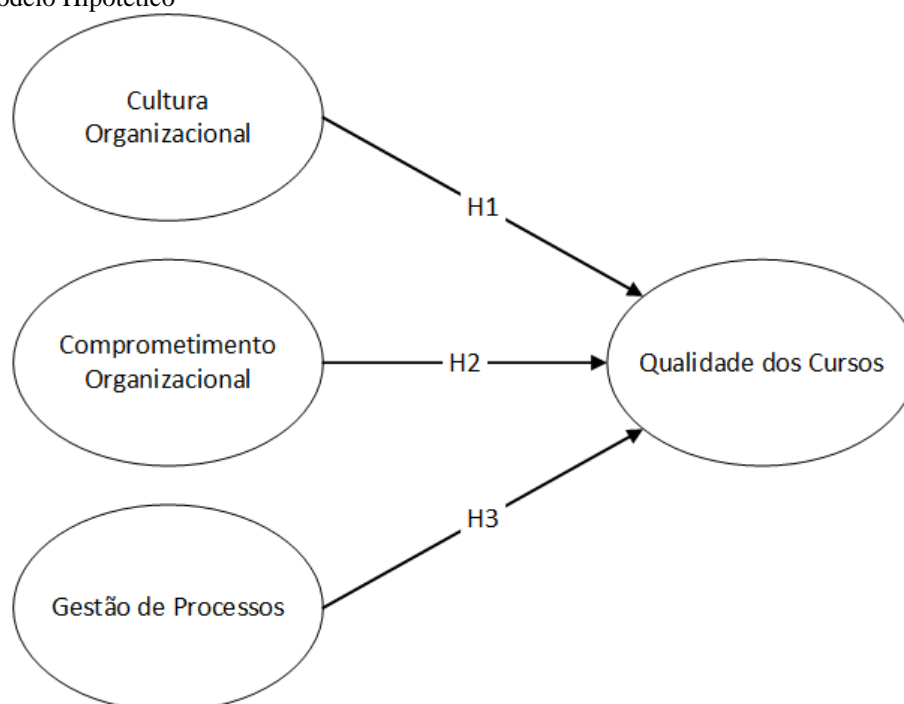
Collins e Porras (1999) demonstram a interligação entre Comprometimento Organizacional e Cultura Organizacional informando que a sintonia entre o comportamento das pessoas em relação aos valores e crenças da organização é fruto de um trabalho planejado da cultura organizacional que estimula o progresso sem deixar de preservar o núcleo da cultura, concomitantemente.

Quando se relaciona Comprometimento Organizacional e Qualidade, Bandeira, Marques e Veiga (2000) entendem que, na prestação de serviços é observada a associação da qualidade à demanda por pessoas que sejam qualificadas e comprometidas com a empresa pois isso contribuirá para melhor atendimento dos clientes possibilitando-lhe a obtenção de vantagem competitiva.

Também quando se relaciona Gestão de Processos e Cultura Organizacional, Pradella (2013) ensina que no modelo de Gestão de Processos deve ser considerada tanto a participação das pessoas quanto a Cultura Organizacional, pois só adoção de tecnologia não dissemina conhecimento se não houver um projeto de mudança na cultura organizacional.

3 MODELO HIPOTÉTICO

Figura 2 - Modelo Hipotético



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

H₁ – A Cultura Organizacional influencia a qualidade dos cursos.

H₂ – O Comprometimento Organizacional influencia a qualidade dos cursos.

H₃ – A Gestão de Processos influencia a qualidade dos cursos.

No Quadro 6 estão listados os construtos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos, e os autores referenciados neste trabalho, que os associam com Qualidade nos serviços educacionais.

Quadro 6 - Construtos e autores citados

Construto	Autores
Cultura Organizacional	Wilson (1997); Goffee e Jones (1998); Johann (1998); Daft (2005), Walter, Tontini e Domingues (2005)
Comprometimento Organizacional	Collins e Porras (1999), Bandeira, Marques e Veiga (2000); Senge (2012); Bastos, Borges-Andrade e Zanelli (2013)
Gestão de Processos	Assunção e Mendes (2000); Gonçalves (2000); Paim, Cardoso <i>et al.</i> (2009);
Qualidade nos Serviços Educacionais	Walter, Tontini e Domingues (2005)

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho de investigação científica precisa confrontar teorias e dados, sejam esses de experimentação ou de observação. Por meio da escolha da metodologia de pesquisa é que o pesquisador concebe o método de estudo e as técnicas que serão utilizadas (MELO, 2001). Neste capítulo, serão detalhados os itens que formam a base metodológica da presente pesquisa, apresentando sua natureza e classificação, população, amostra, o número de respondentes e o modo pelo qual os dados foram coletados e tratados.

Quanto à natureza, a pesquisa desenvolvida é quantitativa. A pesquisa quantitativa, segundo Richardson e Peres (1999), caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto para a coleta de informações quanto para o seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, das mais simples às mais complexas. Ainda segundo os autores, no planejamento deste tipo de estudo, inicialmente deve-se identificar as variáveis específicas que possam ser importantes para, dessa forma, poder explicar as complexas características de um problema.

O propósito da pesquisa quantitativa é identificar relações entre variáveis. As hipóteses preestabelecidas pelo pesquisador são testadas em um contexto de verificação. Caracteriza-se “pela objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção das amostras, pelos instrumentos estruturados para a coleta, e pelas técnicas para o tratamento dos dados. Busca-se a generalização dos resultados” (VERGARA, 2010, p. 242).

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e, quanto aos meios, é um estudo de caso. Para Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Para a autora, a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A população, objeto de análise, é composta por 11.364 indivíduos, dos quais 11.000 (onze mil) alunos e 364 (trezentos e sessenta e quatro) professores. Considerando-se um erro amostral de 5% (cinco por cento), a amostra pesquisada seria composta de 372 (trezentos e setenta e dois) alunos e 188 (cento e oitenta e oito) professores. Os dados foram coletados mediante aplicação de questionários, que foram respondidos por 317 (trezentos e dezessete) alunos e 115 (cento e quinze) professores, totalizando 432 respondentes, tratados por meio de Modelagem de Equações Estruturais.

4.1 Tratamento dos dados

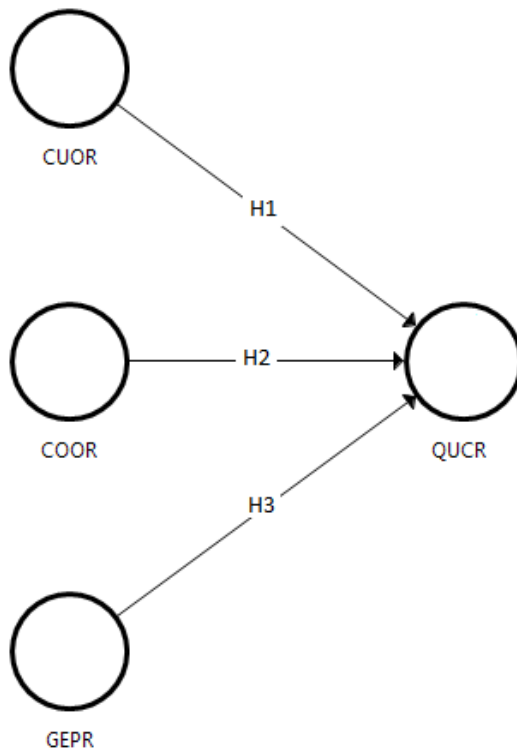
Tendo em vista a existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, dados não normais e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa, adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS).

Na modelagem de equações estruturais, o modelo é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior (ou, modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (ou, modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e testar hipóteses. O modelo hipotético da pesquisa foi apresentado, anteriormente, na Figura 2.

4.2 Modelo Estrutural

O modelo estrutural, exibido na Figura 3, adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”, no qual CUOR representa “Cultura Organizacional”; COOR representa “Comprometimento Organizacional”; GEPR representa “Gestão de Processos”; e, QUCR representa “Qualidade dos Cursos”.

Figura 3 - Modelo Estrutural Hipotético

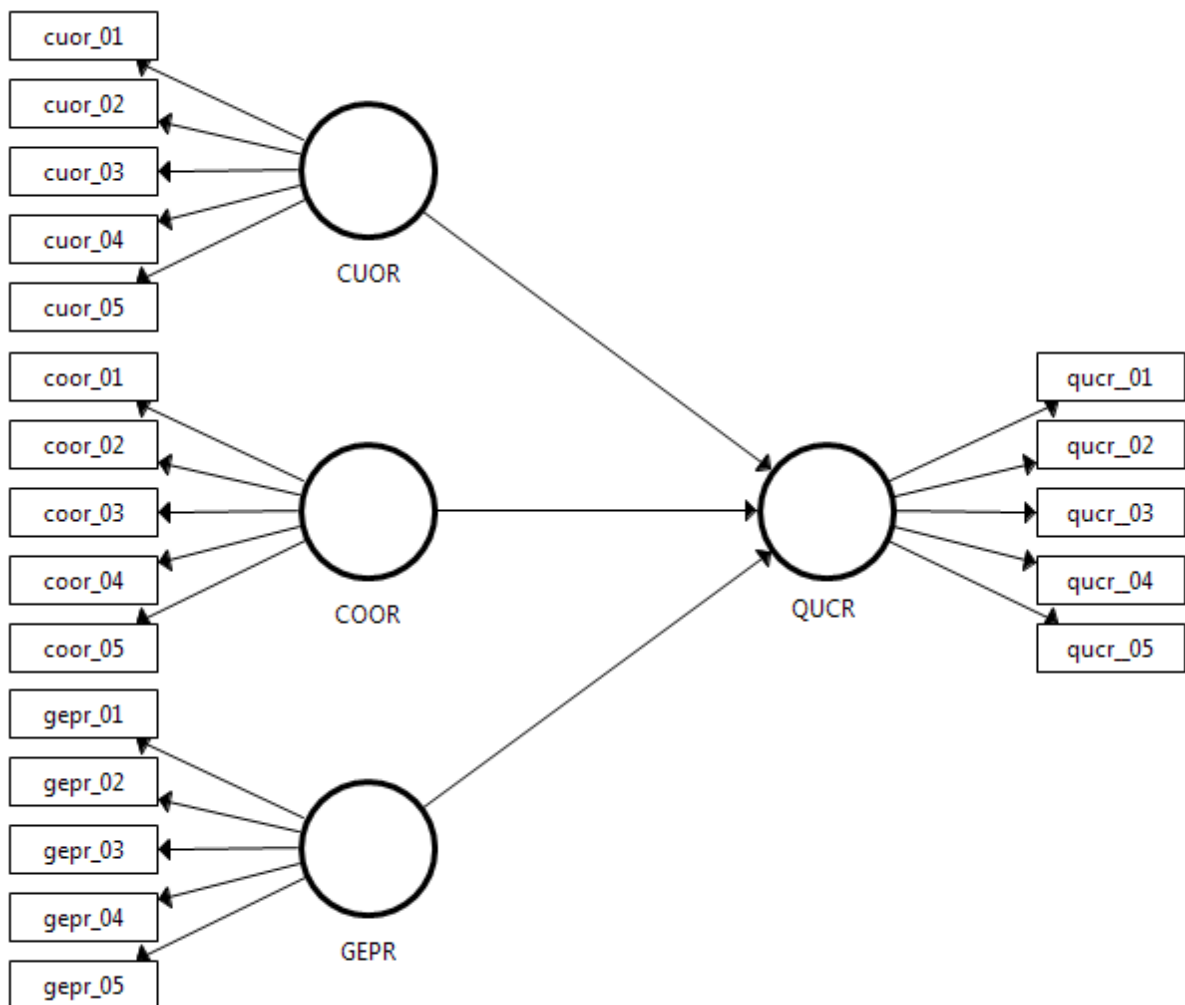


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.3 Modelo de Mensuração

A associação do questionário de pesquisa com o modelo de mensuração é apresentada como apêndice. O modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural, exibido na Figura 4, adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo (ou, variável) é representado pelo código em “caixa baixa” do número da questão adotada para representar o construto e suas associações.

Figura 4 - Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4.4 Descrição do Caso

A presente pesquisa foi desenvolvida em Instituição de Ensino Superior Privada mantida por fundação de direito privado, sem fins lucrativos, e conta com mais de 50 anos de atuação no mercado educacional, destacando-se como uma das mais respeitadas instituições brasileiras. Situada em Belo Horizonte, sua localização facilita o acesso do seu entorno e de bairros e localidades mais distantes.

Possui infraestrutura dotada de instalações físicas confortáveis, com acessibilidade e segurança, equipamentos modernos distribuídos nas salas de aulas, laboratórios e setores administrativos e acadêmicos, além de bibliotecas, com vasto acervo físico e virtual, e de auditórios.

O corpo docente é constituído de professores mestres e doutores com larga experiência em seus campos de atuação. Oferta cursos de graduação (bacharelado e tecnológico), pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*, possuindo três cursos de Mestrado e dois cursos de Doutorado, além de atividades de pesquisa e extensão.

O corpo discente é bastante heterogêneo. Originariamente, a Instituição era demandada por pessoas de classe média e alta, atingindo também a classe A. Com a democratização do ensino superior e com a perspectiva da inclusão social, nos últimos anos, sua demanda tem sido estratificada também com a presença de alunos originários das classes B e C nos cursos que oferta. Assim, a Instituição congrega alunos de várias classes sociais, que acessam a Universidade por meio do vestibular, da nota do ENEM, da transferência de outras instituições ou da modalidade obtenção de novo título.

Com cerca de 11 mil alunos, procura atuar com responsabilidade social e manter seu compromisso em ofertar educação superior de qualidade. Por ser uma instituição privada sem fins lucrativos, toda sua receita é investida na melhoria de suas instalações, modernização e manutenção do seu acervo patrimonial e aperfeiçoamento do corpo docente e administrativo.

Seu quadro de funcionários administrativos é constituído de profissionais das mais diversas áreas, muitos deles com formação universitária obtida na própria Instituição. Estão lotados nos diversos setores existentes e trabalham sob a coordenação de profissionais que estão há muitos anos na função. Todos procuram propiciar ao seu público, professores, alunos e pais de alunos, um atendimento eficiente e eficaz.

A administração acadêmica da Universidade é atribuída ao Reitor e ao Vice-Reitor, juntamente com as Pró-Reitorias de Graduação, Planejamento e Administração, e de Pós-

Graduação, Pesquisa e Extensão. As faculdades que compõem a Universidade possuem, cada uma, um diretor geral e um diretor de ensino. As informações descritas neste item foram coletadas no site da Instituição onde este trabalho foi desenvolvido.

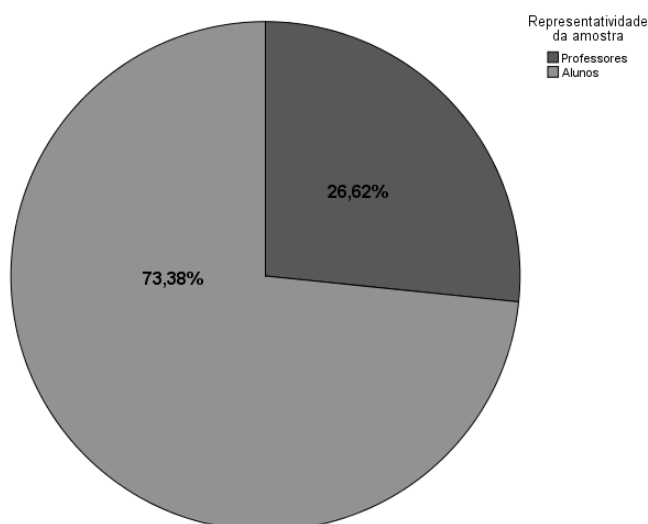
5 RESULTADOS DA PESQUISA

Para a estimação dos resultados, utilizaram-se dados com valores omissos, por estes representarem menos de 5% por indicador, os quais, depois de tabulados, foram submetidos ao *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (IBM, 2016), para a realização do teste Mahalanobis Distances. Este identificou a presença de vinte e três casos extremos multivariados. Contudo, estes registros, mesmo sendo valores atípicos (*outliers*), foram mantidos na amostra de 432 respondentes, pois, verificados individualmente, mostraram-se como uma informação válida e com capacidade explicativa nesta pesquisa (HAIR JR. *et al.*, 2009). Portanto, foram utilizados 432 registros para o tratamento, estimação e análise dos resultados.

5.1 Demografia dos Dados

A seguir, são apontadas as estatísticas descritivas que indicam a demografia dos dados da pesquisa. A Figura 5 apresenta o percentual de representatividade da amostra.

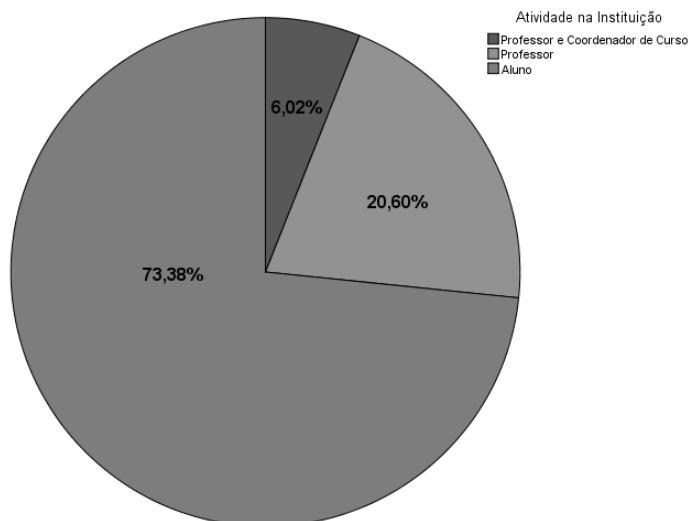
Figura 5 - Representatividade da amostra



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A amostra é representada por 73,38% de professores e 26,62% de alunos. A Figura 6 apresenta o percentual de atividade na instituição.

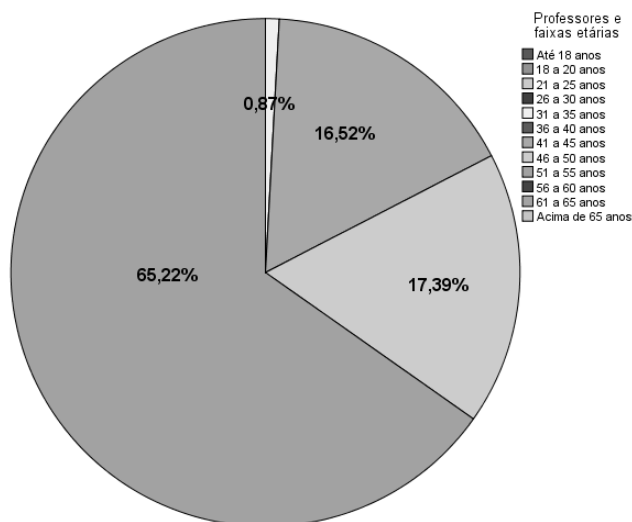
Figura 6 - Atividade na Instituição



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na amostra, a atividade na Instituição é desenvolvida por 6,02% de Professores, que também são Coordenadores de Cursos, 20,60% de Professores e 73,38% de alunos. A Figura 7 apresenta o percentual da faixa etária dos professores.

Figura 7 - Professores e faixas etárias

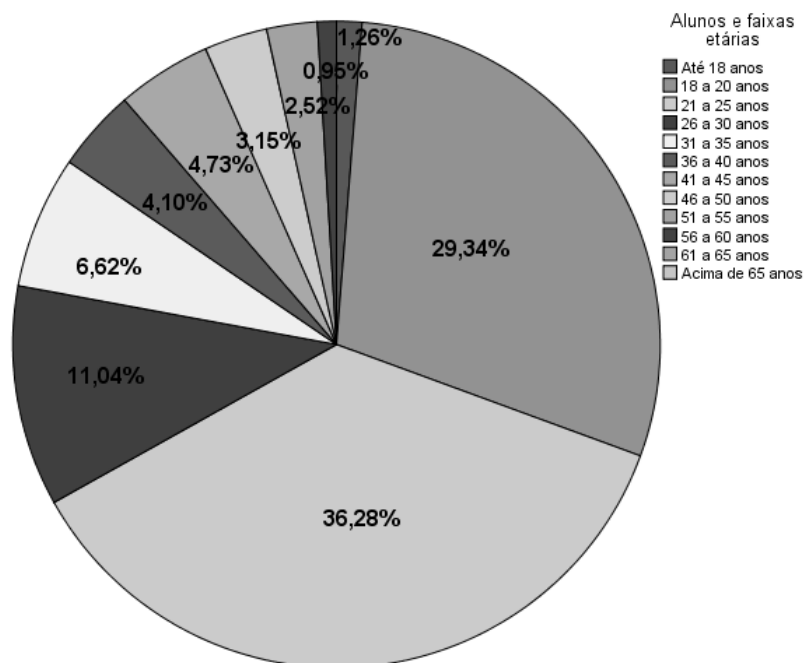


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A faixa etária dos professores varia entre 31 e 55 anos, sendo 0,87% com idade entre 31 e 35 anos, 16,52% com idade entre 41 e 45 anos, 17,39% com idade entre 46 e 50 anos e 66,22% com idade entre 51 e 55 anos. A grande maioria dos professores é composta por um público com mais maturidade, com idade entre 51 e 55 anos.

A Figura 8 apresenta o percentual da faixa etária dos alunos.

Figura 8 - Alunos e faixas etárias

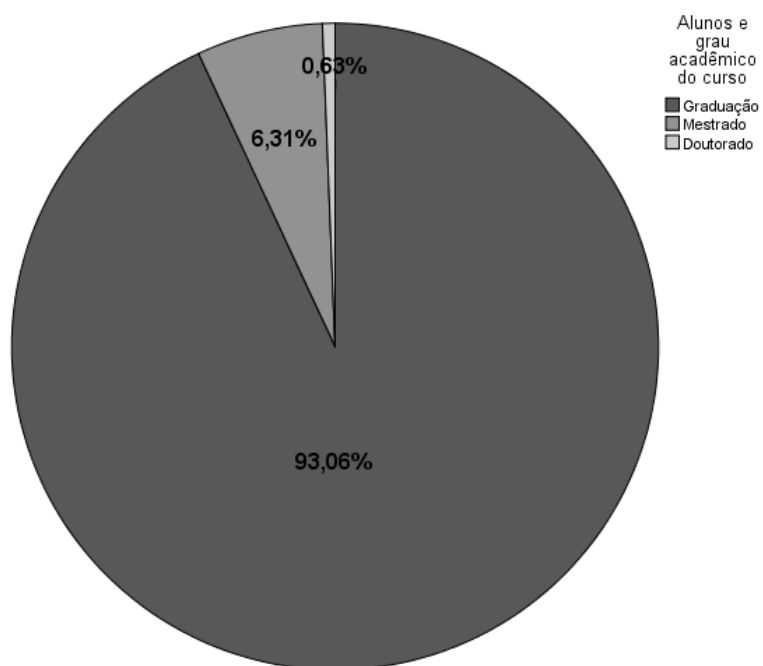


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A faixa etária dos alunos varia entre 18 e 60 anos, sendo: 1,26% com idade até 18 anos; 29,34% com idade entre 18 e 20 anos; 36,28% com idade de 21 a 25 anos; 11,04% com idade entre 26 a 30 anos; 6,62% com idade entre 31 e 35 anos; 4,10% com idade entre 36 e 40 anos; 4,73% com idade entre 41 e 45 anos; 3,15% com idade entre 46 a 50 anos; 2,52% com idade entre 51 e 55 anos e 0,95% com idade entre 56 e 60 anos. A grande maioria dos alunos é composta por um público mais jovem, com idade entre 18 e 30 anos.

A Figura 9 apresenta o grau acadêmico do curso dos alunos.

Figura 9 - Alunos e grau acadêmico do curso

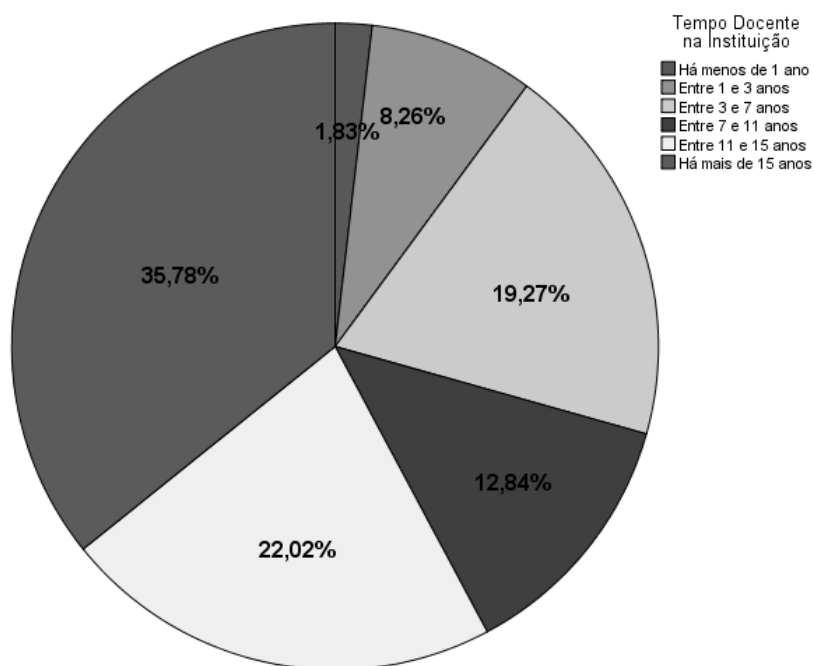


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Instituição de Ensino Superior onde foi feita a pesquisa oferta cursos nos níveis de Graduação, bacharelado e tecnológico, Pós-Graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, com Mestrado e Doutorado. Nesta pesquisa, os alunos da graduação, tanto bacharelado quando tecnológico, representam 93,06%; os da pós-graduação *stricto sensu* representam 6,94%; dos quais 6,31% são alunos do Mestrado e 0,63% são alunos do Doutorado.

A Figura 10 apresenta o percentual do tempo docente na Instituição.

Figura 10 - Tempo docente na Instituição

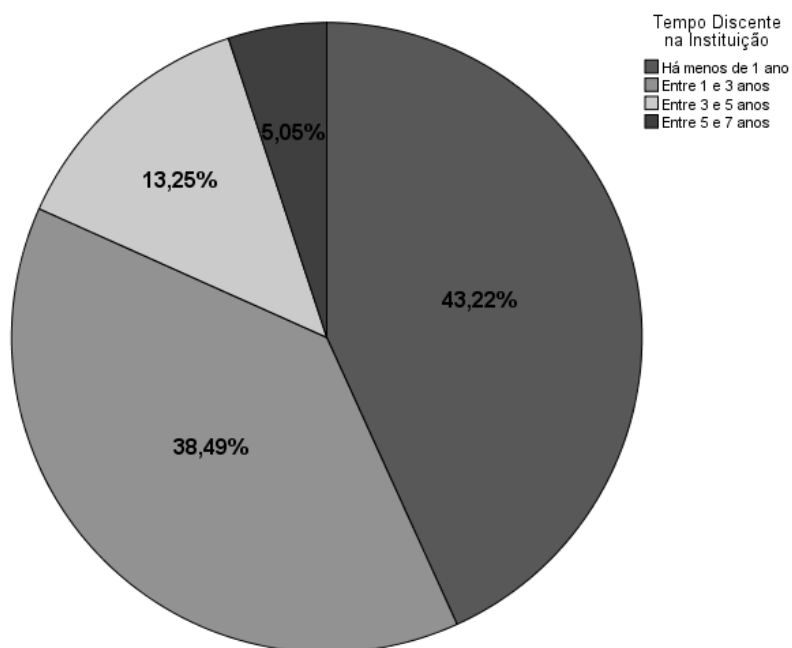


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O tempo dos docentes na Instituição varia entre menos de 1 ano, com 1,83% e há mais de 15 anos, com 35,78%, e que representa a maioria. Entre 1 e 3 anos, estão 8,26% dos docentes; 19,27% estão na Instituição entre 3 e 7 anos; 12,84%, entre 7 e 11 anos e 22,02% estão na Instituição entre 11 e 15 anos.

A Figura 11 apresenta o percentual do tempo discente na Instituição.

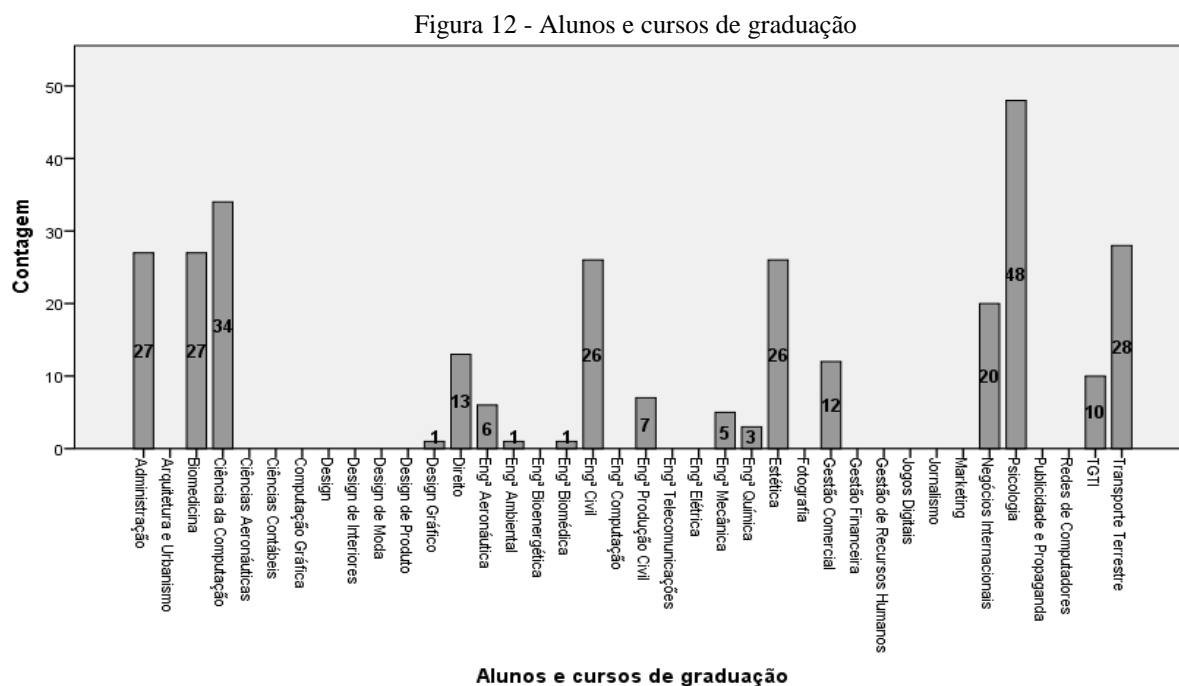
Figura 11 - Tempo discente na Instituição



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos discentes está na Instituição entre menos de 1 e até 3 anos, sendo 43,22% há menos de 1 ano e 38,49% entre 1 e 3 anos. Entre 3 e 5 anos estão 13,25% dos discentes e 5,05% entre 5 e 7 anos.

A Figura 12 apresenta a quantidade de alunos respondentes por cursos de graduação.

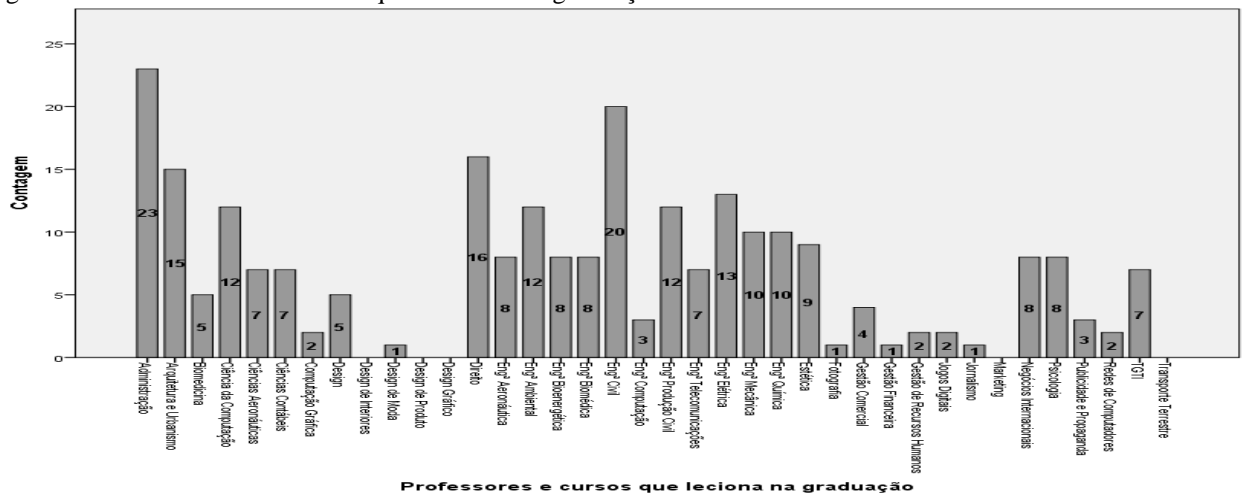


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O número de alunos respondentes por curso foi o seguinte: Administração e Biomedicina: 27 cada; Ciência da Computação: 34; Design Gráfico, Engenharia Ambiental e Engenharia Biomédica: 1 cada um; Direito: 13; Engenharia Aeronáutica: 6; Engenharia Civil e Estética: 26 cada um; Engenharia de Produção Civil: 7; Engenharia Mecânica: 5; Engenharia Química: 3; Gestão Comercial: 12; Negócios Internacionais: 20; Psicologia: 48; Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação – TGTI: 10 e Curso Superior de Tecnologia em Transporte Terrestre: 28.

A Figura 13 apresenta a quantidade de professores por cursos em que lecionam na graduação.

Figura 13 - Professores e cursos em que lecionam na graduação



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Figura 13 registra 247 marcações, uma vez que os 115 professores participantes da pesquisa lecionam em mais de um curso.

5.2 Estimação dos Resultados

Uma questão frequente nas pesquisas em Ciências Sociais, que adotam a abordagem quantitativa, refere-se à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (PRAJAPATI; DUNNE; ARMSTRONG, 2010). A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com uso o *software* G*Power versão 3.1.9.2 (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009) com realização dos testes de correlação e regressão. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $\rho = 0,30$ e $f = 0,15$ (COHEN, 1992). Os resultados obtidos sobre a amostra de 432 registros são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Poder Estatístico da Amostra

Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	<i>Correlation: Point biserial model two-tailed</i>	0,05	0,30	100
<i>f-test</i>	<i>Linear multiple regression: Fixed model, R² increase</i>	0,05	0,15 ^a	100

Nota: ^a 3 preditores testados tendo 4 como número total de construtos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os resultados após segmentação da amostra por grupo de professores (115 registros) e grupo de alunos (317 registros) são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Poder Estatístico da Amostra por Grupos

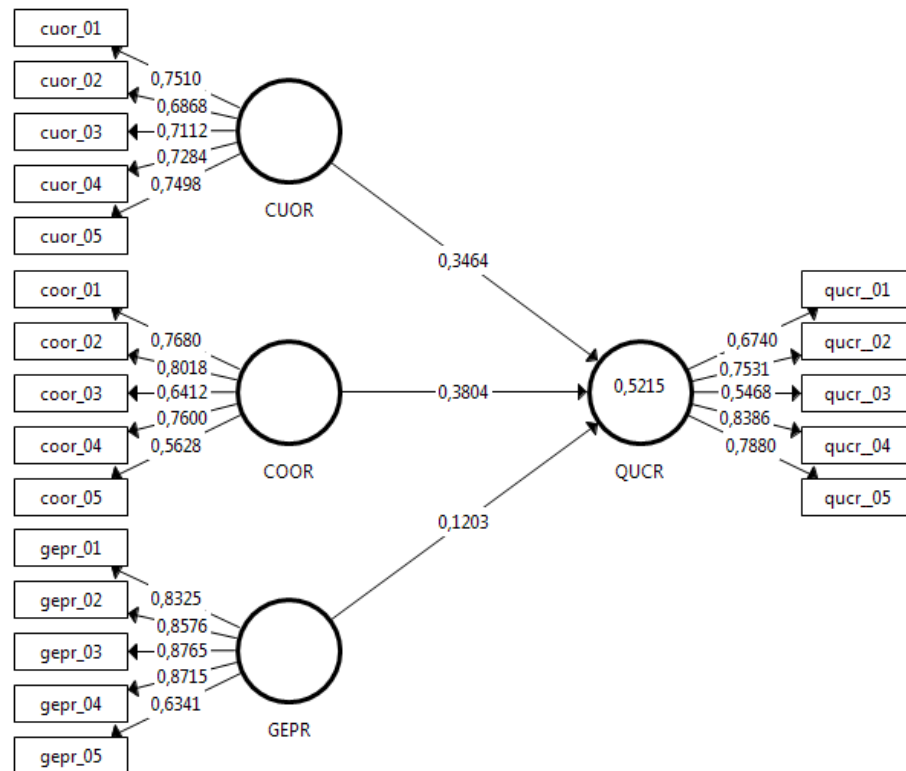
Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
Professores				
<i>t-test</i>	<i>Correlation: Point biserial model two-tailed</i>	0,05	0,30	92
<i>f-test</i>	<i>Linear multiple regression: Fixed model, R² increase</i>	0,05	0,15 ^a	94
Alunos				
<i>t-test</i>	<i>Correlation: Point biserial model two-tailed</i>	0,05	0,30	100
<i>f-test</i>	<i>Linear multiple regression: Fixed model, R² increase</i>	0,05	0,15 ^a	100

Nota: ^a 3 preditores testados tendo 4 como número total de construtos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para estimar as relações entre os construtos com a Modelagem de Equações Estruturais por meio da estimação por Mínimos Quadrados Parciais empregou-se o *software* SmartPLS versão 3.0 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *Abort Criterion = 1.0E-7* (isto é, 0,0000001); e *Initial Weights = 1.0* (HAIR JR. *et al.*, 2017, p. 91). As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação *Partial Least Squares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 14.

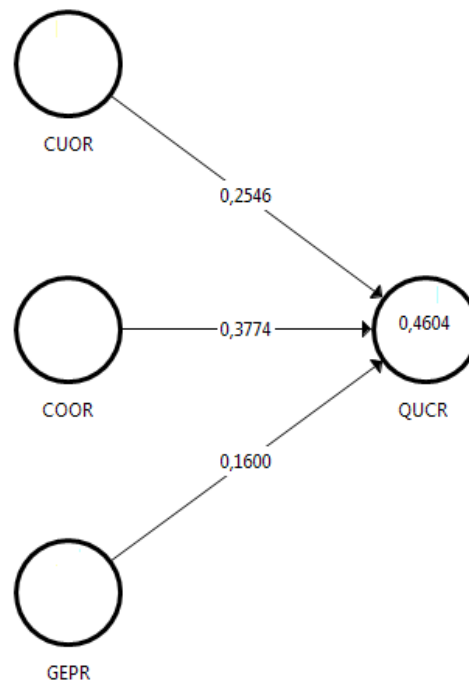
Figura 14 - Resultados do Algoritmo PLS Geral



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados obtidos com a execução do algoritmo de estimação PLS para o grupo de professores são exibidos no modelo estrutural apresentado na Figura 15.

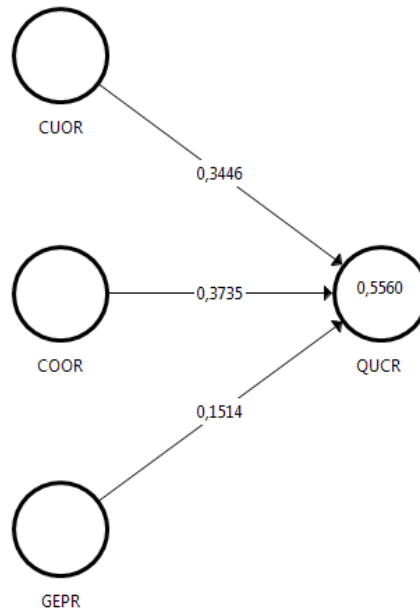
Figura 15 - Resultados do Algoritmo PLS para Professores



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados obtidos com a execução do algoritmo de estimação PLS para o grupo de alunos são exibidos no modelo estrutural apresentado na Figura 16.

Figura 16 - Resultados do Algoritmo PLS para Alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A MEE-PLS não assume que os dados são normalmente distribuídos, o que implica que os testes de significância paramétricos, utilizados em análises de regressão, não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (HAIR JR. *et al.*, 2017). Para isso, a MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizando o *software* SmartPLS, foi executado o algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 432* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (HAIR JR. *et al.*, 2017, p. 91). Também, o algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado, tendo o parâmetro *Omission Distance = 7* (HAIR JR. *et al.*, 2017, p. 217), para verificar a relevância preditiva do modelo. Para completar a estimação dos resultados, o *software* SPSS foi utilizado para a obtenção do valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF), a partir da saída do *software* SmartPLS.

5.3 Análise dos Resultados

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos, no modelo estrutural. O processo de avaliação da MEE-PLS segue duas fases, as quais envolvem avaliações distintas do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011). No Quadro 7, estão indicadas as regras e parâmetros para avaliação do modelo estrutural e do modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Quadro 7 - Regras para a Avaliação do Modelo MEE-PLS

Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais
Modelo de Mensuração com Indicador Reflexivo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted, AVE</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade Discriminante: 1) a AVE de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).
Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas do modelo estrutural podem ser descritos como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>), respectivamente. ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão <i>d</i>. Escolha valores de <i>d</i> entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011, p. 145).

5.3.1 Modelo de Mensuração

A confiabilidade pode ser verificada pela análise do *Alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (CRONBACH, 1951). A análise tem por objetivo verificar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência

da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (COSTA, 2011) e espera-se que este indicador tenha valores superiores a 0,70 (MALHOTRA, 2012). Porém, a análise do *alfa* de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna das variáveis em modelos com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Especificamente, no caso da MEE-PLS, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Assim, de acordo com as regras apontadas no Quadro 7, é possível indicar que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70. Ou seja, os construtos são confiáveis, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
CUOR	0,7751	0,8476	0,5269
COOR	0,7517	0,8353	0,5076
GEPR	0,8732	0,9099	0,6717
QUCR	0,7725	0,8463	0,5290

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nas dimensões da MEE-PLS, a validade de construto é realizada em duas etapas, no caso de modelos de mensuração com indicadores reflexivos (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela variância média extraída (AVE). Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e a avaliação das cargas transversais para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (HAIR JR. *et al.*, 2017), no primeiro passo, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Uma vez que uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca, a regra comum é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos casos, 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (HAIR JR. *et al.*, 2017). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco

base de comparação (CHIN, 1998). Neste caso, a significância pode ser testada utilizando *bootstrapping* (URBACH; AHLEMANN, 2010).

Os pesquisadores frequentemente observam cargas externas mais fracas nas pesquisas em Ciências Sociais (HULLAND, 1999). Em geral, os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para a remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta, superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de excluir um indicador implica na extensão em que a sua remoção afeta a validade de conteúdo (HAIR JR. *et al.*, 2017). Os indicadores que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70 estão hachurados na cor cinza claro e são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores	CUOR	COOR	GEPR	QUCR
cuor_01	0,7510	0	0	0
cuor_02	0,6868	0	0	0
cuor_03	0,7112	0	0	0
cuor_04	0,7284	0	0	0
cuor_05	0,7498	0	0	0
coor_01	0	0,7680	0	0
coor_02	0	0,8018	0	0
coor_03	0	0,6412	0	0
coor_04	0	0,7600	0	0
coor_05	0	0,5628	0	0
gepr_01	0	0	0,8325	0
gepr_02	0	0	0,8576	0
gepr_03	0	0	0,8765	0
gepr_04	0	0	0,8715	0
gepr_05	0	0	0,6341	0
qucr_01	0	0	0	0,6740
qucr_02	0	0	0	0,7531
qucr_03	0	0	0	0,5468
qucr_04	0	0	0	0,8386
qucr_05	0	0	0	0,7880

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, uma vez

que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores ($p < 0,01$), conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p
cuor_01 ← CUOR	0,7510	26,3766	***	0,0000
cuor_02 ← CUOR	0,6868	14,5541	***	0,0000
cuor_03 ← CUOR	0,7112	19,4731	***	0,0000
cuor_04 ← CUOR	0,7284	21,7904	***	0,0000
cuor_05 ← CUOR	0,7498	25,0335	***	0,0000
coor_01 ← COOR	0,7680	32,4388	***	0,0000
coor_02 ← COOR	0,8018	36,9462	***	0,0000
coor_03 ← COOR	0,6412	15,8742	***	0,0000
coor_04 ← COOR	0,7600	27,5456	***	0,0000
coor_05 ← COOR	0,5628	9,2888	***	0,0000
gepr_01 ← GEPR	0,8325	42,7607	***	0,0000
gepr_02 ← GEPR	0,8576	49,8417	***	0,0000
gepr_03 ← GEPR	0,8765	68,3333	***	0,0000
gepr_04 ← GEPR	0,8715	56,1226	***	0,0000
gepr_05 ← GEPR	0,6341	14,5692	***	0,0000
qucr_01 ← QUOR	0,6740	15,9546	***	0,0000
qucr_02 ← QUOR	0,7531	21,4662	***	0,0000
qucr_03 ← QUOR	0,5468	9,5327	***	0,0000
qucr_04 ← QUOR	0,8386	45,5420	***	0,0000
qucr_05 ← QUOR	0,7880	31,7890	***	0,0000

Nota: NS = não significativo | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a variância média extraída. Um valor da AVE, de 0,50 ou superior, indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE, inferior a 0,50, indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (HAIR JR. *et al.*, 2017). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes, ao se verificar a validade convergente (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Assim, conforme os dados apresentados anteriormente na Tabela 3, confirma-se convergência suficiente para todos os construtos.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau em que a medida de diferentes construtos difere uma da outra (URBACH; AHLEMANN, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981) e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (HAIR JR. *et al.*, 2017). Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	CUOR	COOR	GEPR	QUCR
CUOR	0,7259	0	0	0
COOR	0,5537	0,7125	0	0
GEPR	0,4386	0,6539	0,8196	0
QUCR	0,6098	0,6508	0,5210	0,7273
Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	CUOR	COOR	GEPR	QUCR
CUOR	L C	0	0	0
COOR	> >	L C	0	0
GEPR	> >	> >	L C	0
QUCR	> >	> >	> >	L C

Nota: L = Linha; C = Coluna

Fonte: Dados da pesquisa.

O Critério de Fornell-Larcker aponta variância extraída maior que a variância compartilhada para todos os casos. Como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante, por meio das cargas transversais. Este, geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado da avaliação é que a carga fatorial de um indicador, com o seu construto latente associado, seja maior que as suas cargas, com todos os construtos restantes (Hair Jr.; Ringle; Sarstedt, 2011). Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)

Indicadores	CUOR	COOR	GEPR	QUCR	CUOR	COOR	GEPR	QUCR
cuor_01	0,7510	0,4668	0,3900	0,4522	=	>	>	>
cuor_02	0,6868	0,3192	0,2317	0,4151	=	>	>	>
cuor_03	0,7112	0,3567	0,2443	0,4517	=	>	>	>
cuor_04	0,7284	0,3754	0,2906	0,4348	=	>	>	>
cuor_05	0,7498	0,4834	0,4265	0,4573	=	>	>	>
coor_01	0,5198	0,7680	0,5938	0,5132	>	=	>	>
coor_02	0,3780	0,8018	0,5183	0,5247	>	=	>	>
coor_03	0,3381	0,6412	0,4316	0,3890	>	=	>	>
coor_04	0,4133	0,7600	0,4701	0,4854	>	=	>	>
coor_05	0,3021	0,5628	0,2757	0,3850	>	=	>	>
gepr_01	0,3265	0,5073	0,8325	0,4233	>	>	=	>
gepr_02	0,3450	0,5509	0,8576	0,4411	>	>	=	>
gepr_03	0,3885	0,5571	0,8765	0,4307	>	>	=	>
gepr_04	0,3577	0,5777	0,8715	0,4163	>	>	=	>
gepr_05	0,3718	0,4722	0,6342	0,4124	>	>	=	>
qucr_01	0,4220	0,4074	0,2092	0,6740	>	>	>	=
qucr_02	0,4038	0,4559	0,3258	0,7531	>	>	>	=
qucr_03	0,3250	0,3678	0,2592	0,5468	>	>	>	=
qucr_04	0,5646	0,6094	0,5432	0,8386	>	>	>	=
qucr_05	0,4607	0,4819	0,4723	0,7880	>	>	>	=

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O modelo estrutural não é examinado até que a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos construtos sejam estabelecidas. Uma vez avaliado o modelo de mensuração, e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os construtos, com avaliação do modelo estrutural.

5.3.2 Modelo Estrutural

Estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior permitem avaliar o modelo interior (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A segunda fase, na MEE-PLS, consiste na avaliação do modelo estrutural e implica em verificar a capacidade de predição e em analisar os relacionamentos entre os construtos. Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores de R^2 . Antes de descrever essas análises é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural (HAIR JR. *et al.*, 2017), a qual prevê que cada conjunto de preditores, no modelo estrutural para a colinearidade, deve

apresentar o valor de tolerância Variance Inflation Factor (VIF), para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
	QUCR
CUOR	1,4637
COOR	2,0652
GEPR	1,7732

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os valores estimados para as relações do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação causal proposta (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$, e, para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (HAIR JR.; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2017). A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que, se o valor empírico de t é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo, com certa probabilidade de erro (isto é, o nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais (*two-tailed*) são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$). Conforme apresentado na Tabela 9, comprova-se que a relação existente entre o construto CUOR e o construto QUCR, bem como do construto COOR com o construto QUCR, são estatisticamente significantes. Entretanto, a relação existente entre o construto GEPR e o construto QUCR não é estatisticamente significativa.

Tabela 9 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p
CUOR → QUCR	0,3464	6,7151	***	0,0000
COOR → QUCR	0,3804	6,2446	***	0,0000
GEPR → QUCR	0,1203	1,6334	NS	0,1031

Nota: NS = não significativa | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O teste de significância do caminho estrutural para o grupo de professores é estatisticamente significativa para as relações existentes entre os construtos CUOR e COOR com o construto QUCR. Entretanto, a relação existente entre o construto GEPR com o construto QUCR não é estatisticamente significativa, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS para Professores

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p
CUOR → QUCR	0,2546	2,7412	***	0,0071
COOR → QUCR	0,3774	3,1331	***	0,0022
GEPR → QUCR	0,1600	1,5047	NS	0,1352

Nota: NS = não significativa | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O teste de significância do caminho estrutural para o grupo de alunos é estatisticamente significativa para todas as relações existentes entre os construtos, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 - Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS para Alunos

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p
CUOR → QUCR	0,3446	5,6196	***	0,0000
COOR → QUCR	0,3735	5,4325	***	0,0000
GEPR → QUCR	0,1514	1,7261	*	0,0853

Nota: NS = não significativa | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Como o foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas, o interesse fundamental é que o nível de R^2 dos construtos seja elevado (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e os valores de R^2 variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão preditiva (HAIR JR. *et al.*, 2017). Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25 (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR JR. *et al.*, 2017) e 0,67; 0,33 ou 0,19 (CHIN, 1998), a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente. Outra avaliação pertinente ao modelo estrutural envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo. Para tanto, valores de Q^2 acima de zero evidenciam que o modelo tem relevância preditiva (HAIR JR. *et al.*, 2017). Com isso, considerando as indicações anteriores e as regras apontadas no Quadro 7, é possível afirmar que o construto QUCR possui um R^2 moderado. Os valores do R^2 e Q^2 são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Variável Latente Endógena	R^2	Análise do R^2	Q^2
QUCR	0,5215	Moderado	0,2676

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Considerando a segmentação por grupos, os resultados para professores e alunos são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 - Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva por Grupos

Variável Latente Endógena	R^2	Análise do R^2	Q^2
	Professores		
QUCR	0,4604	Moderado	0,2185
	Alunos		
QUCR	0,5560	Moderado	0,2947

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Além de analisar todo o conjunto de dados, a MEE-PLS também permite lidar com a heterogeneidade, uma vez que os pesquisadores também se interessam por entender o comportamento de grupos isolados. A heterogeneidade pode ocorrer de duas formas: observada e não observada. A heterogeneidade observada é verificada sobre a possibilidade de divisão da amostra em grupos. Entretanto, a questão que se põe é se as diferenças entre os grupos são estatisticamente significantes. Isso é verificado com a análise multigrupo. Os valores dos testes bicaudais, isto é, $p \leq 0,01$; $p \leq 0,05$; $p \leq 0,10$ e $p \geq 0,90$; $p \geq 0,95$; $p \geq 0,99$, indicam diferenças estatisticamente significantes, para as estimativas do caminho estrutural específicas dos grupos a serem comparados (HAIR JR. *et al.*, 2017). O resultado obtido com a execução do algoritmo

de estimação PLS-MGA (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015), para análise comparativa dos grupos em uma abordagem não paramétrica (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Teste de Significância do Caminho Estrutural (Análise Multigrupo)

Construtos	Diferença Caminho Estrutural	Nível de Significância	p
Alunos - Professores			
CUOR → QUCR	0,0900	NS	0,2091
COOR → QUCR	0,0038	NS	0,5191
GEPR → QUCR	0,0086	NS	0,5155

Nota: NS = não significativa | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Com isso, conclui-se a análise dos resultados em função da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) e as hipóteses, expressas pelo modelo hipotético apresentado na Figura 2, podem ser consideradas suportadas ou rejeitadas.

5.3.3 Avaliação das Hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 14 e os dados apresentados na Tabela 9, constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto qualidade dos cursos, sobre a Tabela 12, obteve um valor de $R^2 = 0,5215$. Em outras palavras, isso significa que os construtos cultura organizacional, comprometimento organizacional e gestão de processos são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 52\%$ da qualidade dos cursos. De modo análogo, ao considerar os dados da Tabela 13 e ao segmentar os dados da amostra por grupo de professores (Figura 15 e Tabela 10) e por grupo de alunos (Figura 16 e Tabela 11), obtém-se valores de $R^2 = 0,4604$ e $R^2 = 0,5560$, respectivamente. Isso significa que a qualidade dos cursos corresponde à percepção dos professores a $\approx 46\%$ e dos alunos a $\approx 56\%$. Todavia, não é possível realizar comparações entre os grupos porque a diferença entre eles não é estaticamente significativa, conforme os dados exibidos na Tabela 14.

De acordo com os dados exibidos na Figura 14 e na Tabela 9, é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. A hipótese H3 é rejeitada, uma vez que a relação entre a gestão de processos e a qualidade dos cursos não é estatisticamente significativa. Como as relações se mostraram positivas e estatisticamente significantes, indica-se que as hipóteses H1 e H2 são suportadas pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural. Sendo assim, a

cultura organizacional influencia positivamente a qualidade dos cursos (H1; CUOR \rightarrow QUCR = 0,3464; $p < 0,01$) e o comprometimento organizacional influencia positivamente a qualidade dos cursos (H2; COOR \rightarrow QUCR = 0,3804; $p < 0,01$). Isto significa que, ocorrendo uma unidade de variação (isto é, desvio padrão) em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural no relacionamento existente entre os construtos e suas respectivas relações no modelo hipotético. Ou seja, cada valor apontado na Figura 14 indica a relação existente no modelo da pesquisa, para fins de explicação da variância da qualidade dos cursos, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R^2 . A síntese do teste de hipóteses, que inclui o modelo da pesquisa e os resultados isolados para o grupo de professores e grupo de alunos, é apresentada na Tabela 15.

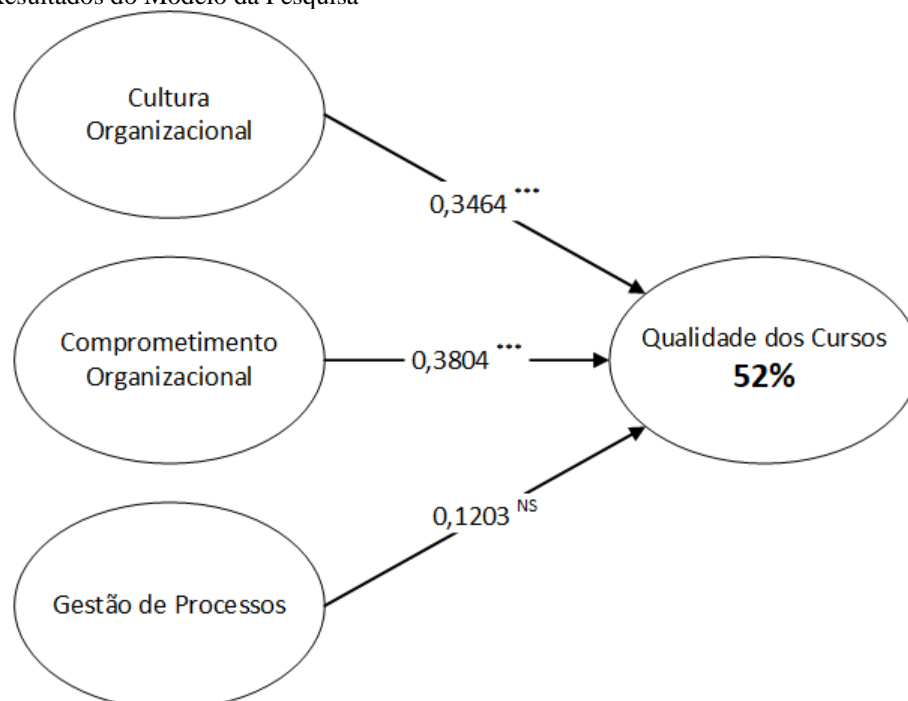
Tabela 15 - Resultado do Teste de Hipóteses

Hipóteses	Modelo da Pesquisa	Grupo de Professores	Grupo de Alunos
H1	Suportada	Suportada	Suportada
H2	Suportada	Suportada	Suportada
H3	Rejeitada	Rejeitada	Suportada

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A síntese dos resultados da pesquisa é apresentada na Figura 17.

Figura 17 - Resultados do Modelo da Pesquisa

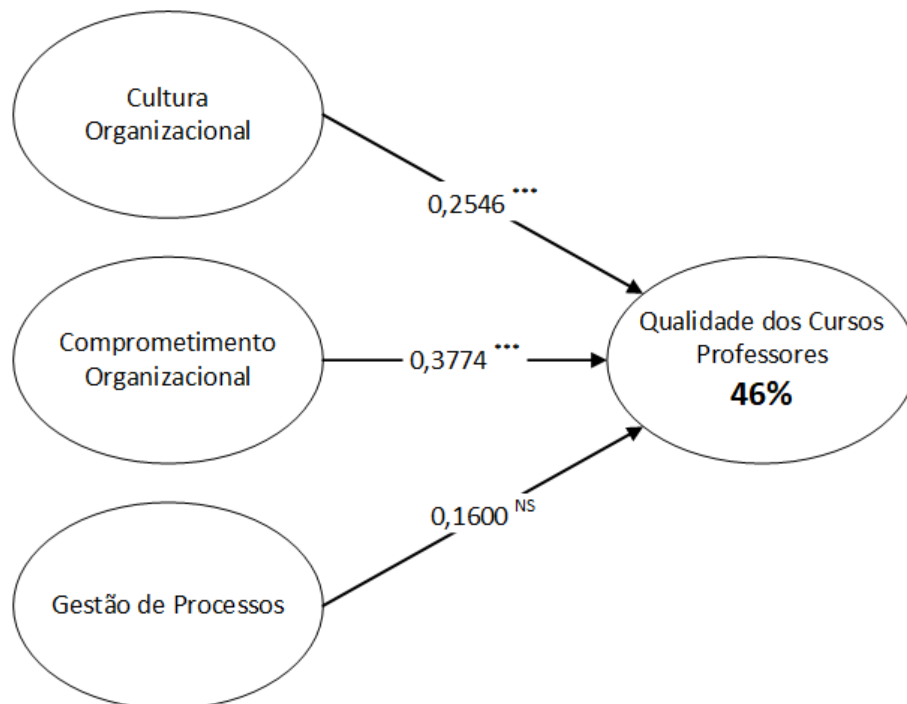


Nota: NS = não significativa | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A síntese dos resultados da pesquisa para o grupo de professores é apresentada na Figura 18.

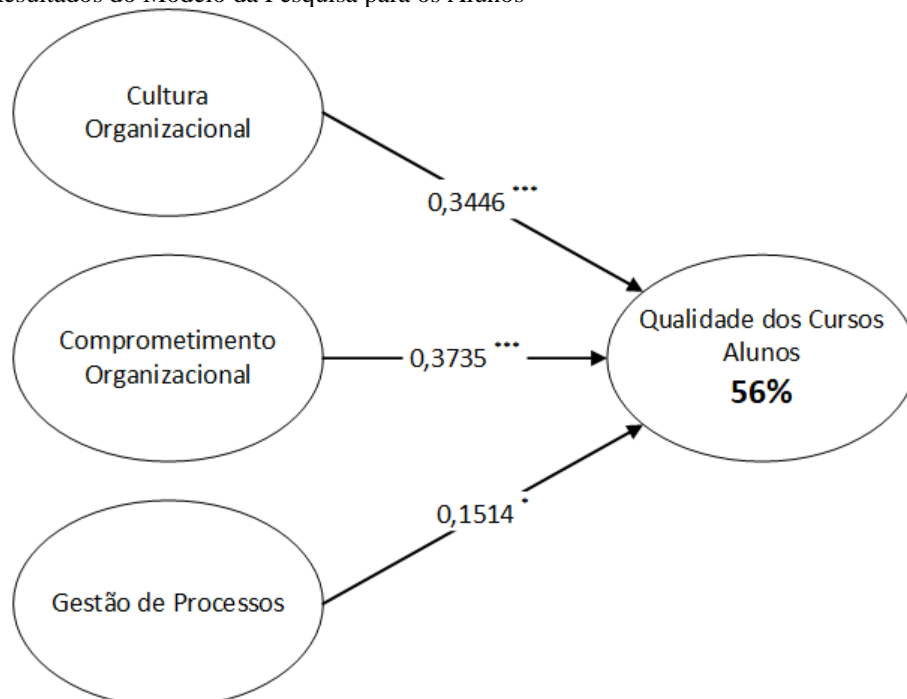
Figura 18 - Resultados do Modelo da Pesquisa para os Professores



Nota: NS = não significativa | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$.
 Fonte: Elaborado pela autora.

A síntese dos resultados da pesquisa para o grupo de alunos é apresentada na Figura 19.

Figura 19 - Resultados do Modelo da Pesquisa para os Alunos



Nota: NS = não significativa | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$.
 Fonte: Elaborado pela autora.

A hipótese H1 – A cultura organizacional influencia a qualidade dos cursos, conforme demonstrado nos resultados obtidos, restou comprovada, tanto na percepção do conjunto professores/alunos quanto nas suas percepções após a segmentação entre somente professores e somente alunos, de acordo com a Tabela 9.

Em vista dos resultados, infere-se que criar e influenciar a cultura organizacional são as ações mais importantes que os líderes devem fazer, pois, segundo Daft (2005), é significativo o seu impacto no desempenho da organização, o que corrobora o entendimento de Schein (1992), que caracteriza a cultura pelos seus níveis e acredita na sua influência na eficiência da organização. A cultura da organização é formada sob a influência da sua trajetória, quando são contabilizadas as vitórias e os fracassos frente aos obstáculos pelos quais passou.

A IES, objeto deste estudo, está no mercado há mais de cinco décadas, ao longo das quais tem procurado planejar da melhor maneira seus serviços, de forma a executá-los com eficiência, divulgando-os no mercado para captação de novos alunos. A continuidade desses processos, por todos esses anos, é resultado da sua cultura e estrutura social, corroborando o pensamento de Goffee e Jones (1998), para os quais a cultura é um dos fatores de sucesso da organização.

Ainda que haja flutuações no mercado em função de fatores econômicos e políticos, a IES, objeto deste estudo, permanece ofertando seus serviços com qualidade, num mercado altamente concorrido onde, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2015, divulgado pelo INEP em 2017, existem 2.364 IES no país, das quais 2.069 são privadas. Dessas, 301 estão localizadas em Minas Gerais e 280 são privadas. Negócios bem-sucedidos mantêm-se no mercado por longos anos, o que está em consonância com o pensamento de Wilson (1997), para quem a cultura corporativa rapidamente tornou-se uma arma secreta para negócios bem-sucedidos.

A qualidade do trabalho de uma IES e sua imagem são percebidas no desempenho dos seus egressos no mercado de trabalho. Por isso, os alunos são o principal foco da atenção das Instituições de Ensino Superior. Para conquistá-los, elas precisam ofertar bons serviços, melhorando sempre seus cursos e a própria organização. Segundo Walter, Tontini e Domingues (2005), identificada a parcela da sociedade que a IES pretende atender, ela deve ficar atenta às suas necessidades atuais e futuras, buscando incorporar seus processos de melhoria contínua à sua cultura organizacional.

Com relação à hipótese H2 ficou também comprovado, com os resultados obtidos, que na percepção de professores e alunos, o comprometimento organizacional influencia a qualidade dos cursos.

O comprometimento organizacional também é desenvolvido de acordo com a cultura da organização, levando à inferência de que, conforme Oliveira (1997), a cultura organizacional, além de contribuir para a perenização das organizações, pode gerar indivíduos mais comprometidos, na medida em que os padrões criados são internalizados por eles.

Permanecer no mercado educacional há tanto tempo demonstra que a IES, objeto deste estudo, é uma organização bem-sucedida, e parte desse sucesso é devido ao comprometimento dos seus colaboradores, sejam eles professores ou técnicos administrativos, com suas metas e objetivos. Esse fato demonstra a pertinência do entendimento de Senge (2012) a esse caso, segundo o qual serão bem-sucedidas as organizações que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Os serviços prestados por uma IES têm um grande impacto na sociedade, uma vez que, por meio deles, novos profissionais são formados e disponibilizados para o mercado de trabalho, inseridos nas mais diversas atividades, seja na área das Ciências Humanas, seja na área de Exatas, atendendo a variados segmentos da população. Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), no setor de prestação de serviços, é observada a associação da qualidade à demanda por pessoas que sejam qualificadas e comprometidas com a empresa, objetivando atender à expectativa de satisfação do consumidor, o que possibilitará, à organização, obter vantagem competitiva no mercado.

A análise da hipótese H-3 – A Gestão de Processos influencia a Qualidade dos Cursos apresentou resultado diferente daqueles relativos às hipóteses H-1 e H-2. Verificou-se, quando considerado apenas o grupo de alunos, que a relação entre o construto Gestão de Processos e Qualidade dos Cursos é estatisticamente significativa, conforme demonstrado na Tabela 11. Porém, quando considerado apenas o grupo de professores, o teste de significância do caminho estrutural não se mostra estatisticamente significativo, conforme apresentado na Tabela 10.

Assim, a hipótese H-3 é rejeitada uma vez que restou provada que a relação existente entre Gestão de Processos e Qualidade dos Cursos, na percepção de professores e alunos, não é estatisticamente significativa.

A oferta de serviços, assim como de produtos, é feita por meio de processos empresariais, não sendo possível, segundo Gonçalves (2000), que uma empresa ofereça um produto ou um serviço sem que o mesmo faça parte de um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

Diversos serviços administrativos desenvolvidos na IES, como inscrição para o vestibular, realização de matrícula, requerimento de dispensa de disciplinas, requerimento de

transferência, inscrição em palestras e *workshops*, lançamento e divulgação de notas, dentre outros afins, são realizados eletronicamente pelo público alvo da IES, seus alunos, e também por seus professores. Para Gonçalves (2000), é de fundamental importância o conceito de processo para as empresas prestadoras de serviços, pois, a sequência de atividades desenvolvidas nem sempre é percebida, seja pelo cliente, seja pelas próprias pessoas que as realizam. Esse entendimento corrobora o resultado obtido para a hipótese H-3, que foi rejeitada uma vez que restou provada que a relação existente entre Gestão de Processos e Qualidade dos Cursos, na percepção de professores e alunos, não é estatisticamente significativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar os atributos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos e se eles influenciam a qualidade dos cursos de uma Instituição de Ensino Superior Privada, na percepção de professores e alunos.

Para alcançar esse objetivo foi elaborado questionário de pesquisa com perguntas relacionadas a cada um dos construtos com apresentação da definição de cada um deles; foram apresentadas afirmativas e utilizada uma escala Likert de 5 graus para avaliação de cada uma das afirmações, as quais foram definidas a partir das hipóteses de trabalho.

A pesquisa foi realizada em Instituição de Ensino Superior Privada sediada em Belo Horizonte que oferta cursos de graduação bacharelado e tecnológico, pós-graduação lato sensu e stricto sensu.

Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários para 432 respondentes - professores e alunos da IES onde se desenvolveu este trabalho. Do total de respondentes, 73,38% são formados de alunos e 26,62%, de professores. Dentre estes, 6,02% são também coordenadores de cursos. No que diz respeito ao tempo dos docentes na Instituição, 35,78% nela trabalham há mais de 15 anos, seguidos de 22,02% que estão na Instituição entre 11 e 15 anos. Dentre os alunos, a faixa etária variou entre 18 e 60 anos, sendo que a maioria deles, 36,28%, está na faixa entre 21 a 25 anos e a segunda maior faixa etária está entre 18 e 20 anos, com 29,34%, o que demonstra que a maioria é composta de jovens alunos. Dentre estes, 43,22% estão na Instituição há menos de 1 ano e 38,49%, entre 1 e 3 anos.

Este trabalho contemplou a apresentação de duas partes distintas: uma com a revisão da literatura, abrangendo os construtos cultura organizacional, comprometimento organizacional, gestão de processos e qualidade, e outra com a descrição da pesquisa em que, ao relatar o estudo de caso realizado, explicita-se a coleta, a análise e o tratamento dos dados, para, em seguida, proceder-se à análise dos resultados.

Na revisão da literatura, tomou-se por base a Lei nº 9.394/1996 que instituiu a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, uma vez que, a partir desse evento, foi verificado um grande desenvolvimento do sistema de ensino superior (SAVIANI, 1997), sem que se pudesse garantir a excelência das IES e a forma de avaliar seu grau de qualidade.

Muita oferta de serviços de educação é consequência do aumento das exigências de formação dos indivíduos e da facilidade de abertura de novos cursos no Brasil, o que dificulta, para os estudantes, definirem sua opção (SCHARF *et al.*, 2014). A qualidade pode fazer a diferença em mercados competitivos e isto é o que se tem constatado, nos últimos anos, no

ensino superior. Assim, para se obter resultados eficazes na procura por qualidade de ensino, deve-se investigar quais atributos determinam a qualidade de um curso e a qualidade de uma instituição de ensino superior (MAINARDES, DOMINGUES e DESCHAMPS, 2009).

Os atributos escolhidos para estudo neste trabalho foram Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos e na revisão da literatura foi demonstrada a influência dos referidos construtos na qualidade bem como suas associações entre si.

Schein (1992), caracteriza a cultura pelos seus níveis e acredita na sua influência sobre a eficiência da organização, o que é corroborado por Daft (2005), segundo o qual, criar e influenciar a cultura organizacional é uma das coisas mais importantes que os líderes devem fazer, pois é significativo seu impacto no desempenho da organização.

O comprometimento organizacional foi entendido como as ações, intenções e afetos que o indivíduo utiliza no seu trabalho e na empresa. Além desse aspecto, houve também a preocupação em entender as atitudes frente ao trabalho, que possibilitam a identificação e a decodificação dos fatores pessoais de cada trabalhador (BASTOS, 1994).

As organizações que serão bem-sucedidas, no futuro, são aquelas que descobrirem como cultivar, nas pessoas, o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 2012).

Processo é um grupo de atividades estruturadas e mensuradas, destinadas à formação de um produto específico para um cliente ou mercado específicos, constituindo-se em uma ordenação clara das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, apresentando começo e fim, com *inputs* e *outputs* claramente identificados, exigindo ênfase no modo como o trabalho é realizado na organização (DAVENPORT, 1994).

O aprimoramento dos sistemas de gestão das empresas públicas e privadas, assim como das organizações em geral, é fator de destaque para alcance da eficácia na sua atuação, o que contribuirá, conseqüentemente, para o desenvolvimento autônomo do país, em termos econômicos, sociais e ambientais. Nesse contexto, a gestão de processos é tema atual e, por isso, necessário se faz difundi-lo e adotar práticas para o seu desenvolvimento (PAIM, CARDOSO, *et al.*, 2009).

Para Gonçalves (2000), o conceito de processo é de fundamental importância para as empresas de serviços, pois a sequência de atividades desenvolvidas nem sempre é percebida, seja pelo cliente, seja pelas próprias pessoas que a realizam.

Relevante também é destacar a associação dos construtos entre si. Analisando a associação entre os construtos Cultura Organizacional e Qualidade, Ambroz (2004),

corroborando Salegna e Fazel (1995), destaca que os resultados obtidos com sistemas de qualidade fortalecem a cultura organizacional, e uma cultura organizacional fortalecida impacta positivamente o desempenho da organização.

Collins e Porras (1999) demonstram a interligação entre Comprometimento Organizacional e Cultura Organizacional informando que a sintonia entre o comportamento das pessoas em relação aos valores e crenças da organização é fruto de um trabalho planejado da cultura organizacional que estimula o progresso sem deixar de preservar o núcleo da cultura, concomitantemente.

Quando se relaciona Comprometimento Organizacional e Qualidade, Bandeira, Marques e Veiga (2000) entendem que, na prestação de serviços é observada a associação da qualidade à demanda por pessoas que sejam qualificadas e comprometidas com a empresa pois isso contribuirá para melhor atendimento dos clientes possibilitando-lhe a obtenção de vantagem competitiva.

Também quando se relaciona Gestão de Processos e Cultura Organizacional, Pradella (2013) ensina que no modelo de Gestão de Processos deve ser considerada tanto a participação das pessoas quanto a Cultura Organizacional, pois só adoção de tecnologia não dissemina conhecimento se não houver um projeto de mudança na cultura organizacional.

Coletados os dados, e após análise e tratamento, obtiveram-se, como resultados, dados estatísticos que demonstram ser a Cultura Organizacional e o Comprometimento Organizacional, na percepção de professores e alunos, influenciadores da qualidade dos cursos. O mesmo não se comprovou com relação à Gestão de Processos, pois a hipótese H-3 foi rejeitada uma vez que a relação entre a este atributo e a qualidade dos cursos não é estatisticamente significativa.

Com os resultados obtidos, foi alcançado o objetivo geral de analisar a influência dos atributos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos na qualidade dos cursos de uma Instituição de Ensino Superior Privada, na percepção de professores e alunos.

6.1 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações da pesquisa foi o número de atributos organizacionais estudados. Um estudo mais abrangente, envolvendo maior número de atributos, poderá indicar outros que também possam ser influenciadores da qualidade dos cursos de Instituições de Ensino Superior.

6.2 Recomendação para pesquisas futuras

A investigação científica não se esgota em si mesma e, geralmente, incita novos trabalhos, o que é visto de forma positiva, pois o espaço para novas pesquisas surge das limitações que são impostas aos pesquisadores. A seguir, são apresentadas sugestões para futuros trabalhos de estudo e investigação, na mesma linha do trabalho em tela:

- Investigar outros atributos organizacionais que possam influenciar a qualidade dos cursos ofertados;
- Considerar mais de uma Instituição de Ensino Superior privada na elaboração do trabalho de investigação dos atributos organizacionais que possam influenciar a qualidade dos seus cursos;
- Realizar pesquisa de investigação dos atributos organizacionais que possam influenciar a qualidade dos cursos ofertados em Instituições de Ensino Superior privadas e públicas.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990. 01-18.

AMBROZ, M. Total quality system as a product of the empowered corporate culture. **TQM Magazine**, v. 16, n.2, p. 93-104, 2004.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. **Anais do V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de La Administración Pública**, Santo Domingo, 2000. 01.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, maio-ago 2000. ISSN 2.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio-jun 1993.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento Organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, p. 249-283, set-out 2011.

BRASIL. Portaria Normativa nº 40. MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16763-port-norm-040-2007-seres&category_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 31 Maio 2017.

BRASIL, D. 5. 7. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 13 jun 2017.

BRASIL, L. 1. 8., 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: 31 Maio 2017.

BRASIL, L. 9. 3., 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 junho 2017.

BROCKE, J. E. R. M. **Manual de BPM – Gestão de Processos de Negócio**. [S.l.]: [s.n.], 2013.

CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G. A. **Modern Methods for Business Research**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2003.

COHEN, J. A Power Primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

COLOMBO, S. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLOMBO, S.; AL, E. **Gestão Educacional - uma nova visão**. São Paulo: Artmed, 2004.

COSTA, J. F. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 8, p. 297-334, 1951.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução da 6a. edição americana. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Cultura Organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF**, Uberlândia, v. 12, p. 227-237, jul-dez 2007. ISSN 2.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

FAUL, F. et al. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FISCHER, R. M.; FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FLAUZINO, D. P.; ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 42, p. 253-273, mar-abr 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation**: how your company's culture can make or brake your bussiness. Londres: HarperCollinsHammersmith, 1998.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. n.1, p. 6-19, jan/mar 2000.

GUIA BPM CBOK. 1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2013.

HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.

HAMMER, M. Empresa voltada para processos. **HSM Management** , São Paulo, n. n.9, jul-ago 1998.

HARRINGTON, H. J. . A. F. M. A. E. S. R. N. M. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations**: Software of the mind. New York: McGraw-Hil, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações – compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

IBM. **IBM SPSS Statistics 24 Core System User's Guide**. 24. ed. Armonk: IBM Corporation, 2016.

JOHANN, S. L. **O modelo brasileiro de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Unisinos, 1998.

MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J.; DESCHAMPS, M. Avaliação da Qualidade nos serviços educacionais das instituições de ensino superior em Joinville, SC. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, p. 17-32, jan-mar 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MELO, J. M. C. **Cultura e Eficiência Organizacional: Um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos do Competing Values Framework - Projeto de tese apresentado ao Curso de Doutorado da Universidade FUMEC – Faculdade de Ciências Empresariais**. Universidade FUMEC. Belo Horizonte. 2016.

MELO, M. B. F. V. **Influência da Cultura Organizacional no Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no trabalho em Empresas Construtoras**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualizations of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MILAN, G. S.; PRETTO, M. R.; PIGOZZI, P. R. Gestão da qualidade e cultura organizacional: Um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de embalagens de papelão. **Revista de Negócios**, v. 17, n.4, p. 40-54, 2012.

MOTTA, F. C. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Irvine, n. 14, p. 224-247, 1979.

OLIVEIRA, A. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Dissertação de Mestrado em Psicologia**. Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília. Brasília. 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos Conceitos Metodologia Práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, R. P.; SOUSA, S. M. Z. L. A avaliação de curso uma dimensão da avaliação da universidade. **Revista Adusp**, São Paulo, p. 30-35, out 1999.

PACHECO, I. J. D.; MESQUITA, J. M. C.; DIAS, A. T. Qualidade Percebida e Satisfação dos Alunos da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, p. 5-28, mai/ago 2015.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos - pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, maio-ago 2013.

PRAJAPATI, B.; DUNNE, M.; ARMSTRONG, R. Sample size estimation and statistical power analyses. **Ot PeerReviewed**, 16 jul. 2010.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. O Sinaes como sistema. **RBPG**, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.

SAVIANI, D. **A nova lei da educação**. Campinas Ed. Autores Associados, 1997: [s.n.], 1997.

SCHARF, E. R. et al. Mestres Egressos se matriculariam novamente na mesma instituição? A percepção do valor de uma instituição de ensino. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, v. 1, abr. 2014. ISSN 13.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. [S.l.]: Jossey Bass, 1992.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2001. 28. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SHARF, E. R. et al. Mestres Egressos se matriculam novamente na mesma instituição? A percepção do valor de uma instituição de ensino. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, abril 2014.

THIVES, J. J. J. **Workflow - uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações - Estudo de Caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina**. Florianópolis: Insular, 2001.

TROPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WALTER, S. A.; TONTINI, G.; DOMINGUES, M. J. C. D. S. Identificação de Oportunidades de Melhoria em IES através do Uso Conjunto do Modelo Kano e Matriz de Importância x Desempenho. **Repositório Institucional UFSC**, Florianópolis, n. V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, p. 2,3, 2005.

WILSON, A. M. The nature of corporate culture service within a service delivery environment. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 1, p. 87-102, 1997.

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice A - Questionário de Pesquisa

Público-alvo: professores e alunos de Instituição de Ensino Superior

Convido você para participar de pesquisa cujo objetivo é investigar a influência da Cultura Organizacional, do Comprometimento Organizacional e da Gestão de Processos na Qualidade dos Cursos ofertados nesta **Instituição de Ensino Superior (IES)**. A pesquisa faz parte da dissertação de Mestrado em Administração da pesquisadora Ângela Regina Nicoli da Silva, intitulada “Influência dos Atributos Organizacionais na Qualidade dos Cursos de Graduação de uma Instituição de Ensino Superior Privada”. Não serão solicitadas informações sigilosas e os resultados serão divulgados de forma agregada, visando a garantir o anonimato dos participantes. Sua contribuição é fundamental para esta pesquisa e para a qualidade do trabalho a ser desenvolvido. Antecipamos nossos agradecimentos pela sua participação.

Prof. Henrique Cordeiro Martins (Orientador)

Ângela Regina Nicoli da Silva (Mestranda)

QUESTÕES PRELIMINARES

Objetivo: registrar o perfil, experiência profissional, formação e o envolvimento do respondente com o tema da pesquisa.

Q.01 – Qual das seguintes faixas etárias se aplica à sua idade:

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Até 18 anos | <input type="checkbox"/> | 31 a 35 anos | <input type="checkbox"/> | 51 a 55 anos |
| <input type="checkbox"/> | 18 a 20 anos | <input type="checkbox"/> | 36 a 40 anos | <input type="checkbox"/> | 56 a 60 anos |
| <input type="checkbox"/> | 21 a 25 anos | <input type="checkbox"/> | 41 a 45 anos | <input type="checkbox"/> | 61 a 65 anos |
| <input type="checkbox"/> | 26 a 30 anos | <input type="checkbox"/> | 46 a 50 anos | <input type="checkbox"/> | Acima de 65 anos |

Q.02 – Nesta Instituição você é:

- Aluno(a)
 Professor(a)
 Professor(a) e Coordenador (a)

Q.03 – Seu (s) Curso (s):

Graduação Bacharelado:

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Administração | <input type="checkbox"/> | Design Gráfico | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Mecânica |
| <input type="checkbox"/> | Arquitetura e Urbanismo | <input type="checkbox"/> | Direito | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Química |
| <input type="checkbox"/> | Biomedicina | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Aeronáutica | <input type="checkbox"/> | Eng ^a de Telecomunicações |
| <input type="checkbox"/> | Ciência da Computação | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Ambiental | <input type="checkbox"/> | Estética |
| <input type="checkbox"/> | Ciências Aeronáuticas | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Bioenergética | <input type="checkbox"/> | Jornalismo |
| <input type="checkbox"/> | Ciências Contábeis | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Biomédica | <input type="checkbox"/> | Negócios Internacionais |
| <input type="checkbox"/> | Computação Gráfica | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Civil | <input type="checkbox"/> | Psicologia |
| <input type="checkbox"/> | Design | <input type="checkbox"/> | Eng ^a de Computação | <input type="checkbox"/> | Publicidade e Propaganda |
| <input type="checkbox"/> | Design de Interiores | <input type="checkbox"/> | Eng ^a de Produção Civil | | |
| <input type="checkbox"/> | Design de Moda | <input type="checkbox"/> | Eng ^a Elétrica | | |
| <input type="checkbox"/> | Design de Produto | | | | |

Graduação Tecnológica:

- | | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Fotografia | <input type="checkbox"/> | Gestão de Financeira | <input type="checkbox"/> | Redes de Computadores |
| <input type="checkbox"/> | Gestão Comercial | <input type="checkbox"/> | Jogos Digitais | <input type="checkbox"/> | TGTI |
| <input type="checkbox"/> | Gestão de RH | <input type="checkbox"/> | Marketing | <input type="checkbox"/> | Transporte Terrestre |

Mestrado

Doutorado

Q.04 – Como **PROFESSOR (A)**, você está nesta Instituição:

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Há menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> | Entre 3 e 7 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 11 e 15 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 1 e 3 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 7 e 11 anos | <input type="checkbox"/> | Há mais de 15 anos |

Q.05 – Como **ALUNO (A)**, você está nesta Instituição:

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Há menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> | Entre 3 e 5 anos |
| <input type="checkbox"/> | Entre 1 e 3 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 5 e 7 anos |

QUESTÕES-BASE

Estão listadas, a seguir as proposições referentes aos construtos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos, e suas possíveis influências na Qualidade dos Cursos desta IES.

Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, conforme o critério:

1	Discordo totalmente	2	Discordo	3	Não concordo nem discordo	4	Concordo	5	Concordo totalmente
----------	----------------------------	----------	-----------------	----------	----------------------------------	----------	-----------------	----------	----------------------------

Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é representada por um conjunto de valores, crenças, normas e rituais de uma organização/instituição. Ética, responsabilidade social, competência e comprometimento são alguns dos atributos mais valorizados na cultura organizacional.

Proposição	1	2	3	4	5
Q.06 – A Missão desta Instituição contribui para a qualidade dos cursos.					
Q.07 – Confiar nesta Instituição é importante para a qualidade dos cursos.					
Q.08 – A relação professor/aluno nesta Instituição contribui para a qualidade dos cursos.					
Q.09 – Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, um dos objetivos desta Instituição, contribui para a qualidade dos cursos.					
Q.10 – Ética e responsabilidade social nesta Instituição contribuem para a qualidade dos cursos.					

Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é o vínculo existente entre uma organização/instituição e seus colaboradores, que se estabelece, de ambas as partes, por meio de metas e objetivos comuns. Os profissionais comprometidos com a organização/instituição são mais empenhados e dedicados, e, por isso, seu desempenho tem mais qualidade.

Proposição	1	2	3	4	5
Q.11 – A Gestão institucional é comprometida com práticas de excelência no ensino.					
Q.12 – Os professores estão comprometidos com a formação dos alunos.					
Q.13 – Os funcionários administrativos desta Instituição são comprometidos com suas atividades profissionais.					
Q.14 – A definição de metas e objetivos influencia o comprometimento nesta Instituição.					
Q.15 – O comprometimento dos alunos com suas atividades acadêmicas influencia a qualidade dos cursos nesta Instituição.					

Gestão de Processos

Processo é conjunto de atividades estabelecidas que devem ser executadas em uma determinada sequência, para conduzir o trabalho a um resultado almejado, assegurando o atendimento às necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas (FNQ, 2008).

Proposição	1	2	3	4	5
Q.16 - Os processos nesta Instituição são claros e produtivos.					
Q.17 – A gestão dos processos nesta Instituição atende às expectativas dos usuários.					
Q.18 – Os processos são reavaliados e melhorados periodicamente nesta Instituição.					
Q.19 – A gestão dos processos nesta Instituição fundamenta-se na melhoria contínua de sua eficácia e eficiência.					
Q.20 – A gestão dos processos nesta Instituição influencia na qualidade dos cursos.					

Qualidade dos Cursos

O conceito de Qualidade está relacionado às percepções de cada indivíduo e a diversos fatores como cultura, produto ou serviço prestado. Necessidades e expectativas influenciam diretamente nesta definição.

Proposição	1	2	3	4	5
Q.21 – O corpo docente desta Instituição influencia a qualidade dos cursos.					
Q.22 – Os recursos tecnológicos disponibilizados agregam valor e qualidade aos cursos.					
Q.23 - A oferta de intercâmbios internacionais contribui para a qualidade dos cursos.					
Q.24 – Os alunos obtêm formação de qualidade estudando nesta Instituição.					
Q.25 – A qualidade dos cursos desta Instituição é percebida no mercado de trabalho.					

7.2 Apêndice B – Associação do Questionário de Pesquisa com o Modelo de Mensuração

Cultura Organizacional (CUOR)	
cuor_01	A Missão desta Instituição contribui para a qualidade dos cursos.
cuor_02	Confiar nesta Instituição é importante para a qualidade dos cursos.
cuor_03	A relação professor/aluno, nesta Instituição, contribui para a qualidade dos cursos.
cuor_04	Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, que é um dos objetivos desta Instituição, contribui para a qualidade dos cursos.
cuor_05	Ética e responsabilidade social nesta Instituição contribuem para a qualidade dos cursos.
Comprometimento Organizacional (COOR)	
coor_01	A Gestão institucional é comprometida com práticas de excelência no ensino, visando à qualidade dos cursos.
coor_02	Os professores estão comprometidos com a formação de qualidade dos alunos.
coor_03	Os funcionários administrativos desta Instituição são comprometidos com suas atividades profissionais.
coor_04	A definição de metas e objetivos influencia o comprometimento nesta Instituição.
coor_05	O comprometimento dos alunos com suas atividades acadêmicas influencia a qualidade dos cursos nesta Instituição.
Gestão de Processos (GEPR)	
gepr_01	Os processos nesta Instituição são claros e produtivos.
gepr_02	A gestão dos processos, nesta Instituição, atende às expectativas dos usuários.
gepr_03	Os processos são reavaliados e melhorados, periodicamente, nesta Instituição.
gepr_04	A gestão dos processos, nesta Instituição, fundamenta-se na melhoria contínua de sua eficácia e eficiência.
gepr_05	A gestão dos processos, nesta Instituição, influencia na qualidade dos cursos.
Qualidade dos Cursos (QUCR)	
qucr_01	O corpo docente, desta Instituição, influencia a qualidade dos cursos.
qucr_02	Os recursos tecnológicos disponibilizados agregam valor e qualidade aos cursos.
qucr_03	A oferta de intercâmbios internacionais contribui para a qualidade dos cursos.
qucr_04	Os alunos obtêm formação de qualidade estudando nesta Instituição.
qucr_05	A qualidade dos cursos, desta Instituição, é percebida no mercado de trabalho.