

Os Critérios de Excelência Baldrige na Efetividade da Gestão de Instituições de Ensino Superior

Paulo Henrique Barroso Menezes [†]

Universidade FUMEC

Henrique Cordeiro Martins ^Ω

Universidade FUMEC

Ronielton Rezende Oliveira ^Υ

Universidade FUMEC

RESUMO

Este artigo tem o propósito de analisar os antecedentes de efetividade da gestão do ensino em sete unidades de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, MG, Brasil. A pesquisa é um estudo quantitativo e foi aplicado no formato de estudo de caso na maior organização brasileira privada de educação listada em bolsa de valores. Os dados foram obtidos por meio de questionário e os informantes são diretores, coordenadores de cursos, professores e funcionários administrativos. Os resultados foram obtidos por meio da modelagem de equações estruturais em relação aos Critérios de Excelência Baldrige, e indicam, no modelo proposto por esta pesquisa, que o Planejamento Estratégico e o Foco na Operação influenciam de forma direta a Efetividade da Gestão. Comprova-se ainda a existência de correlação positiva entre todos os construtos do *Modelo de Excelência Baldrige* com a Efetividade da Gestão da IES.

Palavras-chave: Educação; Efetividade da gestão; Instituição de ensino superior; Modelo de excelência baldrige.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir da abertura econômica da década de noventa, passou-se a discutir um grande marco sobre os desafios das organizações brasileiras, principalmente na deficiência de qualificação da mão de obra e da pouca escolaridade da população. Dessa forma, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Banco Mundial se posicionaram favoravelmente ao incremento da educação superior brasileira, por meio da iniciativa privada. Essa atividade tem sido controlada pelo poder público, uma vez que a Constituição da República Federativa do Brasil institui, como prerrogativa do Estado, autorizar o funcionamento da Instituição de Ensino Superior (IES) privada, conforme a Carta Magna no seu Artigo 209, incisos I e II (BRASIL, 1988). Assim, a Lei 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases – LDB) e a Lei 10.172/2001 (Plano Nacional de Educação – PNE) ampliaram o acesso ao ensino superior (SILVA JÚNIOR, MUNIZ e MARTINS, 2009). Por isso, de alguma forma as práticas e os modelos de gestão adotados pelas IES privadas são influenciados pelo marco estatal e políticas públicas, decorrentes da legislação vigente.

Autor correspondente:

[†] Universidade FUMEC

E-mail: paulohbm.economia@gmail.com

^Ω Universidade FUMEC

E-mail: henrique.martins@fumec.br

^Υ Universidade FUMEC

E-mail: ronielton@fumec.edu.br

Recebido: 13/07/2016.

Revisado: 07/08/2016.

Aceito: 20/10/2016.

Publicado Online em: 01/11/2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.1.4>



Os dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2014) demonstram que 87,42% das IES do país são privadas. As IES brasileiras vêm passando por diversas mudanças ambientais. O aumento na quantidade de ofertas de vagas, em diferentes instituições, vem demonstrando a necessidade constante de adaptação dos modelos de gestão das IES, principalmente, diante do cenário de ampla concorrência e a criação de grandes grupos de investimentos, como é o caso, da fusão, por exemplo, entre Kroton Educacional e Anhanguera Educacional, em 22 de abril de 2013. No mesmo ano, em 12 de setembro de 2013, também ocorreu a compra do Centro Universitário UniSEB pela Estácio de Sá. E mais recentemente, o anúncio, em 1º de julho de 2016, da fusão entre Estácio de Sá e Kroton Educacional, em uma operação estimada em mais de R\$5 bilhões e que resultará, após aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em uma gigante de mais de 1,6 milhão de alunos.

Com esse novo cenário, é fundamental para o mercado de educação privada a obtenção de resultados organizacionais de sustentabilidade e excelência, buscando, no modelo de gestão, a transparência para os *shareholders* e *stakeholders*. As empresas de educação devem considerar sua própria atuação no mercado de valores, via Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), de acordo com as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para o nível de governança necessário com a intenção da manutenção da atratividade dos investidores. Considerando essas transformações, as IES brasileiras precisam, então, utilizar ferramentas da administração em suas estratégias, para que sejam previstos os elementos de sucesso que levem aos resultados, conforme a missão, a visão e os valores institucionais, e, ainda, buscarem resultados financeiros que signifiquem benefícios para os acionistas, além dos resultados qualitativos exigidos pelo Ministério da Educação (MEC).

Nos Estados Unidos da América (EUA), as instituições privadas de ensino detêm um programa de excelência na educação denominado *Malcolm Baldrige National Quality* (BNQP), que desenvolveu o *Modelo de Excelência Baldrige*. Esse programa de qualidade busca, por meio de parcerias entre os setores público e privado, determinar um manual de boas práticas de gestão em instituições de ensino, capaz de levar a resultados que visam não só à melhoria na qualidade educacional mas também à promoção da inovação, competitividade e avanços científicos, aumentando a qualidade das empresas nacionais e a competitividade (BPEP, 2011).

No Brasil, não há nenhuma iniciativa nesse sentido, pública ou privada. O que se verifica é a existência de ações pontuais para melhoria da competitividade nacional, por meio de órgãos como a Federação das Indústrias e a Federação do Comércio, para seus respectivos públicos. Dessa forma, tendo em vista os desafios das IES brasileiras, e considerando que a gestão das informações e estratégias vem se esforçando para utilizar ferramentas efetivas de gestão, com o objetivo de alcançar retornos organizacionais com benefícios à sociedade e à competitividade (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011), este estudo busca responder à seguinte questão: Quais são os antecedentes da Efetividade da Gestão de Instituições de Ensino Superior no Brasil, com base nos elementos destacados no *Modelo de Excelência Baldrige*? Com isso, o trabalho tem como objetivo analisar os antecedentes de efetividade da gestão do ensino superior de uma IES brasileira de acordo com o *Modelo de Excelência Baldrige*.

O *Modelo de Excelência Baldrige* foi escolhido e utilizado nesta pesquisa porque busca responder à necessidade das IES ao combinar resultados de inovação e desenvolvimento nacional, mediante boas práticas adotadas na gestão, acordes às estratégias dos grupos de investimentos. E, como consequência, promover a melhoria geral das empresas nacionais, da competitividade, da educação e dos resultados financeiros para os investidores (BPEP, 2011). Além disso, o *Modelo de Excelência Baldrige* é adequado à realidade das IES brasileiras, conforme se desprende do estudo de Galvão, Corrêa e Alves (2011), que propôs um “Modelo de Avaliação de Desempenho Global para IES”. Nesse trabalho, também

foram adotados os princípios do BNQP como um dos pontos de sustentação para apresentar as “dimensões e os elementos do modelo proposto” (p. 435), cujo foco recai sobre as exigências do MEC e é aderente ao contexto da educação brasileira.

Entende-se que esse estudo é importante no Brasil. Primeiramente, por se tratar de um tema vinculado com a avaliação institucional na IES. Além disso, consegue captar o movimento institucional presente nas relações da instituição e contribuir para o processo de melhoria e práticas de gestão (BRANDALISE, 2010). Segundo, pelo fato de o mercado educacional brasileiro passar por significativas transformações em função do aumento de instituições de ensino superior que possuem ações na bolsa de valores, e esse fluxo de informações resulta em mudanças ambientais nas IES que, por sua vez, implica a constante adaptação dos modelos de gestão das IES, principalmente, ante o cenário de ampla concorrência e de criação de grandes grupos de investimentos, abertura de novas instituições e oferta de novas vagas de ensino superior (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011).

Ademais, a gestão educacional (SOUZA e BEZERRA, 2004; BARBOSA, MENDONÇA e CASSUNDE, 2015; DONINA e BRUCKMANN, 2015; FREITAS JÚNIOR et al., 2015) sobre os fundamentos da governança (CLAUDIA, VEIGA e AMARAL, 2013; MAGALHÃES et al., 2013; SARRICO, VEIGA e AMARAL, 2013) em função da liderança estratégica nas instituições de ensino (MAGALHÃES e VEIGA, 2014), com foco nos resultados (MORALES e MAGALHÃES, 2013), nos aspectos de eficiência e efetividade (BERTUCCI e DE MORAES, 2003; DARAIO, 2015) é um tema amplamente discutido por pesquisas nacionais e internacionais na perspectiva de planejamento estratégico (VIDIGAL e CAMPOS, 2015), relação com o desempenho, mecanismos de avaliação (HALLIGAN, SARRICO e RHODES, 2012; TELLES e MARINHO, 2013; PAIVA et al., 2014; ZANIN et al., 2014; PALMEIRAS, SGARI e SZILAGYI, 2015) e mensuração de processos educacionais (ROSA, SANTOS e SANTOS, 2006; BRUCKMANN e CARVALHO, 2014).

Por isso, a criação de novas empresas no ramo educacional com as fusões e aquisições amplia a importância da unidade de estudo, já que, com os últimos fatos ocorridos, nota-se no modelo de IES privada no Brasil um direcionamento para o foco na lucratividade. Esse movimento dá relevância para a gestão das IES e sua efetividade, pois o que se almeja é compreender as aplicações cotidianas e as influências que porventura são percebidas na transformação da mão de obra e inovação com a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, a pesquisa contribui para que no cenário de predominância de IES privadas, conforme metas estabelecidas pela legislação brasileira (SILVAJÚNIOR, MUNIZ e MARTINS, 2009), e também com as mudanças do ambiente de concorrência das IES (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011), busque-se entender a correlação da efetividade da gestão das IES brasileiras, a partir do *Modelo de Excelência Baldrige*, uma vez que, segundo esse modelo, o progresso de um país e o desenvolvimento da tecnologia estão diretamente associados à gestão eficiente das instituições de ensino (BPEP, 2011).

O artigo está organizado em cinco partes, além desta introdução. A segunda parte apresenta uma revisão de literatura sobre os Critérios de Excelência Baldrige e Efetividade, ou seja, os construtos que sustentam o modelo hipotético. Na terceira, classifica-se o estudo quanto à metodologia, descreve-se o estudo de caso, os dados da amostra bem como a utilização da análise fatorial. Na quarta, com apoio da modelagem de equações estruturais, são apresentados os modelos, primeiramente o hipotético, que foi parcialmente suportado pela pesquisa e, na sequência, propõe-se o modelo alternativo, o qual confirmou a correlação entre os construtos no cenário de IES brasileiras. Além disso, são realizadas as análises decorrentes da avaliação das hipóteses sobre os modelos. Por fim, na quinta parte, considerações finais, são apresentadas as observações a respeito do estudo, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA BALDRIGE E EFETIVIDADE

BBR
15,1

50

O Prêmio Nacional Malcom Baldrige da Qualidade (EUA) é resultado de uma parceria público-privada que tem como objetivo maior o incentivo à competitividade. Para isso, o Departamento de Comércio, órgão ligado ao Instituto Nacional de Normas e Tecnologia (NIST, em inglês), promove uma premiação para universidades, indústrias e consórcios de pesquisas em tecnologias potencialmente revolucionárias. O programa busca contribuir para a melhoria dos produtos, tecnologias e patentes, com auxílio da Sociedade Americana de Qualidade (AQS, em inglês). A Fundação Malcom é o órgão que angaria fundos na sociedade americana para que os prêmios em dinheiro sejam repartidos entre os vencedores, avaliados dentro dos critérios estabelecidos pelo NIST, em conjunto com a AQS (BPEP, 2011). Tratando especificamente das instituições educacionais, a Figura 1 representa os critérios de qualidade e gestão que devem ser definidos de acordo com cada organização a ser avaliada, sendo possível a adaptação do modelo para universidades, indústrias, consórcios de pesquisas, entre outras.

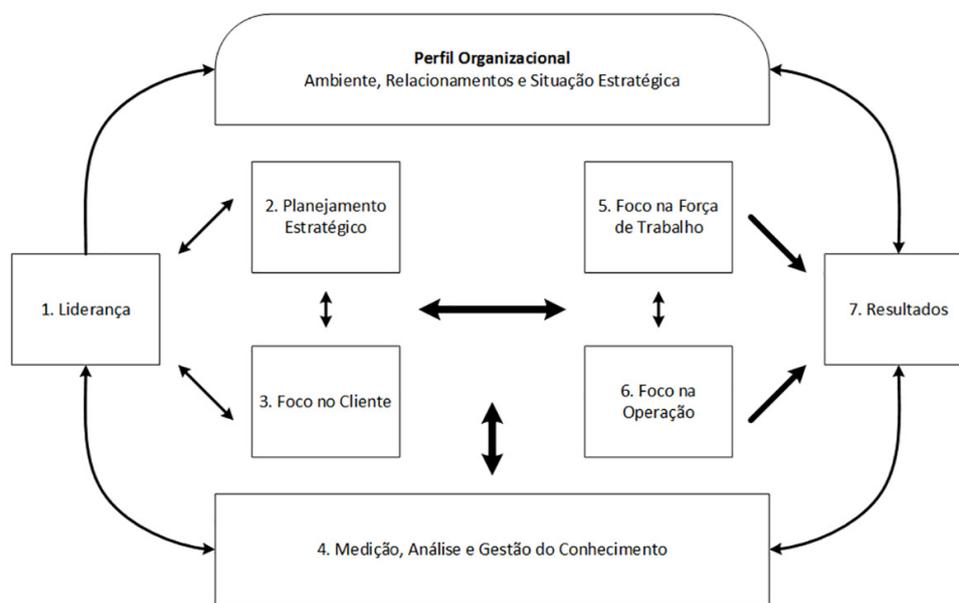


Figura 1. Modelo de Excelência Baldrige

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

A perspectiva do *Modelo de Excelência Baldrige* situa a organização dentro do contexto ambiental, isto é, procura identificar quais são os elementos considerados no momento de formulação da estratégia: marco regulatório, quantidade de concorrentes, tipo de estratégia adotada e o mercado em que compete. O **Perfil Organizacional** serve como um guia geral para o desempenho organizacional ao determinar o clima dos relacionamentos internos com alunos, parceiros, fornecedores e *stakeholders* (BPEP, 2011). De acordo com Barreto e Pozo (2011, p. 99), “o ambiente externo, como o mercado e a competitividade, contribui para a evolução estrutural das empresas”, havendo também análises dos ambientes internos, no sentido de tornar os processos melhores e mais eficientes. A necessidade da análise de todo o ambiente organizacional requer a percepção exata do perfil organizacional, com o entendimento dos ambientes interno e externo, possibilitando que a etapa de planejamento seja adequada a todas as necessidades e que sua implementação ocorra com sucesso. Esse é um dos principais pilares do *Modelo de Excelência Baldrige*, tendo em vista que, a partir do perfil organizacional, é possível determinar as demais interações dos sete critérios para a busca do resultado. Por isso, a percepção do perfil organizacional significa classificar a

BBR
15,1

própria organização com relação a sua estratégia deliberada (BPEP, 2011), ou seja, quais são os enunciados de sua missão, visão, valores e os caminhos pelos quais se busca atingir os objetivos estratégicos.

51

Pode-se definir liderança como “um processo de influência das atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, por meio de uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, se envolvem na construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas” (SOBRAL e GIMBA, 2012, p. 99). O critério de **Liderança** busca avaliar as ações das lideranças organizacionais e a percepção dessas ações para que sejam alcançadas as metas estratégicas da organização (BPEP, 2011). O objetivo do líder esperado pelo modelo então é compatível com a sugestão de Rocha, Cavalcanti e Souza (2010, p. 36), visto que “liderar corresponde a um processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com a finalidade de atingir um objetivo”. Isso representa consenso, na literatura, segundo esses autores, ao apontarem que as abordagens atuais da liderança precisam levar em consideração o comportamento do líder em relação a seus liderados e também devem fazer uma avaliação do complexo conjunto de variáveis envolvidas no ambiente em que se exerce a liderança, ao abandonar a ideia clássica de liderança, na qual se parte do pressuposto de que os grupos são basicamente semelhantes, ao menos no tocante ao papel do líder (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010).

Espera-se, portanto, que as lideranças organizacionais tenham competências para orientar e sustentar seus liderados dentro dos limites éticos e legais e que sejam capazes de manter os enunciados da missão, visão e valores da organização, além de avaliar se as ações e a forma de comunicar estão contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a liderança deve ser capaz de estabelecer um canal de comunicação de duas vias, com eficiência para comunicar as decisões importantes, assumindo papel ativo, de maneira a reforçar o comportamento ético, profissional e interessado das equipes de trabalho e também dos alunos. Dessa forma, as lideranças descritas nos Critérios de Excelência Baldrige estão em harmonia com os estudos que apresentam a descrição de uma liderança autêntica (SOBRAL e GIMBA, 2012; ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010). Isso, deve ser verificado por meio da hipótese 1:

H1: A Liderança influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES.

O processo de planejamento estratégico é definido como uma ferramenta organizacional para o apoio e tomada de decisões (KICH e PEREIRA, 2011). A análise do **Planejamento Estratégico**, dentro dos Critérios de Excelência Baldrige, é considerada sobre o desenvolvimento do plano estratégico e do plano de ação da IES. Para isso, avaliam-se os planos, como elemento central, e faz-se também o controle das metas e adaptações às mudanças de ambiente, mensurando, dessa forma, a capacidade de adaptação às mudanças ambientais, contempladas no plano estratégico (BPEP, 2011). A etapa de conversão do plano estratégico em plano de ação tem, no programa, uma especial atenção, já que os outros elementos são fundamentalmente importantes. Por exemplo, a liderança e comunicação da liderança sobre as estratégias, metas e ações planejadas, razão pela qual existe a ligação entre a liderança e a estratégia. Souza (2011) aponta para a evolução do desenvolvimento da estratégia nas organizações, e os estudos iniciais demonstram a definição do conteúdo da estratégia em que se busca o entendimento do que é necessário para se traçar uma estratégia. A evolução da ideia inicial é a visão baseada em recursos, suposição na qual é possível uma aproximação entre a estratégia e a organização, com uma intenção de ganho de vantagens competitivas. Por último, a abordagem processual aponta para o objetivo estratégico que está no direcionamento do foco, para a análise do cotidiano da formação da estratégia (WHEATON et al., 1997; KICH e PEREIRA, 2011; SOUZA 2011). Isso deve ser verificado por meio da hipótese 2:

H2: O Planejamento Estratégico influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES.

O foco no cliente é definido pela busca da qualidade e satisfação, promovendo mudanças do planejamento, visando a objetivos específicos (BARRETO e POZO, 2011). Os autores utilizam o pressuposto de que os clientes são sensíveis à qualidade, razão pela qual a gestão deve ser flexível, no sentido de atender, em sua estratégia, ao aspecto que possibilite o foco no cliente. Interligada à liderança e também à estratégia, a dimensão do **Foco no Cliente**, dentro dos Critérios de Excelência Baldrige, busca identificar a forma com que a organização irá captar as informações no seu corpo discente, e como será feita a segmentação dos alunos para que sejam entendidas as demandas dentro de grupos diferentes de alunos. Atenção especial é dedicada à maneira como são ouvidos os ex-alunos e também os futuros alunos da instituição (BPEP, 2011). Além disso, o foco no cliente necessita de critérios sobre como é o comportamento do nível de satisfação dos alunos em relação aos concorrentes, e de indicadores de comparação com a concorrência, a respeito do nível de satisfação. Especial atenção é dada ao nível de insatisfação de todos os clientes e os potenciais, inclusive de forma comparada com os concorrentes (BPEP, 2011; BARRETO e POZO, 2011). Isso deve ser verificado por meio da hipótese 3:

H3: O Foco no Cliente influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES.

O critério de **Medição, Análise e Gestão do Conhecimento** torna-se base do modelo, na medida em que é a principal ferramenta que proporcionará o elemento da coleta e análise das informações, para gerar melhores resultados organizacionais. Sua correlação com a liderança, com o cliente, com a estratégia, com a operação e, por consequência, com o resultado, é significativa, da mesma forma que com o perfil organizacional, afetando diretamente a maneira de coletar e armazenar os dados (BPEP, 2011). Parte do objetivo desse critério é organizar um sistema de informação capaz de dar suporte à previsão de problemas e tomada de decisão, o que foi definido por Georges (2010, p. 640) como “um grupo de elementos organizados com o propósito de apoiar o gerenciamento e a tomada de decisões operacional”, ou, ainda, como “conjunto de componentes interligados, que coleta, processa, armazena e distribui as informações para suportar as tomadas de decisões e controlar a organização”. Fidelis e Barbosa (2012) demonstram a importância da competência informacional para a compreensão de cenários competitivos e entendimento do ambiente de negócios, possibilitando a modificação da estratégia. A principal ferramenta que o gestor terá a sua disposição é a informação, sendo crucial, para o sucesso do resultado, a utilização de forma correta e capaz de gerar melhorias no desempenho. Destaca-se, portanto, que a informação se tornou um recurso primordial para o desenvolvimento das organizações de qualquer natureza (GEORGES, 2010; FIDELIS e BARBOSA, 2012). Isso deve ser verificado por meio da hipótese 4:

H4: A Medição, Análise e Gestão do Conhecimento influenciam, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES.

O **Foco na Força de Trabalho** é um critério que se relaciona com os demais dentro do modelo, uma vez que a maior parte da equipe trabalhará diretamente em contato com o aluno para aplicar o plano estratégico da IES. Dessa forma, buscam-se medidas sobre a forma de criar um ambiente de trabalho propício a fim de serem criadas equipes de alto desempenho e as formas como esses resultados vão influenciar diretamente os resultados (BPEP, 2011). O controle do processo decisório e a descentralização da autonomia também podem ser analisados sob a ótica do foco na força do trabalho, o estímulo na participação e o aumento do comprometimento como as ações que a mantêm em sintonia, função altamente determinada pela atuação e conexão com a liderança. Barreto e Pozo (2011) definem essa etapa como a que pressupõe a análise líder-liderado. O gerenciamento das equipes de trabalho almeja atingir resultados pontuais para realizar o plano de ação traçado, com vistas a superar as expectativas dos clientes e enfrentar os desafios estratégicos. Busca-se atingir esses objetivos aliados a ferramentas de medição, análise e gestão do conhecimento. Nesse sentido, é necessária uma preparação da força de trabalho para os desafios de longo prazo

BBR da organização, o que inclui treinamento (BPEP, 2011; BARRETO e POZO, 2011). Isso
15,1 deve ser verificado por meio da hipótese 5:

H5: O Foco na Força de Trabalho influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES.

53

Segundo Barreto e Pozo (2011), a etapa de organização do trabalho promove a integração das equipes e a visão global das atividades, facilitando o processo de mudanças, além de privilegiar os objetivos organizacionais em detrimento de objetivos por setor. O **Foco na Operação** trata-se da estratégia em ação, isto é, das formas possíveis com que a organização irá operacionalizar a estratégia como forma de responder às demandas cotidianas em busca dos objetivos traçados. Esse critério do modelo, além de analisar a organização dos atuais processos de trabalho e gerenciamento dos projetos educacionais, busca a inovação dos processos existentes em favor das melhorias com previsão de contingenciamento e análise de riscos; com isso, pretende alcançar o sucesso das atuais operações e sustentabilidade, e a prontidão para contorno de emergências (BPEP, 2011). O processo de implementação do planejamento estratégico, por meio das operações cotidianas, exige dos gerentes que as estratégias sejam desenvolvidas gradativamente (KICH e PEREIRA, 2011). Assim a utilização da experiência da organização também implica o respeito às questões de regionalidades existentes. Então, as “estratégias emergentes são aquelas que surgem durante a implantação do planejamento estratégico, ou seja, as estratégias que não foram antecipadamente elaboradas” (KICH e PEREIRA, 2011, p. 1049). No caso deste estudo, as estratégias emergentes são necessárias, principalmente quando se trata de estudar uma IES brasileira (BARRETO e POZO, 2011; KICH e PEREIRA, 2011). Isso deve ser verificado por meio da hipótese 6:

H6: O Foco na Operação influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES.

O critério **Resultados** tem como base a comparação da organização com seus concorrentes diretos e também com as metas de alcance de seus objetivos traçados. Para isso, o modelo busca separar os resultados em todas as áreas-chave, de acordo com os critérios anteriores. Assim, os resultados precisam ser medidos em relação aos alunos, dentro do modelo educacional desenvolvido, com foco na força de trabalho e padrão de desenvolvimento das equipes de trabalho, aspectos orçamentários, financeiros e desempenho no mercado (BPEP, 2011). Dentro de cada área de resultados, buscam-se indicadores claros da organização para articular com os demais critérios do *Modelo de Excelência Baldrige*.

Sendo assim, os resultados dependem diretamente de todos os efeitos e indicadores alcançados pelos critérios antecedentes, dos planos e do perfil da organização bem como da utilização correta dos dados coletados, controlados e organizados. A percepção de resultados é a implementação da estratégia e seus indicadores, com um acompanhamento das metas (SOUZA, 2011). Esse entendimento é compatível com as proposições do modelo, desde que as decisões e o monitoramento sejam feitos no contexto das questões econômicas e ambientais que envolvem a organização, e que promovam a convergência entre a estratégia e sua execução. Souza (2011) aponta ainda que é necessária não apenas uma análise quantitativa dos indicadores traçados pela estratégia mas também uma aproximação das questões ambientais e uma análise com os cenários de competição, em cujo contexto a organização está inserida.

Efetividade é um construto complexo dentro da teoria das organizações e comporta diversas abordagens (BERTUCCI e DE MORAES, 2003), sendo um “indicador que evidencia como as organizações se relacionam com o seu ambiente” (FERNANDES et al., 2007, p.88). No contexto de IES, deve ser avaliada a satisfação do estudante com o ensino; o desenvolvimento acadêmico do estudante; o desenvolvimento na carreira; o desenvolvimento pessoal; a satisfação de professores e funcionários com o trabalho; o desenvolvimento profissional e qualidade dos professores; a abertura do sistema para interações com a comunidade; a habilidade para adquirir recursos; a vitalidade

organizacional (CAMERON, 1978), considerando-se as dimensões e a forma como as instituições se adaptam à comunidade e ao meio ambiente em geral; à sua capacidade em atender às expectativas de seus constituintes internos e à qualidade dos processos no seu interior; ao seu desempenho nas atividades acadêmicas tradicionais e também à habilidade demonstrada na aquisição de recursos escassos fundamentais para o cumprimento dessas atividades; e nas atividades extracurriculares desenvolvidas pela instituição (CAMERON, 1981).

Ao analisar a efetividade de programas sociais de acesso à educação superior no País, Saraiva e Nunes (2011, p. 949) demonstram “a importância da discussão da avaliação do processo de tomada de decisões, e, principalmente, da aferição de resultados e impactos de políticas e programas sociais, pois os efeitos repercutem em toda a sociedade”. Melo e Neto (2009), em análise dos elementos de efetividade na gestão pública, apontam que as definições de efetividade, eficiência e eficácia concorrem para o entendimento de etapas diferentes da medição, controle e análise da estratégia. Em seu panorama, os indicadores atingem metas e produtos estabelecidos. São medidas que determinam a eficácia em relação a um programa de planejamento estratégico, enquanto, para o alcance de objetivos intermediários, acontece a implementação do plano de ação, ambos determinantes para as medições de eficiência.

Assim, a efetividade é uma medida qualitativa gerada a partir da comparação dos resultados alcançados e realizados, com aqueles objetivos pretendidos e planejados. Dessa forma, a diferença entre efetividade e eficácia se dá na medida em que a eficácia consiste no alcance das metas estabelecidas de forma quantitativa (isto é, os efeitos) sobre o planejado. Já a efetividade se dá no aspecto quantitativo e, principalmente, no qualitativo (isto é, as influências), nas relações entre o planejado e os resultados finais obtidos (MELO e NETO, 2009). O que se pretende neste estudo é indicar em que grau cada um dos elementos do *Modelo de Excelência Baldrige* tem relevância para a efetividade dos resultados das IES brasileiras, tendo por referência a governança e as boas práticas de gestão (CAMERON, 1978 e 1981; WHEATON et al., 1997; BERTUCCI e DE MORAES, 2003; MELO e NETO, 2009; GEORGES, 2010; ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010; BPEP, 2011; BARRETO e POZO, 2011; KICH e PEREIRA, 2011; SARAIVA e NUNES, 2011; SOUZA, 2011; FIDELIS e BARBOSA, 2012; SOBRAL e GIMBA, 2012). Portanto, verificar-se-á a hipótese 7:

H7: Existe correlação entre os construtos do modelo e Efetividade da Gestão da IES.

O *Modelo de Excelência Baldrige* leva em consideração que os Critérios de Excelência Baldrige são distribuídos em sete categorias e devem ser analisados separadamente (BPEP, 2011). A proposição operacional de implementação do modelo para esta pesquisa, com base nos pressupostos de Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; Foco na Força de Trabalho; e Foco na Operação, é apresentada na Figura 2. Nesta, o modelo representa as hipóteses que consideram a observação das categorias como construtos que se pressupõe ter influência positiva nos Resultados, ou seja, no construto Efetividade da Gestão da IES.

Por último, a “avaliação institucional constitui-se num processo de busca da realidade escolar, com suas tendências, seus saberes, seus conflitos e dilemas” (BRANDALISE, 2010, p. 322). A avaliação de desempenho é um processo organizado para coleta de dados sobre critérios específicos, para formar-se opinião com base em dados e evidências. “Avaliar e medir o desempenho tem como objetivo propiciar uma forma de gestão que seja eficaz para a organização, considerando uma série de variáveis como: princípios adotados, bases informativas e indicadores considerados. Constantemente, a avaliação de desempenho sofre influência dos objetivos, metas e legislação que influencia a instituição de ensino” (TELLES e MARINHO, 2013, p. 2). No caso das IES, para se fazer uma avaliação é preciso conhecer os elementos que configuram sua estrutura, as diretrizes curriculares adotadas,

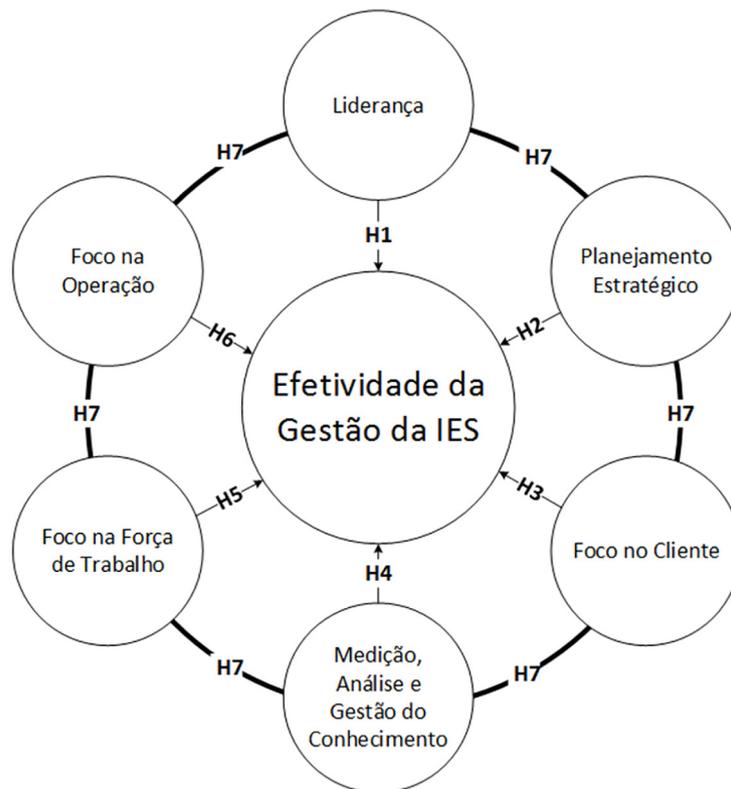


Figura 2. Modelo Hipotético.
Fonte: Elaborado pelos autores.

os planos de ação em curso, entre outras peculiaridades que as caracterizam como um tipo organizacional complexo, pois existem as particularidades e diferenciais próprios em cada instituição de ensino (ZANIN et al., 2014). Deste modo, a avaliação de desempenho, que inclui a avaliação institucional, é entendida como um processo que oferece ao gestor educacional diversas informações as quais possibilitam avaliar e mensurar a efetividade da gestão da IES e, com isso, compreender o impacto das suas decisões para implementar ações de aperfeiçoamento organizacional.

3. METODOLOGIA

A pesquisa de natureza quantitativa, do tipo descritiva em um estudo de caso, tem como objeto de análise a maior organização brasileira privada de educação com fins lucrativos, que atua no modelo de grupo de investimento em sociedade anônima, com participação em bolsa de valores. A empresa atua no mercado educacional desde 1966, contando com aproximadamente 411 mil alunos de ensino superior e pós-graduação, com 447 polos de Educação a Distância (EaD) e com 53 *campi* de ensino presencial localizados em todas as regiões do País. A divulgação de fatos relevantes aos investidores pela IES dá conta de que a empresa, após a sua última fusão no ano de 2014, tem um valor de mercado estimado em mais de R\$22 bilhões e detém quase um milhão de alunos no Ensino Superior no Brasil.

A IES estudada está localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, MG, Brasil. Os informantes da pesquisa consistem em Diretores de Unidade, Funcionários Administrativos (Administração, 229 empregados), Professores e Coordenadores de Curso (Docência, 1.102 empregados). A população de 1.331 empregados está distribuída entre as sete unidades da IES (Barreiro, Betim, Cidade Jardim, Contagem, Raja Gabaglia, Timbiras e Venda Nova). As questões do instrumento de pesquisa foram elaboradas com base no

Modelo de Excelência Baldrige (BPEP, 2011) com apoio do referencial teórico. O pré-teste do instrumento de pesquisa foi realizado com 5 empregados da IES e não foram detectadas inconsistências. O questionário em escala do tipo *likert* variando de um a dez foi composto por 46 perguntas requeridas como obrigatórias, fazendo assim que, em nenhum questionário respondido, houvesse dados ausentes. O instrumento de pesquisa é apresentado no Quadro 1.

BBR
15,1

56

Quadro 1. Instrumento de pesquisa

Liderança

- II.1 As ações dos meus líderes servem como exemplo e inspiração.
- II.2 A minha liderança tem ações correspondentes a Missão, Visão e Valores da organização.
- II.3 As lideranças se comunicam de maneira eficiente com todos na instituição.
- II.4 As ações das lideranças reforçam um compromisso ético e de respeito à lei.
- II.5 As lideranças são preocupadas com a formação de novos líderes.
- II.6 Há incentivos para que a comunicação seja franca e direta.

Planejamento Estratégico

- III.1 Eu conheço a Missão, Visão e Valores da organização.
- III.2 Todos são envolvidos para a identificação dos problemas e soluções para a organização.
- III.3 Eu sei exatamente o que é esperado de mim dentro da organização.
- III.4 Todos os recursos de que preciso para desempenhar minhas tarefas estão à disposição.
- III.5 Conheço quais são os diferenciais estratégicos da organização.
- III.6 A organização consegue perceber e aproveitar das oportunidades de inovação em serviços educacionais.
- III.7 A organização é capaz de se adaptar a mudanças repentinas de cenários.

Foco no Cliente

- IV.1 O sistema de captação de reclamações, sugestões, críticas e elogios proporciona uma ação rápida nos problemas.
- IV.2 Os alunos são envolvidos na solução dos problemas identificados.
- IV.3 A condução da relação com os alunos proporciona fidelização e uma relação de longo prazo.
- IV.4 A relação com os alunos permite identificar novas necessidades e oferecer novos serviços.
- IV.5 A organização é capaz de se antecipar a problemas e saná-los.
- IV.6 A organização tem programas atrativos de incentivo para adquirir novos alunos por meio de indicações.

Medição, Análise e Gestão do Conhecimento

- V.1 O modelo de coleta, seleção e alinhamento de dados acontecem com frequência e segurança.
- V.2 Eu confio nos dados medidos e fornecidos pela instituição.
- V.3 A instituição possibilita a troca de conhecimento entre todas as pessoas.
- V.4 As informações são utilizadas para apoiar a tomada de decisão.
- V.5 As informações coletadas apoiam a inovação de serviços.
- V.6 Os dados coletados são comparados com os objetivos da estratégia da organização.

Foco na Força de Trabalho

- VI.1 As atividades que desenvolvo estão de acordo com as habilidades que possuo.
- VI.2 O sistema de recrutamento, seleção e remuneração estão compatíveis com o restante do mercado.
- VI.3 Recebo retornos sobre o meu desempenho e alcance das metas esperadas.
- VI.4 Cada empregado é certificado para o papel que desempenha na organização.
- VI.5 Existem programas de treinamentos e informações sobre novos desafios.
- VI.6 A quantidade de pessoas é adequada à quantidade de trabalho.
- VI.7 A força de trabalho é envolvida com a organização.

VI.8 O nível de rotatividade de profissionais é baixo.

VI.9 Recebo retornos financeiro quando alcanço metas traçadas.

Foco na Operação

VII.1 Tenho a liberdade de sugerir mudanças na forma de executar minhas tarefas.

VII.2 Os processos de trabalho estão em constante modificação para que sejam efetivamente melhorados.

VII.3 Eu conheço a medida de produtividade e posso sugerir sobre a melhor adaptação e evolução dessas medidas.

VII.4 Os processos são desenhados para evitar o retrabalho e reduzir custos, minimizando a possibilidade de erros.

VII.5 Há planejamento para que, em caso de emergência, as operações continuem funcionando.

VII.6 Há um rigoroso processo de controle dos fornecedores.

Efetividade da Gestão

VIII.1 Há um programa de acompanhamento de resultados de aprendizado dos alunos.

VIII.2 Os resultados de acompanhamento de aprendizado são melhores do que os dos principais concorrentes.

VIII.3 O aluno é satisfeito com a instituição em que estuda.

VIII.4 A força de trabalho está satisfeita e atende às metas estabelecidas.

VIII.5 As lideranças conseguem implementar os enunciados da missão, visão e valores.

VIII.6 Os resultados financeiros são superiores às expectativas dos investidores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram obtidos por meio de *survey* com divulgação do questionário na internet e posterior envio de convite para participação na pesquisa por e-mail. Concluída a pesquisa de campo, foram obtidos 176 questionários, o que corresponde a 13,22% da população. Em relação à demografia dos dados, contata-se que esta é constituída, principalmente, por Professores (79%), que trabalham nos cursos de Bacharelado (55,6%), Bacharelado e Tecnólogo (20,9%), Tecnólogo (10,7%), Bacharelado e Pós-graduação (2,6%), Pós-graduação (2,0%) e todas as modalidades anteriores (8,2%). Em relação às demais funções exercidas na IES, 4% são Coordenadores de Curso, 16% são Funcionários Administrativos e 1% delas são Diretores de Unidade. Todas as sete unidades da IES estão representadas na amostra, sendo Betim (31,1%), Cidade Jardim (21,9%), Raja Gabaglia (12,8%), Timbiras (10,7%), Barreiro (9,2%), Contagem (8,2%) e Venda Nova (6,1%). A distribuição de respondentes por unidade e função é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição de respondentes por unidade e função

Unidade da IES	Administração		Docência		Total
	Função Administrativa	Diretor de Unidade	Professor	Coordenador de Curso	
Barreiro	1	–	5	–	6
Betim	24	–	9	4	37
Cidade Jardim	11	1	9	2	23
Contagem	1	–	10	1	12
Raja Gabaglia	11	–	10	1	22
Timbiras	19	–	3	4	26
Venda Nova	13	1	32	4	50
Total por Grupo		82		94	176

Fonte: Dados da pesquisa. † Dado numérico igual a zero.

Em relação à amostra, não foram observados registros atípicos, inconsistentes ou inesperados, em função da obrigatoriedade de resposta de todas as questões. Com a intenção da escolha adequada dos métodos estatísticos a serem utilizados para análise dos dados, verificou-se a normalidade da amostra por meio do teste Kolmogorov-Smirnov. Os dados no presente estudo não seguem uma distribuição normal, uni ou multivariada. Por outro lado, em estudos com amostras grandes, os efeitos negativos da não normalidade tendem a ser menos danosos (HAIR JR. et al., 2005). A característica de não normalidade da amostra, portanto, foi considerada para a escolha do método de estimação dos parâmetros com a Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (MEE-CB).

A análise da dimensionalidade é realizada para descobrir se o conjunto de dados observado está de acordo com os fatores latentes do modelo teórico (HAIR JR. et al., 2005; MALHOTRA 2010). Procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória sobre cada construto teórico, de forma a verificar a fidedignidade das variáveis a cada um de seus respectivos construtos. Apenas o construto Planejamento Estratégico apresentou um total de variância explicada menor do que 60%. Nesse construto, foram retirados os itens com baixa comunalidade, isto é, excluídas as variáveis III.1 e III.3. A Análise Fatorial Exploratória apontou dois autovalores maiores que 1 para o construto Foco na Força de Trabalho, o que fez com que ele fosse dividido em dois grupos, ao serem observados os coeficientes de fator para suas variáveis, e assim os itens VI.1, VI.2, VI.6, VI.7 e VI.8 foram aglomerados em um subitem intitulado “Estabilidade e Confiança”, enquanto as variáveis VI.3, VI.4, VI.5 e VI.9, foram aglomeradas no subitem intitulado “Treinamento e *Feedback*” (KENNY e MACCOACH, 2003). Os subitens foram criados com base no conteúdo expresso nas afirmações, sendo que os indicadores do subitem são elementos contidos no construto Foco na Força de Trabalho.

A confiabilidade das variáveis primeiramente foi verificada em relação ao Alfa de Cronbach, que mede a proporção da variância total da escala, que é atribuída ao escore verdadeiro do construto latente. Valores aceitáveis devem ser superiores a 0,7 (MALHOTRA, 2010). Conforme apurado, o Alfa de Cronbach de todas as variáveis teve o valor superior a 0,7. De acordo com Hair et al. (2005), ainda é preciso analisar a confiabilidade composta e a variância média extraída (isto é, validade convergente), das variáveis conjuntamente, sendo que os valores da confiabilidade composta devem ser superiores a 0,7 e também devem ser superiores aos valores encontrados para a variância média extraída, que, para ser aceita, deve ser maior do que 0,5; o que ocorreu para a maioria dos construtos. A exceção observada foi o subitem “Estabilidade e Confiança”, o qual foi excluído da análise, tendo em vista a sua variância média extraída ter sido inferior ao valor sugerido. Portanto, daqui em diante, o construto Foco na Força de Trabalho passa a ser denominado como Foco no Treinamento e *Feedback*.

A análise de validade convergente também sugere que a Análise Fatorial Confirmatória é usada como meio de verificação da significância da relação dos construtos de interesse com os indicadores medidos (HAIR et al., 2005). A análise não apontou nenhuma variável com problemas de validade convergente. Entretanto, na Análise Fatorial Exploratória muitos pares não apresentaram validade discriminante. Por isso, foi empregado um método com

características menos conservadoras para verificação da validade discriminante e foram realizadas duas Análises Fatoriais Confirmatórias, com cada par de construtos. Na primeira, fixou-se a correlação entre os construtos em 1 e, na segunda, a correlação entre os construtos foi estimada livremente. Se a estatística qui-quadrado do modelo diminuir quando a correlação entre cada dois fatores for estimada livremente, existe validade discriminante entre esse par, e a diferença entre as estatísticas é comparada com a distribuição qui-quadrado (BAGOZZI, YI e PHILIPS, 1991). Os resultados demonstraram a existência de validade discriminante para todos os pares de construtos, comprovando, dessa forma, que as variáveis medem aspectos diferentes do fenômeno de interesse.

4. MODELO TEÓRICO E PROPOSTA DE MODELO ALTERNATIVO

Realizadas as análises sobre o modelo de mensuração e confirmada a confiabilidade, validade convergente e validade discriminante das variáveis e construtos, a análise do modelo estrutural foi realizada por meio da MEE-CB, por ela facilitar a descoberta e confirmação de relações entre múltiplas variáveis (BARRET, 2007; HAIR JR. et al. 2005; GABRIEL e PATEL, 2014) com utilização do *software* AMOS 21 (BYRNE, 2010; ARBUCKLE, 2012). Para verificar o ajuste dos modelos estruturais, utilizaram-se medidas de ajustes absolutos, incrementais e parcimoniosos (HAIR JR. et al. 2005; YUAN, 2005; KLINE, 2011).

4.1. MODELO TEÓRICO

A maior ou menor qualidade de um modelo é mensurada pela correspondência da matriz de dados de entrada, reais ou observadas (covariância ou correlação), com aquele que foi previsto pelo modelo (HAIR et al., 2005). O resumo do modelo hipotético mostra que o Planejamento Estratégico e o Foco na Operação influenciam diretamente a Efetividade da Gestão, o que permite aceitar as hipóteses H2 e H6. Os resultados são apresentados na Figura 3.

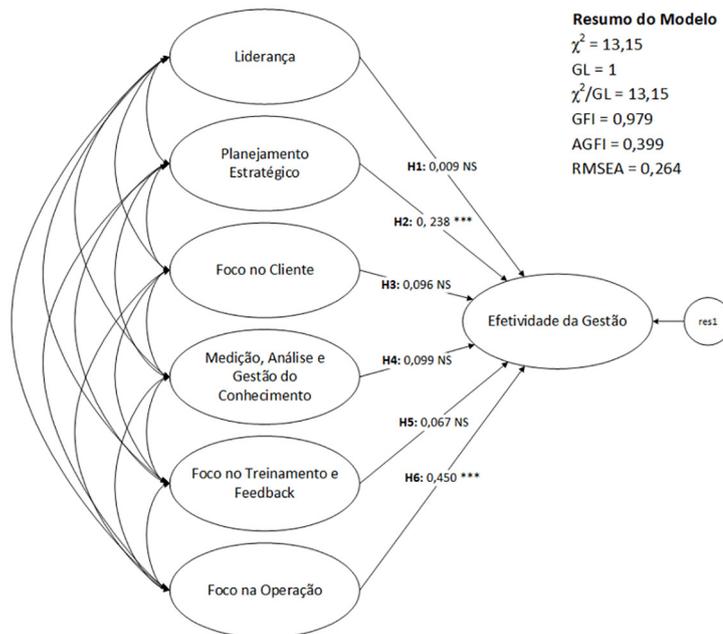


Figura 3. Modelo Teórico.

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Entretanto as hipóteses H1, H3, H4 e H5 são rejeitadas em função das relações não serem estatisticamente significativas. Isto é, não se observa influência direta dos construtos Liderança; Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; e Foco no Treinamento e *Feedback*, quando correlacionados no construto Efetividade da Gestão. Os coeficientes de regressão para o modelo teórico são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Coeficientes de Regressão do Modelo Teórico

Dependente	Independente	Estimativa	Erro Padrão	Valor-p	Razão Crítica
Efetividade da Gestão	Liderança	0,009	0,058	0,870NS	0,010
	Planejamento Estratégico	0,238	0,065	0,000***	0,210
	Foco no Cliente	0,096	0,063	0,127NS	0,090
	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,099	0,069	0,148NS	0,100
	Foco no Treinamento e Feedback	0,067	0,048	0,164NS	0,080
	Foco na Operação	0,450	0,066	0,000***	0,470

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a baixa qualidade de ajuste do modelo teórico, duas das seis hipóteses testadas foram aceitas, quais sejam: o Planejamento Estratégico influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES (H2; 0,238; $p < 0,01$) e o Foco na Operação influencia, positivamente, a Efetividade da Gestão da IES (H6; 0,450; $p < 0,01$). Quanto à avaliação da hipótese H7, somente foi possível considerar com o modelo alternativo proposto a seguir.

4.2. MODELO ALTERNATIVO

Nas pesquisas sociais é uma boa prática observar o ajuste de cada construto e seus respectivos itens, individualmente em relação ao modelo, para determinar quais deles estão fracamente associados à variável. Itens que possuam correlação múltipla inferior a 0,2 podem ser removidos do modelo, já que eles costumam possuir um nível de erro bastante alto. Além disso, cada fator poderia ser modelado em relação aos outros fatores para encontrar possíveis relações entre eles que não foram previstas inicialmente (HAIR JR. et al., 2005).

Após a análise das correlações entre os construtos, um modelo alternativo foi proposto, com a finalidade de verificar-se a hipótese H7. Para determinar as relações no modelo alternativo, primeiramente considerou-se a confirmação das hipóteses H2 e H6 sobre o modelo teórico que apontou sobre a Efetividade da Gestão, uma influência direta do Planejamento Estratégico e do Foco na Operação e, assim, entendeu-se que estas seriam mediadoras dos demais construtos, isto é, variáveis dependentes de segunda ordem. Segundo, os demais construtos em função das relações visualizadas na Figura 1, portanto, foram posicionados como variáveis independentes de primeira ordem. Ou seja, os construtos Liderança e Foco no Cliente, quando mediados pelo Planejamento Estratégico; e os construtos Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Foco no Treinamento e *Feedback*, quando mediados pelo Foco na Operação, influenciam a Efetividade da Gestão, isto é, a variável dependente de terceira ordem. O modelo alternativo e os resultados são apresentados na Figura 4.

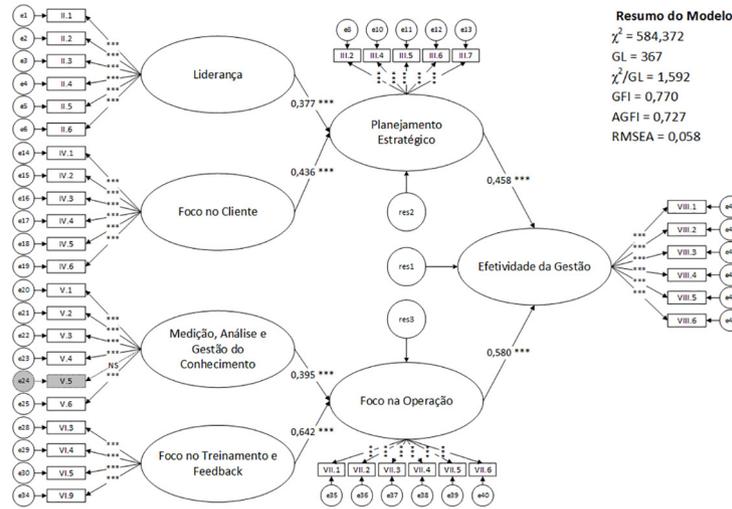


Figura 4. Modelo Alternativo.

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o modelo alternativo, verifica-se a existência de relações estatisticamente significativas e somente a variável V.5 foi excluída do modelo final, tendo em vista que esse indicador não apresentou carga fatorial significativa. Os coeficientes de regressão para o modelo alternativo são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3. Coeficientes de Regressão do Modelo Alternativo

Dependente	Independente	Estimativa	Erro Padrão	Valor-p	Razão Crítica
Planejamento Estratégico	Liderança	0,377	0,108	***	0,377
Planejamento Estratégico	Foco no Cliente	0,436	0,084	***	0,557
Foco na Operação	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,395	0,107	***	0,363
Foco na Operação	Foco no Treinamento e Feedback	0,642	0,116	***	0,595
Efetividade da Gestão	Planejamento Estratégico	0,458	0,068	***	0,417
Efetividade da Gestão	Foco na Operação	0,580	0,067	***	0,581

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

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, observa-se na Figura 4 que o resumo do modelo alternativo apresenta indicadores de qualidade com ajuste melhores, quando comparados com os obtidos no modelo teórico. Portanto, demonstra-se a validade do modelo alternativo sobre a hipótese H7 neste estudo, ao verificar a existência de correlação parcial entre os construtos no modelo alternativo com a Efetividade da Gestão da IES. Especificamente, Liderança e Foco no Cliente com o Planejamento Estratégico; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Foco na Força de Trabalho com o Foco na Operação; e Planejamento Estratégico e Foco na Operação com a Efetividade da Gestão. Os respectivos índices de ajuste de qualidade dos modelos (KLINE, 2011) são exibidos na Tabela 4.

Tabela 4. Modelo Teórico versus Modelo Alternativo

Medida	Índice de Ajuste	Modelo Teórico	Modelo Alternativo	Parâmetros de Referência ^a
Absoluta	Qui-quadrado (χ^2)	13,150	584,372	
	Graus de Liberdade (GL)	1	367	Não aplicável
	Significância do Modelo (Valor-p)	p < 0,01	p < 0,01	
	Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA)	0,264	0,058	Ótimo..... : RMSEA < 0,060 Bom : 0,060 ≤ RMSEA < 0,080 Médio. : 0,080 ≤ RMSEA < 0,100 Inadequado. : RMSEA > 0,100.
	Índice de Qualidade de Ajuste (GFI)	0,979	0,770	
	Índice de Qualidade de Ajuste Ajustado (AGFI)	0,399	0,727	Ótimo. : 1 < GFI ou AGFI ≤ 0,95 Bom. : 0,95 < GFI ou AGFI ≤ 0,90
	Intervalo de Confiança (90%) para RMSEA	[0,150;0,398]	[0,049;0,067]	Não aplicável
	Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR)	0,012	0,090	Adequado..... : SRMR ≤ 0,09 Inadequado..... : SRMR > 0,09
Incremental	Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0,878	0,831	Ótimo..... : CFI ≥ 0,95 Bom..... : 0,90 ≤ CFI < 0,95 Médio : 0,80 ≤ CFI < 0,90 Inadequado : CFI < 0,80
	Índice de Ajuste Parcimonioso Normalizado (PNFI)	0,042	0,207	Quanto maior, melhor
Parcimoniosa	Qui-quadrado Escalonado (χ^2 /GL)	13,150	1,592	Adequado: 1,000 < χ^2 /GL ≤ 3,000 Inadequado... : χ^2 /GL > 3,000

Fonte: Dados da pesquisa. †a) Adaptado de Regras de Ouro (KLINE, 2011).

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Descrito o modelo teórico, observa-se uma correlação simultânea, parcial, positiva e de diferentes tamanhos entre alguns dos construtos oriundos dos Critérios de Excelência Baldrige, quando se verifica que a Efetividade da Gestão da IES é influenciada pelo Planejamento Estratégico e Foco na Operação. Por sua vez, o modelo alternativo demonstra que os construtos Liderança e Foco no Cliente, mediados pelo Planejamento Estratégico; e os construtos Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Foco na Força de Trabalho, mediados pelo Foco na Operação, influenciam a Efetividade da Gestão da IES. Neste sentido, as interpretações a seguir são derivadas da hipótese H7 sobre o modelo alternativo: “Existe correlação entre os construtos do modelo e a Efetividade da Gestão da IES”.

O Planejamento Estratégico foi relacionado positivamente (0,458; p < 0,01) com a Efetividade da Gestão da IES. Na perspectiva do *Modelo de Excelência Baldrige*, devem ser analisados os ambientes interno e externo da organização (BPEP, 2011). Isso significa perceber que a relação da estratégia com a liderança e foco no cliente, particularmente quando o planejamento estratégico é influenciado pelos dois últimos, deve ser vista como a possibilidade de atingir os resultados que estão sobre a definição de metas e objetivos da IES, pois isso implica na forma como a direção, ao considerar o alcance dos resultados, lidera

as equipes de trabalho, professores e corpo administrativo, além de também comunicar com os clientes, alunos, acionistas, entre outras partes interessadas. De fato, demonstra-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão (KICH e PEREIRA, 2011), com isso, pode ser entendido como uma forma de a organização preparar-se para o futuro.

Evidenciou-se que os construtos Liderança (0,377; $p < 0,01$) e Foco no Cliente (0,436; $p < 0,01$) são relacionados positivamente com o Planejamento Estratégico. Uma interpretação derivada dessas relações é que o tipo de liderança, como descrito por Rocha, Cavalcanti e Souza (2010, p. 36), significa que “liderar corresponde a um processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com a finalidade de atingir um objetivo”, que neste caso está associado com o aluno da IES, ou seja, justifica o Foco no Cliente. Esses resultados apontam que existe na IES uma maior preocupação com os níveis de satisfação dos alunos, quando se considera a existência dos demais concorrentes, bem como a segmentação e atenção dada às reclamações, sugestões e expectativas dos alunos, as quais emergem como forma de responder rapidamente às demandas internas, interferindo no nível de satisfação e retenção dos alunos.

O Foco na Operação foi relacionado positivamente (0,580; $p < 0,01$) com a Efetividade da Gestão da IES. Na perspectiva do *Modelo de Excelência Baldrige*, uma atenção especial deve ser dada não somente ao processo de formulação da estratégia, mas à própria estratégia em ação (BPEP, 2011). Assim, as operações educacionais, contextualizadas como a realização das tarefas associadas ao ensino, os processos educacionais, administrativos e financeiros, além da possibilidade de reversão de quadros funcionais, quando situações imprevistas acontecem, indicam na IES uma preocupação da direção com as equipes de trabalho, professores e corpo administrativo, pois são eles os responsáveis por fazer a estratégia virar realidade, dentro dos planos de ação estabelecidos pela direção. Isso é corroborado por Kich e Pereira (2011), ao afirmar que a operacionalização da estratégia, como forma de atingir os objetivos traçados é mais importante que o próprio processo de planejamento estratégico.

Os construtos Medição, Análise e Gestão do conhecimento (0,395; $p < 0,01$) e Foco no Treinamento e *Feedback* (0,642; $p < 0,01$) são relacionados positivamente com o Foco na Operação. Esse último valor significa que o Foco no Treinamento e *Feedback* é o aspecto de maior importância para a consecução das operações educacionais na IES, o que sugere atenção gerencial para os aspectos relacionados à capacitação e atuação das equipes de trabalho, como forma de alocação eficiente e criação de equipes de alto desempenho, ao se pensar no atingimento dos resultados. Esses, por sua vez, necessitam da medição, análise e gestão do conhecimento, conforme sugestão de Georges (2010), ao apontar que as organizações precisam de sistemas de informação que sejam capazes de coletar, armazenar e processar informações com a intenção de sustentar a tomada de decisão e controle da organização, com velocidade e eficácia. Isso implica a necessidade de corretamente escolher as soluções de tecnologia de informação que são utilizadas na IES, além de propiciar ao corpo administrativo e docente condições adequadas de utilização das soluções informatizadas por meio de treinamento e capacitação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os antecedentes de efetividade da gestão do ensino superior de uma IES brasileira de acordo com o *Modelo de Excelência Baldrige*. Os resultados apontam que o Planejamento Estratégico e o Foco na Operação são relevantes para a Efetividade da Gestão da IES. O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta para a tomada de decisão (WHEATON et al., 1997; KICH e PEREIRA, 2011; SOUZA 2011). No entanto, as formas de implementação da estratégia para o alcance dos

objetivos torna-se mais importante para a Efetividade da Gestão, dado que a dimensão Foco na Operação é mais valorizada por aqueles que colocam a estratégia em ação no ambiente educacional (BARRETO e POZO, 2011; BPEP, 2011; KICH e PEREIRA, 2011; MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011).

Os construtos Liderança; Foco no Cliente; Medição, Análise e Gestão do Conhecimento; e Foco no Treinamento e *Feedback* não têm influência direta na Efetividade da Gestão da IES, entretanto eles se relacionam e contribuem para a Efetividade da Gestão da IES, uma vez que são vistos como antecedentes dos construtos Planejamento Estratégico e Foco na Operação, os quais apresentam influência direta na Efetividade da Gestão da IES; portanto esses construtos permitem novas agendas de pesquisa sobre a temática da efetividade organizacional. Demonstrou-se também que a Liderança, como o ato de intencionalmente influenciar pessoas na busca de resultados específicos, bem como a percepção de qualidade dos alunos, descritas pelo Foco do Cliente, são elementos importantes e devem ser considerados na elaboração do Planejamento Estratégico de uma IES (ROCHA, CAVALCANTE e SOUZA, 2010; BPEP, 2011). Por fim, para que a estratégia possa entrar em ação, contemplada nas operações educacionais, a medição, análise e gestão do conhecimento tem papel importante de captar, organizar e apoiar a tomada da decisão, por meio da organização de sistemas de informação (GEORGES, 2010; BPEP, 2011), porém somente pode adquirir maior relevância se as ações forem construídas e direcionadas para o treinamento e *feedback* da força de trabalho.

Esta pesquisa contribui para a perspectiva acadêmica e prática, a partir da observação de que o Planejamento Estratégico, como ferramenta de tomada de decisão da organização e o Foco na Operação, como uma ação distinta de planejamento que coloca a estratégia em ação, são os elementos mais representativos à Efetividade da Gestão da IES, porquanto se observa a influência direta, principalmente quando se considera que o estudo de caso foi realizado em uma empresa a qual atua no modelo de capital aberto, cujos processos de gestão em toda organização têm foco no lucro e almejam atender às expectativas financeiras dos *shareholders* e *stakeholders*. Especificamente, verifica-se em relação à teoria um avanço no sentido de testar empiricamente o *Modelo de Excelência Baldrige*, a tal ponto que o estudo anterior de Galvão, Corrêa e Alves (2011) indicou que esse modelo é adequado à realidade das IES brasileiras.

Além disso, na perspectiva metodológica, demonstra-se que o *Modelo de Excelência Baldrige* necessita ser contextualizado às características das IES brasileiras, principalmente quando em uma IES privada apontou-se o modelo alternativo. Do ponto de vista pragmático, o trabalho contribui para a gestão da IES e avaliação institucional, quando demonstra na perspectiva estratégica com foco nos resultados que as ações da direção devem centrar-se nas partes interessadas, internas ou externas, para propiciar retorno econômico para os acionistas, pois as operações educacionais e a satisfação e retenção de alunos estão associadas com o treinamento e capacitação do corpo administrativo e docente na IES.

A principal limitação do estudo é o fato de se testar dois modelos distintos, entretanto aponta-se que o modelo alternativo possui uma melhor qualidade de ajuste sobre os dados da pesquisa. Esse aspecto que pode ser, à primeira vista, entendido com uma limitação, sinaliza a outros pesquisadores a possibilidade e a necessidade de procurar caminhos alternativos, sem, contudo, perder a consistência metodológica, portanto relata-se a limitação como uma potencialidade a ser considerada nas investigações científicas. Deste modo, a pesquisa demonstra resultados relevantes ao contexto de uma IES brasileira, pois permite análises derivadas da literatura sobre os Critérios de Excelência Baldrige e Efetividade (MELO e NETO, 2009; BPEP, 2011; GALVÃO, CORRÊA e ALVES, 2011; SARAIVA e NUNES, 2011; SOUZA, 2011), que de fato contribuem para a gestão da Instituição de Ensino Superior, além de atender às obrigações para a educação que são previstas em Lei no Brasil (BRASIL, 2008; SILVA JÚNIOR, MUNIZ e MARTINS, 2009).

Como sugestão para futuras pesquisas, acredita-se que o estudo possa ser realizado em outras regiões metropolitanas do País, com a intenção de investigar diferentes percepções e culturas regionais, inclusive em IES públicas. Nessas, o modelo teórico e o modelo alternativo podem demonstrar como a efetividade organizacional é vista sob a ótica do setor público, o que também permitiria a comparação dos resultados obtidos por meio do *Modelo de Excelência Baldrige* entre IES privadas e IES públicas. Sugere-se também a aplicação do modelo contextualizado ante empresas para analisar como os egressos das IES contribuem para o resultado das organizações, devido ao fato de elas absorverem a mão de obra formada pelas IES, privadas ou públicas e, com isso, mensurar a efetividade da gestão sobre a percepção de outros atores do processo educacional, o que de algum modo pode contribuir para a tomada de decisão dentro das IES.

6. CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Não existem conflitos de interesse. O artigo é resultado da pesquisa desenvolvida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração do autor Paulo Henrique Barroso Menezes sob a orientação do autor Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins na Universidade FUMEC. O autor Ronielton Rezende Oliveira é orientando do Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins no curso de Doutorado em Administração na Universidade FUMEC e contribuiu para revisão dos modelos, análise dos dados e discussão dos resultados da pesquisa, além de preparar e revisar o artigo para submissão, após apresentação do trabalho nos Anais do XXXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD 2015).

7. REFERÊNCIAS

- ARBUCKLE, J. L. **IBM SPSS Amos 21 User's Guide**. New York: IBM, 2012.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDE, F. R. S. A. **A Interação entre o Papel de Professor-Gestor e Competências Gerenciais: percepções dos professores de uma Universidade Federal**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.
- BARRET, P. Structural equation modelling: adjudging model fit. **Personality and Individual Differences**, v. 42, n. 5, p. 811-898, 2007.
- BARRETO, A. F.; POZO, H. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 97-110, 2011.
- BERTUCCI, J. L. O.; DE MORAES, W. B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. **Revista Economia & Gestão**, v. 3, n. 6, p. 58-89, 2003.
- BPEP. BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM (EUA). **Criteria for Performance Excellence**. Gaithersburg, MD, 2011. 88p.
- BRANDALISE, M. A. T. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. **Olhar de Professor**, v. 13, n. 2, p. 317-332, 2010.
- BRASIL, Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.
- BRUCKMANN, S.; CARVALHO, T. The reform process of Portuguese Higher Education Institutions. From collegial to managerial governance? **Tertiary Education and Management**, v. 20, n. 3, p. 193-206, 2014.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming**. 2nd ed. New York: Routledge, 2010.
- CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 25-47, 1981.
- CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions on higher education. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, p. 604-31, 1978.

- CLAUDIA, S.; VEIGA, A.; AMARAL, A. The long road – how evolving institutional governance mechanisms are changing the face of quality in Portuguese higher education. **Educational Assessment, Evaluation and Accountability**, v. 25, n. 4, p. 375-391, 2013.
- DARAIO, C. **Efficiency, Effectiveness and Impact of Research and Innovation. Where is education?** In: Consortium of High Education Research, 28., 2015, Lisbon. **Anais...** Lisbon: CHER, 2015.
- DONINA, D.; BRUCKMANN, S. **Convergence or Divergence in university institutional governance reforms?** Comparing Napoleonic states. In: Consortium of High Education Research, 28., 2015, Lisbon. **Anais...**Lisbon: CHER, 2015
- FERNANDES, M. N.; BARALE, R. F.; SANTOS, T. R. C.; COSTA, T. P. A.; GOMIDE JÚNIOR, S. Percepção de efetividade organizacional: construção e validação de uma medida do construto. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 115-132, 2007.
- FIDELIS, J. R. F.; BARBOSA, R. R. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES Privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. Especial, p. 27-39, 2012.
- FREITAS JÚNIOR, O. G.; BARROS, P. A. M.; BARBIRATO, J. C. C.; BRAGA, M. M.; CARVALHO, V. D. H. **Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais.** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.
- GALVÃO, H. M.; CORRÊA, H. L.; ALVES, J. L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 425-441, 2011.
- GEORGES, M. R. R. Modelagem dos processos de negócios e especificação de um sistema de controle da produção na indústria de autoadesivos. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 639-668, 2010.
- HAIR JR., J. F.; GABRIEL, M.; PATEL, V. AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CBSEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 3, n. 2., p. 44-55, 2014.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALLIGAN, J.; SARRICO, C. S.; RHODES, M. L. On the road to performance governance in the public domain? **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 61, n. 3, p. 224-234, 2012.
- INEP. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior - Graduação**, 2014. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>. Acesso em: 01.07.2016.
- KENNY, D. A.; MCCOACH, D. B. Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. **StructuralEquationModeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 10, n. 3, p. 333-351, 2003.
- KICK, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. 4, p. 1046-1065, 2011.
- KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling.** 3rd ed. New York: Guilford Publications, 2011.
- MAGALHÃES, A.; VEIGA, A.; RIBEIRO, F.; AMARAL, A. Governance and Institutional Autonomy: Governing and Governance in Portuguese Higher Education. **Higher Education Policy**, v. 26, n. 2, p. 243-262, 2013.
- MAGALHÃES, A.; VEIGA, A. **Leadership and Governance in Higher Education: handbook for decision-makers and administrators.** Berlin: RaabeAcademicPublishers, 2014.
- MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 19-31, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MELO, R. P.; S. NETO, J. M. **Avaliação Qualificada de Resultados: A Presença dos Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência na Gestão do Plano Plurianual 2004/2007.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- MORALES, R.; MAGALHÃES, A. Visiones, tensiones y resultados. La nueva gobernanza de la educación. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 21, n. 3, p. 1-13, 2013.

- PAIVA, R. V. C.; COSTA, D. M.; GONÇALVES, R. G.; DIAS, A. T. **Educação Superior Privada no Brasil: uma análise da avaliação de desempenho de nove instituições de ensino segundo o método Economic Value Added**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014.
- PALMEIRAS, J. B.; SGARI, R.; SZILAGYI, C. L. S. **Desafios da Gestão Universitária: competência e desempenho, uma reflexão crítica na gestão**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.
- ROCHA, D.; CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010.
- ROSA, P. C.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. **Desempenho de Processos Educacionais Mensuração e Aplicação em Instituições de Ensino Superior**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2006.
- SARAIVA, L. A. S.; NUNES, A. S. A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 941-964, 2011.
- SARRICO, C. S.; VEIGA, A.; AMARAL, A. Quality, Management and Governance in European Higher Education Institutions. **Journal of the European Higher Education Area**, v. 4, pp. 47-70, 2013.
- SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, v. 16, n. 3, p. 286-303, 2009.
- SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.
- SOUZA, C. M. L. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855-876, 2011.
- SOUZA, H. A.; BEZERRA, M. J. S. **Gestão Educacional: um instrumento de avaliação para o segmento educação**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.
- TELLES, R.; MARINHO, S. V. **Avaliação do Desempenho Docente em Instituições de Ensino Superior**. In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS, 13., 2013, Buenos Aires. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2013.
- VIDIGAL, F.; CAMPOS, L. W. **Do Planejamento Estratégico à Prática de Gestão na Universidade Pública: um estudo na UFG**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2015.
- WHEATON, B.; MUTHÈN, B.; ALWIN, D. F.; SUMMERS, G. Assessing Reliability and Stability in Panel Models. In: HEISE, D. (Ed). **Sociological Methodology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. p. 84-136.
- YUAN, K. H. Fit Indices versus Test Statistics. **Multivariate Behavioral Research**, v. 40, p. 115-148, 2005.
- ZANIN, A.; POLI, O. L.; MOURA, G. D.; JUNG, C. F.; TEN-CATEN, C. S. **Definição de Painel de Indicadores de Desempenho para Instituições Comunitárias de Ensino Superior**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014.