

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

Autoria

ÂNGELA REGINA NICOLI DA SILVA

PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO/UNIVERSIDADE FUMEC

HENRIQUE CORDEIRO MARTINS

PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO/UNIVERSIDADE FUMEC

Resumo

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. 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. 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. 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.

Área temática: Estratégia

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

RESUMO:

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. 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. 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. 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. Comprometimento. Processos.

ABSTRACT:

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. 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. 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: Culture. Commitment. Processes.

1- Introdução

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).

Desta forma, este artigo analisa a influência dos construtos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos na qualidade dos cursos de uma Instituição de ensino superior, como também a associação destes construtos entre si.

Analisando a associação entre os construtos Cultura Organizacional e Qualidade, Ambroz (2004) 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) argumenta 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.

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. Desta forma, a 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?

Para isto, o objetivo geral deste trabalho foi 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.

Este estudo se justifica e traz contribuições ao campo de estudos de estratégia 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 mais oportunidades estratégicas de melhoria e assim 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 as IES são submetidas.

Além desta introdução, este artigo apresenta o referencial teórico que sustenta os argumentos, a metodologia da pesquisa, a análise dos resultados e as considerações finais.

2 – Referencial Teórico

2.1-Qualidade nos serviços educacionais e a avaliação das IES

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 fim 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 serviço 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. 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).

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. 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. (BRASIL, 2004).

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.

São de grande importância as informações obtidas com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (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.

2.2-Os atributos organizacionais: Cultura, Comprometimento e Gestão de Processos

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 (SCHEIN, 1992). Schein entende que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis, que são considerados como 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, elucida 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.

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. 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.

Hofstede (1991,1997) afirma que o centro da cultura organizacional são as percepções partilhadas 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.

Os conceitos apontados por 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.

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).

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. 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: 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: 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: 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)

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, 2013). 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 (BOTELHO; PAIVA, 2011). 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). 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.

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).

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).

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.

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).

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).

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; MILAN et al, 2012).

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 (PRADELLA, 2013).

2.3 – O modelo hipotético da pesquisa

Tendo em vista a existência de múltiplos relacionamentos entre os constructos apresentados, considerando o problema e o objetivos desta pesquisa foi possível estabelecer o modelo hipotético a partir do referencial teórico exposto neste capítulo. No Quadro 1 estão listados os construtos Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos e os autores referenciados que subsidiaram este trabalho na associação com Qualidade nos serviços educacionais.

Quadro 1 - 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); 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); Milan et al (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A partir destes autores, depreende-se o seguinte modelo hipotético da pesquisa (FIG 1) e as hipóteses que foram testadas:

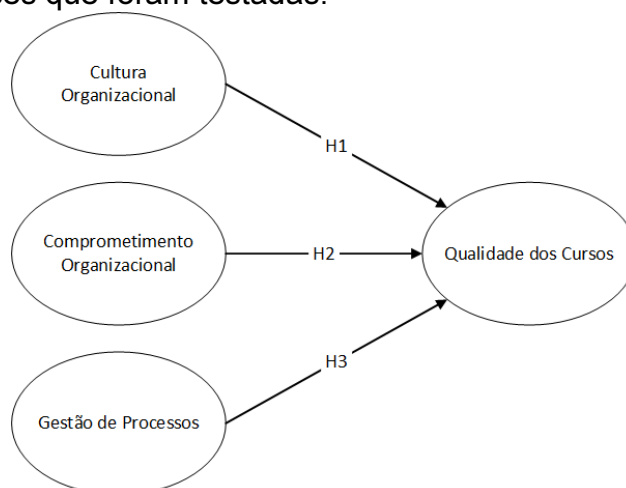


Figura 1 - Modelo Hipotético

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Hipóteses:

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.

3 – Metodologia

A pesquisa desenvolvida foi de natureza quantitativa, do tipo descritiva, por meio de um estudo de caso. A população, objeto de análise, foi 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.

Para a estimação dos resultados, utilizaram-se dados com valores omissos, os quais, depois de tabulados, foram submetidos ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (IBM, 2016). Foram identificados 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. Portanto, foram utilizados 432 registros para o tratamento, estimação e análise dos resultados.

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, 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 $\eta^2 = 0,30$ e $f = 0,15$.

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.

O corpo docente é constituído de professores mestres e doutores com experiência em seus campos de atuação. Oferta cursos de graduação (bacharelado e tecnológico), pós-graduação lato sensu e pós-graduação stricto sensu, possuindo quatro 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 C e D nos cursos que oferta.

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. 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.

4 – Resultados da Pesquisa

A amostra foi representada por 73,38% de professores e 26,62% de alunos. 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 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. 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. O tempo dos docentes na Instituição varia entre menos de 1 ano, com 1,83% e de 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.

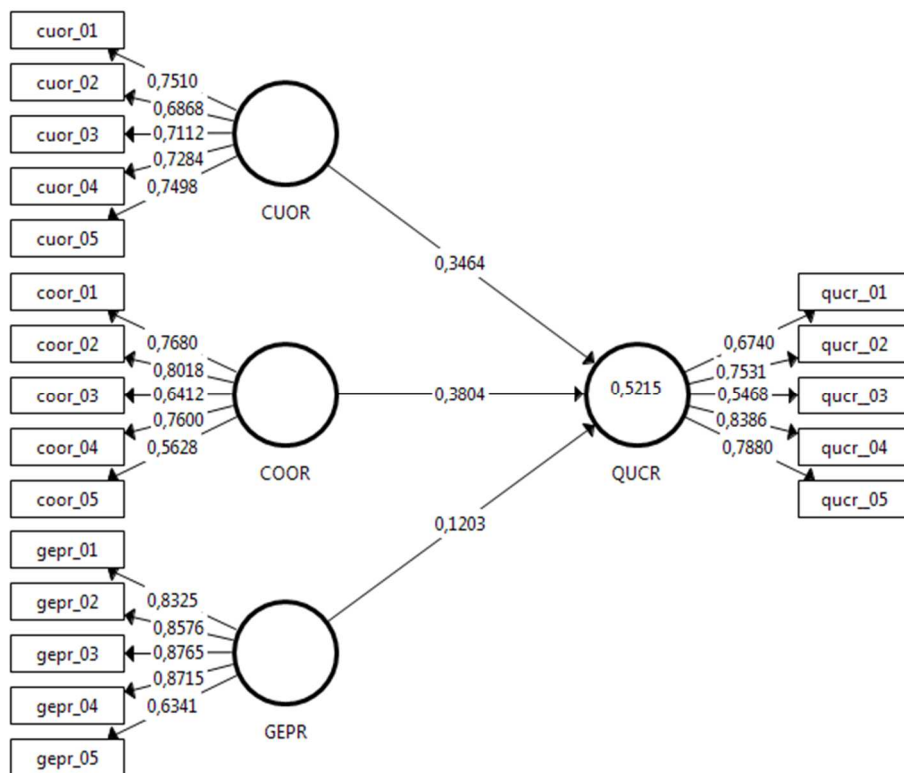


Figura 2 - Resultados do Algoritmo PLS Geral

Fonte: Dados da pesquisa (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). As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação Partial Least Squares (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 2.

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 1, 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 1 - 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).

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, para análise comparativa dos grupos em uma abordagem não paramétrica (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

4.1 – Testes das Hipóteses e a análise dos resultados

Tomando por base as cargas fatoriais e os resultados da pesquisa, constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto qualidade dos cursos, 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 segmentar os dados da amostra por grupo de professores e por grupo de alunos), 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.

De acordo com os dados obtidos, 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 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 2 e na figura 3.

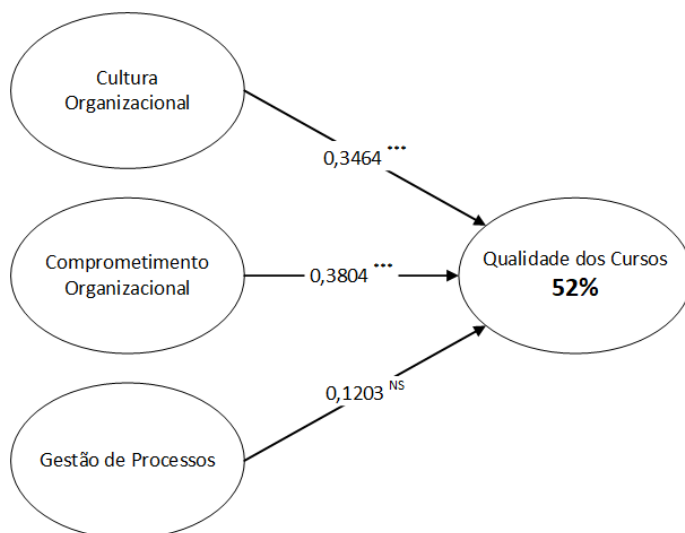


Figura 3- Resultados do Modelo da Pesquisa

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

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Tabela 2 - 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

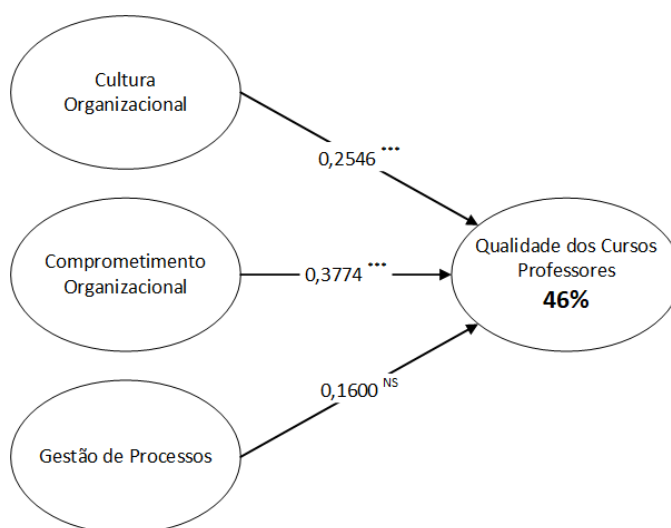
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

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 percepções após a segmentação entre somente professores e somente alunos.

Em vista dos resultados, infere-se que criar e influenciar a cultura organizacional são ações 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 IES, objeto deste estudo, a continuidade dos seus processos 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.

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.

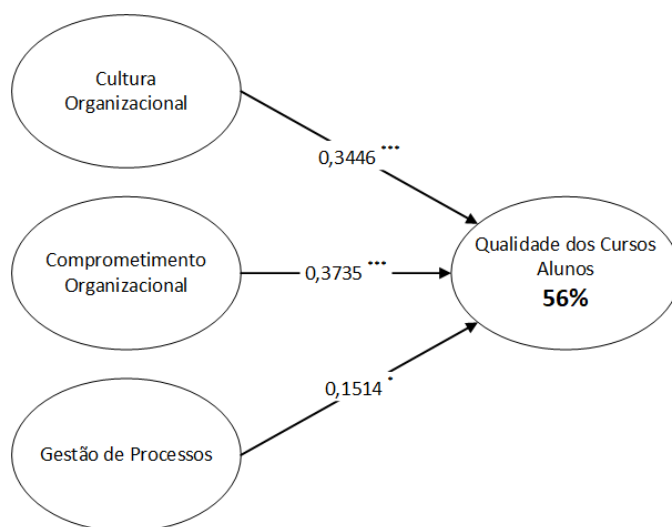
A síntese dos resultados da pesquisa para o grupo de professores é apresentada na Figura 4.



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

Figura 4 - Resultados do Modelo da Pesquisa para os Professores
Dados da pesquisa (2017).

A síntese dos resultados da pesquisa para o grupo de alunos é apresentada na Figura 5.



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

Figura 5 - Resultados do Modelo da Pesquisa para os Alunos

Fonte: Elaborado pela autora.

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 e, 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.

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 H3 – a Gestão de Processos influencia a Qualidade dos Cursos - apresentou resultado diferente daqueles relativos às hipóteses H1 e H2. 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. Porém, quando considerado apenas o grupo de professores, o teste de significância do caminho estrutural não se mostra estatisticamente significativo. Assim, a hipótese H3 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. 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.

5 – 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. 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 atributos escolhidos para estudo neste trabalho foram Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional e Gestão de Processos e na revisão da literatura foi demonstrada a importância deles na qualidade das organizações.

Relevante é destacar a associação dos construtos entre si. Analisando a associação entre os construtos Cultura Organizacional e Qualidade, Ambroz (2004) 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. Também quando se relaciona Gestão de Processos e Cultura Organizacional, Pradella (2013) argumenta 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 H3 foi rejeitada.

No geral, pode-se afirmar que 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, pode-se investigar que atributos determinam a qualidade de um curso e a qualidade de uma instituição de ensino superior (MAINARDES; DOMINGUES; DESCHAMPS, 2009).

Desta forma, buscou-se avançar no entendimento da cultura, 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.

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, como: 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.

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. 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, L. 1. 8., 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 31 Maio 2017.
- BROCKE, J. E. R. M. **Manual de BPM – Gestão de Processos de Negócio**. [S.l.]: [s.n.], 2013.
- 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.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- COLOMBO, S.; AL, E. **Gestão Educacional - uma nova visão**. São Paulo: Artmed, 2004.
- 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.
- 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.
- 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.
- HAIR JR, J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. [S.I.]: Jossey Bass, 1992.
- 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.
- 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. TThe nature of corporate culture service within a service delivery environment. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 1, p. 87-102,