

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

DIOGO MARTINS GONÇALVES DE MORAIS

**MODELAGEM DO DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADAS:
Um Estudo para o Segmento de Pequeno e Médio Porte**

**São Caetano do Sul
2016**

DIOGO MARTINS GONÇALVES DE MORAIS

**MODELAGEM DO DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADAS:
Um Estudo para o Segmento de Pequeno e Médio Porte**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria do Carmo Romeiro.

**São Caetano do Sul
2016**

Ficha Catalográfica

M825m

Morais, Diogo Martins Gonçalves de

Modelagem do desempenho das instituições de ensino superior privadas: um estudo para o segmento de pequeno e médio porte/ Diogo Martins Gonçalves de Moraes -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

292 p.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

1. Instituições de Ensino Superior de pequeno e médio porte. 2. Gestão de Instituições de Ensino Superior. 3. Avaliação das Instituições de Ensino Superior. 4. Desempenho Organizacional. 5. Empreendedorismo no Ensino Superior. 6. Modelagem de Equações Estruturais. I. Romeiro, Maria do Carmo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Tese defendida e aprovada em 17/02/2016 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Denis Donaire
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Profa. Dra. Amélia Silveira
Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Marcos Antônio Gaspar
Universidade Nove de Julho

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

GESTORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira

Para Cristiane, Luma e Moara

Agradecimentos

Agradeço imensamente à Profa Dra Maria do Carmo Romeiro pela sabedoria, competência técnica e paciência nesses três anos que convivemos no trabalho de pesquisa.

Agradeço aos professores do PPGA-USCS pela dedicação na formação dos discentes.

Agradeço aos professores Dr. Denis Donaire, Dr. Leandro Campi Prearo, Dra. Amélia Silveira e Dr. Mario César Barreto Moraes pelas contribuições no exame de qualificação desta tese.

Agradeço ao suporte técnico do Instituto de Pesquisas da USCS (INPES) na realização do trabalho de campo da pesquisa quantitativa desta tese.

Agradeço ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul pela concessão da bolsa de estudos, fundamental para a elaboração desta tese.

Agradeço aos colegas do PPGA-USCS pelas ricas discussões durante o curso.

*“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
e não há sucesso no que não se gerencia”*

William Edwards Deming

Resumo

Nos últimos vinte anos, houve um crescimento significativo de instituições de ensino superior privadas no Brasil, promovendo maiores desafios aos mantenedores e gestores dessas instituições para a manutenção e desenvolvimento de seus negócios. Por outro lado, os estudos sobre gestão organizacional têm constatado a contribuição de alguns componentes desse processo para a construção dos resultados da organização, tais como orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, orientação empreendedora, liderança empreendedora, capital social e capital humano. Diante disso, o presente estudo se propôs a investigar o desempenho das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, por meio da construção e teste de um modelo robusto, com múltiplos fatores de influência sobre o desempenho organizacional. O estudo em nível exploratório contou com revisão bibliográfica para a identificação dos fatores de influência sobre o desempenho, assim como a identificação dos construtos, dimensões e indicadores que operacionalizam tais fatores, tradução e retradução de escalas, análise de conteúdo por meio de avaliação de especialistas e pré-teste com amostra piloto. O estudo, em nível descritivo, contou com pesquisa quantitativa, utilizando uma amostra de 161 diretores e coordenadores de instituições de ensino superior privadas de pequeno e médio porte do Estado de São Paulo, cujos dados foram tratados e analisados por meio de técnicas de análise multivariada, como Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais. Além da validação das escalas de mensuração dos fatores de influência propostos, o presente estudo concluiu que o desempenho das instituições de ensino superior privadas pode ser influenciado diretamente pela orientação empreendedora da instituição e indiretamente pela liderança empreendedora dos dirigentes. Neste mesmo ambiente, constatou-se também a influência positiva e significativa do capital humano sobre o capital social, da orientação empreendedora sobre a orientação para a aprendizagem, e da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado. Como contribuição teórica, essa Tese expandiu a discussão sobre os fatores de influência sobre o desempenho das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, sob uma ótica de sua modelagem, o que implicou o delineamento de um modelo mais robusto, com múltiplos fatores. Além disso, aprofundou-se na conceituação e caracterização do desempenho das Instituições de Ensino Superior privadas sob a ótica da discussão de modelos organizacionais. Como contribuição social, essa Tese evidenciou como os gestores das Instituições de Ensino Superior podem promover influenciar na melhoria da formação técnica e científica dos estudantes, nos resultados administrativos da organização e, assim, obter melhor desempenho.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior de pequeno e médio porte. Gestão de Instituições de Ensino Superior. Avaliação das Instituições de Ensino Superior. Desempenho Organizacional. Empreendedorismo no Ensino Superior. Modelagem de Equações Estruturais.

Abstract

In the last twenty years, there has been a significant growth of private higher learning institutions in Brazil, which suggests that the entrepreneurs and managers of these institutions have faced major challenges related to the maintenance and development of its business. However, researchers on organizational management have noted that some components contribute in this process to achieve the organization's results, such as market orientation, organizational learning, entrepreneurial orientation, entrepreneurial leadership, social capital and human capital. Thus, the present study investigated the performance of private higher learning institutions among the discussion of the organizational models, through the creation and testing of a robust model with multiple factors of influence on organizational performance. The exploratory study included literature review to identify the influence factors on performance, even as the identification of constructs, dimensions and indicators that operationalize such factors, translation and retranslation of scales, validated content analysis and pretest using a pilot sample. The descriptive study included quantitative research using a sample of 161 principals and coordinators of medium and small private higher education institutions in São Paulo State, whose data were processed and analyzed with multivariate analysis techniques, as Exploratory Factor Analysis and Structural Equation Modeling. In addition to the validation of the measurement scales of the proposed influencing factors, this study concludes that the performance of private higher education institutions has been directly influenced by the entrepreneurial orientation of the institution and indirectly by the entrepreneurial leadership of managers. In this same environment, it has also found positive and significant influence of the human capital over the social capital, of the entrepreneurial orientation over the organizational learning and of the organizational learning over the market orientation. As a theoretical contribution, this thesis has expanded the discussion on performance modeling through a more robust design with multiple factors. Furthermore, from the perspective of the discussion of organizational models, it has deepened conceptualization and characterization of the performance of Private Higher Education Institutions. As a social contribution, this thesis showed how a Principal of Higher Education Institutions can promote improvements on the performance of this type of organization, and how it, therefore, influences the Student Learning Quality.

Keywords: Small and medium Higher Education Institutions. Management of Higher Education Institutions. Evaluation of Higher Education Institutions. Organizational Performance. Entrepreneurship in Higher Education. Structural Equation Modeling.

Lista de Figuras

Figura 1 - Segmentação das IES privadas	36
Figura 2 - Desenho metodológico da pesquisa	39
Figura 3 - Desenho do modelo que envolve Cultura de Aprendizagem e Desempenho	43
Figura 4 - Desenho do modelo que envolve o Capital Social, Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional	45
Figura 5 - Desenho do modelo que envolve o Capital Humano, Capital Social e Desempenho Organizacional	47
Figura 6 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional	50
Figura 7 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional, no ambiente das universidades	51
Figura 8 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para Aprendizagem, Orientação para o Mercado, Inovação e o Desempenho Organizacional.	52
Figura 9 - Desenho do modelo que envolve o Perfil Empreendedor e o Desempenho Organizacional.	56
Figura 10 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional.	60
Figura 11 - Desenho do modelo que envolve a Liderança Empreendedora, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado, Sucesso das Inovações e o Desempenho Organizacional.....	62
Figura 12 – Equação da qualidade do curso	73
Figura 13 - Equação de padronização da nota do curso	73
Figura 14 - Equação da nota padronizada	74
Figura 15 – Síntese dos desenhos dos modelos.....	80
Figura 16 - Modelo estrutural planejado.....	94
Figura 17 – Escala de mensuração dos itens investigados.....	136
Figura 18 - Distribuição geográfica da PMIES constituintes da amostra	143
Figura 19 - Modelo estrutural e Modelos de Mensuração iniciais.....	158
Figura 20 - Modelo estrutural e Modelos de Mensuração ajustados	165
Figura 21 – Efeitos diretos e indiretos obtidos a partir do modelo proposto e validado	192

Lista de Quadros

Quadro 1 - Modelo Multidimensional de Análise do conceito desempenho	65
Quadro 2 - Síntese dos estudos que relacionam a Cultura de Aprendizagem ao Desempenho Organizacional	75
Quadro 3 - Síntese dos estudos que relacionam a Orientação para o Mercado ao Desempenho Organizacional	76
Quadro 4 - Síntese dos estudos que relacionam a Orientação Empreendedora ao Desempenho Organizacional	77
Quadro 5 - Síntese dos estudos que relacionam o Perfil Empreendedor ao Desempenho Organizacional	77
Quadro 6 - Síntese dos estudos que relacionam a Liderança Empreendedora ao Desempenho Organizacional	78
Quadro 7 - Síntese dos estudos que relacionam o Capital Social ao Desempenho Organizacional	78
Quadro 8 - Síntese dos estudos que relacionam o Capital Humano ao Desempenho Organizacional	79
Quadro 9 – Indicadores de desempenho	82
Quadro 10 - Aspectos conceituais do Desempenho das IES	84
Quadro 11 - Aspectos formais do conceito Desempenho	85
Quadro 12 - Aspectos funcionais do conceito Desempenho	86
Quadro 13 - Tipologia dos indicadores.....	87
Quadro 14 - Proposta inicial das variáveis do construto Desempenho das PMIES ..	89
Quadro 15 - Relação de juízes envolvidos na Pesquisa	99
Quadro 16 - Adequações semânticas realizadas no Questionário	111
Quadro 17 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória	112
Quadro 18 – Codificação das variáveis envolvidas na pesquisa de campo	137
Quadro 19 - Tratamento aplicado aos dados ausentes.....	137
Quadro 20 - Distribuição das PMIES constituintes da amostra por município	144
Quadro 21 – Variância média extraída, confiabilidade composta e consistência interna	159
Quadro 22 – Coeficiente de determinação de Pearson.....	164
Quadro 23 – Consolidação das hipóteses testadas	171

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Número de IES por organização acadêmica e categoria administrativa ..	34
Tabela 2 - Configuração do mercado educacional quanto à receita e faturamento ..	35
Tabela 3 - Evolução do sistema de avaliação do MEC	71
Tabela 4 - Mudanças nos pesos das medidas que compõe o CPC	72
Tabela 5 - Distribuição do CPC	72
Tabela 6 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Liderança Empreendedora.....	100
Tabela 7 - Pertinência prática dos itens constituintes da Liderança Empreendedora	100
Tabela 8 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação Empreendedora.....	101
Tabela 9 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação Empreendedora	101
Tabela 10 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação para o Mercado	102
Tabela 11 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação para o Mercado	103
Tabela 12 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação para a Aprendizagem	103
Tabela 13 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação para a Aprendizagem	104
Tabela 14 - Clareza de linguagem dos itens constituintes do Capital Social	104
Tabela 15 - Pertinência prática dos itens constituintes do Capital Social.....	105
Tabela 16 - Clareza de linguagem dos itens constituintes do Capital Humano.....	106
Tabela 17 - Pertinência prática dos itens constituintes do Capital Humano.....	107
Tabela 18 - Clareza de linguagem dos itens constituintes do Desempenho	108
Tabela 19 - Pertinência prática dos itens constituintes do Desempenho	108
Tabela 20 - Perfil da amostra no pré-teste	110
Tabela 21 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado no pré-teste	113
Tabela 22 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para a Aprendizagem no pré-teste	116
Tabela 23 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação Empreendedora no pré-teste.....	118
Tabela 24 - Resultados do processo de tratamento do construto Liderança Empreendedora no pré-teste.....	120
Tabela 25 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social no pré-teste	123
Tabela 26 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Humano no pré-teste	128
Tabela 27 - Resultados do processo de tratamento do construto Desempenho no pré-teste	132
Tabela 28 - Gênero	140
Tabela 29 – Escolaridade.....	141
Tabela 30 – Experiência profissional.....	141
Tabela 31 - Tempo de existência das PMIES	142
Tabela 32 - Número de alunos das PMIES	143

Tabela 33 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado	146
Tabela 34 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para a Aprendizagem	147
Tabela 35 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação Empreendedora.....	148
Tabela 36 - Resultados do processo de tratamento do construto Liderança Empreendedora.....	149
Tabela 37 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social	151
Tabela 38 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Humano.	154
Tabela 39 - Resultados do processo de tratamento do construto Desempenho.....	156
Tabela 40 – Cargas cruzadas das variáveis observáveis nas variáveis latentes	161
Tabela 41 - Valores das correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas dos valores das AVE na diagonal principal	163
Tabela 42 - Valores dos indicadores da validade preditiva (Q^2).....	166
Tabela 43 - Índice <i>Goodness of fit</i>	167
Tabela 44 – Efeitos Diretos, indiretos e totais	168
Tabela 45 - Entradas e saídas do <i>software</i> G*Power.....	169
Tabela 46 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação para o Mercado no ambiente das PMIES.....	173
Tabela 47 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação para a Aprendizagem no ambiente das PMIES.....	173
Tabela 48 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação Empreendedora no ambiente das PMIES	174
Tabela 49 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Liderança Empreendedora no ambiente das PMIES	175
Tabela 50 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Capital Social no ambiente das PMIES.....	175
Tabela 51 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Capital Humano no ambiente das PMIES.....	177
Tabela 52 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Desempenho no ambiente das PMIES.....	179
Tabela 53 - Moderação por gênero	184
Tabela 54 – Moderação por escolaridade	185
Tabela 55 - Moderação por tempo no cargo	186
Tabela 56 - Moderação por tempo em cargos de gestão	187
Tabela 57 - Moderação por quantidade de alunos	188
Tabela 58 - Moderação pela idade das PMIES	188

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	31
1.1	O Ensino Superior Privado no Brasil	33
1.2	O problema e os objetivos do estudo	37
1.3	Justificativa do estudo do problema.....	37
1.4	Metodologia do estudo	38
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	41
2.1	Fatores de influência sobre o desempenho nos estudos organizacionais	41
2.1.1	Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional.....	41
2.1.2	Capital Social, Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional.....	43
2.1.3	Capital Social, Capital Humano e Desempenho Organizacional.....	46
2.1.4	Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional	48
2.1.5	Perfil Empreendedor do gestor e Desempenho Organizacional.....	54
2.1.6	Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional.....	57
2.1.7	Orientação Empreendedora, Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional	58
2.1.8	Liderança Empreendedora, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado, Sucesso nas Inovações e Desempenho Organizacional	60
2.2	A conceituação do Desempenho Organizacional.....	62
2.3	A multidimensionalidade do construto Desempenho Organizacional	64
2.4	O Desempenho Organizacional no ambiente das Instituições de Ensino Superior.....	67
2.4.1	O Desempenho das IES nos estudos empíricos.....	67
2.4.2	O Desempenho das IES na visão do Ministério da Educação.....	69
2.4.2.1	Indicadores de Qualidade Constituintes do CPC.....	72
2.4.2.2	Indicadores de Qualidade Constituintes do IGC.....	74
2.5	Síntese do Referencial teórico.....	75
2.5.1	Síntese do Referencial teórico sobre os Fatores de Influência sobre o Desempenho Organizacional.....	75
2.5.2	Síntese do Referencial teórico sobre o Desempenho Organizacional ...	81
2.5.2.1	Indicadores que operacionalizam o Desempenho Organizacional.....	81
2.5.2.2	Aspectos conceituais do Desempenho Organizacional.....	84
2.5.2.3	Aspectos formais do Desempenho Organizacional.....	85
2.5.2.4	Aspectos funcionais do Desempenho Organizacional.....	85
2.5.2.5	Tipologia dos indicadores que operacionalizam o Desempenho Organizacional	87
2.5.2.6	Proposta de indicadores para a operacionalização do Desempenho das PMIES	89

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	91
3.1	Hipóteses do estudo.....	91
3.2	Modelo estrutural de análise planejado.....	94
3.3	Operacionalização das variáveis.....	96
3.4	Avaliação de conteúdo dos questionários.....	98
3.5	Pré-teste.....	109
3.6	Pesquisa de campo.....	134
3.6.1	Delimitação do público alvo e planejamento amostral.....	134
3.6.2	Instrumento de Pesquisa.....	136
3.6.3	Preparação dos dados.....	137
3.6.4	Procedimentos da análise dos dados.....	138
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	140
4.1	Características da amostra.....	140
4.1.1	Perfil dos respondentes.....	140
4.1.2	Perfil das PMIES.....	142
4.2	Resultados relativos ao objetivo específico “a” desta tese.....	145
4.3	Resultados relativos ao objetivo específico “b” desta tese.....	154
4.4	Resultados relativos ao objetivo específico “c” desta tese.....	157
4.4.1	Validação do modelo teórico proposto.....	159
4.4.2	Efeitos diretos, indiretos e efeito total dos fatores de influência sobre o Desempenho.....	168
4.4.3	Avaliação do poder estatístico da amostra.....	169
4.4.4	Consolidação das hipóteses.....	169
4.5	Caracterização do ambiente de gestão das PMIES.....	172
4.6	Consolidação das hipóteses à luz do referencial teórico.....	180
4.7	Moderação.....	183
4.7.1	Moderação por gênero.....	184
4.7.2	Moderação por escolaridade.....	184
4.7.3	Moderação por tempo no cargo.....	186
4.7.4	Moderação por tempo em cargos de gestão de IES.....	186
4.7.5	Moderação por quantidade de alunos.....	187
4.7.6	Moderação pela idade das PMIES.....	188
4.8	Outras configurações possíveis para o modelo estrutural.....	189
5	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS.....	191
5.1	Conclusões sobre os objetivos propostos para o estudo.....	191
5.2	Outros aspectos construídos no processo de atendimento dos objetivos... 193	
5.3	Limitações do estudo.....	195

5.4	Direcionamentos para estudos futuros.....	195
	REFERÊNCIAS.....	197
	APÊNDICES.....	209
	ANEXOS	265

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil tem experimentado mudanças significativas na oferta e concepção da Educação Superior. Na leitura dos dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP) sobre a expansão do ensino superior no país, observa-se que em 2003 havia 1.859 Instituições de Ensino Superior (IES) com 16.505 cursos de graduação e 3.936.933 estudantes. Em 2013, esses números aumentaram para 2.391 IES que passaram a oferecer 32.049 cursos com 7.305.977 estudantes matriculados (BRASIL, 2013).

Na medida em que o ensino superior cresce, modificam-se também os seus objetivos, como é possível observar nas diferentes versões da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB).

Na 1ª edição, de 1961, o artigo 66 diz: “O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário”.

Na 2ª edição, de 1971, foram tomadas algumas providências sobre a educação básica e o ensino superior não foi citado, porém, na 3ª e última versão, de 1996, há no artigo 43 as seguintes diretrizes:

O ensino superior tem a finalidade de:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Observa-se, pela LDB de 1996, o fortalecimento da relação entre o ensino acadêmico, a pesquisa e desenvolvimento econômico e social, sugerindo que as Instituições de Ensino Superior participem mais ativamente do desenvolvimento das regiões em que estão inseridas.

Essa orientação, que atribui às Instituições de Ensino Superior a ampliação de seu papel, enquanto agente de desenvolvimento, sugere um fortalecimento da organização de seus recursos, de forma a gerar o transbordamento de seus resultados para a sociedade desde o curto prazo.

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior são classificadas quanto à sua organização acadêmica como universidades, centros universitários, faculdades, institutos federais de ciência e tecnologia e centros federais de educação tecnológica.

Quanto à sua categoria administrativa, podem ser públicas ou privadas: quando forem públicas, podem ser federais, estaduais ou municipais; e quando privadas, podem ser concebidas como instituições com fins lucrativos, sem fins lucrativos e beneficentes ou sem fins lucrativos e não beneficentes (BRASIL, 2001).

No que se refere à oferta e distribuição das IES no país, de acordo com o Censo da Educação superior de 2013, há no Brasil 375 IES classificadas como universidades, centros universitários ou institutos com mesmo perfil, sendo 43% públicas e 57% privadas. No que se refere às faculdades, há 2016 IES, sendo 7% públicas e 93% privadas (BRASIL, 2013).

Diante dos números apresentados, pode-se afirmar que o ensino superior brasileiro se consolida, nesta segunda década do século XXI, como privado, e formado predominantemente por faculdades, que representam 84% do número total de IES no Brasil (BRASIL, 2013).

De um lado, esse contexto, marcado pelo crescimento do ensino superior no país e pela mudança de sua missão, definida pelas novas diretrizes na LDB de 1996, sugere que os mantenedores e gestores das IES privadas passaram a enfrentar maiores desafios para a manutenção e desenvolvimento de seus negócios.

De outro, os estudos sobre gestão organizacional têm constatado a contribuição de alguns componentes desse processo para a construção dos resultados da organização, dentre os quais, Cultura de Aprendizagem (MARSICK e WATKINS, 2003; MENEZES; GUIMARÃES e BIDO, 2011), o Capital Social (PENG e LUO, 2000; ACQUAAH, 2007), o Capital Humano (GIMENO *et al.*, 1997; COLOMBO

e GRILLI, 2005), o Perfil Empreendedor (FONTANELLE, HOELTGEBAUM e SILVEIRA, 2006; VEIT e GONÇALVES FILHO, 2007), a Liderança Empreendedora (TARABISHY *et al.*, 2005; FERNANDES e SANTOS, 2008), a Orientação Empreendedora (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; CASTANHAR, DIAS e ESPERANÇA, 2006; SOUZA NETO e CORDEIRO, 2006; MARTENS, 2007; RAUCH *et al.*, 2004) e a Orientação para o Mercado (FERNANDES e SANTOS, 2008; REIS NETO *et al.*, 2013), podem representar vantagens competitivas.

Diante disso, o presente estudo se propõe a investigar o desempenho das Instituições de Ensino Superior privadas, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais.

Para que se possa explicitar o problema de pesquisa, assim como os objetivos, a justificativa e a metodologia desse estudo, é necessário primeiramente entender a situação do Ensino Superior privado no Brasil, que será apresentada na próxima seção.

1.1 O Ensino Superior Privado no Brasil

Embora a autorização para funcionamento e a regulação das instituições de ensino superior sejam responsabilidade do Estado, a constituição de 1988, em seu artigo 209, concedeu à iniciativa privada, o direito de oferecer serviços educacionais.

Desde então, as IES brasileiras passaram a ser classificadas, quanto à categoria administrativa, como públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, ou privadas, quando instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (BRASIL, 2001).

No que se refere à organização acadêmica, as IES são classificadas como:

- **Universidades:** são dotadas de autonomia na sede, podendo criar campus fora de sede no âmbito do Estado. São obrigadas a manter um terço de mestres ou doutores e um terço do corpo docente em tempo integral;
- **Centros universitários:** são dotados de autonomia para a criação de cursos e vagas na sede. São obrigados a manter um terço de mestres ou doutores e um quinto do corpo docente em tempo integral;

- Faculdades: não possuem autonomia para conferir títulos, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Não possuem obrigatoriedade de desenvolvimento de pesquisas e podem ser unidades pertencentes de universidades;
- Institutos federais de ciência e tecnologia e centros federais de educação tecnológica: oferecem ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação (BRASIL, 2001).

Quando se observa o setor privado, o número de IES com organização acadêmica de Faculdades representa 90% do setor (BRASIL, 2013).

A organização acadêmica denominada Faculdade possui como finalidade o oferecimento de serviços educacionais à população, sem a obrigatoriedade de promover a pesquisa científica, assim como ocorre nas universidades e centros universitários. A Tabela 1 apresenta a distribuição das IES de acordo com a organização acadêmica e categoria administrativa.

Tabela 1 - Número de IES por organização acadêmica e categoria administrativa

Ano	Instituições								
	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2013	2.391	111	84	10	130	140	1.876	40	-

Fonte: adaptado de MEC-INEP (BRASIL, 2013).

Segundo estudos da Hoper (2013), o setor privado, com suas 2.090 instituições de ensino, pertence a 1.400 empresas, que prestam serviços educacionais a 5,3 milhões de alunos (modalidades presencial e ensino a distância), de um total de 7,1 milhões de estudantes matriculados no ensino superior.

O mesmo estudo mostra que as 12 principais organizações concentram 38% dos alunos matriculados no ensino superior privado. Essas mesmas 12 organizações detêm um terço do faturamento do mercado de educação superior, conforme é possível observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Configuração do mercado educacional quanto à receita e faturamento

Instituição	Nº de alunos	Receita líquida	Participação de mercado	Instituições integrantes
Kroton-Anhanguera	959 mil	R\$ 3,030 bilhão	18%	Anhanguera, Uniban, Rede LFG, Universidade Norte do Paraná (Unopar), Faculdades Pitágoras, Unic (Universidade de Cuiabá), Unime (Universidade Metropolitana de Educação e Cultura), Fama, Fais, Faculdade União e Uniasselvi
Estácio	272 mil	R\$ 1,38 bilhão	5,40%	Universidade Estácio de Sá, Faculdade Seama, Uniradial, Idez, Uniuol, Faculdade de Tecnologia Estácio, entre outras
Unip	238 mil	R\$ 1,37 bilhão	4,60%	Unip, Colégios Objetivo
Laureate	145 mil	R\$ 956 milhões	2,80%	Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). BSP - Business School São Paulo; CEDEPE Business School; Centro Universitário do Norte (UniNorte); Centro Universitário IBMR; Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter); Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS); Faculdade dos Guararapes (FG); Faculdade Internacional da Paraíba (UNPB); Universidade Anhembí Morumbi; Universidade Potiguar (UnP); e Universidade Salvador (UNIFACS).
Uninove	127 mil	R\$ 562 milhões	2,50%	Uninove
Unicsul	47 mil	R\$ 487 milhões	0,90%	Universidade Cruzeiro do Sul e Unicid
Ânima educação	81 mil	R\$ 644 milhões	1,5%	Centro Universitário Una, Unimonte e UniBH, Universidade São Judas
Whitney	37 mil	R\$ 312 milhões	0,70%	Universidade Veiga de Almeida e Centro Universitário Jorge Amado
Ser Educacional	49 mil	R\$ 282 milhões	0,90%	Uninassau, Faculdade Maurício de Nassau, Faculdade Joaquim Nabuco, Escola Técnica Joaquim Nabuco, Escola Técnica Mauricio de Nassau
Grupo Tiradentes	37 mil	R\$ 197 milhões	0,70%	Universidade Tiradentes (Unit), Faculdade Integrada Tiradentes (Fits) e Faculdade Integrada de Pernambuco (Facipe)
Devry	27 mil	R\$ 180 milhões	0,50%	Faculdade Área1, Faculdade Fanor, Faculdade do Vale do Ipojuca (Favip), Faculdade Boa Viagem, Faculdade Ruy Barbosa
Ibmec	9 mil	R\$ 170 milhões	0,20%	Ibmec
Outras instituições	3,3 milhões	R\$ 18,9 bilhões	62%	
Total do setor privado	5,3 milhões	R\$ 28,2 bilhões	100%	—

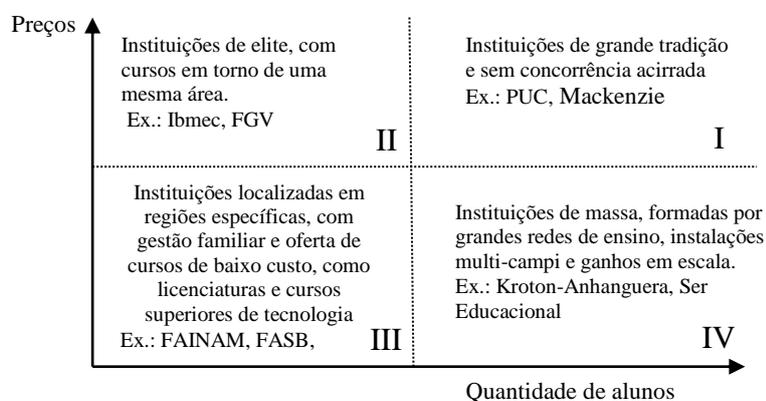
Fonte: adaptado de Hoper (2013).

Observa-se na Tabela 2 que, embora 38% dos alunos sejam atendidos por apenas 12 grandes organizações, há 3,3 milhões de alunos distribuídos pelas outras 2077 IES espalhadas pelo Brasil, que arrecadam 67% da receita líquida do setor de ensino privado e representam 62% do mercado das IES privadas.

Segundo Garcia (2005), há uma forte segmentação no ensino superior, por meio dos preços e das temáticas de cursos oferecidos. Há IES que se posicionam com a oferta de cursos com preços mais baixos, enquanto outras buscam públicos mais selecionados. Os cursos oferecidos pelas IES com preços menores são mais baratos e curtos, como as licenciaturas e cursos superiores de tecnologia.

O autor assevera que as IES que oferecem cursos com preços mais elevados possuem alto investimento na marca da instituição e tendência a oferecer cursos com temáticas comuns, como escolas de negócios e escolas de saúde, entre outras temáticas, e ilustra a distribuição das IES atualmente, conforme pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Segmentação das IES privadas



Fonte: adaptado de Garcia (2005)

Garcia (2005) afirma que as IES que não se posicionam e permanecem no centro dos quatro quadrantes da Figura 1, acabam por sofrer dificuldades de se manter no mercado educacional.

Nos quadrantes II e III, representados na Figura 1, estão localizadas as Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior (PMIES), que segundo a Associação dos Mantenedores do Ensino Superior, são as IES com até 3000 alunos e representam 63% das IES privadas no Brasil (ABMES, 2014).

1.2 O problema e os objetivos do estudo

Diante do exposto, apresenta-se a seguinte questão problema:

Considerando a complexidade dos objetivos de uma PMIES privada, que estão relacionados à entrega dos serviços contratados pelos estudantes, além do atendimento das expectativas da sociedade, no que se refere à garantia da qualidade da formação dos profissionais habilitados, assim como os desafios que qualquer empresa enfrenta, como a manutenção da vantagem competitiva, que modelo representa o desempenho no ambiente das PMIES privadas?

Com o intuito de responder esta questão, o presente estudo tem o objetivo de construir e testar um modelo representativo do desempenho das PMIES privadas, a partir de uma plataforma de fatores potencialmente influenciadores, presentes nos estudos que investigam os fatores de influência sobre o desempenho organizacional em outros contextos diversos.

Para a operacionalização da proposta, faz-se necessário o atendimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores potencialmente influenciadores do desempenho das PMIES privadas;
- b) Identificar os indicadores que operacionalizam o conceito de desempenho das PMIES privadas;
- c) Analisar as relações entre o desempenho e os fatores de influência, no ambiente das PMIES privadas.

Atender aos objetivos “a”, “b” e “c” pressupõe a consolidação neste estudo de uma extensa base conceitual relativa aos fatores de influência sobre o desempenho, que contemple suas dimensões e elementos operacionais, especialmente no seu relacionamento com o ambiente organizacional das Instituições de Ensino Superior.

1.3 Justificativa do estudo do problema

Em termos teóricos, o estudo contribui para a ampliação da base conceitual do desempenho das IES, além dos fatores de influência selecionados, na medida

em que apresenta novas aplicações, especialmente ao ambiente das Instituições de Ensino superior, tendo como base a literatura e a prática efetiva de gestores de organizações de ensino, que foram investigadas na pesquisa.

Diante de modelos simples encontrados na literatura, que consideram de maneira isolada a relação entre o desempenho e os seus fatores influenciadores, a proposta desta tese pressupõe a expansão da discussão mediante o delineamento de um modelo mais robusto, com múltiplos fatores, considerando-os fatores que antecedem o desempenho organizacional.

Ainda, ao combinar teoria e dados, no processo de construção e teste do modelo de desempenho das Instituições de Ensino Superior, esse estudo possibilita a construção de teoria no âmbito da abordagem dos modelos organizacionais, especialmente focando a explicitação de fatores relevantes para o desempenho dessas organizações.

1.4 Metodologia do estudo

As etapas percorridas para o desenvolvimento deste estudo incluíram:

- a) pesquisa bibliográfica, realizada com duas finalidades específicas: delimitar o conceito Desempenho Organizacional no ambiente das IES privadas, e identificar os fatores de influência sobre o desempenho nos estudos organizacionais, independente do tipo de organização;
- b) pesquisa pré-quantitativa posterior à pesquisa bibliográfica junto aos diretores e coordenadores de PMIES privadas, a fim de subsidiar a escolha dos construtos/dimensões e indicadores de operacionalização do desempenho e de possíveis fatores de influência sobre o desempenho.
- c) coleta e análise dos dados primários para a validação do modelo;
- d) validação, descrição e discussão do modelo.

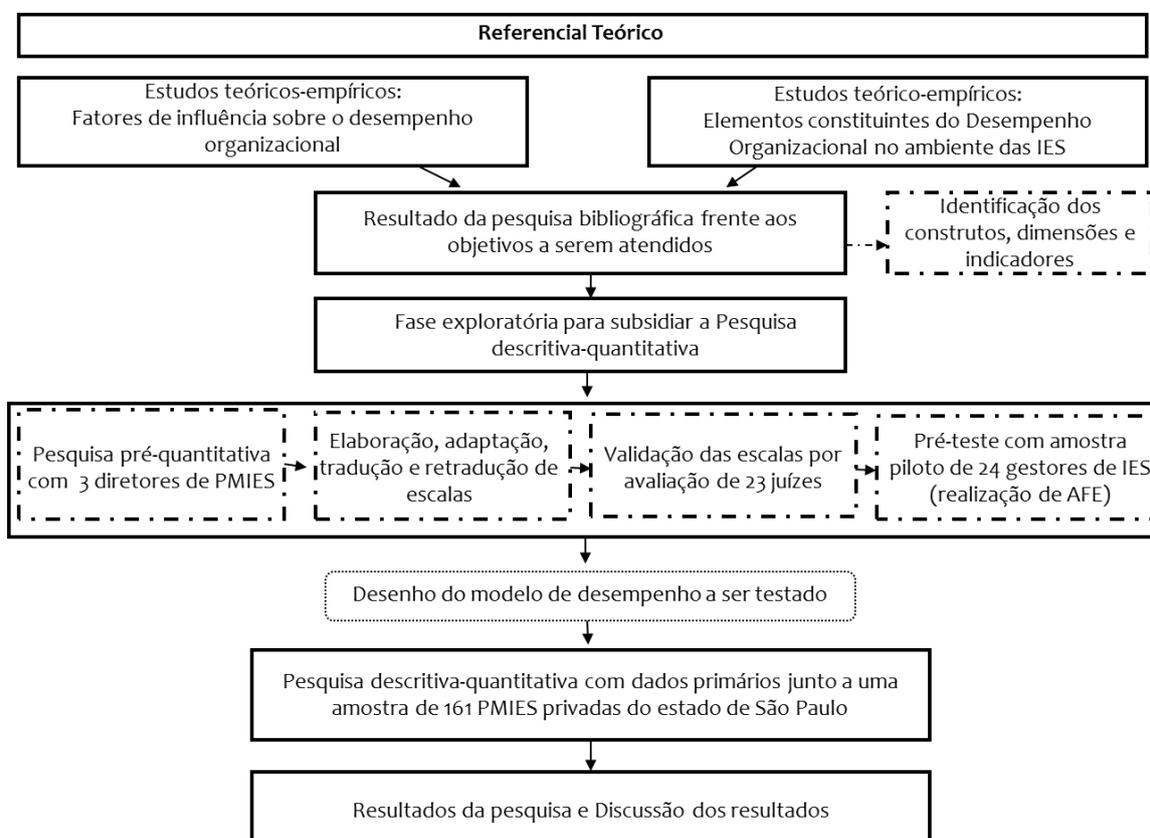
Na pesquisa bibliográfica, buscou-se as pesquisas teóricas e empíricas nas bases de dados *Web of Science* (ISI), que dá origem ao *Journal Citation Report* (JCR)

e a *Scopus*, que dá origem ao indicador *SC Imago Journal Rank (SJR)*. Os resultados desta etapa da pesquisa foram registrados no capítulo 2 deste estudo.

Especificamente para o entendimento do conceito desempenho no ambiente das IES privadas, realizou-se a análise de conteúdo categorial com base na descrição dos atributos, propriedades e dimensões propostos no Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho, elaborado por Matitz e Bulgacov (2011), registrados no capítulo 2 deste estudo.

Na etapa pré-quantitativa, realizou-se entrevistas semi-diretivas com os diretores de três PMIES privadas distintas da região metropolitana de São Paulo, avaliação de conteúdo por 23 especialistas nos fatores de influência identificados na literatura, que seguindo uma metodologia específica de avaliação de conteúdo, foram denominados juízes, e posteriormente um pré-teste, que envolveu entrevistas com 24 diretores e coordenadores de IES privadas. Os resultados estão registrados no apêndice 8 e no capítulo 3 deste estudo. A Figura 2 apresenta uma síntese de todas as etapas percorridas.

Figura 2 - Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez constituído o modelo, realizou-se uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa para que fossem analisadas as relações estruturais, assim como a validação e descrição das relações validadas.

Como um dos objetivos deste trabalho é testar as hipóteses elaboradas e examinar a significância estatística do modelo proposto, foram utilizadas técnicas de análise multivariada, tais como Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais baseada no Método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS - *Partial Least Squares*).

A escolha das técnicas está em consonância com os estudos mencionados no referencial teórico desta tese, que discutiram os fatores de influência sobre o desempenho organizacional.

Como a proposta do modelo e das hipóteses foram estabelecidas a partir da revisão da literatura, e por consequência, se encontram em um âmbito exploratório, faz-se necessária a transição da análise exploratória para a confirmatória.

Desta maneira, a modelagem por equações estruturais se torna a método mais adequado para o atendimento dos objetivos deste estudo, visto que se trata de um método orientado mais por teoria do que por resultados empíricos (HAIR *et al.*, 2009). Registre-se que a pesquisa empírica está detalhada nos capítulos 3 e 4 desta tese.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os fatores de influência sobre o desempenho nos estudos organizacionais, a conceituação do desempenho organizacional, a discussão sobre a multidimensionalidade do construto desempenho, o desempenho organizacional no ambiente das Instituições de Ensino Superior e uma síntese de todo o referencial teórico.

2.1 Fatores de influência sobre o desempenho nos estudos organizacionais

Nessa seção são apresentados os principais estudos organizacionais que descrevem e testam relações entre o desempenho organizacional e seus fatores de influência, a saber: a Cultura de Aprendizagem (MARSICK e WATKINS, 2003; MENEZES; GUIMARÃES e BIDO, 2011), o Capital Social (PENG e LUO, 2000; ACQUAHH, 2007), o Capital Humano (GIMENO *et al.*, 1997; COLOMBO e GRILLI, 2005), o Perfil Empreendedor (FONTANELLE, HOELTGEBAUM e SILVEIRA, 2006; VEIT e GONÇALVES FILHO, 2007), a Liderança Empreendedora (TARABISHY *et al.*, 2005; FERNANDES e SANTOS, 2008), a Orientação Empreendedora (GRÉGOIRE, *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; CASTANHAR, DIAS e ESPERANÇA, 2006; SOUZA NETO e CORDEIRO, 2006; MARTENS, 2007; RAUCH *et al.*, 2009) e a Orientação para o Mercado (FERNANDES e SANTOS, 2008; REIS NETO *et al.*, 2013).

Além dos desenhos dos modelos testados, são apresentados os resultados dos estudos e as variáveis que operacionalizaram os diversos construtos envolvidos.

2.1.1 Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional

Por meio da revisão da literatura que aborda os fatores de influência sobre o desempenho organizacional, pôde-se observar que a cultura de aprendizagem foi considerada um importante fator de influência sobre o desempenho.

A cultura de aprendizagem em organizações foi operacionalizada por Marsick e Watkins (2003) como um construto constituído por sete dimensões, e que influenciam o desempenho organizacional em estudos realizados nos mais variados contextos, por exemplo, na Colômbia por Hernandez e Watkins (2003), na Malásia por Sta. Maria (2003), na Austrália por Dymock (2003), no Líbano por Jamali (2009), na Coreia por Song, Kyoo e Chermack (2009), na China por Zhang, Zhang e Yang (2004), e no Brasil por Menezes, Guimarães e Bido (2011).

O questionário de Marsick e Watkins (2003) foi traduzido da língua inglesa para a língua portuguesa, e inicialmente contava com 55 itens, sendo 43 a respeito da cultura de aprendizagem e 12 do desempenho organizacional. Na versão de Yang (2003), esse número caiu para 27 itens, sendo três itens para cada uma das sete dimensões que operacionalizam a cultura organizacional e outros três itens para cada uma das duas dimensões.

Para a realidade brasileira, os estudos de Menezes, Guimarães e Bido (2011) validaram uma escala de medida de cultura de aprendizagem e avaliaram sua relação com desempenho em organizações brasileiras, a partir de um questionário das dimensões da organização que aprende, criado por Yang (2003), a partir de outro instrumento criado por Marsick e Watkins (2003).

A visão de cultura de aprendizagem organizacional utilizada nestes estudos é próxima da visão de Yang (2003), que em uma perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento individual, diz que a aprendizagem ocorre quando provocada por estímulos, como desafios e dificuldades, fazendo com que o indivíduo crie estratégias e um plano para superá-los. Nesse contexto, a cultura de aprendizagem pode ser maior ou menor na medida em que a organização consegue enxergar estes estímulos, elaborar os planos e estratégias e incorporá-los em sua missão.

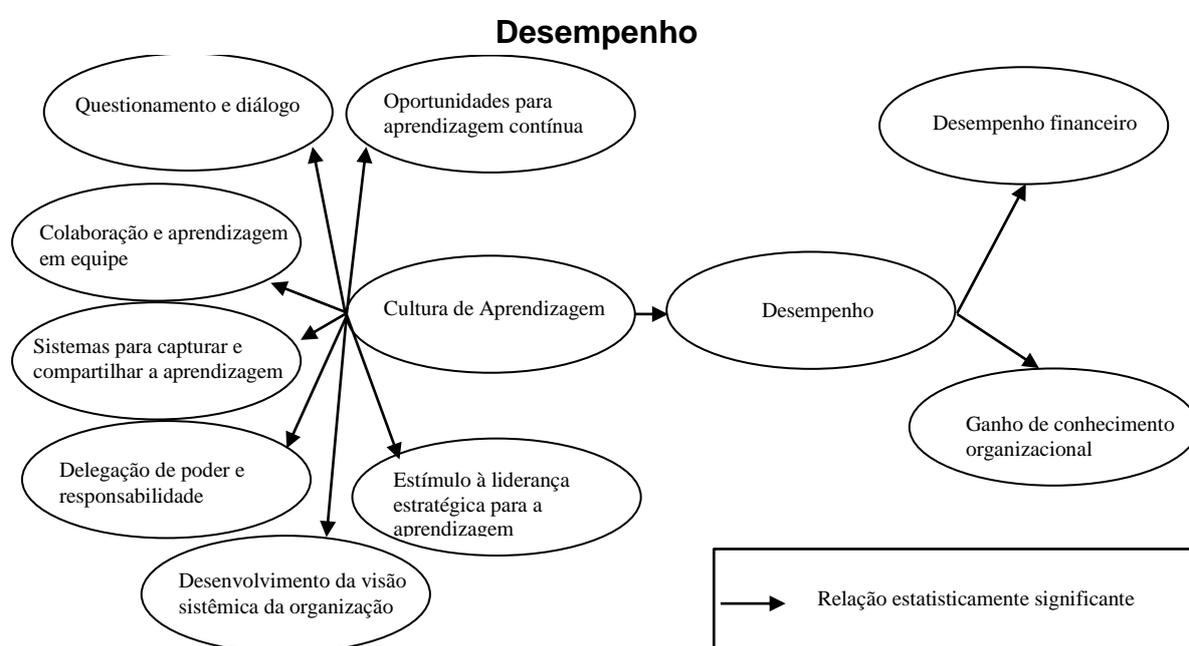
As dimensões que operacionalizam a cultura de aprendizagem, adaptadas por Yang (2003), e usadas por Menezes, Guimarães e Bido (2011), para a realidade brasileira, foram mensuradas por meio de uma escala tipo Likert com seis pontos, variando de “quase nunca” para “quase sempre”, cujas assertivas estão apresentadas como itens da escala, no anexo A.

As dimensões que operacionalizavam o desempenho organizacional também foram mensuradas por uma escala Likert com seis pontos, variando de “quase nunca” para “quase sempre”, cujas assertivas estão apresentadas como itens da escala, no anexo A.

O questionário de Menezes, Guimarães e Bido (2011) foi aplicado a uma amostra de 266 empregados de uma organização do setor elétrico e apresentou validade convergente, confiabilidade adequada e validade discriminante para o estudo na realidade brasileira.

Diante disso, o modelo investigado pelos autores propõe a cultura de aprendizagem como uma variável latente, mensurada por sete dimensões, e o desempenho organizacional, modelado como uma variável latente, mensurada por duas dimensões. A Figura 3 ilustra o modelo estrutural avaliado.

Figura 3 - Desenho do modelo que envolve Cultura de Aprendizagem e



Fonte: adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).

O modelo foi validado para a realidade brasileira, e mostra que a cultura de aprendizagem explica 43% da variação do desempenho organizacional (MENEZES; GUIMARÃES; BIDO, 2011).

2.1.2 Capital Social, Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional

O conceito de capital social surgiu na sociologia, a partir dos estudos de Bourdieu (1980) e Coleman (1988), que investigaram os benefícios que indivíduos ou grupos passavam a ter, decorrentes de seus laços com terceiros.

Desde o ano 2000, o conceito de capital social passou a ser mais difundido e aplicado aos estudos organizacionais (ADLER, P. S.; KWON, S. W, 2002; TONDOLO, 2014), e desta forma, foram constatadas relações entre o capital social e o desempenho organizacional (PENG; LUO, 2000; ACQUAAH, 2007; FELÍCIO, J.A., COUTO, E., CAIADO, J., 2014).

Peng e Luo (2000) investigaram a relação entre o capital social e o desempenho de organizações, desenvolvido pelos gestores destas organizações entre si, com líderes políticos, funcionários do governo e com líderes comunitários. O estudo mostrou que o capital social influenciava positivamente o desempenho das empresas, em uma região emergente na China.

Os estudos de Peng e Luo (2000) chamaram a atenção de outros pesquisadores da área de administração, que passaram a considerar o capital social, enquanto desenvolvimento de redes de relacionamentos, em nível micro, como um fator de influência sobre o desempenho e da vantagem competitiva de empresas, em nível macro.

Acquaah (2007) replicou o estudo de Peng e Luo (2000) em Gana, e chegou às mesmas conclusões, isto é, o capital social desenvolvido pela rede de relacionamentos dos líderes de empresas com outros líderes, assim como as redes formadas com funcionários do governo influenciavam positivamente o desempenho das empresas, ao menos em países emergentes.

Devido à dificuldade de obtenção de dados objetivos sobre o desempenho das empresas, foram utilizadas medidas de opinião do desempenho da empresa em comparação aos concorrentes.

Os entrevistados foram solicitados a classificar suas empresas em cinco medidas de desempenho: crescimento de vendas e receitas; crescimento de renda ou lucros líquidos; crescimento da produtividade; retorno sobre ativos e retorno sobre vendas. A classificação foi de 01 (muito pior) a 07 (muito melhor), e estava sempre relacionada aos principais concorrentes em seu setor nos anos de 2001 e 2002.

A variável denominada *Social Capital* foi obtida pela opinião dos respondentes, de 1998 a 2000, medindo a maneira que suas redes de relacionamentos sociais e pessoais foram usadas para o benefício de suas empresas, e de que forma ocorreu tal benefício. Para a constituição do indicador, foram criadas as seguintes medidas:

$$\text{Social Capital} = \frac{\text{USED} \times \text{INFO} + \text{USED} \times \text{RES} + \text{USED} \times \text{KNOW}}{3}$$

A medida denominada USED diz respeito à opinião dos respondentes, se sua rede de relacionamentos foi efetivamente usada a favor da empresa, em uma escala de sete pontos, que vai de 01 (muito pouco) à 07 (muito).

As medidas denominadas INFO, RES e KNOW dizem respeito, respectivamente, à quantidade de acessos às informações, recursos e conhecimentos, que poderiam ser usadas a favor da empresa.

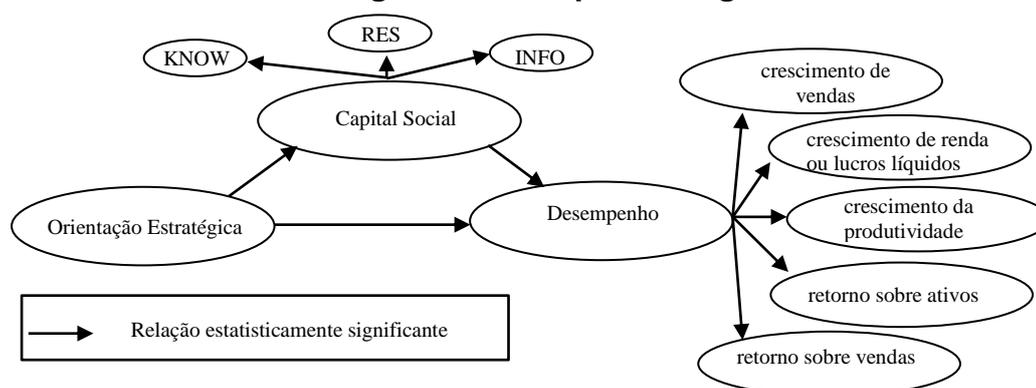
Foram testados alguns fatores moderadores, tais como orientação estratégica, personificada pela estratégia de baixo custo e diferenciação. Neste caso, foi perguntado aos respondentes se a empresa havia usado métodos diferenciados para ampliar a sua vantagem competitiva, entre 1998 e 2000, variando de 1 (muito menos) a 07 (muito mais).

A relação das variáveis de estratégia de baixo custo com o desempenho se mostrou positiva e significativa, sendo operacionalizadas com seis itens, que estão registrados no anexo B desta tese.

Da mesma forma, a relação das variáveis de estratégia de diferenciação com o desempenho se mostrou positiva e significativa, sendo operacionalizada por meio de sete itens, que também estão registradas no anexo B desta tese.

Quando o Capital Social foi incluído na análise da relação entre a Orientação estratégica e o Desempenho, o poder explicativo do modelo aumentou significativamente. Desta forma, o estudo concluiu que o capital social é um fator de influência sobre o desempenho, visto que modera a relação entre orientação estratégica e desempenho, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Desenho do modelo que envolve o Capital Social, Orientação Estratégica e Desempenho Organizacional



Fonte: adaptado de Acquaah (2007).

O estudo de Acquah(2007) concluiu que o capital social dos líderes é uma importante fonte de recursos, informação e aprendizagem, utilizados para melhorar o desempenho, e que o impacto do capital social no desempenho organizacional está relacionado à orientação estratégica competitiva da empresa, ou seja, a força da relação entre o capital social e o desempenho é mais forte nas empresas que possuem diferenciação estratégica do que nas empresas que não possuem.

2.1.3 Capital Social, Capital Humano e Desempenho Organizacional

Além do capital social, discutido anteriormente, estudos organizacionais apontam o capital humano como fator de influência sobre o desempenho das organizações (GIMENO *et al.*, 1997; COLOMBO; GRILLI, 2005; DIMOV; SHEPHERD, 2005; FELÍCIO, J.A., COUTO, E., CAIADO, J., 2014).

As pesquisas de Gimeno *et al.* (1997) e Dimov e Shepherd (2005) investigaram e concluíram que o capital humano e o capital social dos gestores influenciam o desempenho de suas empresas.

Outros estudos investigaram a operacionalização do Capital Social em contextos diversos, como a tese de doutorado de Tondolo (2014), que tratou do Capital Social de organizações do terceiro setor. Tal estudo concluiu que o Capital Social das organizações beneficiam a própria organização, na medida que facilita a aquisição de recursos externos que são fundamentais para o desenvolvimento de seus projetos. A pesquisa não focou no estudo das relações entre desempenho organizacional e capital social.

Felício, Couto e Caiado (2014) avaliaram o efeito do capital humano e do capital social dos gestores de pequenas e médias empresas no desempenho das organizações com este perfil. Foram acessadas 199 organizações portuguesas de pequeno e médio porte, sendo que 29,7% do total eram empresas de manufatura, 16,6% eram empresas públicas da área de construção, 22,6% eram empresas de vendas no atacado e varejo e 31,1% eram empresas de serviços.

No modelo, o capital humano é um construto constituído por quatro dimensões, a saber: conhecimento, experiência, proficiência profissional e habilidade cognitiva. As medidas foram obtidas por meio de uma escala Likert,

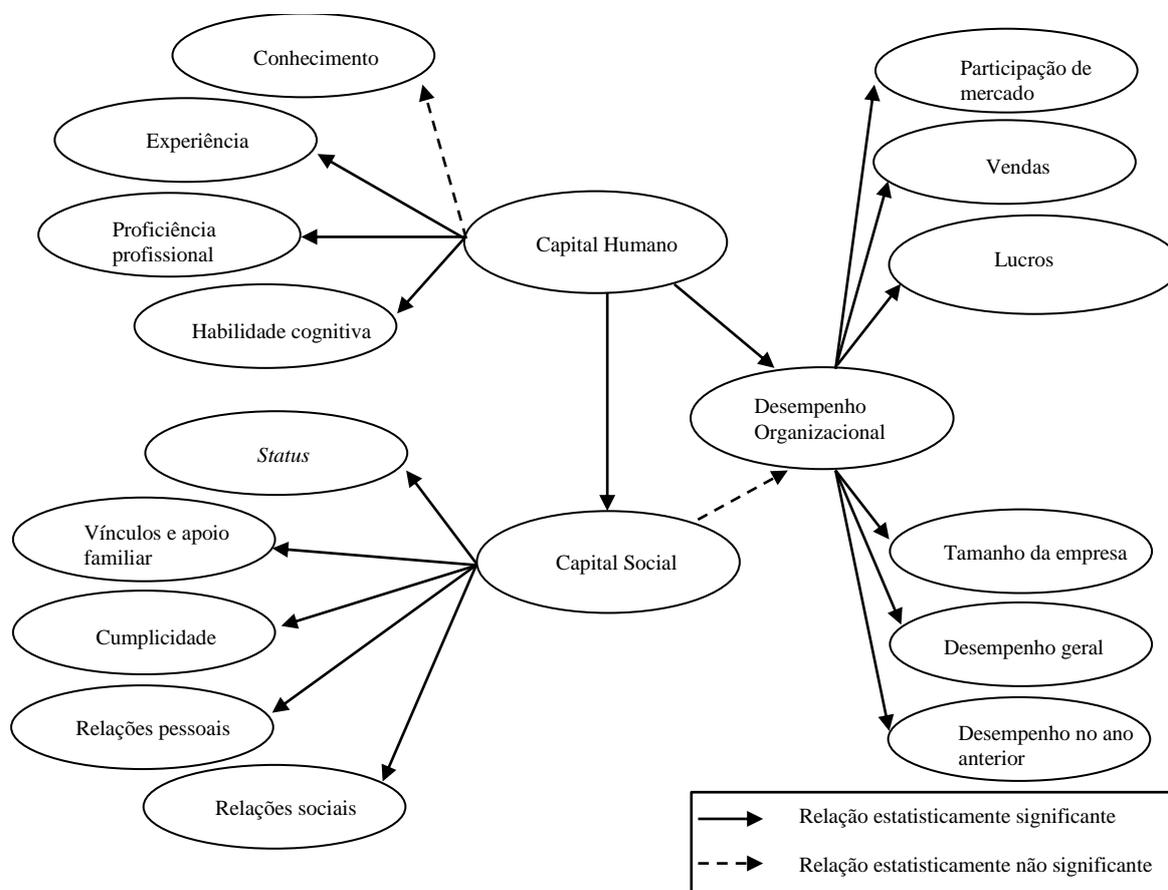
variando de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) e estão registradas no anexo C desta tese.

O capital social é um construto constituído por cinco dimensões, a saber: *status*, vínculos e apoio familiar, cumplicidade, relações pessoais e relações sociais, que também estão registradas no anexo C desta tese.

O desempenho organizacional é um construto operacionalizado seis variáveis, que estão registradas no anexo C desta tese.

Os autores validaram o modelo com o uso de modelagem por equações estruturais, constatando que o capital humano influencia o capital social e o desempenho organizacional. Os autores concluíram que o capital social não influencia o desempenho, e constataram também que o capital humano é melhor representado pela experiência, proficiência profissional e habilidade cognitiva do que pelo conhecimento, conforme está ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Desenho do modelo que envolve o Capital Humano, Capital Social e Desempenho Organizacional



Fonte: adaptado de Felício, Couto e Caiado (2014).

Esta pesquisa apresenta uma importante contribuição para a literatura, pois confirma a relação e influência do capital humano sobre o capital social, e sugere que o capital humano é determinante para o desempenho organizacional.

2.1.4 Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional

Por meio da revisão da literatura que aborda os fatores de influência sobre o desempenho organizacional, pôde-se observar que a orientação para o mercado foi considerada um importante fator de influência sobre o desempenho.

A orientação para o mercado foi operacionalizada por Narver e Slater (1990), Jaworski e Kohli (1993) como um construto multidimensional que influencia o desempenho organizacional em estudos realizados nos mais variados contextos.

A visão de orientação para o mercado utilizada nesses estudos está relacionada à capacidade da empresa em criar, disseminar e utilizar inteligência de mercado em suas decisões, transbordando tais informações dos departamentos de marketing para toda a empresa.

Os autores se referem à inteligência de mercado como um conjunto de informações sobre as necessidades e preferências dos consumidores, assim como os fatores que influenciam tal comportamento.

Na busca em responder por que algumas organizações seriam mais orientadas para o mercado do que outras, identificar qual seria o efeito da orientação para o mercado junto aos empregados e ao desempenho da organização, e verificar se a orientação para o mercado e o desempenho organizacional dependeria do contexto ambiental, Jaworski e Kohli (1993) propuseram e testaram um modelo, em que usavam como hipótese que a orientação para o mercado influenciava o desempenho organizacional e o comprometimento dos funcionários, mas, por outro lado, era influenciado pelo comportamento da alta direção, da dinâmica dos departamentos da empresa, e dos sistemas organizacionais, como a centralização, a formalização e o sistema de recompensas da empresa.

O comportamento da alta direção foi medida por uma escala criada pelos autores, operacionalizada por nove variáveis, sendo as quatro primeiras relacionadas à ênfase dada pela alta direção à orientação para o mercado, e as cinco próximas relacionada à assunção ao risco da alta direção. Os itens foram

avaliados pelos respondentes por meio de uma escala Likert contendo cinco pontos, que variava de discordância total (1), para concordância total (5). Todas as variáveis estão registradas no anexo D desta tese.

A dinâmica dos departamentos também foi medida por uma escala criada pelos autores, operacionalizada por treze variáveis, sendo as sete primeiras relacionadas aos conflitos interdepartamentais e as outras seis relacionadas às alianças interdepartamentais. Os itens foram avaliados pelos respondentes por meio de uma escala Likert contendo cinco pontos, que variava de discordância total (1), para concordância total (5), e estão registradas no anexo D desta tese.

Os sistemas organizacionais também foram medidos por uma escala criada pelos autores, operacionalizada por dezessete variáveis sete relacionadas à formalização, cinco relacionadas à centralização e cinco relacionadas ao sistema de recompensas. Os itens foram avaliados pelos respondentes por meio de uma escala Likert contendo cinco pontos, que variava de discordância total (1), para concordância total (5), e estão registradas no anexo D desta tese.

A orientação para o mercado foi então medida por meio de uma escala criada pelos autores, que foi denominada Markor (*Market Orientation*), de forma que o construto foi constituído por três dimensões, sendo a primeira denominada “inteligência de mercado”, que foi operacionalizada por seis variáveis. A segunda dimensão foi denominada “disseminação da inteligência de mercado”, que foi operacionalizada por cinco variáveis, e por fim, a terceira dimensão, denominada “resposta à inteligência de mercado”, que foi operacionalizada por nove variáveis. Os itens foram avaliados pelos respondentes por meio de uma escala Likert contendo cinco pontos, que variava de discordância total (1), para concordância total (5), e estão registradas no anexo D desta tese.

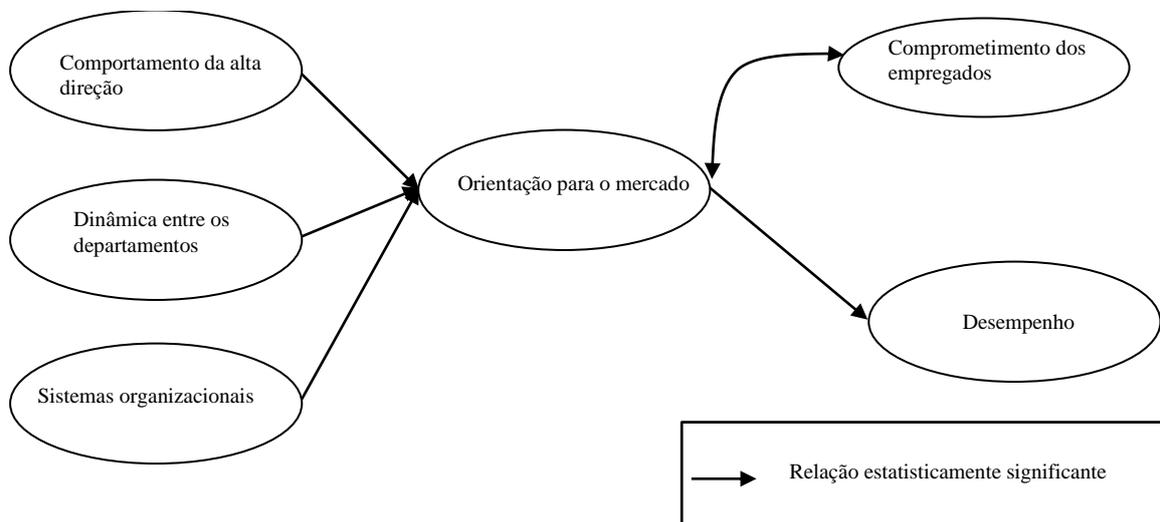
O construto desempenho foi medido da mesma forma, operacionalizado por duas variáveis, que estão registradas no anexo D desta tese.

O comprometimento dos empregados foi medido por uma escala operacionalizada por quatorze variáveis, sendo que sete são relacionadas ao comprometimento dos empregados com a organização e sete relacionadas ao espírito de equipe. Os itens foram avaliados pelos respondentes por meio de uma escala Likert contendo cinco pontos, que variava de discordância total (1), para concordância total (5), e estão registradas no anexo D desta tese.

O estudo de Jaworski e Kohli (1993) demonstrou que, quanto mais alta a orientação para o mercado, maior será o desempenho da organização. Foi verificado também que a orientação para o mercado promove o sentimento de pertencimento aos empregados, de tal maneira que também se mostrou forte a correlação entre a orientação para o mercado e o comprometimento dos empregados.

Além disso, identificaram que a ênfase dada pela alta administração ao mercado, a descentralização na dinâmica entre os departamentos e um sistema de recompensas baseado nos resultados do mercado incentivam a orientação para o mercado na organização. A Figura 6 ilustra as relações validadas.

Figura 6 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional



Fonte: adaptado de Jaworski e Kohli (1993).

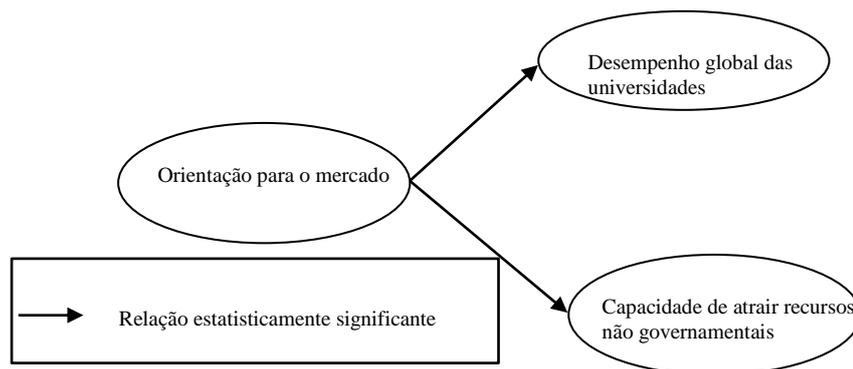
A escala Markor, de autoria de Jaworski e Kohli (1993), também foi utilizada em estudos que buscavam entender a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho de instituições de ensino superior. Este é o caso do estudo realizado nas universidades australianas e da Nova Zelândia, por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), e em instituições de ensino superior brasileiras, por Faleiro (2001), que verificou a relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação junto a cursos de administração filiados à Associação Nacional de Graduação em Administração (Angrad), além de Antoni (2004), que estudou a relação entre orientação para o mercado e o desempenho dos cursos de administração da região sul do Brasil.

O estudo de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) teve como amostra, oitenta e quatro departamentos em universidades da Austrália e Nova Zelândia, de diversos cursos diferentes. O estudo verificou o quanto a orientação para o mercado influencia o desempenho dessas universidades, adotando como medida de desempenho, o desempenho global das universidades e sua capacidade de atrair recursos não governamentais nos últimos anos.

Como a escala Markor foi desenvolvida para uma empresa de forma geral, Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) adaptaram a escala para o ambiente das instituições de ensino superior. Além disso, os autores incluíram os alunos e seus potenciais empregadores no seu estudo, o que acrescentou cinco variáveis a Markor.

Desta forma, a escala adaptada passou a apresentar vinte e cinco variáveis, oito relativas à geração da inteligência de mercado, sete relativas à disseminação da inteligência de mercado e dez relativas à capacidade de resposta à inteligência gerada. Os itens foram avaliados por uma escala Likert com sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente, e estão registrados no anexo E desta tese. A Figura 7 ilustra as relações validadas.

Figura 7 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional, no ambiente das universidades



Fonte: adaptado de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996).

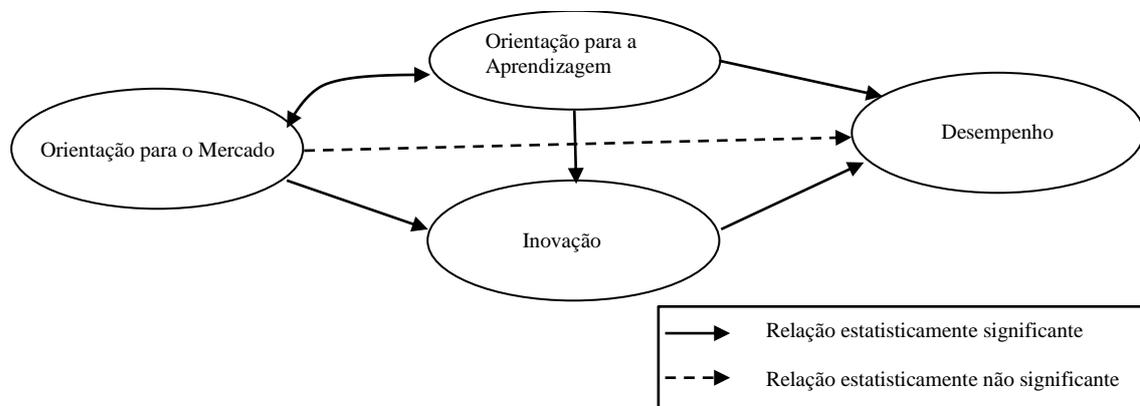
Os resultados da pesquisa, segundo Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), demonstram a existência de uma forte ligação entre orientação para o mercado e o desempenho nas universidades.

Quanto aos elementos do construto, foi identificado que a resposta para o mercado é o elemento de maior importância para o desempenho, a geração de inteligência apresentou relação positiva para a obtenção de fundos não governamentais nos últimos cinco anos junto às instituições pesquisadas. De maneira geral, assinalam que o monitoramento e a geração de informações sobre o mercado permite identificar também quais são os fundos ofertantes de recursos, além de identificar sinais de tendências de aumento e diminuição na oferta de recursos, pelos fundos.

Outro estudo que fez uso da escala Markor na investigação dos fatores de influência sobre o desempenho das instituições de ensino superior foi desenvolvido por Faleiro (2001), por meio da replicação de um modelo já discutido por Baker e Sinkula (1999) em um contexto que envia empresas de portes distintos, de setores industriais e não industriais, no ambiente das instituições de ensino superior, que ofereciam cursos de administração filiados à Angrad.

Nos estudos de Baker e Sinkula (1999), se constatou que a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem influenciam um terceiro construto, que é a inovação, que por fim, influenciava o desempenho organizacional. Além disso, não foi encontrada uma relação direta entre orientação para o mercado e desempenho, ao contrário da orientação para a aprendizagem. A Figura 8 ilustra as relações significantes do estudo.

Figura 8 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para Aprendizagem, Orientação para o Mercado, Inovação e o Desempenho Organizacional.



Fonte: adaptado de Baker e Sinkula (1999).

Desta mesma forma, foi conduzido o estudo de Faleiro (2001), que testou o modelo de Baker e Sinkula no ambiente das instituições de ensino, sem mencionar o construto desempenho.

Com o uso da escala de Markor adaptada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) para o ambiente das instituições de ensino, além das escalas de Baker e Sinkula (1999) para a medição da orientação para aprendizagem e inovação, adaptadas para o mesmo contexto educacional, Faleiro (2001) verificou as relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação.

Os itens das escalas Markor e orientação para a aprendizagem foram avaliadas por meio da escala Likert com cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

A inovação também foi avaliada por meio de uma escala Likert, variando de (1) muito pior do que o nosso maior concorrente a (5) muito melhor do que o nosso maior concorrente. Todas as variáveis que operacionalizam o construto estão registradas no anexo F desta tese.

O construto orientação para a aprendizagem foi constituído por três dimensões, denominadas compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta. Todas as dimensões e variáveis que operacionalizam o construto estão registradas no anexo F desta tese.

Faleiro (2001) concluiu que a relação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem é forte e positiva, atestando que as duas orientações podem ser estratégicas para as instituições de ensino superior.

Concluiu ainda que a relação entre a orientação para o mercado e a inovação é moderada e positiva, e a relação entre a orientação para a aprendizagem e a inovação é fraca e positiva.

Na mesma direção, o estudo de Antoni (2004) buscou verificar se há relação entre orientação para o mercado e o desempenho em cursos de bacharelado em administração.

No desenho de seu modelo, utilizou o construto orientação para o mercado, proposto por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996), que é uma adaptação da escala Markor para o ambiente das instituições de ensino superior, e considerou o desempenho de cada curso como a nota no provão do curso avaliado.

Antoni (2004) identificou em que medida os cursos de administração possuem uma orientação para o mercado, porém não constatou relação entre a orientação

para o mercado e o desempenho, que foi considerado um construto unidimensional, relacionado ao desempenho dos estudantes, o que difere a análise dos demais estudos, que consideram o desempenho organizacional como um construto multidimensional.

2.1.5 Perfil Empreendedor do gestor e Desempenho Organizacional

No século XX, Joseph Schumpeter introduziu a noção do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes (SCHUMPETER, 1992). O conceito se relacionava ao rompimento do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização.

Na mesma perspectiva de Schumpeter, no que se refere ao empreendedorismo como um atributo individual, McClelland (1961) desenvolve uma escala para a medição do empreendedorismo individual, que segundo o autor, estaria relacionado à intensidade da preocupação de uma pessoa com a realização, a qual recebeu a denominação de N- Realização (necessidade de realização).

As medidas das características empreendedoras, segundo McClelland (1961), se baseavam na busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede contatos; independência e autoconfiança. Os cinquenta e cinco itens da escala são avaliados por meio de uma escala Likert, variando de (1) nunca a (5) sempre, e estão registradas no anexo G desta tese.

Diversos estudos passaram a usar a escala desenvolvida por McClelland para identificar o perfil empreendedor de indivíduos e grupos em organizações, e associar tal identificação aos mais diversos objetivos de pesquisa, no âmbito de estudos organizacionais, como o trabalho de Fontanelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006), que buscou identificar a influência do perfil empreendedor dos dirigentes de quarenta e quatro empresas franqueadas de uma mesma rede de confecção infantil, localizadas em quarenta e duas cidades de quatorze Estados do Brasil, para verificar se havia uma relação entre as características comportamentais empreendedoras do franqueado e o desempenho da empresa franqueada.

Nesse estudo a mensuração do desempenho das empresas franqueadas foi realizada a partir de quatro índices.

- Meta de faturamento: índice elaborado pela franqueadora para verificar se a franquia está atingindo o potencial de mercado disponível em sua praça de atuação;
- Faturamento por metro quadrado: índice relativo para neutralizar o efeito do tamanho da empresa franqueada;
- Peças por atendimento: índice utilizado pela franqueadora para mensurar a produtividade da equipe de vendas da franquia. O índice é calculado somando-se todas as peças vendidas no período e dividindo-se pelo número de atendimentos de vendas;
- Valor por atendimento: índice similar ao índice peças por atendimento, com a diferença de considerar o valor das vendas ao invés de número de peças vendidas.

Outro estudo relevante, de Hoeltgebaum, Silveira e Camargo (2007), comparou o perfil empreendedor do fundador e de seu sucessor, em 150 empresas familiares de pequeno e médio porte, industriais e comerciais, com mais de dez anos de fundação, em Chapecó, SC, descobrindo que os sucessores possuem características mais empreendedoras do que os fundadores, possuindo, como características mais representativas, o estabelecimento de metas, a busca de informações, a exigência de qualidade e eficiência e a propensão a correr riscos calculados.

Além das medidas propostas por McClelland, outras formas de mensurar o perfil empreendedor foram utilizadas na literatura, como em Schmidt e Bohnenberger (2009), que propuseram um modelo para verificar a relação entre o perfil empreendedor de um conjunto de gestores e o desempenho das empresas administradas por eles.

Os autores partiram de características encontradas na literatura para o comportamento empreendedor, e propuseram os construtos, que foram analisados por meio de pesquisa descritiva, onde concluíram que há seis fatores relevantes para a constituição do perfil empreendedor, que poderiam influenciar o desempenho organizacional, sendo eles: auto realização, liderança, planejamento, inovação, propensão à assumir riscos e socialização.

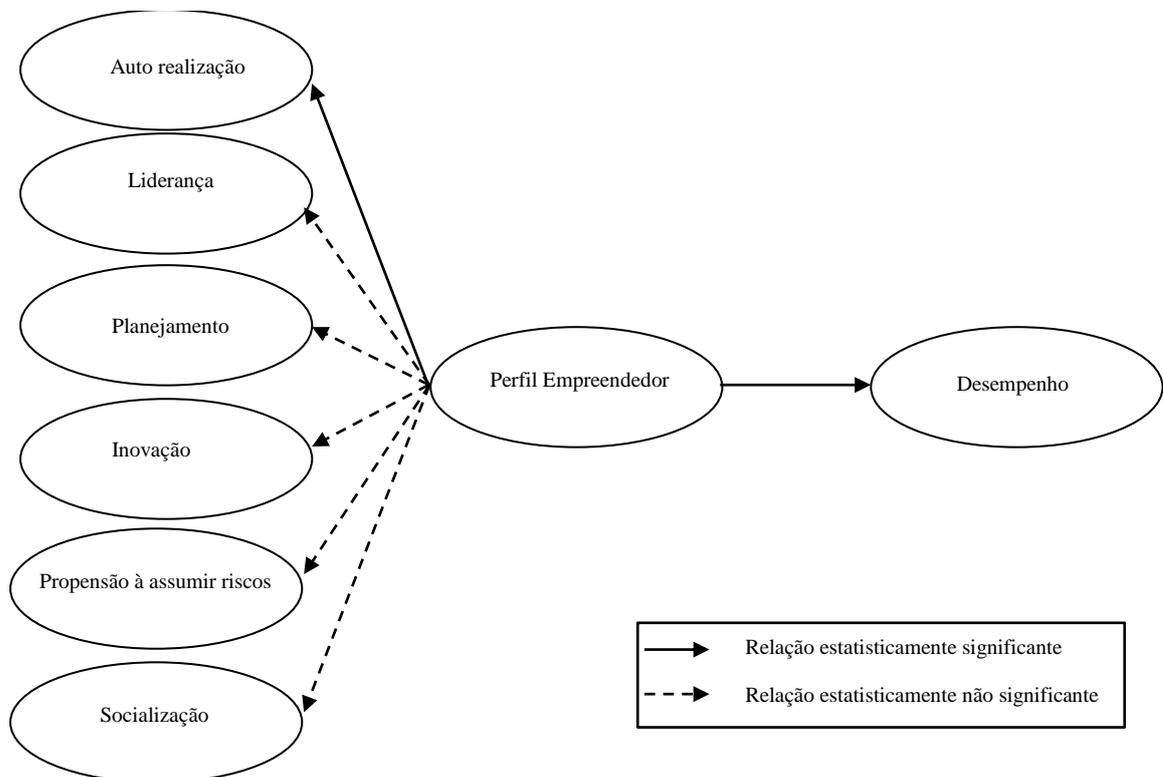
Após o desenho das dimensões do perfil empreendedor levantadas na literatura, foram criados itens de medição para cada uma delas, utilizando uma escala Likert com sete pontos, variando de (1) discordo plenamente, a (7) concordo

plenamente. Todas as variáveis que operacionalizam cada uma das dimensões estão registradas no anexo H desta tese.

Para medição do desempenho, foi solicitado aos respondentes que avaliassem um único item relacionado à situação financeira do empreendimento, medido por uma escala de cinco pontos, variando desde muito mal até muito bem.

A Figura 9 ilustra o modelo testado por modelagem de equações estruturais, bem como identifica que apenas a dimensão Auto realização mostrou-se estatisticamente significativa no seu relacionamento com o Desempenho Organizacional.

Figura 9 - Desenho do modelo que envolve o Perfil Empreendedor e o Desempenho Organizacional.



Fonte: adaptado de Schmidt e Bohnenberger (2009).

Após a análise fatorial, os itens e fatores referentes ao perfil empreendedor foram submetidos à validação por equações estruturais, concluindo que apenas a auto realização é significativamente relacionada ao desempenho organizacional.

2.1.6 Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional

Além de ser visto como um atributo individual, o empreendedorismo passou a ser visto mais como um processo enraizado na cultura organizacional, tendo Miller (1983) como um dos primeiros a relacionar o empreendedorismo à estratégia, definindo uma empresa empreendedora como aquela que realiza inovação na venda dos produtos, assume riscos em novos negócios e age de maneira proativa.

Um pouco mais tarde, Morris e Paul (1987) refinaram essa definição, dizendo que uma empresa empreendedora é aquela em que a alta gerência tende a assumir riscos calculados, ser inovadora e demonstrar proatividade.

Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas por intensa inovação em produto e tecnologia, por orientação agressiva competitiva e tendência dos gestores à assunção de riscos.

Lumpkin e Dess (1996) estabelecem uma distinção entre os conceitos de “empreendedorismo” e “orientação empreendedora”. Para os autores, o ato essencial do empreendedorismo é a nova entrada, que pode ser entendida como entrada em mercados novos ou estabelecidos, com produtos e serviços novos ou já existentes, isto é, o lançamento de um novo empreendimento. A orientação empreendedora (OE), por sua vez, refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos.

Já quanto à operacionalização da OE, Miller (1983) foi o primeiro a operacionalizar a OE por meio das três dimensões: inovatividade, assunção ao risco e proatividade. Diversos autores desenvolveram estudos empíricos utilizando-se do construto orientação empreendedora com as mesmas três dimensões, tais como em Covin e Slevin (1989, 1991), Morris, Lewis e Sexton (1994), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999), Messeghem (2003), Richard *et al* (2004), Mello *et al* (2004), Wiklund e Shepherd (2005) e Covin, Green e Slevin (2006).

Contudo, Dess e Lumpkin (2005) ampliaram essa abordagem para cinco dimensões chave: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Para esses autores, as dimensões se apresentam em diferentes formas e combinações, permeando os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização.

Algumas ações estão associadas à dimensão inovatividade, tais como voluntariedade para inovar, introdução de novidades através da criatividade e

experimentação, focada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e novos processos.

Quanto à assunção de riscos, observa-se a tendência para se aventurar em novos e desconhecidos negócios, confiança para se arriscar com resultados incertos e obtenção de empréstimos.

A proatividade é determinada pela busca de oportunidades, introdução de novos produtos e serviços e antecipação de demandas do futuro para criar mudanças nos cenários que se encontram as organizações.

A autonomia está relacionada ao conjunto de ações independentes de um indivíduo ou equipe, para a condução de um determinado negócio, sem sofrer pressão da organização, e por fim, a agressividade competitiva, que pode ser caracterizada pelo esforço da organização em superar a concorrência ou qualquer outra ameaça, de maneira combativa e agressiva, em um mercado competitivo.

Esta é uma das linhas de estudo do empreendedorismo que têm atraído a atenção de diversos pesquisadores, em especial no que se refere à relação entre orientação empreendedora e o desempenho das organizações (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; MARTENS, 2007; FERNANDES; SANTOS, 2008).

Em contextos específicos, como o ambiente das instituições de ensino, há estudos relacionados ao empreendedorismo nas IES que associam o empreendedorismo dentro das universidades à quantidade de *spin-off*¹ criadas pelas universidades e à transferência de tecnologia por comercialização de patentes. Destacam-se os trabalhos de Box (1999), Agrawal (2001), Johnson (2008), Bathelt *et al.* (2010), Hoye e Pries (2009), Hussler *et al.* (2010) e Prodan e Drnovsck (2010).

2.1.7 Orientação Empreendedora, Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional

Na busca dos fatores de influência sobre o desempenho organizacional, encontrou-se evidências da influência da orientação para o mercado no

¹ *Spin off* são empresas ou tecnologias criadas a partir de experiências realizadas dentro de uma instituição de ensino.

desempenho, assim como há estudos que confirmam a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional.

O estudo de Li *et al.* (2008) constataram a moderação da orientação empreendedora sobre a orientação para o mercado, na relação com o desempenho de pequenas empresas na China.

Na mesma direção, os estudos de Reis Neto *et al.* (2013) relacionam, em um mesmo modelo, a orientação empreendedora, a orientação para o mercado e o desempenho organizacional de um segmento do comércio e serviço das micro e pequena empresas de Mato Grosso do Sul.

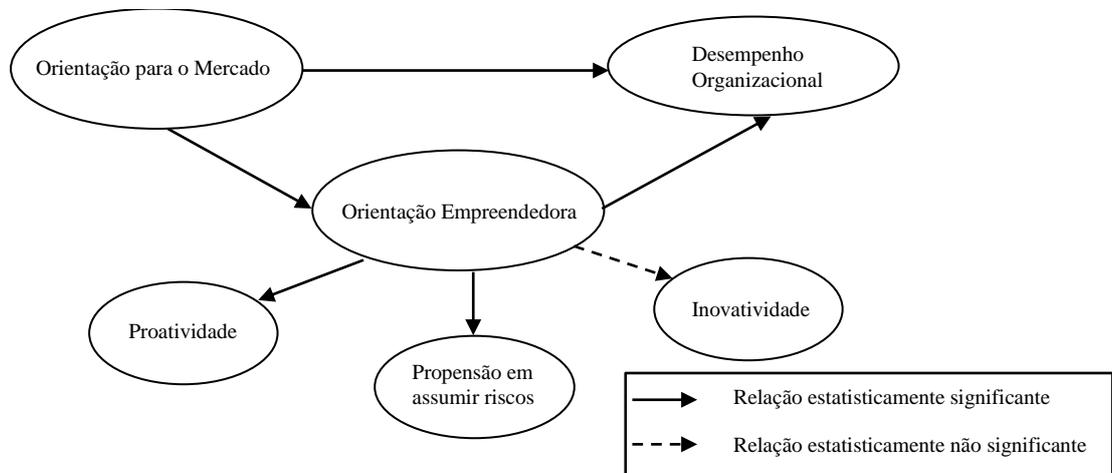
O construto orientação para o mercado foi medido por três dimensões, denominadas orientação para a concorrência, orientação para o consumidor e interfunções, operacionalizadas por nove variáveis, propostas por Naver e Slater (1990), que foram avaliadas por meio de uma escala Likert com sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Todas as variáveis estão registradas no anexo I desta tese.

O construto orientação empreendedora foi medido por três dimensões, denominadas inovatividade, proatividade e assunção aos riscos, operacionalizadas por seis variáveis, propostas por Covin e Slevin (1989, 1991) e Lumpkin e Dess (1996), e foram avaliadas por meio de uma escala Likert de sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Todas as variáveis estão registradas no anexo I desta tese.

O construto desempenho organizacional foi medido pela opinião dos respondentes acerca da situação de sua empresa perante seus maiores concorrentes, sobre a rentabilidade, resposta ao mercado (crescimento de vendas e crescimento da cota de mercados), crescimento do número de empregados, o valor no mercado (satisfação dos clientes e imagem/reputação) e o sucesso de novos produtos.

Na mensuração de cada um dos itens, foi utilizada uma escala Likert com sete pontos, variando de (1) muito pior que o nosso maior concorrente e (7) muito melhor que o nosso maior concorrente. A forma de medição do desempenho utilizada neste estudos foi proposta por Pelham e Wilson (1996), além de Gonzáles-Benito (2005). A Figura 10 ilustra a relação entre os construtos.

Figura 10 - Desenho do modelo que envolve a Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional.



Fonte: adaptado de Reis Neto *et al.* (2013).

Os resultados do estudo confirmam que quanto maior a orientação para o mercado melhor é o desempenho organizacional. As moderações das dimensões da orientação empreendedora, denominadas propensão em assumir riscos e proatividade são positivas, mas a dimensão denominada inovação não produz efeito moderador entre os construtos.

2.1.8 Liderança Empreendedora, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado, Sucesso nas Inovações e Desempenho Organizacional

Fernandes e Santos (2008) desenvolveram um estudo para investigar os inter-relacionamentos entre liderança empreendedora, orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, além de suas influências no sucesso das inovações e no desempenho das organizações.

Para isto, foi proposto um modelo, que envolve tais construtos, suas dimensões e indicadores, a partir da literatura.

Para a medição dos construtos, foram utilizadas escalas Likert com cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

Na operacionalização da Liderança empreendedora, foi utilizada a escala proposta por Tarabishy *et al.* (2005), cujos itens foram traduzidos para a língua portuguesa, e estão registrados no anexo J desta tese.

Na operacionalização da Orientação empreendedora, foi utilizada a escala proposta por Naman e Slevin (1993). Na operacionalização da aprendizagem organizacional, foi utilizada a escala proposta por Hurley e Hult (1998). Na operacionalização da orientação para o mercado, foi utilizada a escala proposta por Narver, Slater e MacLachlan (2004), e Deshpande e Farley (1998). Todas as variáveis estão registradas no anexo J desta tese.

Na operacionalização do sucesso das inovações, foi utilizada a escala proposta por Baker e Sinkula (1999), cujos itens são propostos diante da sentença “*Relativamente ao principal competidor, durante o último ano*”:

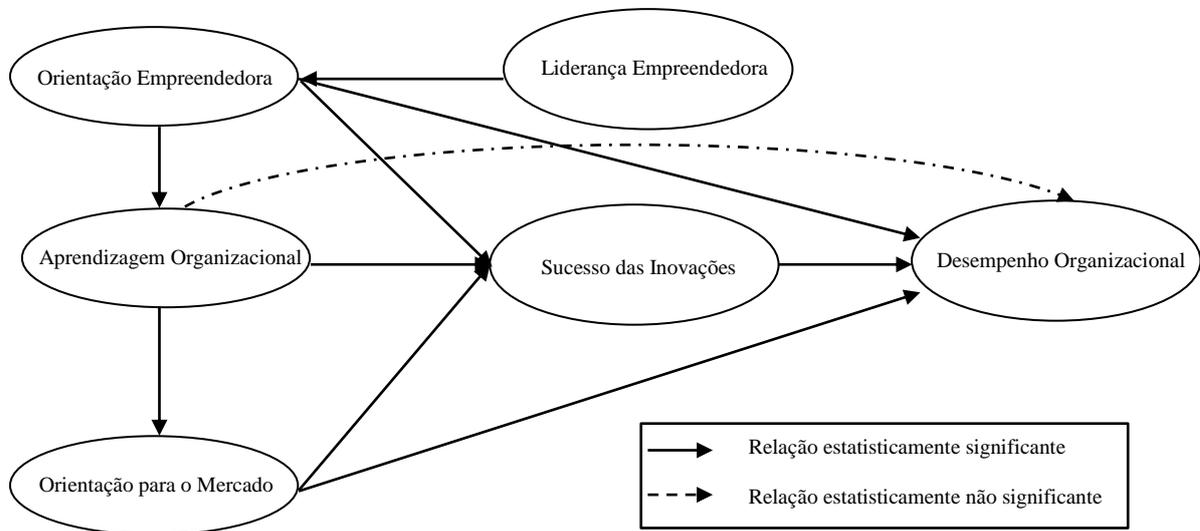
- a taxa de inovações bem-sucedidas foi maior;
- o nível de diferenciação foi mais elevado;
- a quantidade de inovações foi maior.

Na operacionalização do desempenho organizacional, foi utilizada a escala proposta por Deshpandé *et al.* (1993); e Jaworski e Kohli (1993), cujos itens são propostos diante da sentença “*Relativamente ao principal competidor, durante o último ano, a empresa*”:

- teve um aumento da parcela do mercado;
- aumentou o crescimento em vendas;
- foi mais lucrativa;
- aumentou seu tamanho;
- teve uma desempenho geral melhor;
- teve uma desempenho em relação ao ano retrasado melhor.

Os resultados indicam que a orientação empreendedora, a orientação para o mercado e aprendizagem organizacional influenciam o desempenho organizacional, embora, o sucesso das organizações também o influencia, de forma significativa, mas com menor intensidade. A Figura 11 ilustra as relações validadas.

Figura 11 - Desenho do modelo que envolve a Liderança Empreendedora, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado, Sucesso das Inovações e o Desempenho Organizacional.



Fonte: adaptado de Fernandes e Santos (2008).

No que se refere aos fatores que antecedem o sucesso das organizações, a aprendizagem organizacional é o fator de maior destaque no modelo, embora a orientação empreendedora e a orientação para o mercado também possuam relações significantes com o sucesso das organizações.

Os resultados do estudo também indicam que a influência da aprendizagem organizacional na orientação ao mercado foi elevada, assim como a influência da orientação empreendedora na aprendizagem organizacional.

Por fim, verificou-se que a influência da liderança empreendedora na orientação empreendedora foi significativa, mas se mostrou pequena. Os autores asseveram que a constatação sugere que a liderança empreendedora não é capaz de prever a orientação empreendedora da empresa.

2.2 A conceituação do Desempenho Organizacional

Por ser um dos objetivos finais de qualquer organização, a conceituação de Desempenho Organizacional se tornou o foco de muitos estudos teóricos e

empíricos, o que originou diferentes correntes teóricas sobre o significado e a mensuração do conceito.

Segundo Santos (2008), é possível visualizar a transformação do conceito de Desempenho Organizacional no decorrer do tempo, a partir da década de sessenta, com o trabalho de Georgopoulos e Tannenbaum (1957), em que desempenho significava “superação de metas”.

Nessa perspectiva, uma empresa com bom desempenho seria aquela que atingisse os seus objetivos e metas definidas anteriormente.

A maior fragilidade de tal abordagem estava no fato de desconsiderar o custo para que os objetivos e metas fossem atingidos e superados. Desta forma, empresas ineficientes poderiam ser consideradas empresas com bom desempenho.

Na década de setenta, o desempenho de uma organização passou a ser associado à eficiência de suas estruturas e processos (KANTER; BRINKERHOFF, 1981).

Nessa perspectiva, uma empresa com bom desempenho seria aquela com alto nível de integração dos processos, baixa quantidade de gargalos administrativos, fluxo contínuo de informações, tanto vertical quanto horizontal e por fim, um bom clima organizacional (CAMERON, 1981 *apud* SANTOS, 2008).

A fragilidade de tal abordagem estava na dificuldade de se mensurar a eficiência de todos os processos da organização.

Ainda na década de setenta, o desempenho foi relacionado à capacidade da empresa de obter recursos do ambiente externo e se adaptar a eles, garantindo desta forma a sua sobrevivência (SEASHORE e YUCHTMAN, 1967).

A principal crítica a essa abordagem estava na associação do desempenho à sobrevivência da empresa, pois empresas ineficientes que conseguiam recursos do governo poderiam ser consideradas empresas com bom desempenho.

Na década de oitenta, o desempenho passou a ser associado à capacidade de atender e satisfazer as demandas dos diversos grupos envolvidos com a empresa. Esta abordagem estava relacionada à teoria dos *stakeholders*, introduzida por Freeman (1984), que buscava identificar os grupos de interesse em uma empresa, entender as suas demandas e a forma com que esses grupos agiam para que suas demandas fossem atendidas.

Nessa pesquisa, a abordagem utilizada para a conceituação e mensuração do desempenho das PMIES privadas também estará relacionada aos *stakeholders*, e os motivos para tal escolha são:

- Estudos mostram que as IES privadas passaram a utilizar ferramentas de gestão e monitoramento dos resultados aderentes à teoria dos *stakeholders*, como *Balanced Scorecard* (BSC), criado Kaplan e Norton (CRISPIM e LUGOBONI, 2012), além de princípios da excelência e padrões de qualidade com foco na estratégia, nos processos e nos resultados, presentes na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no Prêmio americano de qualidade Malcolm Baldrige (BNQP), no *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e *Sigma Sustainability* (GALVÃO, CORRÊA E ALVES, 2011).
- Há estudos que mapearam os principais *stakeholders* das Instituições de ensino superior, a saber: estudantes, professores, funcionários (CHAPLEO e SIMMS, 2010; GONÇALVES, 2013).
- Todas as IES privadas brasileiras são reguladas pelo Estado por meio de critérios de avaliação de desempenho aderentes à teoria dos *stakeholders*, visto que consideram a qualidade da formação dos estudantes, por meio do ENADE, a satisfação dos estudantes quanto à organização didático-pedagógica e infraestrutura das IES, por meio do questionário preenchido pelos estudantes no momento de realização do ENADE, a qualidade dos professores, por meio do censo do ensino superior, que considera a titulação e regime de trabalho dos docentes, que são os seus principais *stakeholders* de uma IES, segundo estudos de Chapleo e Simms (2010), além de Gonçalves (2013).

2.3 A multidimensionalidade do construto Desempenho Organizacional

Embora muitos estudos tratem, por conveniência dos pesquisadores na obtenção de dados, o Desempenho Organizacional como um construto unidimensional, geralmente operacionalizado por indicadores contábeis, há evidências de sua natureza multidimensional, como discutido por Carneiro *et al* (2005), Santos (2008), Richard *et al.* (2009) e Matitz e Bulgacov (2011).

Os pesquisadores Matitz e Bulgacov (2011) desenvolveram um esquema conceitual para classificação e entendimento do conceito de Desempenho

Organizacional, denominado Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho.

O Modelo Multidimensional de Análise é um esquema de classificação desenvolvido a partir da análise e síntese de atributos e propriedades do conceito de desempenho, inferidos por Matitz e Bulgacov (2011) a partir de análise de conteúdo de trabalhos anteriores e de revisão de literatura das áreas de organizações e de estratégia.

No Quadro 1 são apresentadas as dimensões denominadas Aspectos Conceituais, que se refere aos significados atribuídos ao conceito, Aspectos Formais, que se referem à operacionalização do conceito em termos morfológicos, e por fim os Aspectos Funcionais, que se referem à operacionalização do conceito em termos relacionais.

Quadro 1 - Modelo Multidimensional de Análise do conceito desempenho

Conceito Desempenho		
Aspectos conceituais	Aspectos formais	Aspectos funcionais
Status Operacional do conceito (construto, variável, indicador, índice ou misto)	Tipo de análise de dados (qualitativa, quantitativa ou mista)	Status constitutivo do conceito (dependente, independente, moderador, mediador, antecedente ou misto)
Áreas de resultados (econômica-financeira-mercadológica, social, ambiental-natural, técnica-operacional, política ou mista)	Tipos de dados (subjetivos primários, subjetivos secundários, objetivos primários, objetivos secundários ou mista)	
Abordagem teórica (racional, sistêmica, processual, perceptual ou múltipla)	Unidade de análise e Nível de Análise (individual, interindividual, projeto ou programa, processo ou relacionamento, divisão ou unidade de negócios, organizacional, interorganizacional, indústria/setor, multinível ou mista)	Padrão de atribuição causal (linear direto, indireto ou misto, ou multilinear direto, indireto ou misto)

Fonte: adaptado de Matitz e Bulgacov (2011).

De acordo com Matitz e Bulgacov (2011), a propriedade denominada Status Operacional do Conceito diz respeito à natureza do conceito desempenho de acordo com a definição operacional. Um construto corresponde à definição abstrata do conceito, obrigatoriamente operacionalizada por meio da agregação de variáveis e, opcionalmente, por meio da inclusão de indicadores e/ou índices. Uma variável corresponde à definição abstrata do conceito e operacionalizada por meio da agregação de indicadores e/ou índices. Um indicador corresponde à definição empírica do conceito, mensurável e não agregada e índice corresponde à definição empírica do conceito, mensurável e formada por elementos agregados.

A propriedade denominada Áreas de Resultado se refere à natureza do conceito de desempenho de acordo com áreas potenciais de impacto das ações organizacionais, divididas em econômico-financeiro-mercadológica (quando há geração de valor econômico, financeiro e/ou mercadológico), social (quando há mudanças provocadas em indivíduos ou grupos sociais), ambiental-natural (quando há conservação de recursos naturais), técnico-operacional (quando envolve processos ou atributos internos) e política (quando se pretende avaliar o poder de influência de tal ação).

A propriedade denominada Abordagem Teórica serve como base para a definição operacional do conceito desempenho, podendo ser racional quando enfatiza as saídas (outputs) e o grau de concretização de objetivos predeterminados, sistêmica quando enfatiza as entradas (inputs) em lugar das saídas (outputs) e busca verificar a capacidade de acesso e uso de recursos, processual quando busca mensurar o desempenho com base em características organizacionais provenientes do processo de conversão das entradas (inputs) em saídas (outputs) e perceptual, quando busca mensurar o grau de satisfação de um ou mais *stakeholders* em relação ao desempenho.

A propriedade denominada Tipos de Dados se refere à natureza dos dados utilizados para mensuração do desempenho, sendo chamados de objetivos quando forem independentes de opinião ou percepção individual ou agregada e chamados de subjetivos quando denotarem a opinião ou percepção individual ou agregada. Podem ser primários, quando forem inéditos, ou caso contrário, secundários.

A Unidade de Análise se refere ao nível de observação utilizado para coleta dos dados, podendo ser individual, interindividual, projeto ou programa, processo ou relacionamento, divisão ou unidade de negócios, organizacional, interorganizacional, indústria/setor, país/região, multinível ou mista.

A propriedade Tipo de Análise de Dados se relaciona à natureza da realidade e aos critérios para a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa mais adequadas a cada caso, podendo ser qualitativa, quantitativa e Multimétodo.

A propriedade Padrão de Atribuição se refere à quantidade de relações de causalidade estabelecidas e ao grau de interdependência das relações de causalidade estabelecidas. Quando as relações de causalidade entre o desempenho e as outras variáveis ou categorias de análise da pesquisa são únicas, diz-se que a relação é simples, embora o autor do modelo de análise utilize a expressão “linear”

para este atributo, caso contrário, múltipla. Quando não há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em nenhuma das relações observadas, diz-se que é uma relação direta, caso contrário, indireta.

O Status Constitutivo do Conceito se refere à direção das relações de causalidade estabelecidas entre os conceitos, que poderá ser dependente, independente, moderador, mediador, antecedente ou misto.

O modelo de Análise Multidimensional do conceito Desempenho foi o guia para a obtenção dos elementos presentes nos estudos empíricos em que o desempenho de uma IES é a variável final no estudo. Os resultados desta análise estão registradas na síntese do referencial teórico desta tese.

2.4 O Desempenho Organizacional no ambiente das Instituições de Ensino Superior

Os estudos organizacionais que tratam do conceito Desempenho, em um contexto educacional, concordam que as instituições de ensino superior privadas são organizações mais complexas do que as empresas em geral, visto que existem para proporcionar lucro aos proprietários, além de desempenhar uma função social, seja pela formação de capital humano, ou pela criação de conhecimento e tecnologias para o desenvolvimento da sociedade em geral (KLANN, R.C *et al*, 2012; GALVÃO, H.M.; CORRÊA, H.L.).

A seguir, são apresentados os conjuntos de itens que medem o desempenho nos diversos estudos empíricos encontrados na revisão da literatura sobre o tema, além da forma com que o Ministério da Educação aborda o desempenho das IES brasileiras.

2.4.1 O Desempenho das IES nos estudos empíricos

Cheruiyot e Maru (2013), em seu estudo denominado: *Service quality and relative performance of public universities in East Africa*, avaliam a relação entre a qualidade de serviços prestados e o desempenho das IES no leste da África, mostrando que há relação significativa entre a qualidade dos serviços e o

desempenho das IES envolvidas. Neste estudo, o desempenho foi medido por meio de uma escala Likert com cinco pontos, envolvendo nove assertivas:

- Os serviços desta universidade são muito melhores do que as concorrentes;
- As facilidades desta universidade são muito melhores do que as concorrentes;
- O programa acadêmico desta universidade é muito melhor do que das concorrentes;
- As respostas dadas aos nossos problemas por esta universidade são muito melhores do que as concorrentes;
- A imagem desta universidade é muito melhor do que a imagem das concorrentes;
- A qualidade dos alunos desta universidade são muito melhores do que as concorrentes;
- A taxa de evasão desta universidade é muito menor do que as concorrentes;
- Se tivesse oportunidade, escolheria esta universidade para fazer novos cursos em um futuro;
- Eu recomendaria esta universidade como um lugar de estudo para meus amigos e familiares.

Ma e Todorovic (2011), em seu artigo intitulado: *Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning*, examinam o construto Orientação para o Mercado no contexto educacional, adaptando a escala de Naver e Slaver (1990), e verificam se este construto se relaciona com o desempenho destas organizações, chegando a um resultado positivo para tal relação. Neste estudo, o desempenho foi medido por meio de escala Likert com cinco pontos, envolvendo seis assertivas:

- Nós somos reconhecidos pela sociedade e/ou pela indústria por nossa flexibilidade e poder de inovação;
- Nosso departamento é altamente lembrado pela indústria;
- Muitos de nossos pesquisadores desenvolvem pesquisas em parceria com profissionais não acadêmicos;

- Nós temos grande número de *spin-offs*;
- Nossos estudantes de graduação alcançam postos elevados na indústria;
- Os pesquisadores de nossa instituição focam na pesquisa aplicada.

Aghion *et al.* (2010), no artigo intitulado: *The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US*, testa a hipótese de que as universidades são mais produtivas quando são mais autônomas e mais competitivas, e mostram que há forte correlação entre a autonomia e competitividade com o desempenho de uma IES. Neste estudo, o desempenho é a variável dependente e é medida pelo número de patentes registradas pelas universidades envolvidas.

Santos (2008), em seu estudo intitulado: *Governança Corporativa e Desempenho em Instituições Privadas de Ensino Superior – Um Estudo de Caso em Minas Gerais*, analisa as relações entre a estrutura de propriedade e controle e as práticas de governança corporativa com o desempenho e obtém-se resultados que apontam para a existência de relações entre a governança corporativa na instituição de ensino superior e seu desempenho.

Nesse estudo, o desempenho é caracterizado pelo desempenho contábil-financeiro da IES, por meio dos indicadores: taxas de retorno, índice de solvência, índice de endividamento, índice de eficiência e índices internacionais (EBITDA e *Free Cash Flow*), e pelo desempenho acadêmico, por meio dos indicadores: IGC e aumento no número de alunos.

2.4.2 O Desempenho das IES na visão do Ministério da Educação

Diante desta multiplicidade de papéis, as instituições de ensino superior privadas no Brasil são reguladas pelo Ministério da Educação (MEC), por meio do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), que possui indicadores cuja finalidade é garantir um padrão de qualidade dos serviços educacionais prestados.

No Brasil, o atendimento deste padrão de qualidade, aferido pelo MEC, é uma condição para o funcionamento das IES e para a autorização de novos cursos. Neste sentido, a mensuração do desempenho de uma instituição de ensino superior

privada está associada, em alguma medida, ao atendimento dos indicadores de qualidade do SINAES.

Por meio da Lei Nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, foi estabelecido no país o Exame Nacional de Cursos, que ficou conhecido como 'Provão' (BRASIL, 1995). Tal exame era aplicado a todos os alunos concluintes de grande parte dos cursos superiores existentes no Brasil. Além disso, o MEC passou a promover o Censo de Educação Superior e a Avaliação das Condições de Ensino por meio de visitas de comissões externas às instituições de ensino superior.

Os resultados destas avaliações permitiram a classificação anual de cursos, baseada em uma escala de cinco níveis, os estratos A, B, C, D e E. Esses conceitos se tornaram indicadores da qualidade desses cursos, ajudando assim a orientar os futuros ingressantes em relação à escolha do curso e da instituição que o oferecia.

Em 2002, após amplo debate de especialistas em educação, foi formada uma comissão, cujo trabalho teve como objetivo sugerir mudanças significativas ao sistema de avaliação notadamente centralizado no instrumento 'Provão' (ROTHEN; BARREYRO, 2014).

Assim, em agosto de 2003 a comissão propôs um novo sistema, chamado SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) que, após um período de discussão e negociação no Congresso Nacional, foi formalmente instituído pela Lei Nº 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004a).

Esse novo sistema incluía uma diferente abordagem para o exame de cursos, chamada ENADE (Exame Nacional de Avaliação do Desempenho de Estudante); mas também incluía outras dimensões, tais como a auto-avaliação das instituições de ensino superior, a avaliação externa e, por fim, a avaliação específica de cada curso de graduação, realizada por avaliadores selecionados pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2004b).

Desde então, a quantidade de alunos e cursos avaliados em cada edição apresentou forte crescimento no período e as avaliações passaram a ser trienais.

Em 2004, o único indicador utilizado era o ENADE, derivado do desempenho de alunos ingressantes e concluintes nas provas aplicadas. Em 2005, foi instituído pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Índice de Diferença de Desempenho (IDD), procurando responder as críticas que apontavam um possível favorecimento de instituições públicas na obtenção de

conceitos mais elevados, em função do nível dos alunos ingressantes (VELTRONI *et al.*, 2011).

O Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído em 2007, passou a combinar diversas medidas relativas à qualidade do curso, tais como: informações de infraestrutura, organização didático-pedagógicas, titulação e o regime de trabalho do corpo docente, desempenho obtido pelos estudantes concluintes e ingressantes no Enade, bem como os resultados do Indicador da Diferença entre os Desempenhos Esperado e Observado (IDD).

Finalmente em 2008, inicia-se uma nova etapa nas avaliações em larga escala e as Instituições de Ensino Superior (IES) também passam a ter um indicador de qualidade, chamado Índice Geral de Cursos (IGC), que é obtido pela média dos CPC dos cursos de graduação oferecidos pela IES e das notas atribuídas aos programas de pós-graduação pela CAPES (BRASIL, 2008).

A Tabela 3 expõe as principais características dessa evolução do sistema de avaliação do ensino superior brasileiro.

Tabela 3 - Evolução do sistema de avaliação do MEC

Ano de aplicação	Quantidade de cursos	Indicadores
1996/2003	573/5.798	Exame Nacional de Cursos ("Provão")
2004	2.184	Enade
2005	5.511	Enade, IDD
2006	5.388	Enade, IDD
2007	3.239	Enade, IDD, infraestrutura, organização didático-pedagógica, titulação e regime de contratação dos docentes, que constituem o CPC.
2008	7.329	IGC e CPC
2009	6.804	IGC e CPC
2010	4.143	IGC e CPC
2011	8.665	IGC e CPC, com o uso dos resultados do ENEM para o cálculo do IDD
2012	7.228	Igual a 2012
2013	6805	Igual a 2012
2014	9963	Igual a 2012

Fonte: adaptado de Brasil (2012a).

Além disso, os pesos das medidas que compõem o CPC passaram por mudanças, ocorrendo maior valorização das medidas relacionadas à titulação do corpo docente, conforme é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Mudanças nos pesos das medidas que compõe o CPC

Medidas que compõe o CPC	Pesos		
	2007	2008	2011 - 2012
% de Doutores	12%	20%	15%
% de Mestres	0%	5%	7,50%
% de docentes em Regime de tempo integral	7%	5%	7,50%
Nota de Infraestrutura	3%	5%	7,50%
Nota da Organização didático-pedagógica	8%	5%	7,50%
IDD	30%	30%	35%
Enade	40%	30%	20%

Fonte: adaptado de Brasil (2012a).

É possível observar que o SINAES se apresenta como um sistema permeado de mudanças, rumo à consolidação, a partir de 2011, de um sistema de indicadores que possa aferir a qualidade das IES brasileiras.

2.4.2.1 Indicadores de Qualidade Constituintes do CPC

Por meio da Portaria Normativa nº 40 de 12 de dezembro de 2007, republicada em 29 de dezembro de 2010, ficou estabelecido que as avaliações do ciclo avaliativo do SINAES fossem orientadas por indicadores de qualidade expressos numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a 03 (três) indicariam qualidade satisfatória.

Os valores contínuos do CPC, por sua vez, são apresentados por faixas que vão de 1 a 5, conforme apresentado na Tabela 5. Cursos que não alcancem ao menos a faixa 2 em ingressantes inscritos, bem como em concluintes participantes no Enade, não obtêm o CPC, ficando 'Sem Conceito' (SC).

Tabela 5 - Distribuição do CPC

CPC (Faixa)	CPC _i (Valor contínuo)
1	$0 \leq \text{CPC}_i < 0,945$
2	$0,945 \leq \text{CPC}_i < 1,945$
3	$1,945 \leq \text{CPC}_i < 2,945$
4	$2,945 \leq \text{CPC}_i < 3,945$
5	$3,945 \leq \text{CPC}_i \leq 5$

Fonte: adaptado de Brasil (2012b).

O CPC é composto a partir de informações de infraestrutura (N_i^{INFRA}), de recursos didático pedagógicos (N_i^{OD}), da proporção de doutores no corpo docente

($N_i^{DOUTORES}$), da proporção de mestres no corpo docente ($N_i^{MESTRES}$), da proporção de professores contratados em regime parcial ou integral (N_i^{REGIME}), do desempenho obtido pelos estudantes concluintes no Enade (N_i^{ENADE}) e dos resultados do Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (N_i^{IDD}) para cada curso de determinada IES que seja avaliado, denominado unidade “i”. Ao todo, o CPC contempla sete medidas de qualidade do curso, com os pesos explicitados na equação exposta na Figura 12.

Figura 12 – Equação da qualidade do curso

$$CPC_i = 0,35 N_i^{IDD} + 0,20 N_i^{ENADE} + 0,15 N_i^{DOUTORES} + 0,075 N_i^{MESTRES} + 0,075 N_i^{REGIME} + 0,075 N_i^{INFRA} + 0,075 N_i^{OD}$$

Fonte: adaptado de Brasil (2012b).

Para obter cada componente do CPC, inicialmente calcula-se o afastamento padronizado AP_i , para que todas as medidas originais sejam padronizadas e transformadas em notas entre 0 e 5. Tal padronização é feita da seguinte forma: toma-se a medida original para cada unidade “i” (por exemplo, a proporção de professores doutores dessa Unidade) e subtrai-se dela a média dessa medida obtida para a área de avaliação em nível nacional “J” a qual esta Unidade pertence. Esse resultado, dividido pelo desvio padrão da medida obtida para a área de avaliação em nível nacional “J” a qual esta Unidade pertence, gera o afastamento padronizado AP_i^X como mostra a equação na Figura 13.

Figura 13 - Equação de padronização da nota do curso

$$AP_i^X = \frac{X_i - \bar{X}_J^X}{DP_J^X}$$

Fonte: adaptado de Brasil (2012b).

Na Equação, representada na Figura 4, AP_i^X é o afastamento padronizado referente a uma das medidas de interesse “X” de uma Unidade i; X_i é o valor observado da medida para a Unidade “i”; \bar{X}_J^X é a média desta medida X na área de avaliação em nível nacional “J”; e DP_J^X é o desvio padrão da medida na área de avaliação em nível nacional “J”.

Após a padronização, para que todas as Instituições tenham notas variando de 0 a 5, é feito o seguinte ajuste: soma-se ao afastamento padronizado de cada Unidade “i” o valor absoluto do menor afastamento padronizado entre todas as Unidades da área de avaliação em nível nacional “J”; em seguida, divide-se este resultado pela soma do maior afastamento padronizado com o módulo do menor.

Registre-se que todas as Unidades que obtiverem valores de afastamento inferiores a -3,0 e superiores a 3,0 não são utilizadas como ponto inferior ou superior da fórmula, pelo fato dessas Unidades terem resultados muito discrepantes das demais da sua área (conhecidos como *outliers*). A partir daí, multiplica-se o resultado desse quociente por 5. O cálculo acima descrito pode ser expresso pela equação exposta na Figura 14, chamada de Nota Padronizada da medida de interesse “X” da Unidade “i”.

Figura 14 - Equação da nota padronizada

$$N_i^X = 5 \cdot \frac{AP_i^X + |AP_j^X inferior|}{AP_j^X superior + |AP_j^X inferior|}$$

Fonte: adaptado de Brasil (2012b).

Desta maneira, qualquer indicador constituinte do CPC de cada uma das unidades dependerá do valor médio deste mesmo indicador, quando consideradas todas as unidades.

2.4.2.2 Indicadores de Qualidade Constituintes do IGC

Enquanto o CPC é a nota atribuída à qualidade de cada curso oferecido pela IES, o IGC é a nota atribuída à qualidade da IES.

O IGC é a média dos CPC de todos os cursos avaliados da IES, ponderados pelo número de alunos de cada curso.

Quando a IES oferece cursos de mestrado e doutorado, são consideradas as notas atribuídas pela Capes ao programa, que também são ponderadas pelo número de alunos matriculados nos programas.

2.5 Síntese do Referencial teórico

Nessa seção são apresentadas as sínteses dos estudos que abordaram o desempenho organizacional no ambiente das IES, assim como os fatores de influência sobre o desempenho nos estudos organizacionais.

2.5.1 Síntese do Referencial teórico sobre os Fatores de Influência sobre o Desempenho Organizacional

Por meio da síntese do referencial teórico que evidenciou os fatores de influência sobre o desempenho organizacional, emerge os fundamentos que permitem a identificação dos fatores de influência sobre o desempenho, além da formulação das hipóteses que serão testadas nessa pesquisa.

Ao considerar os estudos que trataram a Cultura de Aprendizagem, é possível observar que tal fator influencia o desempenho das organizações, e se inter-relaciona com outros fatores, tais como a orientação para o mercado e o sucesso das inovações. O Quadro 2 apresenta as dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização do fator.

Quadro 2 - Síntese dos estudos que relacionam a Cultura de Aprendizagem ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
MARSICK; WATKINS, 2003; YANG, 2003; MENEZES; GUIMARÃES e BIDO, 2011.	Oportunidades para a aprendizagem contínua (3); Questionamento e diálogo (3); Colaboração e aprendizagem em equipe (3); Sistemas para compartilhar a aprendizagem (3); Delegação de poder e responsabilidade (3); Desenvolvimento da visão sistêmica da organização(3); Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (3).	Conclui-se que a cultura de aprendizagem influencia o desempenho organizacional.
BAKER; SINKULA, 1999; FALEIRO, 2001.	Compromisso com a aprendizagem (6); Visão compartilhada (6); Mente aberta (6).	Conclui-se que há inter-relações entre a orientação para aprendizagem, a orientação para o mercado, as inovações e há também relação entre o desempenho organizacional e a orientação para a aprendizagem.
HURLEY; HULT, 1998; FERNANDES; SANTOS, 2008.	Unidimensional, com (8) variáveis.	Conclui-se que a aprendizagem organizacional influencia a orientação para o mercado e o sucesso das inovações.

Fonte: resultados da pesquisa.

Ao considerar os estudos que trataram a Orientação para o Mercado, é possível observar que tal fator influencia o desempenho das organizações, e se inter-relaciona com outros fatores, tais como a orientação para a aprendizagem e o sucesso das inovações. O Quadro 3 apresenta as dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização do fator.

Quadro 3 - Síntese dos estudos que relacionam a Orientação para o Mercado ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993; CARUANA; RAMASESHAN E EWING, 1996; BAKER; SINKULA, 1999; FALEIRO, 2001; ANTONI, 2004.	Escala denominada Markor Inteligência de mercado (6); Disseminação da inteligência de mercado (5); Resposta à inteligência de mercado (9).	Conclui-se que há inter-relações entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, as inovações. Conclui-se também que a orientação para o mercado influencia o desempenho organizacional. O estudo de Antoni (2004) não validou a relação entre orientação para o mercado e Desempenho.
NARVER; SLATER, 1990; REIS NETO <i>et al.</i> , 2013.	Orientação para a concorrência (5); Orientação para o consumidor (2); Coordenação interfunções (2).	Conclui-se que a orientação para o mercado influencia o desempenho organizacional.
DESHPANDE; FARLEY, 1998; NARVER; SLATER e MACLACHLAN, 2004; FERNANDES; SANTOS, 2008.	Unidimensional com (10) variáveis.	Conclui-se que a orientação para o mercado influencia o sucesso das inovações e o desempenho organizacional.

Fonte: resultados da pesquisa.

Ao considerar os estudos que trataram a Orientação Empreendedora, é possível observar que tal fator influencia o desempenho das organizações, e se inter-relaciona com outros fatores, tais como a orientação para a aprendizagem e o sucesso das inovações.

Além disso, observa-se que a orientação empreendedora modera a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho por meio das dimensões proatividade e assunção aos riscos.

O Quadro 4 apresenta as dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização do fator.

Quadro 4 - Síntese dos estudos que relacionam a Orientação Empreendedora ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
COVIN; SLEVIN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1990 ; LUMPKIN; DESS, 1996; REIS NETO <i>et al</i> , 2013.	Inovatividade (2); Proatividade (2); Assunção aos riscos (2).	Conclui-se que a orientação empreendedora modera a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho por meio das dimensões proatividade e assunção aos riscos. Não se observou moderação da dimensão inovatividade.
NAMAN; SLEVIN, 1993; FERNANDES; SANTOS, 2008.	Unidimensional com (8) variáveis.	Conclui-se que a orientação empreendedora influencia a aprendizagem organizacional, o sucesso das inovações e o desempenho organizacional.

Fonte: resultados da pesquisa.

Ao considerar os estudos que trataram o Perfil Empreendedor dos líderes, é possível observar que, embora os estudos de Schmidt e Bohnenberger (2009) mostrem que o perfil empreendedor do líder se mostra insuficiente para o entendimento dos antecedentes do desempenho de uma organização, Fontanelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006), por meio de outra escala e em outro contexto, obtiveram relação positiva para o Perfil Empreendedor sobre o Desempenho.

O Quadro 5 apresenta as dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização do fator.

Quadro 5 - Síntese dos estudos que relacionam o Perfil Empreendedor ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009.	Auto realização (5); Liderança (4); Planejamento (3); Inovação (3); Propensão a assumir riscos (4); Socialização (3).	Conclui-se que apenas a dimensão auto realização possui relação significativa com o desempenho organizacional.
MCCLELLAND, 1961; FONTANELLE; HOELTGEBAUM e SILVEIRA, 2006.	Unidimensional com (55) variáveis.	Conclui-se que os gestores que possuem características empreendedoras mais desenvolvidas também possuem melhor desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa.

Segundo Tarabishy *et al.* (2005), quanto maior o grau de liderança dos dirigentes, maior será a orientação empreendedora das empresas dirigidas. Além disso, Fernandes e Santos (2008) constataram que a Liderança influencia

positivamente na Orientação Empreendedora, que por sua vez influencia positivamente o Desempenho Organizacional. O Quadro 6 apresenta as dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização do fator.

Quadro 6 - Síntese dos estudos que relacionam a Liderança Empreendedora ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
TARABISHY <i>et al.</i> , 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008	Unidimensional com (7) variáveis.	Conclui-se que a liderança empreendedora influencia a orientação empreendedora.

Fonte: resultados da pesquisa.

Com base nos estudos de Acquaah (2007), o capital social dos principais líderes, influencia o desempenho das organizações, mesmo que medido de maneiras diferentes. Com base nesses estudos, Felício, Couto e Caiado (2014) pesquisaram a relação entre capital humano, capital social e desempenho, mas não encontraram relação significativa entre capital social e desempenho, como pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese dos estudos que relacionam o Capital Social ao Desempenho Organizacional

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
ACQUAAH, 2007	Indicador obtido pela opinião dos líderes sobre a medida em que suas redes de relacionamentos sociais e pessoais foram usadas para o benefício de suas empresas, e de que forma ocorreu tal benefício.	Conclui-se que o capital social influencia o desempenho organizacional, moderado pela orientação estratégica de baixo custo e de segmentação de mercado.
FELÍCIO; COUTO e CAIADO, 2014.	Status (4); Vínculos e apoio familiar (4); Cumplicidade (3); Relações pessoais (5); Relações sociais (4).	Conclui-se que o capital social influencia o capital humano, mas não influencia o desempenho organizacional.

Fonte: resultados da pesquisa

O estudo de Felício; Couto e Caiado (2014), registrado no referencial teórico desta tese, assim como está apresentado no Quadro 8, constatou que o capital humano dos executivos principais de uma empresa influencia o capital social destes mesmos executivos e o desempenho da empresa.

Quadro 8 - Síntese dos estudos que relacionam o Capital Humano ao Desempenho Organizacional

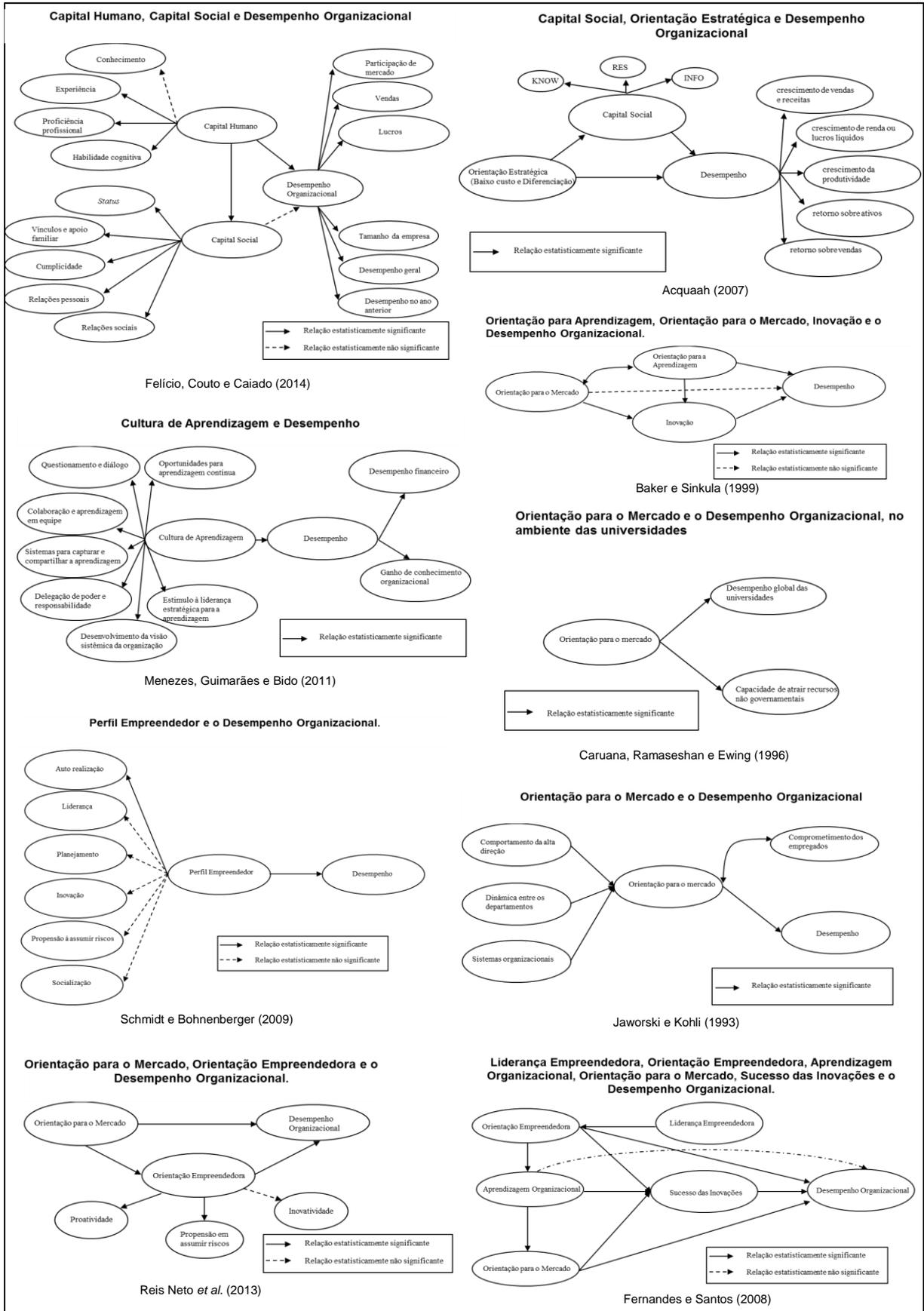
Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
FELÍCIO; COUTO e CAIADO, 2014.	Conhecimento (4); Experiência (6); Proficiência profissional (4); Habilidade cognitiva (4).	Conclui-se que o capital humano influencia o capital social e o desempenho organizacional.

Fonte: resultados da pesquisa.

Adicionalmente à síntese dos estudos, reuniu-se todos os desenhos dos modelos utilizados pelos autores, a fim de subsidiar a proposta de um modelo estrutural inicial para o presente estudo, junto às PMIES privadas.

A Figura 15 apresenta uma síntese dos desenhos dos modelos registrados no referencial teórico sobre os fatores de influência.

Figura 15 – Síntese dos desenhos dos modelos



Fonte: elaboração própria

A síntese do referencial teórico permite observar que não há consenso acerca dos fatores de influência sobre o desempenho, no entanto, evidencia os elementos comuns dos diversos estudos realizados: a Liderança, a Orientação Empreendedora, a Orientação para a Aprendizagem, a Orientação para o Mercado, o Capital Social e o Capital Humano.

Desta forma, concluiu-se, a partir desta síntese, que há a necessidade de se estudar um modelo mais robusto que agregue e coloque simultaneamente em um mesmo modelo, os elementos comuns dos diversos estudos realizados.

Vale observar que o perfil empreendedor não foi abordado entre os fatores de influência no presente estudo por ser constituído por um conjunto de variáveis operacionalizadoras muito semelhantes às utilizadas em Liderança Empreendedora e Orientação Empreendedora.

2.5.2 Síntese do Referencial teórico sobre o Desempenho Organizacional

Com o intuito de atender ao objetivo específico (b) deste estudo, que é identificar os indicadores que operacionalizam o conceito de desempenho das PMIES privadas, realizou-se a síntese do referencial teórico.

2.5.2.1 Indicadores que operacionalizam o Desempenho Organizacional

Analisando os estudos de Menezes, Guimarães e Bido (2011), observa-se que o desempenho é constituído por duas dimensões, com 3 indicadores em cada dimensão. Por outro lado, os estudos de Acquaah (2007), Felício, Couto e Caiado (2014), Jaworski e Kohli (1993), Fernandes e Santos (2008), Cheruiyot e Maru (2013), Ma e Todorovic (2011), Aghion *et al.* (2010), Santos (2008) trataram o desempenho como construto unidimensional.

Além disso, há o indicador de qualidade da IES utilizado pelo Ministério da Educação, denominado IGC, apresentado no referencial teórico desta tese. O Quadro 9 sintetiza as diversas configurações de indicadores utilizados na operacionalização do desempenho.

Quadro 9 – Indicadores de desempenho

Autores	Dimensões	Indicadores
Menezes, Guimarães e Bido (2011)	Dimensão financeira	A produtividade média por empregado é maior que no ano passado; O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado; O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.
	Dimensão Ganho de conhecimento organizacional	A satisfação do cliente é maior que no ano passado; O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado; Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.
Acquaah (2007)	Desempenho	crescimento de vendas e receitas; crescimento de renda ou lucros líquidos; crescimento da produtividade; retorno sobre ativos; retorno sobre vendas.
Felício, Couto e Caiado (2014)	Desempenho	O crescimento na participação de mercado; O crescimento das vendas; O crescimento dos lucros; O crescimento do tamanho da empresa; O desempenho geral; O desempenho no ano anterior.
Jaworski e Kohli (1993), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Antoni (2004)	Desempenho	Desempenho global (que foi medido pelo desempenho dos estudantes no provão)
Fernandes e Santos (2008)	Desempenho	Teve um aumento da parcela do mercado, em relação ao ano passado; Aumentou o crescimento em vendas, em relação ao ano passado; Foi mais lucrativa, em relação ao ano passado; Aumentou seu tamanho, em relação ao ano passado; Teve uma <i>performance</i> geral melhor, em relação ao ano passado.
Cheruiyot e Maru (2013)	Desempenho	Os serviços desta universidade são muito melhores do que as concorrentes; As facilidades desta universidade são muito melhores do que as concorrentes; O programa acadêmico desta universidade é muito melhor do que das concorrentes; As respostas dadas aos nossos problemas por esta universidade são muito melhores do que as concorrentes; A imagem desta universidade é muito melhor do que a imagem das concorrentes; A qualidade dos alunos desta universidade são muito melhores do que as concorrentes; A taxa de evasão desta universidade é muito menor do que as concorrentes; Se tivesse oportunidade, escolheria esta universidade para fazer novos cursos em um futuro; Eu recomendaria esta universidade como um lugar de estudo para meus amigos e familiares.

(continuação)

Quadro 9 - Indicadores de desempenho

(conclusão)

Ma e Todorovic (2011)	Desempenho	Nós somos reconhecidos pela sociedade e/ou pela indústria por nossa flexibilidade e poder de inovação; Nosso departamento é altamente lembrado pela indústria; Muitos de nossos pesquisadores desenvolvem pesquisas em parceria com profissionais não acadêmicos; Nós temos grande número de spin-offs; Nossos estudantes de graduação alcançam postos elevados na indústria; Os pesquisadores de nossa instituição focam na pesquisa aplicada.
Aghion <i>et al</i> (2010)	Desempenho	Número de patentes registradas.
Santos (2008)	Desempenho	Desempenho da IES na avaliação do MEC (IGC); Taxas de retorno; Índice de solvência; Índice de endividamento; Índice de eficiência; Índices internacionais (EBITDA e <i>Free Cash Flow</i>); Aumento no número de alunos.
Ministério da Educação (BRASIL, 2008)	Desempenho	Índice Geral de Cursos

Fonte: elaboração própria

A análise dos indicadores utilizados nos estudos que abordaram o desempenho organizacional evidenciaram a inexistência de uma estrutura única para a sua medição.

Desta forma, foi necessário o aprofundamento do conceito desempenho, para que fosse possível elaborar uma proposta de indicadores aderentes ao ambiente das PMIES.

Para tanto, realizou-se categorização do conceito de desempenho utilizado no referencial teórico por meio do Modelo Multidimensional de Análise, proposto por Matitz e Bulgacov (2011), no que se refere aos aspectos conceituais, aspectos formais e aspectos funcionais do conceito.

Além disso, realizou-se a tipologia dos indicadores utilizados nos estudos, por meio da tipologia proposta por Januzzi (2005). Os resultados estão registrados a seguir.

2.5.2.2 Aspectos conceituais do Desempenho Organizacional

No que se refere aos aspectos conceituais, o Desempenho Organizacional no ambiente das IES foi classificado quanto ao *Status* Operacional do Conceito, Áreas de Resultados e Abordagem Teórica. O Quadro 10 apresenta os resultados dessa análise.

Quadro 10 - Aspectos conceituais do Desempenho das IES

Autores	Status operacional do conceito	Áreas de resultados	Abordagem teórica
Menezes, Guimarães e Bido (2011)	Construto	Misto (social e técnico-operacional)	Perceptual
Acquaah (2007)	Construto	Misto (econômico-financeiro-mercadológica e técnico-operacional)	Racional
Felício, Couto e Caiado (2014)	Construto	Econômico-financeiro-mercadológica	Racional
Jaworski e Kohli (1993), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Antoni (2004)	Construto	Misto (social e técnico-operacional)	Perceptual
Fernandes e Santos (2008)	Construto	Econômico-financeiro-mercadológica	Perceptual
Cheruiyot e Maru (2013)	Variável, obtida pela pontuação dos itens em escalas.	Misto (econômico-financeiro-mercadológica, social, técnico-operacional e política)	Perceptual
Ma e Todorovic (2011)	Variável, obtida pela pontuação dos itens em escalas.	Misto (social, técnico-operacional e política)	Perceptual
Aghion <i>et al</i> (2010)	Construto	Misto (econômico – financeiro-mercadológico e político)	Racional
Santos (2008)	Misto (índices e indicadores)	Técnico-operacional	Racional
IGC (Ministério da Educação)	Índice	Misto (social e técnico-operacional)	Processual

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à propriedade denominada Status Operacional do Conceito, constatou-se o predomínio de construtos. No que se refere à propriedade Áreas de Resultados, evidenciou-se o predomínio de atributos mistos, sendo os três mais frequentes: econômico-financeiro-mercadológico, técnico-operacional e social. Quanto à Abordagem Teórica, destacou-se a abordagem perceptual.

2.5.2.3 Aspectos formais do Desempenho Organizacional

No que se refere aos aspectos formais, o Desempenho das IES foi classificado quanto aos tipos de análise de dados, tipos de dados, unidades de análise e nível de análise. O Quadro 11 apresenta os resultados dessa análise.

Quadro 11 - Aspectos formais do conceito Desempenho

Autores	Tipos de Análise de Dados	Tipos de dados	Unidades de Análise e Nível de Análise
Menezes, Guimarães e Bido (2011)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Acquaah (2007)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Felício, Couto e Caiado (2014)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Jaworski e Kohli (1993), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Antoni (2004)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Fernandes e Santos (2008)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Cheruiyot e Maru (2013)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Ma e Todorovic (2011)	Quantitativa	Objetivos primários	Individual
Aghion <i>et al</i> (2010)	Quantitativa	Misto, com dados objetivos primários (estimativas para patentes) e Objetivos secundários (nº de publicações e ranking da universidade)	Setor (dados de universidades)
Santos (2008)	Qualitativa	Objetivos secundários (dados do MEC e dados contábeis).	Organizacional
IGC (Ministério da Educação)	Quantitativa	Objetivos primários	Organizacional

Fonte: Resultados da pesquisa.

Para a propriedade Tipos de Análise de Dados evidenciou-se o uso de métodos quantitativos. Quanto à propriedade Tipos de Dados, constatou-se a predominância de dados objetivos primários. Para a propriedade Unidades de Análise e Nível de Análise, constatou-se a predominância do nível individual.

2.5.2.4 Aspectos funcionais do Desempenho Organizacional

No que se refere aos aspectos funcionais, o Desempenho Organizacional das IES foi classificado quanto ao Status Constitutivo do Conceito e Padrão de Atribuição Causal. O Quadro 12 apresenta os resultados dessa análise.

Quadro 12 - Aspectos funcionais do conceito Desempenho

Artigo analisado	Status Constitutivo do Conceito	Padrão de Atribuição Causal
Menezes, Guimarães e Bido (2011)	Dependente	Multilinear indireta
Acquaah (2007)	Dependente	Multilinear direta
Felício, Couto e Caiado (2014)	Dependente	Multilinear direta
Jaworski e Kohli (1993), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Antoni (2004)	Dependente	Multilinear indireta
Fernandes e Santos (2008)	Dependente	Multilinear indireta
Cheruiyot e Maru (2013)	Dependente	Multilinear direta
Ma e Todorovic (2011)	Dependente	Multilinear direta
Aghion <i>et al</i> (2010)	Dependente	Multilinear indireta
Santos (2008)	Dependente	Multilinear direta
IGC (Ministério da Educação)	Dependente	Multilinear direta

Fonte: resultados da pesquisa.

Para a propriedade Status Constitutivo do Conceito, há predominância do uso do conceito desempenho como efeito das relações de causalidade estabelecidas, isto é, o desempenho era uma variável dependente.

Quanto à propriedade Padrão de Atribuição Causal, verificou predominância das relações multilíneas diretas.

Ao concluir a análise do conceito desempenho, pode-se afirmar que não há consenso em relação a operacionalização do Desempenho, no entanto, os resultados sugerem que o desempenho seja classificado como construto, dependente, com três áreas de resultados: econômico-financeiro-mercadológica, técnico-operacional e social, que estabelecem relações multilíneas diretas e indiretas com outros fatores.

Os resultados da análise também sugerem que o desempenho possa ser medido por meio de dados primários quantitativos, cuja unidade de análise é formada por indivíduos.

Para que seja possível elaborar uma proposta de indicadores para o desempenho das IES, aprofundou-se também na tipologia das variáveis que constituem este construto.

2.5.2.5 Tipologia dos indicadores que operacionalizam o Desempenho Organizacional

Como os autores dos estudos que subsidiaram esta tese não discriminaram a tipologia dos indicadores que foram usados na operacionalização do desempenho, o presente estudo, além de classificar o conceito Desempenho, também categorizou os indicadores/variáveis utilizados nos estudos, seguindo a classificação de Januzzi (2005), como indicador-insumo, indicador-processo, indicador-resultado e indicador-impacto. O autor explica:

Os indicadores-processo ou fluxo são indicadores intermediários, que traduzem, em medidas quantitativas, o esforço operacional de alocação de recursos humanos, físicos ou financeiros (indicadores-insumo) para a obtenção de melhorias efetivas de bem-estar (indicadores- resultado e indicadores-impacto) (JANUZZI, 2005).

A partir das definições de Januzzi (2005), realizou-se a tipologia dos indicadores utilizados, apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 - Tipologia dos indicadores

Menezes, Guimarães e Bido (2011)
A produtividade média por empregado é maior que no ano passado - (indicador-processo)
O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado - (indicador-processo)
O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado - (indicador-processo)
A satisfação do cliente é maior que no ano passado - (indicador-resultado)
O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado - (indicador-processo)
Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado – (indicador-insumo)
Acquaah (2007)
crescimento de vendas e receitas – (indicador-resultado)
crescimento de renda ou lucros líquidos – (indicador-resultado)
crescimento da produtividade – (indicador-processo)
retorno sobre ativos - (indicador-resultado)
retorno sobre vendas – (indicador-resultado)
Felício, Couto e Caiado (2014)
O crescimento na participação de mercado - (indicador-resultado)
O crescimento das vendas - (indicador-resultado)
O crescimento dos lucros - (indicador-resultado)
O crescimento do tamanho da empresa - (indicador-resultado)
O desempenho geral - (indicador-resultado)
O desempenho no ano anterior - (indicador-resultado)

(continuação)

Quadro 13 - Tipologia dos indicadores

(conclusão)

Jaworski e Kohli (1993), Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) e Antoni (2004)
Desempenho global (que foi medido pelo desempenho dos estudantes no provão) – (indicador-resultado)
Fernandes e Santos (2008)
Teve um aumento da parcela do mercado, em relação ao ano passado – (indicador-resultado) Aumentou o crescimento em vendas, em relação ao ano passado - (indicador-resultado) Foi mais lucrativa, em relação ao ano passado - (indicador-resultado) Aumentou seu tamanho, em relação ao ano passado - (indicador-resultado) Teve uma <i>performance</i> geral melhor, em relação ao ano passado - (indicador-resultado)
Cheruiyot e Maru (2013)
Os serviços desta universidade são muito melhores do que as concorrentes - (indicador-processo) As facilidades desta universidade são muito melhores do que as concorrentes - (indicador-insumo) O programa acadêmico desta universidade é muito melhor do que das concorrentes - (indicador-insumo) As respostas dadas aos nossos problemas por esta universidade são muito melhores do que as concorrentes - (indicador-processo) A imagem desta universidade é muito melhor do que a imagem das concorrentes - (indicador-insumo) A qualidade dos alunos desta universidade são muito melhores do que as concorrentes - (indicador-insumo) A taxa de evasão desta universidade é muito menor do que as concorrentes - (indicador-resultado) Se tivesse oportunidade, escolheria esta universidade para fazer novos cursos em um futuro - (indicador-impacto) Eu recomendaria esta universidade como um lugar de estudo para meus amigos e familiares - (indicador-impacto)
Ma e Todorovic (2011)
Nós somos reconhecidos pela sociedade e/ou pela indústria por nossa flexibilidade e poder de inovação - (indicador-impacto) Nosso departamento é altamente lembrado pela indústria - (indicador-impacto) Muitos de nossos pesquisadores desenvolvem pesquisas em parceria com profissionais não acadêmicos - (indicador-processo) Nós temos grande número de spin-offs - (indicador-impacto) Nossos estudantes de graduação alcançam postos elevados na indústria - (indicador-impacto) Os pesquisadores de nossa instituição focam na pesquisa aplicada - (indicador-processo)
Aghion et al (2010)
Número de patentes registradas - (indicador-resultado)
Santos (2008)
Desempenho da IES na avaliação do MEC (IGC) - (indicador-resultado) Taxas de retorno - (indicador-resultado) Índice de solvência - (indicador-resultado) Índice de endividamento - (indicador-resultado) Índice de eficiência - (indicador-processo) Índices internacionais (EBITDA e <i>Free Cash Flow</i>) - (indicador-resultado) Aumento no número de alunos - (indicador-resultado)

Fonte: elaboração própria

Por meio da classificação dos indicadores pela tipologia pode-se concluir que há predominância dos indicadores-resultado na operacionalização do desempenho.

Ao concluir esta última análise, o presente estudo conferiu uma contribuição no que se refere ao aprofundamento na discussão do conceito Desempenho, assim como na discussão das tipologias dos indicadores/variáveis utilizados para a sua

operacionalização, e apresentou subsídios para a proposta de indicadores para o desempenho no ambiente das PMIES.

2.5.2.6 Proposta de indicadores para a operacionalização do Desempenho das PMIES

No presente estudo, pretende-se utilizar variáveis pertinentes ao resultado institucional (indicador-resultado).

Desta forma, ao considerar os indicadores-resultado presentes nos estudos registrados no referencial teórico desta tese, assim como a aderência de cada indicador às áreas de resultados obtidas na análise do conceito desempenho, dadas pelos atributos econômico-financeiro-mercadológico, técnico-operacional e social, realizou-se uma proposta inicial para a operacionalização do desempenho no ambiente das PMIES, apresentada no Quadro 14.

Quadro 14 - Proposta inicial das variáveis do construto Desempenho das PMIES

Dimensão acadêmica	Dimensão administrativo-financeiro	Dimensão social
Desempenho da PMIES na avaliação do MEC e desempenho dos alunos no Enade, que pode ser medido pelo IGC	Aumento do lucro; Redução da inadimplência; Aumento de matrículas; satisfação dos alunos com a instituição, satisfação dos coordenadores e diretores com o pessoal técnico-administrativo e satisfação dos alunos com os professores.	Aumento de publicações dos professores; Quantidade de projetos de extensão ofertados à comunidade; Redução da evasão escolar; Quantidade de alunos em estágio; Empregabilidade dos alunos.

Fonte: elaboração própria

Registra-se que todos os indicadores-resultados aderentes às áreas de resultados econômico-financeiro-mercadológico e técnico-operacional foram adaptados para o contexto que envolve as PMIES, e passaram a representar a dimensão denominada inicialmente como dimensão administrativo-financeira. Registra-se ainda que, há indicadores que podem ser alocados em mais de uma dimensão.

A área de resultado social foi representada pela dimensão social, e além disso, foi inserida a avaliação do desempenho das IES realizada pelo Ministério da Educação, por meio da dimensão acadêmica, operacionalizada pelo IGC.

A dimensão acadêmica para a descrição do Desempenho de uma PMIES privada é operacionalizada pela medida da qualidade da formação dos alunos, da qualidade dos cursos e da IES, que podem ser resumidos em um único indicador, que é o Índice Geral de Cursos – IGC, obtido anualmente pelo SINAES. O IGC é calculado por IES e varia de 1 a 5.

A dimensão administrativo-financeira para a descrição do Desempenho de uma PMIES privada é operacionalizada pela medida da eficiência dos processos de gestão, obtida pela satisfação dos alunos com a instituição, satisfação dos coordenadores e diretores com o pessoal técnico-administrativo, satisfação dos alunos com os professores, e pela lucratividade da instituição, obtida pelo aumento do número de matrículas, aumento do lucro e redução da inadimplência.

A dimensão social para a descrição do Desempenho de uma PMIES privada é operacionalizada pelo aumento de publicações dos professores, quantidade de projetos de extensão ofertados à comunidade, quantidade de alunos em estágio, pelo aumento da empregabilidade dos alunos e redução da taxa de evasão dos alunos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender ao objetivo deste estudo, foram definidos os critérios e caminhos percorridos nesta pesquisa, considerada como descritiva-quantitativa, que inicia-se pela estruturação das hipóteses e desenho do modelo planejado, a partir do referencial teórico, passando pela operacionalização dos construtos/dimensões, assim como seus indicadores, e estruturação e validação do instrumento de coleta de dados.

Na operacionalização dos construtos/dimensões, assim como seus indicadores, foi realizada consulta à especialistas, tradução de algumas escalas da língua inglesa para a língua portuguesa, assim como posterior retradução, da língua portuguesa para a língua inglesa.

A partir da definição dos indicadores constituintes do instrumento de pesquisa, foi realizado um processo para a sua validação por meio da avaliação de juízes com o uso do coeficiente de validade de conteúdo (CVC), pré-teste junto à uma amostra piloto de 24 diretores e coordenadores, e análise fatorial exploratória aplicada aos dados coletados do pré-teste.

A partir daí, foi realizado o planejamento amostral e efetivada a coleta dos dados primários da pesquisa quantitativa-descritiva, junto à amostra probabilística e representativa das PMIES do Estado de São Paulo.

Por fim, realizou-se uma segunda análise fatorial exploratória com os dados obtidos na pesquisa quantitativa-descritiva, com finalidade de confirmação da estrutura de cada construto envolvido e a modelagem de equações estruturais baseada em *PLS*, assim como a sua validação e discussão, que serão apresentadas a seguir, a começar pela elaboração das hipóteses do estudo, que foram elaboradas com base na síntese do referencial teórico.

3.1 Hipóteses do estudo

Ao considerar os estudos de Menezes, Guimarães e Bido (2011), na constatação da influência da cultura de aprendizagem, ou orientação para a

aprendizagem, de acordo com Baker e Sinkula (1999), no desempenho organizacional, estabeleceu-se a seguinte hipótese para o estudo:

H1: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Ainda ao combinar os estudos citados, com àqueles desenvolvidos por Faleiro (2001), e Fernandes e Santos (2008), acerca das inter-relações existentes entre a orientação para aprendizagem, a orientação para o mercado e as inovações, observou-se em tais estudos, que a orientação para a aprendizagem antecede a orientação para o mercado e o sucesso das inovações na influência sobre o desempenho. Fundamentado nestes estudos, estabeleceu-se a seguinte hipótese para o estudo:

H2: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES privadas, por meio da orientação para o mercado.

Ao observar a influência da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional, verificada nos estudos que envolvem a orientação para o mercado, por meio da escala Markor, assim como as escalas de Narver e Slater (1990), ou Deshpande e Farley (1998), em destaque no Quadro 9, estabeleceu-se a seguinte hipótese para o estudo:

H3: A orientação para o mercado influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Nos estudos de Naman e Slevin (1993), assim como em Fernandes e Santos, constatou-se que a orientação empreendedora influencia positivamente a orientação para a aprendizagem, assim como o desempenho organizacional. Diante dessas evidências, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H4: A orientação empreendedora influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação para a aprendizagem.

H5: A orientação empreendedora influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Embora o estudo de Fernandes e Santos (2008) tenha constatado que a influência da Liderança seja pequena, segundo Tarabishy *et al.* (2005), quanto maior o grau de liderança dos dirigentes, maior será a orientação empreendedora das empresas dirigidas. Desta forma, estabeleceu-se a seguinte hipótese para o estudo:

H6: A Liderança dos diretores/coordenadores influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES privadas, por meio da orientação empreendedora.

Com base nos estudos de Felício, Couto e Caiado (2014), o capital humano dos principais líderes influencia o desempenho das organizações. Diante disso, estabeleceu-se a seguinte hipótese para o estudo:

H7: O Capital Humano dos diretores/coordenadores influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

O estudo de Felício, Couto e Caiado (2014), registrado no referencial teórico desta tese, constatou que o capital humano dos executivos principais de uma empresa influencia o capital social dos mesmos. Fundamentado neste estudo, estabeleceu-se a seguinte hipótese para estudo:

H8: O Capital Humano dos diretores/coordenadores influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES privadas, por meio do Capital Social destes mesmos diretores/coordenadores.

Embora os estudos de Felício, Couto e Caiado (2014) não tenham encontrado influência positiva entre capital social e desempenho, os estudos de Acquah (2007), registrados no referencial teórico desta tese, constataram que o capital social dos líderes influencia positivamente no desempenho das organizações. Desta forma, estabeleceu-se a seguinte hipótese para estudo:

H9: O Capital Social dos diretores/coordenadores influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

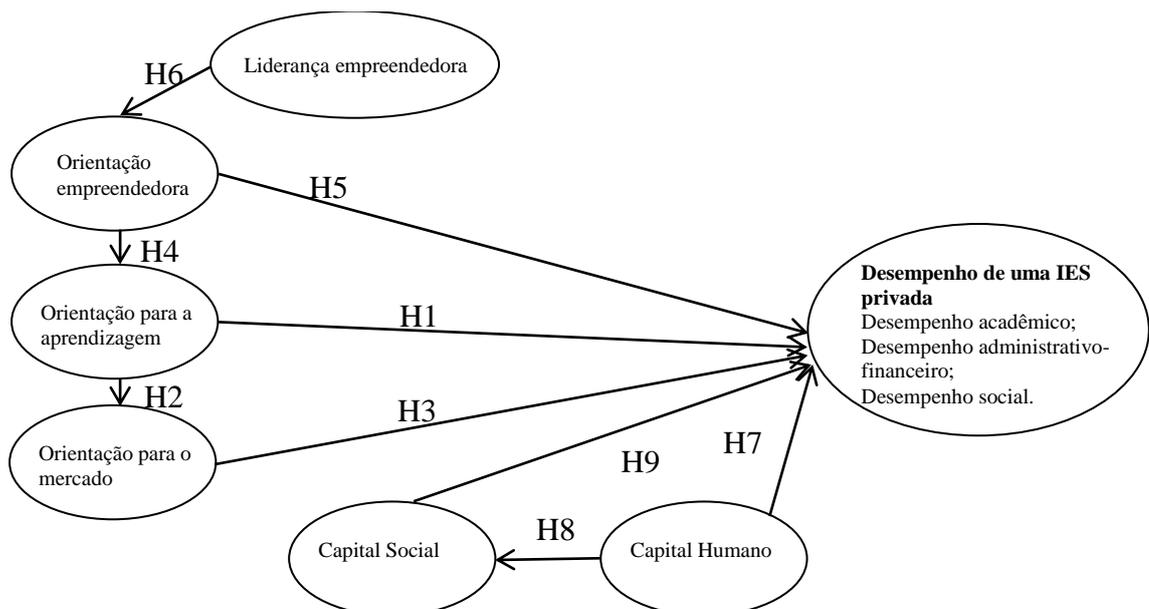
Por fim, concluiu-se que as nove hipóteses estabelecidas sugerem um desenho para as inter-relações existentes entre os fatores mencionados e o desempenho organizacional, que será avaliado por meio de pesquisa descritiva, junto a uma amostra de IES privadas de pequeno e médio porte.

Registra-se, ainda, que todos os fatores de influência sobre o desempenho identificados nos estudos subsidiaram a formulação das hipóteses que foram testados no ambiente das IES, esclarecendo-se que a não inclusão explícita do Perfil Empreendedor se deu pela forte relação entre suas dimensões/indicadores, com atribuição individual, com outras dimensões/indicadores presentes nos fatores: Liderança Empreendedora e Orientação Empreendedora, com atribuição organizacional.

3.2 Modelo estrutural de análise planejado

Baseando-se na fundamentação teórica registrada neste projeto de pesquisa, e nas hipóteses estabelecidas, propõe-se o desenho do modelo a ser testado no ambiente das PMIES privadas, ilustrado na Figura 16.

Figura 16 - Modelo estrutural planejado



Fonte: elaborado pelo autor.

Da mesma forma, foi estabelecido o desenho do modelo representativo dos fatores de influência sobre o desempenho no ambiente das PMIES privadas, que envolve seis construtos que representam os fatores de influência sobre o desempenho, além do construto que representa o desempenho das PMIES privadas, a saber:

1. Liderança Empreendedora, operacionalizado por sete variáveis, com base em Tarabishy *et al.* (2005), traduzido para a língua portuguesa por Fernandes e Santos (2008);
2. Orientação empreendedora, operacionalizado por seis variáveis, distribuídas em três dimensões, com base em Covin e Slevin (1989, 1990) e Lumpkin e Dess (1996), traduzidas por Reis Neto *et al.* (2013);
3. Orientação para o mercado, operacionalizado por 10 variáveis, com base em Narver, Slater e MacLachlan (2004), e Deshpande e Farley (1998), traduzida por Fernandes e Santos (2008), e adaptada pelo autor para o ambiente das PMIES privadas;
4. Orientação para a aprendizagem, operacionalizado por 8 variáveis, com base em Hurley e Hult (1998), traduzida por Fernandes e Santos (2008), e adaptada pelo autor para o ambiente das PMIES privadas;
5. Capital Social, operacionalizado por 20 variáveis, distribuídas em cinco dimensões, adaptadas para o ambiente das PMIES privadas pelo autor, a partir de Felício, Couto e Caiado (2014);
6. Capital Humano, operacionalizado por 18 variáveis, distribuídas em quatro dimensões, adaptadas para o ambiente das PMIES privadas pelo autor, a partir de Felício, Couto e Caiado (2014);
7. Desempenho das PMIES privadas, operacionalizado por 15 variáveis, distribuídas em três dimensões, e elaboração própria, a partir de evidências extraídas do referencial teórico.

A justificativa da escolha das variáveis que operacionalizam cada um dos construtos está explicitada a seguir, na seção 3.3 desse estudo.

3.3 Operacionalização das variáveis

O fator denominado Liderança Empreendedora foi medido por meio de escala proposta por Tarabishy *et al.* (2005), traduzida para a língua portuguesa por Fernandes e Santos (2008). A escolha da escala se justifica pela originalidade na proposta conceitual de Tarabishy *et al.* (2005), que validou a escala em organizações, e verificou a relação entre liderança e orientação empreendedora.

Para o atendimento do objetivo desta pesquisa, foram realizadas adaptações semânticas, com o intuito de aproximar as assertivas do ambiente das PMIES privadas. A escala adaptada para o presente estudo se encontra no Apêndice 1.

O fator denominado Orientação empreendedora foi medido por meio de escala proposta por Covin e Slevin (1989, 1990) e Lumpkin e Dess (1996), traduzidas no estudo de Reis Neto *et al.* (2013).

Embora haja escalas que considerem cinco dimensões para o construto orientação empreendedora (inovatividade, proatividade, assunção ao risco, autonomia e agressividade competitiva) proposto por Lumpkin e Dess (2005), a decisão de se usar três dimensões (inovatividade, proatividade e assunção ao risco) se baseou na pesquisa pré-quantitativa, registrada no apêndice 8 desta tese, que constatou ser a autonomia e a agressividade competitiva duas dimensões não operacionalizáveis no ambiente das PMIES privadas, visto que os elementos trazidos na pesquisa pelos diretores entrevistados eram de natureza normativa e uso comum de todas as IES.

Além disso, os estudos de Reis Neto *et al.* (2013) utilizaram a escala para organizações de pequeno e médio porte, o que aumenta a proximidade da aplicação que será realizada nesta tese. As assertivas passaram por algumas adaptações para melhor entendimento dos diretores e coordenadores das PMIES. A escala adaptada para o presente estudo se encontra no Apêndice 2.

O fator denominado Orientação para o mercado foi medido por meio da escala proposta por Narver, Slater e MacLachlan (2004), e Deshpande e Farley (1998), traduzida por Fernandes e Santos (2008), e adaptada pelo autor para o ambiente das PMIES privadas.

Embora alguns estudos do referencial teórico desta pesquisa tenham usado a escala Markor, adaptada por Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996) para as IES

estrangeiras e por Faleiro (2001) para as IES brasileiras, observa-se que o conjunto das IES pesquisadas nesses estudos envolviam faculdades e universidades públicas e privadas, distanciando, por conta de sua complexidade, dos objetivos desta pesquisa, que envolve faculdades privadas, que é um tipo de organização mais semelhante às empresas prestadoras de serviço, de uma forma mais geral. A escala usada no presente estudo se encontra no Apêndice 3.

O fator denominado Orientação para a aprendizagem foi medido por meio de escala proposta por Hurley e Hult (1998), traduzida por Fernandes e Santos (2008), e adaptada pelo autor para o ambiente das PMIES privadas.

Embora o estudo de Faleiro (2001) tenha usado a escala proposta por Baker e Sinkula (1999) para as IES brasileiras, observa-se que o conjunto das IES pesquisadas nesse estudo envolvia faculdades e universidades públicas e privadas, distanciando, por conta de sua complexidade, dos objetivos desta pesquisa, que envolve faculdades privadas, que é um tipo de organização mais semelhante às empresas prestadoras de serviço, de uma forma mais geral. A escala usada no presente estudo se encontra no Apêndice 4.

O fator denominado Capital social foi medido por meio da escala proposta por Felício, Couto e Caiado (2014). A escolha se justifica pela aplicação anterior, realizada por Felício, Couto e Caiado (2014), em organizações de pequeno e médio porte. As assertivas foram traduzidas para a língua portuguesa e se encontram no Apêndice 5.

Por fim, o fator denominado Capital humano também foi medido por meio da escala proposta por Felício, Couto e Caiado (2014). A escolha se justifica pela aplicação anterior, realizada por Felício, Couto e Caiado (2014), em organizações de pequeno e médio porte. As assertivas foram traduzidas para a língua portuguesa e se encontram no Apêndice 6.

Para a medição do Desempenho, foram elaborados indicadores que operacionalizam três dimensões, a partir da síntese do referencial teórico sobre o desempenho das IES. Os indicadores são apresentados no Apêndice 7.

A dimensão acadêmica para a descrição do Desempenho de uma PMIES privada é operacionalizada pela medida da qualidade da formação dos alunos, da qualidade dos cursos e da IES, que podem ser resumidos em um único indicador, que é o Índice Geral de Cursos – IGC, obtido anualmente pelo SINAES. O IGC é calculado por IES e varia de 1 a 5.

A dimensão administrativo-financeira para a descrição do Desempenho de uma PMIES privada é operacionalizada pela medida da eficiência dos processos de gestão, obtida pela satisfação dos alunos com a instituição, satisfação dos coordenadores e diretores com o pessoal técnico-administrativo, satisfação dos alunos com os professores, e pela lucratividade da instituição, obtida pelo aumento do número de matrículas, aumento do lucro e redução da inadimplência.

A dimensão social para a descrição do Desempenho de uma PMIES privada é operacionalizada pela medida da percepção dos gestores sobre a imagem da IES para a comunidade geral, pela medida do nível de influência da IES na comunidade, obtida pelo aumento de publicações dos professores, quantidade de projetos de extensão ofertados à comunidade, e por fim, pela medida do nível de influência da IES na vida profissional dos alunos, obtida pelo aumento da empregabilidade dos alunos e redução da taxa de evasão dos alunos.

As escalas adaptadas pelo autor desta tese passaram pela avaliação de 23 juizes, especialistas em cada um construtos propostos a partir do referencial teórico, e posteriormente, foram submetidas ao pré-teste que envolveu 24 diretores e coordenadores de instituições de ensino superior. A partir daí, novas modificações foram realizadas, a fim de aprimorar as escalas para a pesquisa de campo. As modificações estão registradas nas próximas seções desta tese.

3.4 Avaliação de conteúdo dos questionários

O modelo estrutural proposto nesta pesquisa envolve variáveis que foram obtidas por meio de escalas de medidas que, de acordo com o construto envolvido, foram replicadas integralmente a partir de outros estudos registrados no referencial bibliográfica desta tese, adaptadas em alguns casos, e elaborados para outros, no sentido de realizar o estudo no ambiente das Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras.

Desta maneira, se fez necessária a avaliação do conteúdo dos questionários, visto que foram aplicados em ambiente específico e diferente dos diversos contextos que foram utilizados originalmente.

Segundo Hair *et al.* (2009), a validade de conteúdo de um questionário pode ser aferida subjetivamente por meio de julgamento de especialistas, realização de

pré-testes com múltiplas amostras e outros meios que permitam avaliar a correspondência entre os itens do questionário e o conceito de interesse.

De acordo com Hernandez-Nieto (2002), o julgamento de especialistas permite a avaliação de conteúdo, e pode ser realizado por meio do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), calculado a partir de uma nota de 1 a 5, atribuída por um número recomendado de 3 a 5 especialistas à cada item do questionário avaliado, de acordo com os aspectos: Clareza de Linguagem e Pertinência Prática. Os especialistas envolvidos neste estudo foram denominados juízes.

O CVC é medido para cada item do questionário pela razão entre a média de pontos atribuída pelos juízes ao item, e a pontuação máxima prevista, que neste caso foram 5 pontos. Foram considerados adequados todos os itens do questionário que obtiverem CVC igual ou superior a 0,80 (HERNANDEZ-NIETO, 2002).

Além disso, foi solicitado aos juízes que apontassem qual dimensão do construto cada variável fazia parte, de forma a avaliar a pertinência e representatividade da variável na dimensão a qual ela pertencia.

O Quadro 15 apresenta o conjunto de fatores avaliados, assim como os juízes que fizeram o trabalho de julgamento dos itens.

Quadro 15 - Relação de juízes envolvidos na Pesquisa

Fatores de influência	Juízes
Liderança Empreendedora	Anderson de Souza Sant'Anna
	Eduardo Oliva
	Michele Maria Silva Franco
Orientação Empreendedora	Ana Claudia Belfort
	Cristina Dai Prá Martens
	Fabrizio Martins Lacerda
Orientação para o mercado	Eduardo Botti Abbade
	Verner Luis Antoni
	Viviane Eiko Ito Yamasaki
Orientação para a aprendizagem	Aleksandra Pereira Santos
	Eduardo Botti Abbade
	Verner Luis Antoni
Capital Social	Alyne Sehnem
	Janaina Macke
	Nelsio Rodrigues de Abreu
	Rosana da Rosa Portela Tondolo
Capital Humano	Alyne Sehnem
	Nelsio Rodrigues de Abreu
	Renata Francisco Baldanza
	Rosana da Rosa Portela Tondolo
Desempenho	Leonardo Lugoboni
	Marco Antônio Fumagali
	Valéria Feitosa de Moura

Fonte: elaboração própria

Desta forma, os juízes participantes da avaliação foram escolhidos de acordo com a produção acadêmica relacionada à cada um dos fatores de influência constituintes do modelo estrutural de análise planejado. Registra-se que todos os itens considerados inadequados em qualquer um dos aspectos analisados passaram por adaptações.

O fator de influência Liderança Empreendedora contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para três itens de um total de sete, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 6 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 6 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Liderança Empreendedora

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	4	4	5	4,3	0,87	adequado
Questão 2	4	2	4	3,3	0,67	não adequado
Questão 3	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 4	4	4	3	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	4	2	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 6	4	1	5	3,3	0,67	não adequado
Questão 7	4	4	4	4,0	0,80	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Liderança Empreendedora, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para três itens em um total de sete. A Tabela 7 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 7 - Pertinência prática dos itens constituintes da Liderança Empreendedora

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	4	4	4	4,0	0,80	adequado
Questão 2	4	2	4	3,3	0,67	não adequado
Questão 3	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 4	4	4	3	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	4	2	4	3,3	0,67	não adequado
Questão 6	4	1	5	3,3	0,67	não adequado
Questão 7	4	4	4	4,0	0,80	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

O fator de influência Orientação Empreendedora contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para cinco itens em um total de seis, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 8 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 8 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação Empreendedora

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 2	3	5	4	4,0	0,80	adequado
Questão 3	5	3	4	4,0	0,80	adequado
Questão 4	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	4	5	4	4,3	0,87	adequado
Questão 6	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Orientação Empreendedora, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para cinco itens de um total de seis. A Tabela 9 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 9 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação Empreendedora

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 2	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	4	5	4,7	0,93	adequado
Questão 4	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	4	5	4	4,3	0,87	adequado
Questão 6	4	4	5	4,3	0,87	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes eram questionados sobre a dimensão que melhor

representava o item avaliado. Para tanto, foram oferecidas como opções as dimensões teóricas da Orientação Empreendedora, a saber: inovatividade, proatividade e assunção aos riscos. Constatou-se que todos os juízes acertaram tal questionamento, o que sugere que as dimensões estava bem representadas pelos itens que as constituíam.

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem, pertinência prática e adequação às dimensões, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

O fator de influência Orientação para o Mercado contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para oito itens de um total de dez, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 10 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 10 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação para o Mercado

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 2	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	5	3	4,3	0,87	adequado
Questão 4	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 5	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 6	5	4	3	4,0	0,80	adequado
Questão 7	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 8	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 9	2	5	2	3,0	0,60	não adequado
Questão 10	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Orientação para o Mercado, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para oito itens de um total de dez. A Tabela 11 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 11 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação para o Mercado

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 2	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	5	3	4,3	0,87	adequado
Questão 4	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 5	5	3	5	4,3	0,87	adequado
Questão 6	5	3	3	3,7	0,73	não adequado
Questão 7	5	5	4	4,7	0,93	adequado
Questão 8	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 9	5	4	2	3,7	0,73	não adequado
Questão 10	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

O fator de influência Orientação para a Aprendizagem contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para quatro itens de um total de oito, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 12 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 12 - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação para a Aprendizagem

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	3	4	5	4,0	0,80	adequado
Questão 2	4	4	5	4,3	0,87	adequado
Questão 3	2	5	4	3,7	0,73	não adequado
Questão 4	3	4	4	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	2	5	5	4,0	0,80	adequado
Questão 6	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 7	2	5	4	3,7	0,73	não adequado
Questão 8	3	3	4	3,3	0,67	não adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Orientação para a Aprendizagem, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para cinco itens de um total de oito. A Tabela 13 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 13 - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação para a Aprendizagem

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	3	5	5	4	0,87	adequado
Questão 2	4	5	5	5	0,93	adequado
Questão 3	2	5	4	4	0,73	não adequado
Questão 4	3	5	4	4	0,80	adequado
Questão 5	2	5	5	4	0,80	adequado
Questão 6	3	5	5	4	0,87	adequado
Questão 7	2	5	4	4	0,73	não adequado
Questão 8	3	3	4	3	0,67	não adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

O fator de influência Capital Social contou com a avaliação de quatro juízes, que resultou um CVC adequado para dezessete itens de um total de vinte, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 14 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 14 - Clareza de linguagem dos itens constituintes do Capital Social

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	juiz 4	média	CVC	status
Questão 1	5	2	2	5	3,5	0,70	não adequado
Questão 2	5	3	5	5	4,5	0,90	adequado
Questão 3	5	1	4	5	3,8	0,75	adequado
Questão 4	5	2	4	5	4,0	0,80	adequado
Questão 5	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 6	5	1	5	5	4,0	0,80	adequado
Questão 7	5	1	2	5	3,3	0,65	não adequado
Questão 8	5	2	3	5	3,8	0,75	adequado
Questão 9	5	2	3	5	3,8	0,75	adequado
Questão 10	5	2	3	5	3,8	0,75	adequado
Questão 11	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 12	5	1	3	5	3,5	0,70	não adequado
Questão 13	5	2	4	5	4,0	0,80	adequado
Questão 14	5	4	3	5	4,3	0,85	adequado
Questão 15	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 16	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 17	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado
Questão 18	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 19	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 20	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Capital Social, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para dezenove itens de um total de vinte. A Tabela 15 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 15 - Pertinência prática dos itens constituintes do Capital Social

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	juiz 4	média	CVC	status
Questão 1	5	1	2	5	3,3	0,65	não adequado
Questão 2	5	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado
Questão 4	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado
Questão 5	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 6	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado
Questão 7	5	3	2	5	3,8	0,75	adequado
Questão 8	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado
Questão 9	5	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 10	5	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 11	5	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 12	5	4	5	5	4,8	0,95	adequado
Questão 13	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 14	5	5	4	5	4,8	0,95	adequado
Questão 15	5	3	4	5	4,3	0,85	adequado
Questão 16	5	4	4	5	4,5	0,90	adequado
Questão 17	5	4	3	5	4,3	0,85	adequado
Questão 18	5	4	3	5	4,3	0,85	adequado
Questão 19	5	4	3	5	4,3	0,85	adequado
Questão 20	5	4	3	5	4,3	0,85	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes foram questionados sobre a dimensão que melhor representava o item avaliado. Para tanto, foram oferecidas como opções as dimensões teóricas do Capital Social, a saber: status, vínculos e apoio familiar, cumplicidade, relações pessoais e relações sociais. Constatou-se que os juízes tiveram dificuldades em reconhecer os itens 6, 7, 8 (vínculos e apoio familiar), dos itens 9 e 10 (cumplicidade) da escala, além dos itens 17, 18, 19 e 20 (relações sociais).

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem e pertinência prática, os juízes propuseram modificações, que

subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

O fator de influência Capital Humano contou com a avaliação de quatro juízes, que resultou um CVC adequado para treze itens de um total de dezoito, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 16 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 16 - Clareza de linguagem dos itens constituintes do Capital Humano

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	juiz 4	média	CVC	Status
Questão 1	5	4	2	5	4	0,80	adequado
Questão 2	5	4	2	5	4	0,80	adequado
Questão 3	5	2	5	5	4,25	0,85	adequado
Questão 4	5	2	5	5	4,25	0,85	adequado
Questão 5	5	2	5	5	4,25	0,85	adequado
Questão 6	5	2	3	5	3,75	0,75	não adequado
Questão 7	5	2	5	5	4,25	0,85	adequado
Questão 8	5	2	4	5	4	0,80	adequado
Questão 9	5	1	5	5	4	0,80	adequado
Questão 10	5	2	2	5	3,5	0,70	não adequado
Questão 11	5	3	2	5	3,75	0,75	não adequado
Questão 12	5	2	2	5	3,5	0,70	não adequado
Questão 13	5	2	5	5	4,25	0,85	adequado
Questão 14	5	5	5	5	5	1,00	adequado
Questão 15	5	2	5	5	4,25	0,85	adequado
Questão 16	5	4	5	5	4,75	0,95	adequado
Questão 17	5	5	5	4	4,75	0,95	adequado
Questão 18	5	2	1	3	2,75	0,55	não adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Capital Humano, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para 17 itens de um total de dezoito. A Tabela 17 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 17 - Pertinência prática dos itens constituintes do Capital Humano

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	juiz 4	média	CVC	Status
Questão 1	5	5	5	5	5	1,00	adequado
Questão 2	5	5	5	5	5	1,00	adequado
Questão 3	5	3	5	5	4,5	0,90	adequado
Questão 4	5	3	5	5	4,5	0,90	adequado
Questão 5	5	3	5	5	4,5	0,90	adequado
Questão 6	5	4	3	5	4,25	0,85	adequado
Questão 7	5	4	5	5	4,75	0,95	adequado
Questão 8	5	4	5	5	4,75	0,95	adequado
Questão 9	5	1	2	5	3,25	0,65	não adequado
Questão 10	5	2	4	5	4	0,80	adequado
Questão 11	5	4	5	5	4,75	0,95	adequado
Questão 12	5	4	5	5	4,75	0,95	adequado
Questão 13	5	4	5	5	4,75	0,95	adequado
Questão 14	5	1	5	5	4	0,80	adequado
Questão 15	5	5	5	5	5	1,00	adequado
Questão 16	5	5	5	5	5	1,00	adequado
Questão 17	5	5	5	4	4,75	0,95	adequado
Questão 18	5	4	5	3	4,25	0,85	adequado

Fonte: resultados da pesquisa

Da mesma forma que nos outros casos, os juízes foram questionados sobre a dimensão que melhor representava o item avaliado, e oferecidas como opções as dimensões teóricas do Capital Humano: conhecimento, experiência, capacidade profissional e habilidade cognitiva.

Constatou-se que os juízes tiveram dificuldades em reconhecer o item 13 e 14 (capacidade profissional), além dos itens 15, 16 e 18 (habilidade cognitiva) da escala.

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem e pertinência prática, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

O construto Desempenho contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para onze itens de um total de doze, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 18 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 18 - Clareza de linguagem dos itens constituintes do Desempenho

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	4	5	5	4,7	0,93	adequado
Questão 2	5	4	5	4,7	0,93	adequado
Questão 3	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 4	4	2	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 5	5	2	5	4,0	0,80	adequado
Questão 6	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 7	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 8	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 9	4	5	5	4,7	0,93	adequado
Questão 10	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 11	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 12	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: Resultados da Pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do Desempenho, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para onze itens de um total de doze. A Tabela 19 apresenta os resultados da avaliação.

Tabela 19 - Pertinência prática dos itens constituintes do Desempenho

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	4	5	4	4,3	0,87	adequado
Questão 2	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 3	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 4	4	5	4	4,3	0,87	adequado
Questão 5	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 6	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 7	3	5	5	4,3	0,87	adequado
Questão 8	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 9	4	5	5	4,7	0,93	adequado
Questão 10	5	5	5	5,0	1,00	adequado
Questão 11	3	3	5	3,7	0,73	não adequado
Questão 12	5	5	5	5,0	1,00	adequado

Fonte: Resultados da Pesquisa

Além da atribuição das notas para a clareza de linguagem e pertinência prática dos itens, os juízes foram questionados sobre a dimensão que melhor representava o item avaliado. Para tanto, foram oferecidas como opções duas das três dimensões teóricas do Desempenho, a saber: administrativo-financeira e social.

Constatou-se que os juízes tiveram dificuldades em reconhecer o item 12 (dimensão social) da escala.

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem e pertinência prática, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, e estão registradas no Apêndice 9 desta tese.

Registra-se que todas as assertivas atualizadas foram utilizadas no pré-teste desta pesquisa, e submetidas a Análise Fatorial Exploratória, que será apresentado a seguir, na seção 3.5 desta tese.

3.5 Pré-teste

Nesta seção, são apresentados todos os procedimentos e os resultados do pré-teste realizado para a definição das variáveis constituintes dos construtos envolvidos nesta tese.

Após ajustes realizados no questionário por sugestão dos juízes, foi realizado o pré-teste da pesquisa de campo, por meio de entrevistas pessoais e por telefone, junto à uma amostra de coordenadores e diretores de instituições de ensino superior privadas, a saber: Faculdade Cidade Verde, Faculdade ENIAC, Universidade Anhanguera de São Paulo, Universidade Cidade de São Paulo, Universidade Metodista, Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Universidade do Vale do Itajaí.

A amostra utilizada no pré-teste foi composta por 4 diretores e 20 coordenadores, com tempo médio no cargo na IES de cinco anos para os diretores e quatro anos para os coordenadores. Porém, ambos possuíam praticamente duas vezes mais experiência em cargos de gestão educacional.

Observou-se que o tempo de atuação dos gestores na IES atual, assim como no cargo de gestão em outras IES, eram bastante distintos, variando de 1 ano até 20 anos de atuação. A escolaridade predominante em toda a amostra foi de mestrado, visto que havia 7 doutores e 17 mestres.

A Tabela 20 apresenta o perfil da amostra utilizada no pré-teste.

Tabela 20 - Perfil da amostra no pré-teste

Cargo	Total	Gênero		Escolaridade		Tempo no cargo na IES atual (anos)			Tempo em cargos de gestão em IES (anos)		
		masc.	fem.	Me	Dr.	\bar{x}	med	cv	\bar{x}	med	cv
Diretores	4	4	0	3	1	5,25	2,5	124%	12,7	12	70%
Coordenadores	20	14	6	14	6	4,07	2,5	85%	9,9	7,5	78%

Nota: \bar{x} : média da amostra; med: mediana; cv.:coeficiente de variação; Me.:mestrado; Dr.: doutorado
 Fonte: Resultados da Pesquisa

Cada entrevista durou em torno de vinte minutos e foi realizada após contato estabelecido pelo autor da tese com o respondente, sendo que dezoito ocorreram no local de trabalho do coordenador e diretor, e seis ocorreram por telefone.

Nas duas primeiras entrevistas presenciais, observou-se que os diretores não sabiam precisamente ou não tinham interesse em divulgar dados precisos sobre lucro, matrículas e evasão de suas IES, que são questões abordadas para a caracterização do desempenho da instituição. Diante disso, foram realizadas mudanças nos comandos descritos para o pesquisador na abordagem do desempenho.

Na primeira entrevista por telefone, houve dificuldade do entrevistado entender a expressão “IES”, usado para determinar uma instituição de ensino superior. Por esta razão, todas as expressões que se utilizavam de IES foram substituídas por instituição de ensino superior ou apenas por instituição, quando pertinente.

Da mesma forma, houve confusão dos entrevistados, quando apresentados à assertiva: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação superior”, pois os entrevistados pensaram que a educação superior fosse uma espécie de programa de pós graduação, e o que pretendia-se verificar se o entrevistado tinha formação especializada na área educacional.

Diante de tais observações, suprimiu-se a palavra “superior” da expressão. O Quadro 16 sintetiza as adequações semânticas realizadas nos Questionário, resultantes do pré-teste.

Quadro 16 - Adequações semânticas realizadas no Questionário

Termos usados no questionário antes do pré-teste	Termos substitutos após o pré-teste
Abordagem do entrevistador para o Desempenho: “Agora, vou falar frases que apresentam algumas características do desempenho das Instituições em geral, no ano de 2014, comparativamente ao ano de 2013”.	Abordagem do entrevistador para o Desempenho: “Agora, vou falar frases que apresentam algumas características do desempenho das Instituições em geral, no ano de 2014, comparativamente ao ano de 2013. Mesmo que o(a) senhor(a) não possua dados precisos sobre as questões, procure fazer uma imagem da situação e dê uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua instituição”.
Esta IES tem a aprendizagem ...	Esta instituição tem a aprendizagem ...
O diretor desta IES demonstra ...	O diretor desta Instituição demonstra ...
Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação superior.	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação.

Fonte: resultados da pesquisa

Como o modelo estudado surgiu da junção de hipóteses verificadas em estudos aplicados a contextos diversos, as variáveis e escalas de medidas utilizadas nesta pesquisa foram replicadas integralmente para a medição de alguns fatores, adaptadas pelo autor em alguns casos, e mesmo elaboradas pelo autor para outros fatores, no sentido de realizar o estudo no contexto e ambiente das Instituições de Ensino Superior.

Desta forma, fez-se necessário o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE) das variáveis que operacionalizam as dimensões constituintes de cada um dos sete construtos. Para a avaliação de sua consistência interna, utilizou-se o índice alfa de Cronbach (α).

A AFE foi utilizada por se tratar de uma técnica de uso intermediário nas pesquisas, com o objetivo de redução dos dados e simplificação estrutural (GARSON, 2014).

Sobre as premissas subjacentes ao uso da AFE, foram consideradas as orientações de Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (2005); Hair *et al.*(2009) e Garson (2014), conforme apresentado no Quadro 17. O *software* estatístico utilizado nessas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

Quadro 17 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Premissas subjacentes	Considerações a serem utilizadas nesta pesquisa
Tamanho da amostra STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR <i>et al.</i> (2009) e GARSON (2014)	5 a 20 casos por variável do maior construto STEVENS (1996)
Multicolinearidade STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR <i>et al.</i> (2009); GARSON (2014)	MSA (<i>Measure of Sampling Adequacy</i>) > 0,5 TABACHNIK e FIDELL (2005); GARSON (2014)
	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) > 0,5 TABACHNIK e FIDELL (2005); GARSON (2014)
Normalidade multivariada STEVENS (1996); TABACHNIK e FIDELL (2005); HAIR <i>et al.</i> (2009); GARSON (2014)	Condição para os testes de significância HAIR <i>et al.</i> (2009); GARSON (2014)

Fonte: elaborado pelo autor

Para a verificação da aplicabilidade da AFE nesse conjunto de dados foram realizados o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a medida de adequação da amostra (MSA) e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlações é uma matriz identidade.

Entre os métodos de rotação da matriz fatorial, optou-se pelo método Varimax, uma vez que produz a melhor solução em situações de exploração de dimensões para um conjunto de variáveis inicialmente selecionadas (HAIR *et al.*, 2009).

Como o objetivo da AFE neste estudo foi confirmar os fatores que foram obtidos a partir do referencial teórico, e adaptados para o contexto específico das PMIES privadas, o método de extração utilizado foi o método de análise dos componentes principais, onde foi fixado o número de fatores, que no caso foi de um (1) fator para cada construto, quando este era unidimensional, ou um (1) fator para cada dimensão do construto, quando foi o caso.

Na análise das comunalidades, que é a medida de quanto da variância da variável é explicada pelos fatores derivados pela AFE, optou-se pela exclusão das variáveis com comunalidades abaixo de 0,50 (HAIR *et al.*, 2009).

A Orientação para o Mercado é um construto unidimensional operacionalizado por nove variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,813 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value*

menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 61,67%, o que significa que o fator explica 61,67% do total da variância do conjunto de variáveis.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente”, com comunalidade equivalente a 0,22.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,81 para 0,88 (ainda considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as oito variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 61,67% para 67%.

Além disso, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,93. Registra-se, também, que após a exclusão da variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. Esses resultados foram registrados na Tabela 21, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 21 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado no pré-teste

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes.	0,88	0,67	mantida	0,82	0,93 (excelente)
Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.	0,55	0,22	excluída	---	
Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.	0,83	0,71	mantida	0,85	
Nós comunicamos livremente na instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes.	0,74	0,52	mantida	0,70	

(continuação)

Tabela 21 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado no pré-teste

					(conclusão)
Nesta instituição de ensino somos mais orientados à atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que em outras IES.	0,82	0,79	mantida	0,89	0,93 (excelente)
Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.	0,66	0,52	mantida	0,73	
As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da IES.	0,84	0,58	mantida	0,77	
Esta instituição continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	0,92	0,76	mantida	0,87	
O corpo diretivo desta instituição continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.	0,93	0,79	mantida	0,90	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a unidimensionalidade do construto Orientação para o Mercado, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese.

A Orientação para a Aprendizagem é um construto unidimensional operacionalizado por oito variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,6 (considerado um nível razoável em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para seis das oito variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 46,95.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “A cooperação entre os professores, coordenadores e diretores é uma postura usual de trabalho nesta IES”, com comunalidade equivalente a 0,13 e MSA de 0,33.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,60 para 0,69 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações passou a apresentar a

MSA maior do que 0,50 para todas as sete variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 46,95% para 52,25%.

No entanto, a análise das comunalidades das variáveis deste novo modelo fatorial sugeriu que fosse excluída uma segunda variável, descrita por: “A instituição de ensino considera que o aprendizado do professor é um investimento, e não um custo”, com comunalidade equivalente a 0,21.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,69 para 0,67 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as seis variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 52,25% para 58,36%.

Mais uma vez, a análise das comunalidades das variáveis deste novo modelo fatorial sugeriu que fosse excluída uma terceira variável, descrita por: “É consenso em toda a nossa IES que parar de aprender significa por em risco o futuro da instituição”, com comunalidade equivalente a 0,32.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,67 para 0,77 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as seis variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 58,36% para 65,08%.

Por fim, a análise das comunalidades das variáveis deste novo modelo fatorial sugeriu que fosse excluída uma quarta variável, descrita por: “O espírito de equipe está impregnado na IES”, com comunalidade equivalente a 0,49.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE, analisando também a consistência interna das variáveis constituintes do construto Orientação para a Aprendizagem.

No modelo fatorial final, observa-se a Orientação para a Aprendizagem como um construto unidimensional, constituído por quatro variáveis, sendo que nestas

condições apresentou KMO equivalente a 0,79 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitando a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,87. Registre-se, também, que após a exclusão da quarta variável mencionada, a variância explicada pelo fator passou de 65,08% para 71,43% e todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. A Tabela 22 sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 22 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para a Aprendizagem no pré-teste

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Acreditamos que a capacidade de aprender da organização é fundamental para o seu desenvolvimento.	0,63	0,47	mantida	0,78	0,87 (muito bom)
A cooperação entre os professores, coordenadores e diretores é uma postura usual de trabalho nesta IES.	0,33	0,13	excluída	---	
A instituição de ensino considera que o aprendizado do professor é um investimento, e não um custo.	0,46	0,22	excluída	---	
Esta IES tem a aprendizagem organizacional como um dos seus valores fundamentais.	0,64	0,71	mantida	0,86	
O espírito de equipe está impregnado na IES.	0,56	0,46	excluída	---	
É consenso em toda a nossa IES que parar de aprender significa por em risco o futuro da instituição.	0,57	0,35	excluída	---	
A comunicação interna da IES compartilha e mantém sempre vivas as lições aprendidas.	0,82	0,79	mantida	0,85	
Esta IES oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.	0,62	0,62	mantida	0,89	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a unidimensionalidade do construto Orientação para a Aprendizagem, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese.

A Orientação Empreendedora é um construto constituído por três dimensões, denominadas inovatividade, proatividade e assunção aos riscos, que são operacionalizadas por duas variáveis cada uma.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão inovatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 90,77%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,90.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão proatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 96,35.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,96.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão assunção aos riscos, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 86,62%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Esses resultados foram registrados na Tabela 23, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 23 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação Empreendedora no pré-teste

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
inovatividade	Nos últimos anos, foram lançados novos cursos e/ou serviços educacionais na IES.	0,50	0,91	Mantida	0,95	0,90 (excelente)
	Nos últimos anos, foram realizadas expressivas modificações nos cursos e/ou serviços educacionais já existentes na IES.	0,50	0,91	Mantida	0,95	
proatividade	Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.	0,50	0,96	Mantida	0,98	0,96 (excelente)
	Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva frente aos nossos concorrentes.	0,50	0,96	Mantida	0,98	
assunção aos riscos	Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.	0,50	0,87	Mantida	0,93	0,85 (muito bom)
	Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.	0,50	0,87	Mantida	0,93	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a estrutura do construto Orientação Empreendedora, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese, embora Hair *et al.* (2009) afirme que o número mínimo de itens em uma escala para mensurar determinado conceito deve ser pelo menos três.

A Liderança Empreendedora é um construto unidimensional operacionalizado por sete variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,80 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 59,9%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “O diretor desta IES expressa claramente as definições acerca do futuro da instituição aos seus subordinados”, com comunalidade equivalente a 0,32.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,80 para 0,77 (ainda considerado um nível bom em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as seis variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 59,9% para 65,5%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,89. Registre-se, também, que após a exclusão da variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. Esses resultados foram registrados na Tabela 24, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 24 - Resultados do processo de tratamento do construto Liderança Empreendedora no pré-teste

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
O diretor desta IES gerencia e direciona a atenção dos subordinados por meio de uma efetiva comunicação pessoal.	0,84	0,57	mantida	0,80	0,89 (muito bom)
O diretor desta IES é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus subordinados.	0,81	0,73	mantida	0,87	
O diretor desta IES demonstra respeito e atenção com os outros.	0,75	0,82	mantida	0,89	
O diretor desta IES cria oportunidades para a instituição pelo fato de aceitar riscos calculados.	0,87	0,56	mantida	0,75	
O diretor desta IES possui autoconfiança, sendo capaz de despertá-la entre seus subordinados.	0,85	0,54	mantida	0,77	
O diretor desta IES reconhece que os subordinados são partes da IES com autoridade institucional.	0,73	0,65	mantida	0,76	
O diretor desta IES expressa claramente as definições acerca do futuro da instituição aos seus subordinados.	0,81	0,32	excluída	---	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a unidimensionalidade do construto Liderança Empreendedora, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese.

O Capital Social é um construto constituído por cinco dimensões denominadas: status, vínculos e apoio familiar, cumplicidade, relações pessoais e relações sociais.

A Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Status, operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaliu a 0,57 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para três das quatro variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as

correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 45,8%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um alto nível cultural”, com comunalidade equivalente a 0,02 e MSA de 0,44.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO manteve-se em 0,54 (ainda considerado um nível ruim em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações passou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 45,8% para 60,84%.

No entanto, a análise das comunalidades das variáveis deste novo modelo fatorial sugeriu que fosse excluída uma segunda variável, descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um elevado status econômico”, com comunalidade equivalente a 0,27.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,54 para 0,50 (ainda considerado um nível ruim em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as duas variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 60,84% para 84,03%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,81. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

A Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Vínculos e Apoio Familiar, operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,62 (considerado um nível razoável em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para as quatro variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese

nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 56,38%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de inter-relacionamento entre as áreas de trabalho”, com comunalidade equivalente a 0,1 e MSA de 0,69.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,62 para 0,60 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 56,38% para 73,34%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,82. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Cumplicidade, operacionalizada por três variáveis, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 79,47%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,87.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Relações Pessoais, operacionalizada por cinco variáveis, o KMO equivaleu a 0,80 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as cinco variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do

que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 71,82%. Por fim, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,90.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Relações Sociais, operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,79 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 76,63%, o que significa que o fator explica 76,63% do total da variância do conjunto de variáveis. Por fim, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,90.

A Tabela 25 apresenta os resultados do processo de tratamento desse construto.

Tabela 25 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social no pré-teste

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Status	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um elevado status econômico.	0,62	0,25	excluída	---	0,81 (muito bom)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um alto nível cultural.	0,44	0,02	excluída	---	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um alto grau de popularidade.	0,53	0,81	mantida	0,92	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha envolvimento com política e/ou políticos.	0,54	0,75	mantida	0,92	

(continuação)

Tabela 25 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social no pré-teste

(continuação)

	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de inter-relacionamentos familiares.	0,61	0,66	mantida	0,84	
Vínculos e apoio familiar	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de inter-relacionamento entre as áreas de trabalho.	0,69	0,10	excluída	---	0,82 (muito bom)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a formação de vínculos por meio de atividades esportivas.	0,58	0,86	mantida	0,93	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a formação de vínculos com associações filantrópicas.	0,68	0,64	mantida	0,79	
Cumplicidade	Nesta instituição é considerado extremamente importante a existência de um comportamento solidário.	0,81	0,74	mantida	0,86	0,87 (muito bom)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a existência de relações de confiança.	0,68	0,84	mantida	0,91	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a compreensão das limitações pessoais uns dos outros.	0,71	0,81	mantida	0,90	
Relações Pessoais	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com entidades financeiras.	0,81	0,76	mantida	0,87	0,90 (excelente)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com órgãos governamentais.	0,85	0,57	mantida	0,76	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações de negócios.	0,79	0,71	mantida	0,84	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações esportivas.	0,79	0,80	mantida	0,89	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações formais com associações culturais.	0,78	0,76	mantida	0,87	

(continuação)

Tabela 25 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social no pré-teste

						(conclusão)
Relações Sociais	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com gerentes de entidades financeiras.	0,80	0,56	mantida	0,75	0,90 (excelente)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com autoridades do governo.	0,77	0,87	mantida	0,93	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com gestores empresariais.	0,81	0,86	mantida	0,93	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com pessoas ligadas a instituições culturais.	0,76	0,78	mantida	0,88	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a estrutura do construto Capital Social, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese, embora Hair *et al.* (2009) afirme que o número mínimo de itens em uma escala para mensurar determinado conceito deve ser pelo menos três.

O Capital Humano é um construto constituído por quatro dimensões denominadas: Conhecimento, Experiência, Capacidade profissional e Habilidade Cognitiva.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Conhecimento, operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,67 (considerado um nível razoável em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 71,02%. Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,86.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Experiência, operacionalizada por seis variáveis, o KMO equivaleu a 0,70 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de

correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as seis variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 50,88%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência na área comercial”, com comunalidade equivalente a 0,26 e MSA de 0,59.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,70 para 0,71 (ainda considerado um nível médio em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as cinco variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 50,88% para 57,56%.

No entanto, a análise das comunalidades das variáveis deste novo modelo fatorial sugeriu que fosse excluída uma segunda variável, descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência em gestão de empresas”, com comunalidade equivalente a 0,35.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,71 para 0,70 (ainda considerado um nível médio em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 57,56% para 65,62%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,82. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Capacidade Profissional, operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para as

quatro variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 61,9%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada habilidade de comunicação”, com comunalidade equivalente a 0,31 e MSA de 0,67.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,72 para 0,71 (ainda considerado um nível médio em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 61,9% para 75,66%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,84. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Habilidade Cognitiva, operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 74,84%. Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,88.

Esses resultados foram registrados na Tabela 26, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 26 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Humano no pré-teste

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Conhecimento	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada formação acadêmica.	0,67	0,65	mantida	0,86	0,86 (muito bom)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha uma elevada formação acadêmica.	0,69	0,73	mantida	0,85	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha formação especializada em educação superior.	0,66	0,73	mantida	0,85	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação superior.	0,66	0,75	mantida	0,80	
Experiência	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência em gestão de empresas.	0,71	0,47	excluída	---	0,82 (muito bom)
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua liderança.	0,79	0,48	mantida	0,71	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no trabalho pedagógico.	0,66	0,58	mantida	0,87	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência na área comercial.	0,59	0,26	excluída	---	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no setor de ensino.	0,66	0,51	mantida	0,85	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua experiência diversificada.	0,79	0,75	mantida	0,81	

(continuação)

Tabela 26 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Humano no pré-teste

(conclusão)

		Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área pedagógica.					
		0,73	0,76	mantida	0,89		
Capacidade Profissional	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área de gestão empresarial.	0,76	0,60	mantida	0,83	0,84 (muito bom)	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha uma elevada cultura geral.	0,69	0,81	mantida	0,88		
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada habilidade de comunicação.	0,67	0,31	excluída	---		
Habilidade Cognitiva	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de tomar decisões estratégicas, com riscos calculados.	0,75	0,74	mantida	0,86	0,88 (muito bom)	
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor seja inovador.	0,77	0,68	mantida	0,90		
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de perceber riscos e ameaças aos negócios da IES.	0,69	0,81	mantida	0,82		
	Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de descobrir novos negócios para a IES.	0,70	0,76	mantida	0,87		

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a estrutura do construto Capital Humano, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese.

O Desempenho é um construto constituído por três dimensões denominadas: Administrativo-Financeira, Social e Acadêmica. As duas primeiras dimensões são medidas por escala de percepção dos diretores e a dimensão Acadêmica pelo valor contínuo do Índice Geral de Cursos (IGC) da instituição. Registre-se que a AFE foi realizada para as dimensões Administrativo-Financeira e Social.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Administrativo-Financeira, operacionalizada por seis variáveis, o KMO equivaliu a 0,58 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para três das seis variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaliu a 46,44%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Em 2014, houve aumento expressivo do superávit da instituição, comparativamente a 2013”, com comunalidade equivalente a 0,32 e MSA de 0,47.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,58 para 0,68 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações passou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as cinco variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 46,44% para 51,46%.

No entanto, a análise das comunalidades das variáveis deste novo modelo fatorial sugeriu que fosse excluída uma segunda variável, descrita por: “Em 2014, houve expressiva diminuição da inadimplência dos alunos, comparativamente a 2013”, com comunalidade equivalente a 0,21.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO manteve-se 0,68 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 51,46% para 60,9%. Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,79. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Social, operacionalizada por seis variáveis, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para as quatro variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 55,46%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Em 2014, houve uma expressiva melhora da imagem da

instituição na comunidade geral, comparativamente a 2013”, com comunalidade equivalente a 0,39 e MSA de 0,67.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO manteve-se em 0,72 (ainda considerado um nível médio em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as cinco variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 55,46% para 60,50%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,84. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

A Tabela 27 apresenta os resultados do processo de tratamento desse construto.

Tabela 27 - Resultados do processo de tratamento do construto Desempenho no pré-teste

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Administrativo-Financeiro	Em 2014, houve aumento expressivo do número de matrículas, comparativamente a 2013.	0,61	0,50	Mantida	0,79	0,79 (muito bom)
	Em 2014, houve aumento expressivo do superávit da instituição, comparativamente a 2013.	0,47	0,32	Excluída	---	
	Em 2014, houve expressiva diminuição da inadimplência dos alunos, comparativamente a 2013.	0,47	0,35	Excluída	---	
	Em 2014, houve expressiva ampliação e/ou melhoria da infraestrutura predial e de serviços, comparativamente a 2013.	0,71	0,55	Mantida	0,80	
	Em 2014, houve expressiva melhora no desempenho do pessoal técnico-administrativo desta instituição, comparativamente a 2013.	0,55	0,43	Mantida	0,71	
	Em 2014, houve expressivo aumento da satisfação dos alunos com os professores desta instituição, comparativamente a 2013.	0,70	0,63	Mantida	0,82	

(continuação)

Tabela 27 - Resultados do processo de tratamento do construto Desempenho (conclusão)

Social	Em 2014, houve uma expressiva melhora da imagem da instituição na comunidade geral, comparativamente a 2013.	0,67	0,39	Excluída	---	0,84 (muito bom)
	Em 2014, houve um expressivo aumento do número de projetos sociais da IES envolvendo a comunidade de seu entorno, comparativamente a 2013.	0,72	0,63	Mantida	0,75	
	Em 2014, houve um expressivo aumento da participação dos professores da instituição em congressos e eventos científicos, comparativamente a 2013.	0,69	0,66	Mantida	0,87	
	Em 2014, o número de parcerias de pesquisas entre esta instituição e outras empresas aumentou expressivamente, em comparação a 2013.	0,75	0,61	Mantida	0,77	
	Em 2014, a qualificação dos alunos desta instituição para o mercado de trabalho aumentou expressivamente, em comparação a 2013.	0,76	0,50	Mantida	0,71	
	Em 2014, a taxa de evasão de nossos alunos diminuiu expressivamente, em comparação a 2013.	0,74	0,54	Mantida	0,78	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram a estrutura do construto Desempenho, corroborando com o pressuposto teórico evidenciado pela pesquisa exploratória realizada à partir do referencial teórico desta Tese, com ressalva às variáveis excluídas que são diretamente relacionadas às receitas e despesas das IES.

A exclusão de tais variáveis sugere que a dimensão Administrativo-Financeira seja melhor denominada como uma dimensão Técnico-Administrativa.

3.6 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas por telefone com o diretor de cada uma das PMIES constituintes da amostra, sendo substituído pelo vice-diretor, ou assistente de direção, coordenador de curso ou gestor de curso, indicado pelo mesmo em alguns casos.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 03/11/2015 e 14/12/2015 por uma equipe constituída por duas entrevistadoras, além do próprio autor.

3.6.1 Delimitação do público alvo e planejamento amostral

A população alvo da pesquisa de campo é formada pelas pequenas e médias instituições de ensino superior (PMIES), que segundo a ABMES (2014), são as IES com até 3000 alunos.

Além da delimitação do público alvo da pesquisa pelo tamanho das IES, foram consideradas somente as IES classificadas como faculdades, quanto à sua organização acadêmica, privadas, no que se refere à categoria administrativa, e localizadas no Estado de São Paulo.

A escolha pelas faculdades privadas de pequeno e médio porte se justifica por se tratar da parcela mais representativa do ensino superior brasileiro (BRASIL, 2013), e por ser o modelo de organização que mais se aproxima uma empresa ofertante de serviços, dos quais existem estudos organizacionais que já abordaram o desempenho em seus aspectos conceituais e relacionais.

A escolha pelo Estado de São Paulo se justifica por se tratar do Estado brasileiro com o maior número de alunos matriculados no ensino superior (BRASIL, 2013).

O número de faculdades privadas no Estado de São Paulo, segundo os dados do Censo do Ensino Superior, realizado pelo INEP, em 2013, é de 341 IES, sendo que 282 são consideradas PMIES, ou seja, possuem até 3000 alunos. Como 11 destas PMIES estão sem o IGC, o público alvo desta pesquisa passou a ser 271 PMIES.

No cálculo do tamanho amostral foram utilizados os procedimentos teóricos da amostragem casual simples para proporção a partir de uma população finita, dada pela equação abaixo:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)N}{\varepsilon^2(N-1) + z^2 p(1-p)}$$

onde n representa o tamanho da amostra, N representa o tamanho da população, p representa a proporção estimada da variável de interesse em um teste piloto ou assumida como 0,50, que maximiza o tamanho da amostra, z o nível de confiança e ε o erro de estimativa máximo admitido (NEDER, 2008).

Desta forma, ao considerar a proporção de 50% para a variável principal da pesquisa, por fornecer a amostra máxima necessária; uma margem de erro de 5% e nível de confiança de 95,5%, a amostra necessária para este estudo equivale a 159 PMIES.

As 159 PMIES privadas da amostra foram selecionadas por amostragem sistemática, seguindo os procedimentos descritos por Neder (2008), a partir de uma listagem contendo as 271 PMIES que compõe o público alvo, disponibilizada pelo Ministério da Educação. A listagem foi ordenada de acordo com os valores do IGC das PMIES privadas, de forma decrescente, sendo que a PMIES com maior IGC do Estado de São Paulo foi considerada a número 1 e a PMIES com menor IGC foi considerada a número 271.

Para definir cada PMIES constituinte da amostra, considerou-se um intervalo de amostragem $k=N/n$, dado por 1,704, e a partir daí sorteou-se um número para representar o início casual (ic) entre 1000 e 1704, que posteriormente foi dividido por mil. Como o número sorteado foi 1132, o ic equivaleu a 1,132 e foi aproximado para 1. Esse número representou a escolha da PMIES número 1 da listagem ordenada.

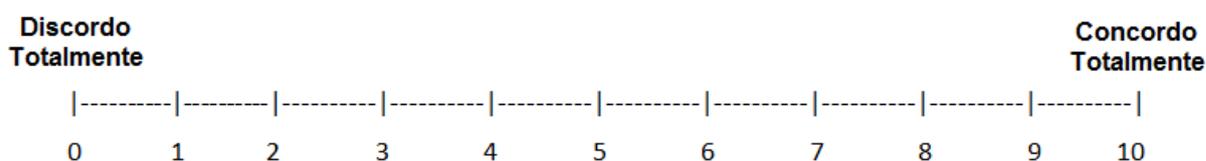
Para obter o próximo número do sistema, e conseqüentemente a próxima PMIES a ser escolhida, somou-se o ic, que vale 1,132, com k , que vale 1,704, obtendo 2,836, que foi aproximado para 2. Da mesma maneira, o próximo número foi dado pela soma de 2,836 com k , que vale 1,704, obtendo 4,54, que foi aproximado para 4, e assim sucessivamente, de tal forma que foram escolhidas as PMIES de número 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9,..., 270, totalizando as 159 PMIES da amostra.

3.6.2 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi construído levando em consideração os estudos sobre o desempenho no ambiente das IES, onde a abordagem teórica do conceito se deu de maneira racional e perceptual, além dos estudos que evidenciaram os fatores de influência sobre o desempenho organizacional em contextos diversos, onde havia o predomínio de escalas *Likert*, ambos registrados no referencial teórico desta tese.

Desta forma, foram utilizadas as escalas *Likert* em um sistema de 0 a 10, conforme apresentado na Figura 17, seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009), que destaca que quanto mais pontos forem utilizados em uma escala *Likert*, mais precisão o pesquisador terá da intensidade da opinião do respondente.

Figura 17 – Escala de mensuração dos itens investigados



Fonte: elaboração própria

Antes do início das entrevistas, que ocorreram por meio do telefone, foram enviadas cartas de apresentação para cada um dos diretores das PMIES, onde foram apresentados o autor da tese e a orientadora, assim como os objetivos da pesquisa.

Posteriormente ao envio do e-mail, foi realizado um primeiro contato por telefone, para o agendamento das entrevistas.

A carta de apresentação enviada no e-mail e o instrumento consolidado se encontram no Apêndice 10 e Apêndice 11, respectivamente.

A equipe formada pelas duas entrevistadoras foi treinada pelo próprio autor, e contou com todas as orientações para abordagem dos entrevistados, além dos registros da entrevista.

3.6.3 Preparação dos dados

Para cada uma das sessenta e cinco variáveis envolvidas na pesquisa de campo, foi usado um código que será reproduzido na redação da Tese a partir deste capítulo, para que seja mais didática a apresentação dos resultados. O Quadro 18 apresenta a codificação.

Quadro 18 – Codificação das variáveis envolvidas na pesquisa de campo

Construto	Número de variáveis na pesquisa de campo	Códigos das variáveis (*)
Construto 1 Orientação para o Mercado	8 variáveis	P1_1A, P2_1B, P3_1C, ..., P8_1H
Construto 2 Orientação para a Aprendizagem	4 variáveis	P9_2A, P10_2B, P11_2C, P12_2D
Construto 3 Orientação Empreendedora	6 variáveis	P13_3A, P14_3B, P15_3C, ..., P18_3F
Construto 4 Liderança Empreendedora	6 variáveis	P19_4A, P20_4B, P21_4C, ..., P24_4F
Construto 5 Capital Social	17 variáveis	P25_5A, P26_5B, P27_5C, ..., P41_5Q
Construto 6 Capital Humano	15 variáveis	P42_6A, P43_6B, P44_6C, ..., P56_6O
Construto 7 Desempenho	9 variáveis	P57_7A, P58_7B, P59_7C, ..., P65_7I

(*) No código Px_yN, x representa a posição da variável no questionário, y representa o construto da qual a variável faz parte e N representa a posição da variável no construto, associado à posição das letras do alfabeto latino.

Fonte: elaboração própria

Registre-se que há uma variável de número 66 que faz parte do modelo proposto, porém não fez parte da pesquisa de campo por se tratar de uma medida publicada pelo Ministério da Educação, que é o Índice Geral de Cursos – IGC, cuja composição está registrada no referencial teórico desta tese.

Dos 161 questionários respondidos, cinco estavam com algumas perguntas não respondidas. O Quadro 19 sintetiza o tratamento aplicado aos dados ausentes.

Quadro 19 - Tratamento aplicado aos dados ausentes

Questionários	Perguntas não respondidas	Providências
Q.10	P41_5Q	Imputação de valor neutro (média) para o dado ausente a partir das respostas dos outros respondentes constituintes da amostra para a pergunta sem resposta.
Q.16	P41_5Q; P15_3C	
Q.64	P41_5Q	
Q.65	P33_5I; P35_5K; P36_5L; P38_5N; P39_5O; P40_5P; P41_5Q	
Q.89	P15_3C; P57_7A	

Fonte: elaboração própria

Embora a pergunta P41_5Q não tenha sido respondida por quatro respondentes, este número não configura um prejuízo, visto que representa 2,5% de perda.

Escolheu-se a opção de imputar dados ao invés de descartar o caso amostral, principalmente para não reduzir o tamanho da amostra, que atendeu no limite aos pressupostos teóricos necessários para o uso das técnicas estatística utilizadas neste estudo. Essa escolha é uma das abordagens recomendadas por Hair *et al.* (2009).

3.6.4 Procedimentos da análise dos dados

Com o intuito de aperfeiçoar as escalas de medição dos sete construtos envolvidos neste estudo, para a obtenção do modelo estrutural e modelo de mensuração que constituem a presente tese, realizou-se mais uma vez a Análise Fatorial Exploratória (AFE) com a finalidade de confirmação das variáveis que operacionalizam as dimensões constituintes de cada um dos construtos, visto que a pesquisa de campo envolveu, diferentemente do pré-teste, somente as Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior privadas, que é o foco deste estudo.

O *software* estatístico utilizado no tratamento dos dados foi mais uma vez o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

Sobre as premissas subjacentes ao uso da AFE, foram consideradas as orientações de Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (2005); Hair *et al.* (2009) e Garson (2014), conforme apresentado no Quadro 33, na seção 3.5, onde está descrito o Pré-teste.

Para a verificação da aplicabilidade da AFE nesse conjunto de dados foram realizados o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a medida de adequação da amostra (MSA) e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlações é uma matriz identidade.

Entre os métodos de rotação da matriz fatorial, optou-se pelo método Varimax, uma vez que produz a melhor solução em situações de exploração de dimensões para um conjunto de variáveis inicialmente selecionadas (HAIR *et al.*, 2009).

O método de extração utilizado foi o método de análise dos componentes principais, onde foi fixado o número de fatores, que no caso foi de um (1) fator para cada construto, quando este era unidimensional, ou um (1) fator para cada dimensão do construto, quando foi o caso.

Na análise das comunalidades, que é a medida de quanto da variância da variável é explicada pelos fatores derivados pela AFE, optou-se pela exclusão das variáveis com comunalidades abaixo de 0,50 (HAIR *et al.*, 2009).

Para a avaliação de sua consistência interna, utilizou-se o índice alfa de Cronbach (α).

Devido à grande quantidade de construtos e indicadores envolvidos no modelo proposto, em comparação aos estudos que foram referência neste projeto, foi utilizada uma alternativa à Modelagem de Equações Estruturais, que é baseada em covariâncias, pela Modelagem de Equações Estruturais baseada no Método dos mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* (PLS) ou Modelagem de Equações Estruturais baseado em variâncias (HAIR *et al.*, 2009).

Além de ser um método consistente para modelos que possuem muitos construtos e indicadores, o PLS é uma técnica adequada para o uso em ciências sociais aplicadas, por não exigir nenhuma distribuição específica para os dados da amostra (ZWICKER *et al.*, 2008).

O tamanho amostral recomendado para se usar o PLS é igual a dez vezes o número de variáveis que caracterizam o construto com o maior número de variáveis do modelo (ZWICKER *et al.*, 2008).

No presente estudo, que envolveu o construto “Capital Social”, com o maior número de indicadores do modelo, ou seja, 17 indicadores, temos que a amostra planejada foi de 170 unidades amostrais.

Desta forma, o tamanho amostral planejado ($n=159$) foi uma amostra razoável aos requisitos da modelagem de equações estruturais por variâncias (PLS) e a da análise fatorial exploratória realizada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como as hipóteses aqui testadas foram definidas a partir de muitos estudos que tratam os fatores de influência sobre o desempenho organizacional de maneira isolada e em contextos específicos, e o objetivo desta tese foi estudar um modelo mais robusto que agregue e coloque simultaneamente em um mesmo modelo, a Liderança, a Orientação Empreendedora, a Orientação para a Aprendizagem, a Orientação para o Mercado, o Capital Social e o Capital Humano, considerando-os fatores que antecedem o desempenho organizacional, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, estatística multivariada (análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória) e modelagem de equações estruturais, buscando encontrar aderência entre a teoria e os dados coletados.

4.1 Características da amostra

4.1.1 Perfil dos respondentes

A amostra evidenciou uma participação de 70% de homens, dentre os quais, 61,1% eram diretores e 31,9% eram coordenadores de curso designados pelo diretor para responder a pesquisa. A Tabela 28 apresenta os dados relativos ao gênero da amostra.

Tabela 28 - Gênero

Cargo	feminino		masculino		Total	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Diretor	22	45,8	69	61,1	91	56,5
Vice-diretor	00	0,0	02	1,8	02	1,2
Assistente de direção	01	2,1	00	0,0	01	0,6
Coordenador de curso	18	37,5	36	31,9	54	33,5
Gestor Educacional	07	14,6	06	5,3	13	8,1
Total	48	30	113	70	161	100

Fonte: elaboração própria

Em relação à escolaridade, a amostra evidencia uma participação de 65,8% de pós graduados em programas de pós graduação *stricto-sensu* (mestrado e

doutorado). Observa-se que dos oito respondentes com pós doutorado, seis exerciam o cargo de diretor. A Tabela 29 apresenta os dados relativos à escolaridade da amostra.

Tabela 29 – Escolaridade

Cargo	Grad		Esp.		Me		Dr.		PDr		Total	
	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%	freq.	%
Diretor	4	80	17	40,5	43	58,9	21	63,6	6	75,0	91	56,5
Vice-diretor	0	0	1	2,4	1	1,4	0	0,0	0	0,0	2	1,2
Assistente de direção	0	0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	0,6
Coordenador de curso	0	0	12	28,6	29	39,7	11	33,3	2	25,0	54	33,5
Gestor Educacional	1	20	11	26,2	0	0,0	1	3,0	0	0,0	13	8,1
Total	5	3,1	42	26,1	73	45,3	33	20,5	8	5,0	161	100

Nota: Grad.: Graduação, Esp.: pós graduação *lato sensu*, Me.:mestrado, Dr.: doutorado, PDr.: pós doutorado.

Fonte: elaboração própria

A respeito da experiência dos respondentes no cargo que exerciam no momento da pesquisa e de sua experiência em cargos de gestão, a amostra evidencia um tempo médio de 5 anos no cargo e 11 anos de experiência em cargos de gestão de IES. Como a variabilidade é muito grande ($cv=95\%$ e $cv=70\%$) para o tempo no cargo e tempo de experiência em gestão, apresenta-se também as medianas, dadas por 3 anos e 9 anos respectivamente. A Tabela 30 apresenta os dados relativos à experiência profissional da amostra.

Tabela 30 – Experiência profissional

Cargo	Total	Tempo no cargo na IES atual (anos)			Tempo em cargos de gestão em IES (anos)		
		\bar{x}	med	cv	\bar{x}	med	cv
Diretor	91	05	03	104%	11	09	65%
Vice-diretor	02	03	03	0%	19	19	30%
Assistente de direção	01	10	10	—	15	15	—
Coordenador de curso	54	05	03	93%	10	07	81%
Gestor Educacional	13	07	07	65%	10	07	85%
Total	161	05	03	95%	11	09	70%

Nota: \bar{x} : média da amostra; med: mediana; cv.:coeficiente de variação

Fonte: elaboração própria

O perfil dos respondentes da pesquisa de campo aqui apresentado, além de contribuir por apresentar um retrato dos dirigentes das PMIES do Estado de São

Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa, subsidiaram as escolhas dos parâmetros utilizados na análise das variáveis moderadoras do modelo que foi investigado nessa tese.

4.1.2 Perfil das PMIES

A amostra evidencia uma participação de 30% de PMIES, cujo tempo de existência não ultrapassa 12 anos, e 72% de PMIES, que não ultrapassa 20 anos de existência. A amostra possui tempo de existência médio de 23 anos, coeficiente de variação de 86% e tempo de existência mediano de 15 anos. A Tabela 31 apresenta os dados relativos ao tempo de existência das PMIES constituintes da amostra.

Tabela 31 - Tempo de existência das PMIES

Idade da IES (anos)	n	%
04 ÷ 12	48	30
12 ÷ 20	67	42
20 ÷ 28	6	4
28 ÷ 36	2	1
36 ÷ 44	11	7
44 ÷ 52	13	8
52 ÷ 60	4	2
60 ÷ 68	2	1
68 ÷ 76	2	1
76 ÷ 84	4	2
84 ÷ 92	1	1
92 ÷ 100	1	1
total	161	100

Fonte: elaboração própria

A amostra evidencia que 60,5% das PMIES não possuem mais do que 788 alunos matriculados na graduação. A amostra possui número de alunos médio de 772, coeficiente de variação de 83% e número de alunos mediano de 600.

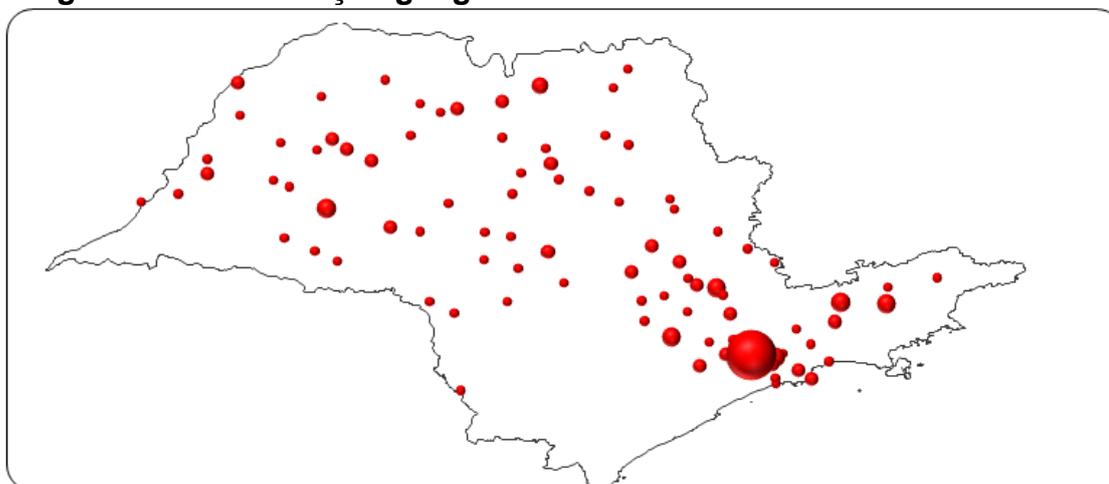
A Tabela 32 apresenta os dados relativos ao número de alunos das PMIES constituintes da amostra.

Tabela 32 - Número de alunos das PMIES

n° de alunos	n	%
50 - 296	39	24
296- 542	36	22,5
542- 788	22	14
788 - 1034	21	13
1034- 1280	11	7
1280- 1526	9	5,5
1526- 1772	5	3
1772- 2018	4	2,5
2018- 2264	4	2,5
2264- 2510	3	2
2510- 2756	0	0
2756- 3002	6	4
total	160	100

Fonte: elaboração própria

O mapa representado na Figura 18 ilustra a distribuição de PMIES no Estado de São Paulo, que apresenta assimetria na região sudeste do Estado. É importante destacar que tal assimetria não está relacionada ao processo de amostragem, mas sim ao perfil da distribuição das PMIES no Estado, visto que a amostra foi obtida por amostragem sistemática, onde o sistema criado estava relacionado à ordem decrescente dos valores de IGC e não tinha nenhuma relação com a localização das PMIES. Registra-se que o volume de cada esfera apresentada na Figura 18 é diretamente proporcional à frequência de PMIES da amostra.

Figura 18 - Distribuição geográfica da PMIES constituintes da amostra

Fonte: elaboração própria

Ressalta-se que o público alvo da pesquisa foram as faculdades privadas de pequeno e médio porte existentes no Estado de São Paulo. Desta forma, nas regiões com espaços vazios no mapa, podem existir faculdades de grande porte (mais de 3000 alunos), centros universitários ou universidades públicas ou privadas que não foram foco deste estudo. O Quadro 20 complementa a leitura na Figura 18 ao apresentar os municípios presentes na amostra.

Quadro 20 - Distribuição das PMIES constituintes da amostra por município

Município	n	Município	n	Município	n	Município	n	Município	n
Agudos	1	Cotia	2	Lençóis Paulista	1	Pindamonhangaba	1	São J. R. Preto	2
Andradina	1	Diadema	1	Limeira	2	Piracicaba	2	São Jose dos Campos	4
Araçatuba	2	Dracena	2	Lorena	1	Piraju	1	São Paulo	28
Araraquara	1	Garça	1	Lucélia	1	Pirajuí	1	São Roque	1
Arujá	1	Guararapes	1	Marília	2	Pirassununga	1	São Vicente	1
Assis	1	Guarujá	2	Matão	1	Porto Ferreira	1	Sertãozinho	1
Auriflama	1	Hortolândia	2	Mauá	1	Praia Grande	1	Socorro	1
Avaré	1	Ibitinga	1	Mirassol	1	Presidente Epitácio	1	Sorocaba	4
Barra Bonita	2	Ibiúna	2	Mogi Guaçu	1	Presidente Venceslau	1	Taquaritinga	2
Barretos	3	Ilha Solteira	2	Moji Das Cruzes	1	Rancharia	1	Taubaté	4
Barueri	1	Ipauçu	1	Monte Alto	1	Ribeirão Preto	1	Tiete	1
Bauru	1	Itapeccerica da Serra	1	Monte Aprazível	1	Rio Claro	2	Tupã	4
Bertioga	1	Itapira	1	Nova Odessa	1	Salto	1	Tupi Paulista	1
Birigui	2	Itápolis	1	Olímpia	2	Santo André	4	Valinhos	1
Boituva	1	Itararé	1	Osasco	2	Santos	2	Valparaíso	1
Botucatu	1	Ituverava	1	Osvaldo Cruz	1	São Bernardo do Campo	2	Votuporanga	1
Campinas	4	Jacareí	2	Paraguaçu Paulista	1	São Caetano do Sul	1	Total	16 1
Capivari	1	José Bonifácio	1	Pederneiras	1	São Carlos	1		
Catanduva	1	Jundiaí	2	Penápolis	2	São Joaquim da Barra	1		

Fonte: elaboração própria

O perfil PMIES consultadas na pesquisa de campo aqui apresentado, além de contribuir por apresentar um retrato das PMIES privadas do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa, subsidiou a escolha dos parâmetros utilizados na análise das variáveis moderadoras do modelo que foi investigado nessa tese.

4.2 Resultados relativos ao objetivo específico “a” desta tese

Para se atingir o objetivo específico “a” deste estudo, que foi identificar os fatores potencialmente influenciadores do desempenho das PMIES privadas, realizou-se pesquisa bibliográfica, adaptações de escalas existentes, tradução e re-tradução de escalas existentes, entrevistas com especialistas, avaliação de juízes, pré-teste e análise fatorial exploratória, que subsidiaram a escolha dos fatores de influência. Além disso, obtiveram-se as dimensões e variáveis que permitiram a operacionalização de cada um dos fatores de influência no ambiente das PMIES. Todas as ações realizadas até a pesquisa de campo estão registradas na seção 3 desta tese.

Após a pesquisa de campo, foi realizada nova análise fatorial exploratória com finalidade de confirmação das variáveis constituintes de cada construto, a saber: orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, orientação empreendedora, liderança empreendedora, capital social e capital humano, para que posteriormente fosse realizada a modelagem de equações estruturais.

A Orientação para o Mercado é um construto unidimensional que foi medido na pesquisa de campo, operacionalizado por oito variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,76 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 38%, o que significa que o fator explica 38% do total da variância do conjunto de variáveis.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fossem excluídas as variáveis descritas por: “As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da instituição” (P6_1F), “Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes”(P1_1A), “Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes” (P2_1B) e “O corpo diretivo desta instituição continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes” (P8_1H) com comunalidades equivalentes a 0,08, 0,22, 0,27 e 0,31, respectivamente.

As exclusões realizadas para a melhora do modelo fatorial ocorreram de maneira sequencial e gradual, seguindo o critério do valor da comunalidade, do menor valor para o maior valor, para todas as variáveis com comunalidade abaixo de 0,50.

Por fim, o construto apresentou KMO de 0,77 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 38% para 64%, o que é considerado um nível adequado para a análise.

Além disso, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,81. Registre-se, também, que após a exclusão das variáveis mencionadas, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. Esses resultados foram registrados na Tabela 33, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 33 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para o Mercado

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
(P1_1A)	0,66	0,22	excluída	---	0,81 (muito bom)
(P2_1B)	0,74	0,27	excluída	---	
(P3_1C)	0,78	0,42	mantida	0,74	
(P4_1D)	0,75	0,53	mantida	0,79	
(P5_1E)	0,76	0,54	mantida	0,84	
(P6_1F)	0,60	0,08	excluída	---	
(P7_1G)	0,79	0,67	mantida	0,84	
(P8_1H)	0,82	0,31	excluída	---	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial aprimoraram o construto Orientação para o Mercado para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

A Orientação para a Aprendizagem é um construto unidimensional que foi medido na pesquisa de campo por meio de quatro variáveis. Na análise fatorial

realizada, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 60,5%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,79. Esses resultados foram registrados na Tabela 34, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 34 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para a Aprendizagem

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
(P9_2A)	0,69	0,54	mantida	0,86	0,79 (bom)
(P10_2B)	0,70	0,73	mantida	0,80	
(P11_2C)	0,71	0,50	mantida	0,74	
(P12_2D)	0,79	0,64	mantida	0,71	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram o construto Orientação para a Aprendizagem para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

A Orientação Empreendedora é um construto constituído por três dimensões, denominadas inovatividade, proatividade e assunção aos riscos, que foram medidas na pesquisa de campo, operacionalizadas por duas variáveis cada uma.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão inovatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 69,13%.

Embora constatado que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se baixa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,55.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão proatividade, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 86,72%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Na análise fatorial realizada considerando a dimensão assunção aos riscos, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 81,64%.

Além de constatar que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,78. A Tabela 35 apresenta os resultados do processo de tratamento desse construto.

Tabela 35 - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação Empreendedora

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
inovatividade	(P13_3A)	0,50	0,69	Mantida	0,83	0,55 (baixo)
	(P14_3B)	0,50	0,69	Mantida		
proatividade	(P15_3C)	0,50	0,87	Mantida	0,93	0,85 (muito bom)
	(P16_3D)	0,50	0,87	Mantida		
Assunção aos riscos	(P17_3E)	0,50	0,82	Mantida	0,90	0,78 (bom)
	(P18_3F)	0,50	0,82	Mantida		

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram o construto Orientação Empreendedora para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que operacionalizam as dimensões que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

A Liderança Empreendedora é um construto unidimensional que foi medido na pesquisa de campo, operacionalizado por seis variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,84 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 67,2%.

Constatou-se que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50, verificou-se excelente coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,90. Esses resultados foram registrados na Tabela 36, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

Tabela 36 - Resultados do processo de tratamento do construto Liderança Empreendedora

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
(P19_4A)	0,80	0,56	mantida	0,90	0,90 (excelente)
(P20_4B)	0,84	0,77	mantida	0,88	
(P21_4C)	0,88	0,64	mantida	0,84	
(P22_4D)	0,89	0,54	mantida	0,80	
(P23_4E)	0,82	0,81	mantida	0,75	
(P24_4F)	0,81	0,71	mantida	0,73	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial confirmaram o construto Liderança Empreendedora para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

O Capital Social é um construto constituído por cinco dimensões denominadas: status, vínculos e apoio familiar, cumplicidade, relações pessoais e relações sociais.

A Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Status, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por duas variáveis, o KMO equivaleu a 0,50 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA igual a 0,50 para as duas variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 72,2%.

Constatou-se que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50 e verificou-se moderada coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,62.

A Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Vínculos e Apoio Familiar, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por três variáveis, o KMO equivaleu a 0,62 (considerado um nível razoável em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para as três variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 65%.

Constatou-se que todas as variáveis possuíam comunalidades superiores a 0,50 e verificou-se boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,73.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Cumplicidade, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por três variáveis, o KMO equivaleu a 0,66 (considerado um nível razoável em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 72%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,81.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Relações Pessoais, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por cinco variáveis, o KMO equivaleu a 0,82 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo

aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as cinco variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 63,5%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Relações Sociais, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,78 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 68,4%. Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Esses resultados foram registrados na Tabela 37, que sintetiza o processo de tratamento do Capital Social.

Tabela 37 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Status	(P25_5A)	0,50	0,72	mantida	0,85	0,62 (moderado)
	(P26_5B)	0,50	0,72	mantida	0,85	
Vínculos e apoio familiar	(P27_5C)	0,65	0,59	mantida	0,88	0,73 (bom)
	(P28_5D)	0,58	0,77	mantida	0,77	
	(P29_5E)	0,66	0,58	mantida	0,76	
Cumplicidade	(P30_5F)	0,73	0,65	mantida	0,90	0,81 (muito bom)
	(P31_5G)	0,61	0,82	mantida	0,84	
	(P32_5H)	0,68	0,70	mantida	0,80	

(continuação)

Tabela 37 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Social (conclusão)

Relações Pessoais	(P33_5I)	0,83	0,61	mantida	0,86	0,85 (muito bom)
	(P34_5J)	0,80	0,74	mantida	0,86	
	(P35_5K)	0,82	0,74	mantida	0,78	
	(P36_5L)	0,85	0,61	mantida	0,78	
	(P37_5M)	0,79	0,50	mantida	0,69	
Relações Sociais	(P38_5N)	0,81	0,59	mantida	0,87	0,85 (muito bom)
	(P39_5O)	0,76	0,76	mantida	0,87	
	(P40_5P)	0,76	0,75	mantida	0,80	
	(P41_5Q)	0,81	0,64	mantida	0,77	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial aprimoraram o construto Capital Social para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

O Capital Humano é um construto constituído por quatro dimensões denominadas: Conhecimento, Experiência, Capacidade profissional e Habilidade Cognitiva.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Conhecimento, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,59 (considerado um nível ruim em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 62%.

Por fim, verificou-se boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,79.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Experiência, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,69 (considerado um nível razoável em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua experiência diversificada”, com comunalidade equivalente a 0,45.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,69 para 0,64 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 66% para 77%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Capacidade Profissional, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por três variáveis, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para as três variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 76,4%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Habilidade Cognitiva, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,78 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis e todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 72%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,87.

A Tabela 38 apresenta o processo de tratamento desse construto.

Tabela 38 - Resultados do processo de tratamento do construto Capital Humano

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Conhecimento	(P42_6A)	0,56	0,64	mantida	0,87	0,79 (bom)
	(P43_6B)	0,69	0,58	mantida	0,80	
	(P44_6C)	0,59	0,75	mantida	0,76	
	(P45_6D)	0,55	0,51	mantida	0,72	
Experiência	(P46_6E)	0,93	0,54	mantida	0,94	0,85 (muito bom)
	(P47_6F)	0,62	0,87	mantida	0,93	
	(P48_6G)	0,63	0,80	mantida	0,76	
	(P49_6H)	0,78	0,45	excluída	---	
Capacidade Profissional	(P50_6I)	0,77	0,72	mantida	0,89	0,85 (muito bom)
	(P51_6J)	0,71	0,78	mantida	0,88	
	(P52_6K)	0,70	0,79	mantida	0,85	
Habilidade Cognitiva	(P53_6L)	0,79	0,72	mantida	0,88	0,87 (muito bom)
	(P54_6M)	0,76	0,76	mantida	0,87	
	(P55_6N)	0,81	0,63	mantida	0,85	
	(P56_6O)	0,78	0,77	mantida	0,79	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial aprimoraram o construto Capital Humano para o ambiente das PMIES privadas, visto que determinaram as variáveis que constituem tal construto à partir do referencial teórico e da pesquisa de campo realizada no estudo.

Os resultados da análise fatorial consolidam a identificação dos fatores potencialmente influenciadores do Desempenho no ambiente das PMIES privadas.

4.3 Resultados relativos ao objetivo específico “b” desta tese

Para se atingir o objetivo específico “b” deste estudo, que foi identificar os indicadores que operacionalizam o conceito de desempenho das PMIES privadas, realizou-se pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo categórica, avaliação de juízes, pré-teste e análise fatorial exploratória, que subsidiaram a proposta de dimensões e variáveis constituintes do Desempenho das PMIES, até que a pesquisa de campo fosse realizada. Todas as ações realizadas até a pesquisa de campo foram registradas na seção 3 desta tese.

Após a pesquisa de campo, foi realizada nova análise fatorial exploratória com finalidade de confirmação das variáveis constituintes do construto, para que posteriormente fosse realizada a modelagem de equações estruturais.

Desta forma, concluiu-se que o Desempenho das PMIES é um construto constituído por três dimensões denominadas: dimensão técnico-administrativa, dimensão social e dimensão acadêmica, sendo esta última obtida por meio de dados secundários nesse estudo, visto que é medida pelo valor contínuo do Índice Geral de Cursos (IGC) da instituição, publicado anualmente pelo Ministério da Educação e cuja composição está registrada no referencial teórico desta tese.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão técnico-administrativa, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por quatro variáveis, o KMO equivaleu a 0,77 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 66,2%, o que significa que o fator explica 66,2% do total da variância do conjunto de variáveis.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Em 2014, houve aumento expressivo do número de matrículas, comparativamente a 2013”, com comunalidade equivalente a 0,44.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,77 para 0,72 (ainda considerado um nível médio em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as três variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 66,2% para 77,3%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,85. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

Na Análise Fatorial Exploratória realizada com a dimensão Social, que na pesquisa de campo foi operacionalizada por cinco variáveis, o KMO equivaleu a 0,78

(considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 57%.

A análise das comunalidades das variáveis sugeriu que fosse excluída a variável descrita por: “Em 2014, a taxa de evasão de nossos alunos diminuiu expressivamente, comparativamente a 2013”, com comunalidade equivalente a 0,41.

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,78 para 0,75 (ainda considerado um nível médio em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-image de correlações continuou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as quatro variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 57% para 63,8%.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,81. Registre-se, também, que após a exclusão da segunda variável mencionada, todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50.

Esses resultados foram registrados na Tabela 39, que sintetiza o processos de tratamento desse construto.

Tabela 39 - Resultados do processo de tratamento do construto Desempenho

Dimensão	Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
		MSA da variável	Comunalidade		Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Técnico-administrativo	(P57_7A)	0,86	0,44	excluída	---	0,85 (muito bom)
	(P58_7B)	0,82	0,71	mantida	0,89	
	(P59_7C)	0,74	0,75	mantida	0,89	
	(P60_7D)	0,74	0,75	mantida	0,84	
Social	(P61_7E)	0,84	0,56	mantida	0,84	0,81 (muito bom)
	(P62_7F)	0,74	0,66	mantida	0,83	
	(P63_7G)	0,74	0,64	mantida	0,77	
	(P64_7H)	0,80	0,59	mantida	0,76	
	(P65_7I)	0,84	0,41	excluída	---	

Fonte: resultados da pesquisa

Os resultados da análise fatorial consolidam o delineamento de um modelo de mensuração para o Desempenho no ambiente das PMIES privadas.

4.4 Resultados relativos ao objetivo específico “c” desta tese

Para se atingir o objetivo específico “c” deste estudo, que foi analisar as relações estruturais entre o desempenho e os fatores de influência no ambiente das PMIES privadas, realizou-se a modelagem de equações estruturais e buscou-se a validação do modelo teórico proposto, que é constituído por nove hipóteses e as inter-relações entre os sete construtos, suas dimensões, e as 58 variáveis que os operacionalizam, fundamentadas pelo referencial teórico desta tese.

A partir desta seção, utilizou-se a expressão “variável latente” para os construtos (fatores de influência sobre o desempenho e o próprio desempenho) e para as dimensões que constituem esse construtos, e utilizou-se a expressão “variável observável” para as variáveis que operacionalizaram cada uma das dimensões dos construtos ou variáveis que operacionalizaram os construtos diretamente (quando unidimensional).

Além disso, utilizou-se a expressão modelo estrutural para designar as relações entre as variáveis latentes do modelo, e a expressão modelo de mensuração para as relações entre cada variável latente com os suas variáveis observáveis.

Outra expressão utilizada a partir desta seção foi variável exógena para designar a variável latente que no modelo estrutural estiver realizando o papel de variável independente ou preditora, e a expressão variável endógena para designar a variável latente que no modelo estrutural estiver realizando o papel de variável dependente ou variável critério.

Desta forma, como a modelagem de equações estruturais permite uma avaliação simultânea em um conjunto de equações distintas, porém que se relacionem (HAIR *et al.*, 2009), realizou-se a Modelagem de Equações Estruturais, empregando o método de Mínimos Quadrados Parciais (*PLS*), com o uso do *software SmartPLS*, que permitiu a análise do modelo estrutural e dos modelos de mensuração iniciais, apresentado na Figura 19, e discutidos a seguir.

4.4.1 Validação do modelo teórico proposto

Diante do modelo estrutural e modelos de mensuração apresentados, iniciou-se a validação do modelo, a começar pelos modelos de mensuração.

A primeira verificação relevante para avaliação dos modelos de mensuração foram as validades convergentes, que podem ser obtidas pelas Variâncias Médias Extraídas (*AVE*), e a segunda verificação relevante para a avaliação dos modelos de mensuração foram as consistências internas, dadas pelo alfa de Cronbach (*ac*), e confiabilidades compostas (*cc*) de cada uma das variáveis latentes. O Quadro 21 apresenta os resultados da avaliação do modelo.

Quadro 21 – Variância média extraída, confiabilidade composta e consistência interna

Variáveis latentes (Construto/dimensões)		<i>AVE</i>	<i>cc</i>	<i>ac</i>
Orientação para o Mercado		0,638	0,875	0,812
Orientação para a Aprendizagem		0,600	0,856	0,779
Orientação Empreendedora		0,534	0,870	0,818
dim.1	Inovatividade	0,688	0,815	0,554
dim.2	Proatividade	0,867	0,929	0,847
dim.3	Assunção aos Riscos	0,816	0,899	0,775
Liderança Empreendedora		0,668	0,923	0,901
Capital Social		0,441	0,929	0,918
dim.1	Status	0,722	0,838	0,615
dim.2	Vínculos e Apoio Familiar	0,650	0,847	0,728
dim.3	Cumplicidade	0,720	0,885	0,805
dim.4	Relações Pessoais	0,634	0,896	0,854
dim.5	Relações Sociais	0,683	0,896	0,845
Capital Humano		0,569	0,951	0,943
dim.1	Conhecimento	0,619	0,865	0,794
dim.2	Experiência	0,661	0,884	0,822
dim.3	Capacidade Profissional	0,763	0,906	0,845
dim.4	Habilidade Cognitiva	0,720	0,911	0,870
Desempenho		0,493	0,895	0,862
dim.1	Desempenho Técnico-administrativo	0,662	0,885	0,826
dim.2	Desempenho Social	0,572	0,869	0,811
dim.3	Desempenho Acadêmico	1,000	1,000	1,000

Fonte: resultados da pesquisa

As *AVE* medem o quanto, em média, as variáveis observáveis se correlacionam positivamente com as suas variáveis latentes (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

Quando as *AVE* são maiores que 0,50, admite-se que o modelo de mensuração converge a um resultado satisfatório, porém quando isso não ocorrer, deve-se eliminar as variáveis observadas no modelo de mensuração que apresentar a $AVE < 0,50$ (FORNELL e LARCKER, 1981).

Diante do valor da $AVE = 0,441$ da variável latente Capital Social, foi realizado a exclusão das variáveis observadas constituintes deste construto, a partir da variável com a menor carga fatorial, de maneira sequencial, a saber: P29_5E, P36_5L, P37_5M e por fim P38_5N. No entanto, observou-se que o valor da *AVE* para o Capital Social passou de 0,441 para 0,442 após a primeira exclusão, porém se manteve constante em 0,442 após as outras, o que denota a não convergência desse modelo de mensuração.

Tanto as medidas de *ac*, quanto as medidas de *cc*, medem as intercorrelações entre as variáveis observadas e são usadas para avaliar se as respostas, quando em conjunto, são confiáveis (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

Os valores acima de 0,60 para a *ac* e valores acima de 0,70 para a *cc* são considerados satisfatórios, embora valores superiores a 0,90 dos construtos Capital Social, Capital Humano, além da dimensão proatividade, sejam preocupantes (HAIR *et al.*, 2009).

A terceira e última verificação relevante para a avaliação dos modelos de mensuração foi a validade discriminante da Modelagem de Equações Estruturais, que pode ser realizada observando se as cargas das variáveis observadas pertencentes à uma variável latente são maiores, quando comparados com os seus valores em outras variáveis latentes.

A Tabela 40 apresenta as cargas cruzadas para a análise da validade discriminante.

Tabela 40 – Cargas cruzadas das variáveis observáveis nas variáveis latentes

Variáveis latentes \ Variáveis observáveis	CH	CS	LI	OE	OA	OM	DES
IGC_ARREND	-0,051	-0,171	0,076	-0,031	0,054	0,024	-0,056
P10_2B	0,355	0,297	0,567	0,461	0,846	0,278	0,352
P11_2C	0,161	0,228	0,335	0,363	0,738	0,196	0,402
P12_2D	0,315	0,252	0,497	0,463	0,833	0,243	0,513
P13_3A	0,262	0,093	0,381	0,507	0,226	0,127	0,322
P14_3B	0,287	0,272	0,394	0,660	0,540	0,189	0,510
P15_3C	0,527	0,422	0,306	0,826	0,334	0,483	0,454
P16_3D	0,525	0,366	0,242	0,744	0,347	0,521	0,411
P17_3E	0,322	0,294	0,348	0,782	0,316	0,273	0,433
P18_3F	0,391	0,379	0,483	0,815	0,524	0,390	0,488
P19_4A	0,333	0,475	0,758	0,376	0,517	0,210	0,326
P20_4B	0,423	0,343	0,861	0,337	0,443	0,272	0,283
P21_4C	0,408	0,363	0,784	0,354	0,574	0,259	0,286
P22_4D	0,450	0,316	0,776	0,512	0,398	0,267	0,436
P23_4E	0,478	0,466	0,906	0,461	0,542	0,298	0,406
P25_5A	0,505	0,568	0,279	0,348	0,176	0,415	0,268
P26_5B	0,351	0,610	0,137	0,198	0,069	0,198	0,180
P27_5C	0,411	0,682	0,327	0,247	0,084	0,387	0,151
P28_5D	0,444	0,743	0,328	0,290	0,169	0,341	0,333
P30_5F	0,425	0,532	0,590	0,343	0,492	0,230	0,339
P31_5G	0,417	0,448	0,673	0,346	0,504	0,243	0,239
P32_5H	0,348	0,504	0,590	0,366	0,442	0,195	0,254
P33_5I	0,417	0,688	0,168	0,342	0,013	0,290	0,152
P34_5J	0,464	0,772	0,250	0,186	0,148	0,313	0,123
P35_5K	0,426	0,737	0,144	0,243	0,111	0,294	0,128
P39_5O	0,341	0,704	0,103	0,191	0,024	0,210	0,188
P3_1C	0,467	0,279	0,274	0,263	0,199	0,734	0,204
P40_5P	0,221	0,647	0,140	0,133	0,003	0,176	0,127
P41_5Q	0,338	0,686	0,313	0,254	0,147	0,138	0,282
P42_6A	0,752	0,510	0,244	0,341	0,113	0,549	0,205

(continuação)

Tabela 40 - Cargas cruzadas das variáveis observáveis nas variáveis latentes
(conclusão)

P43_6B	0,595	0,389	0,469	0,280	0,272	0,143	0,329
P44_6C	0,787	0,464	0,352	0,408	0,275	0,492	0,258
P45_6D	0,492	0,375	0,396	0,233	0,401	0,130	0,324
P46_6E	0,681	0,395	0,359	0,395	0,244	0,429	0,190
P47_6F	0,896	0,521	0,445	0,428	0,224	0,581	0,308
P48_6G	0,861	0,501	0,392	0,441	0,215	0,608	0,246
P4_1D	0,447	0,323	0,268	0,354	0,228	0,788	0,232
P50_6I	0,862	0,467	0,379	0,467	0,165	0,598	0,329
P51_6J	0,746	0,488	0,331	0,397	0,239	0,464	0,222
P52_6K	0,844	0,526	0,423	0,408	0,341	0,547	0,252
P53_6L	0,774	0,405	0,405	0,442	0,202	0,713	0,181
P54_6M	0,830	0,532	0,397	0,485	0,286	0,685	0,254
P55_6N	0,697	0,447	0,480	0,366	0,403	0,335	0,250
P56_6O	0,782	0,545	0,325	0,497	0,274	0,525	0,225
P58_7B	0,177	0,230	0,350	0,511	0,379	0,196	0,766
P59_7C	0,225	0,282	0,291	0,480	0,421	0,185	0,850
P5_1E	0,532	0,350	0,233	0,383	0,118	0,797	0,218
P60_7D	0,323	0,340	0,347	0,522	0,410	0,245	0,845
P61_7E	0,276	0,348	0,453	0,437	0,435	0,165	0,731
P62_7F	0,192	0,141	0,359	0,380	0,280	0,108	0,753
P63_7G	0,367	0,314	0,342	0,477	0,353	0,287	0,730
P64_7H	0,270	0,367	0,287	0,469	0,437	0,301	0,757
P7_1G	0,594	0,384	0,252	0,458	0,324	0,869	0,257
P9_2A	0,221	0,098	0,421	0,342	0,666	0,153	0,093

Nota: CH: Capital Humano; CS: Capital Social; DES: Desempenho;
LI: Liderança Empreendedora; OE: Orientação Empreendedora;
OA: Orientação para a Aprendizagem; OM: Orientação para o Mercado
Fonte: resultados da pesquisa

Além disso, foi possível utilizar o critério de Fornell e Larcker (1981), que prescreve que cada variável latente deve partilhar a variância mais com seu conjunto de indicadores do que com qualquer indicador de outra variável latente.

Diante disso, a raiz quadrada do AVE de cada variável latente deve ser maior que a correlação com as outras variáveis latentes (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

Para isso, comparou-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada variável latente com as correlações (de Pearson) entre as variáveis latentes.

A Tabela 41 apresenta os resultados da análise.

Tabela 41 - Valores das correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas dos valores das AVE na diagonal principal

	CH	CS	DES	LI	OE	OA	OM
Capital Humano	0,754						
Capital Social	0,622	0,664					
Desempenho	0,348	0,367	0,702				
Liderança Empreendedora	0,514	0,465	0,422	0,817			
Orientação Empreendedora	0,532	0,430	0,603	0,492	0,731		
Orientação para a Aprendizagem	0,347	0,298	0,477	0,589	0,532	0,774	
Orientação para o Mercado	0,642	0,420	0,288	0,320	0,464	0,289	0,798

Nota: CH: Capital Humano; CS: Capital Social; DES: Desempenho; LI: Liderança Empreendedora; OE: Orientação Empreendedora; OA: Orientação para a Aprendizagem; OM: Orientação para o Mercado
 Fonte: resultados da pesquisa

Como as raízes quadradas das AVE são maiores do que as correlações entre as variáveis latentes concluiu-se a validade discriminante, visto que foram atendidas as condições, tanto a análise das cargas cruzadas, quanto os critérios de Fornell e Larcker (1981).

Posteriormente à avaliação dos modelos de mensuração, foi realizada a avaliação do modelo estrutural.

A primeira verificação relevante para a avaliação do modelo estrutural foi realizada por meio da avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (r^2), que explica o quanto da variância das variáveis endógenas é explicada pelo modelo.

Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988 *apud* Ringle, Silva e Bido, 2014) sugere que $r^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $r^2=13\%$ como efeito médio e $r^2=26\%$ como efeito grande.

Diante disso, foi possível verificar que todas as variáveis latentes endógenas, com exceção da Orientação para o Mercado, possuem efeito grande.

No modelo estrutural teórico proposto, as variáveis latentes que são exclusivamente exógenas são a Liderança Empreendedora e o Capital Humano.

Desta forma, os valores do r^2 de todas as outras variáveis latentes estão apresentadas no Quadro 22.

Quadro 22 – Coeficiente de determinação de Pearson

Variáveis latentes (Construto/dimensões)		r^2
Orientação para o Mercado		0,08
Orientação para a Aprendizagem		0,28
Orientação Empreendedora		0,24
dim.1	Inovatividade	0,51
dim.2	Proatividade	0,71
dim.3	Assunção aos Riscos	0,78
Liderança Empreendedora		--
Capital Social		0,38
dim.1	Status	0,49
dim.2	Vínculos e Apoio Familiar	0,66
dim.3	Cumplicidade	0,33
dim.4	Relações Pessoais	0,71
dim.5	Relações Sociais	0,63
Capital Humano		--
dim.1	Conhecimento	0,73
dim.2	Experiência	0,87
dim.3	Capacidade Profissional	0,88
dim.4	Habilidade Cognitiva	0,83
Desempenho		0,41
dim.1	Desempenho Técnico-administrativo	0,87
dim.2	Desempenho Social	0,87
dim.3	Desempenho Acadêmico	0,003

Fonte: resultados da pesquisa

A segunda verificação é a significância estatística das relações. Como a Modelagem de Equações Estruturais trata de correlações e regressões lineares, tem-se que as relações são significantes se os p -valores forem $p < 0,05$.

Por meio de técnica de reamostragem (*Bootstrapping*) foi possível calcular testes *t student* entre os valores obtidos na pesquisa e aqueles gerados pela reamostragem para as correlações entre as variáveis observadas e variáveis latentes, além das variáveis latentes com as outras variáveis latentes (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014). A Figura 20 apresenta o modelos estrutural e modelos de mensuração ajustados. O desenho do modelo ajustado apresenta as correlações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes nos modelos de mensuração, os valores dos coeficientes de determinação para todas as variáveis endógenas, os valores dos coeficientes de caminho da regressão linear entre as variáveis latentes e os testes de significância estatística de todas as relações.

nenhum erro, possui $Q^2 = 1$, mas como critério de avaliação devem ser obtidos valores maiores que zero (HAIR *et al.*, 2009).

A quarta verificação para a avaliação do modelo estrutural foi a medida do tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen. Esse indicador mede o quanto cada construto é útil. Por meio de um método iterativo, cada construto é inserido e retirado do modelo, para que seja medida a sua utilidade. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR *et al.*, 2009).

A Tabela 42 apresenta os valores de Q^2 e f^2 , obtidos por meio do módulo *Blindfolding* do *SmartPLS*, com base na leitura da redundância geral do modelo e das comunalidades, respectivamente. A técnica *Blindfolding* é uma técnica de reuso de amostra que omite parte da matriz de dados e usa as estimativas do modelo para prever a parte omitida (RINGLE, SILVA e BIDO, 2014).

Tabela 42 - Valores dos indicadores da validade preditiva (Q^2) e do tamanho do efeito (f^2)

Variáveis latentes	Q^2	f^2
Assunção aos Riscos	0,635	0,401
Capacidade Profissional	0,666	0,503
Capital Humano	----	0,498
Capital Social	0,165	0,360
Conhecimento	0,442	0,356
Cumplicidade	0,225	0,424
Desempenho	0,193	0,376
Desempenho Acadêmico	-0,013	1,000
Desempenho Social	0,513	0,336
Desempenho Técnico-administrativo	0,582	0,438
Experiência	0,578	0,452
Habilidade Cognitiva	0,581	0,515
Inovatividade	0,336	0,087
Liderança Empreendedora	----	0,528
Orientação Empreendedora	0,125	0,349
Orientação para a Aprendizagem	0,159	0,323
Orientação para o Mercado	0,043	0,374
Proatividade	0,606	0,523
Relações Pessoais	0,542	0,520
Relações Sociais	0,465	0,479
Status	0,341	0,174
Vínculos e Apoio Familiar	0,503	0,294

Fonte: resultados da pesquisa

Os dados da Tabela 42 confirmam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral do modelo, no entanto, é possível observar que a Inovatividade ($f^2 = 0,087$) e o Status ($f^2 = 0,17$) têm efeito pequeno na explicação de suas respectivas variáveis endógenas, Orientação Empreendedora e Capital Social, respectivamente.

A quinta e última verificação para a avaliação do modelo estrutural foi o índice de adequação do modelo (GoF – *Goodness of Fit*). Esse índice é dado pela média geométrica entre o r^2 médio e a média ponderada das AVE das variáveis latentes do modelo. A Tabela 43 apresenta o processo de obtenção do GoF.

Tabela 43 - Índice *Goodness of fit*

Variáveis latentes (Construto/dimensões)	n° de variáveis observadas	AVE	r^2
Orientação para o Mercado	4	0,638	0,078
Orientação para a Aprendizagem	4	0,600	0,279
Orientação Empreendedora	6	0,534	0,237
Liderança Empreendedora	6	0,668	–
Capital Social	13	0,441	0,383
Capital Humano	15	0,569	--
Desempenho	8	0,493	0,41
Médias	–	0,5424	0,2736
GoF = média geométrica da média ponderada da AVE e da média de r^2		0,38	

Nota: A média das AVE foi ponderada pelo n° de variáveis observadas de cada variável latente.
Fonte: resultados da pesquisa

Segundo Wetzels *et al.* (2009 *apud* Ringle, Silva e Bido, 2014), o valor mínimo de 0,36 é adequado para as áreas de ciências sociais e do comportamento.

Desta forma, podemos afirmar que o modelo estrutural, com GoF=0,38, possui ajuste adequado.

Portanto, concluiu-se que o modelo teórico proposto está validado, com a ressalva da não convergência do modelo de mensuração do Capital Social, discutido nesta seção.

4.4.2 Efeitos diretos, indiretos e efeito total dos fatores de influência sobre o Desempenho

A partir da validação do modelo estrutural e ajustes dos modelos de mensuração, abriu-se espaço para que fossem analisadas as formas com que estas relações ocorrem, por meio da análise dos efeitos diretos, indiretos e totais de cada um dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A Tabela 44 apresenta os resultados dos efeitos dos fatores sobre o desempenho.

Tabela 44 – Efeitos Diretos, indiretos e totais

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
CH→DES	$\Gamma=-0,053$, $t=0,42$, $p=0,672$	CH→CS→DES	$\Gamma=0,086$, $t=1,31$, $p=0,191$	$\Gamma=0,038$, $t=0,40$, $p=0,69$
CS→DES	$\Gamma=0,142$, $t=1,38$, $p=0,167$	—	—	$\Gamma=0,139$, $t=1,38$, $p=0,167$
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	$\Gamma=0,282$, $t=5,56$, $p<0,01$	$\Gamma=0,282$, $t=5,56$, $p<0,01$
OE→DES	$\Gamma=0,464$, $t=4,87$, $p<0,01$	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	$\Gamma=0,11$, $t=1,91$, $p<0,05$	$\Gamma=0,574$, $t=7,78$, $p<0,01$
OA→DES	$\Gamma=0,212$, $t=1,92$, $p=0,055$	OA→OM→DES	$\Gamma=-0,005$, $t=0,10$, $p=0,918$	$\Gamma=0,207$, $t=2,02$, $p<0,05$
OM→DES	$\Gamma=-0,016$, $t=0,14$, $p=0,889$	—	—	$\Gamma=-0,016$, $t=0,14$, $p=0,89$

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Constatou-se que a Orientação empreendedora possui relação direta, positiva e significativa (ao nível de 1%) com o desempenho das PMIES. A Liderança Empreendedora possui relação indireta, positiva e significativa com o desempenho das PMIES, ao nível de significância estatística de 1%, assim como a orientação empreendedora, ao nível de significância estatística de 5%.

Embora a Orientação para a aprendizagem não tenha efeito direto sobre o desempenho, ao nível de significância considerado mínimo neste estudo, que é de 5%, e nem tampouco efeito indireto sobre o desempenho, constatou-se que o efeito total da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho é positivo e significativo ao nível de 5%.

4.4.3 Avaliação do poder estatístico da amostra

Após a coleta e análise dos dados, avaliou-se também o poder estatístico apresentado pela amostra de 161 PMIES.

Por meio do software G*Power, versão 3.1.9.2, realizou-se tais análise no modo *post hoc*, nível de significância de 0,05, número de variáveis preditoras que equivale a 6, tamanho de amostra de 161 e tamanho do efeito f^2 de 0,15, que é um valor médio, para Hair *et al.* (2009). A Tabela 45 apresenta as entradas e saídas da análise realizada por meio do *software*.

Tabela 45 - Entradas e saídas do software G*Power

F tests - Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero		
Analysis:	<i>Post hoc: Compute achieved power</i>	
Input:	<i>Effect size f^2</i>	0.15
	<i>α err prob</i>	0.05
	<i>Total sample size</i>	161
	<i>Number of predictors</i>	6
Output:	<i>Noncentrality parameter λ</i>	24.15
	<i>Critical F</i>	2.15
	<i>Numerator df</i>	6
	<i>Denominator df</i>	154
	<i>Power (1-β err prob)</i>	0.9696541

Fonte: resultados da pesquisa

O poder estatístico obtido foi de 0,96, que é considerado por Hair *et al.* (2009), um ótimo poder estatístico.

4.4.4 Consolidação das hipóteses

Por meio da análise dos efeitos diretos, indiretos e totais, obtidos do modelo ajustado validado, foi possível testar as hipóteses propostas nesta tese.

Na primeira hipótese desta tese (H1), afirma-se que a orientação para a aprendizagem influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Observou-se que não há efeito direto significativo da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho ($\Gamma=0,212$, $t=1,92$, $p=0,055$), no entanto,

constatou-se que há uma relação (efeito total) significativa, quando somados os efeitos diretos e indiretos da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho ($\Gamma=0,207$, $t=2,02$, $p<0,05$).

Na segunda hipótese desta tese (H2), afirma-se que a orientação para a aprendizagem influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PIES privadas, por meio da orientação para o mercado.

Observou-se que não há efeito indireto da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho ($\Gamma=-0,005$, $t=0,10$, $p=0,918$), no entanto, registre-se que há uma relação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 5% entre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado ($\Gamma=0,289$, $t=1,924$, $p<0,05$).

Na terceira hipótese desta tese (H3), afirma-se que a orientação para o mercado influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Observou-se que não há efeito direto da orientação para o mercado sobre o desempenho ($\Gamma=-0,016$, $t=0,14$, $p = 0,889$).

Na quarta hipótese (H4) desta tese, afirma-se que a orientação empreendedora influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação para a aprendizagem.

Observou-se que há efeito indireto da orientação empreendedora sobre o desempenho, por meio da orientação para a aprendizagem, estatisticamente significativa ao nível de 5% ($\Gamma=0,11$, $t=1,91$, $p<0,05$).

Na quinta hipótese (H5) desta tese, afirma-se que a orientação empreendedora influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Observou-se que há efeito direto da orientação empreendedora sobre o desempenho, estatisticamente significativa ao nível de 1% ($\Gamma=0,461$, $t=4,87$, $p<0,01$).

Na sexta hipótese (H6) desta tese, afirma-se que a liderança dos diretores/coordenadores influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação empreendedora.

Observou-se que há efeito indireto da liderança empreendedora sobre o desempenho, por meio da orientação empreendedora, estatisticamente significativa ao nível de 1% ($\Gamma=0,282$, $t=5,56$, $p<0,01$).

Na sétima hipótese (H7) desta tese, afirma-se que o capital humano dos diretores/coordenadores influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Observou-se que não há efeito direto do capital humano sobre o desempenho das PMIES ($\Gamma=-0,053$, $t=0,42$, $p = 0,672$).

Na oitava hipótese (H8) desta tese, afirma-se que o capital humano dos diretores/coordenadores influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio do capital social destes mesmos diretores/coordenadores.

Observou-se que não há efeito indireto do capital humano sobre o desempenho das PMIES, por meio do capital social, estatisticamente significativa ($\Gamma=0,086$, $t=1,31$, $p=0,191$). Registra-se que, pela análise do coeficiente de caminho entre o Capital Humano e o Capital Social, observa-se que há uma relação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1% entre esses dois construtos ($\Gamma=0,617$, $t=10,356$, $p<0,01$).

Na nona hipótese (H9) desta tese, afirma-se que o capital social dos diretores/coordenadores influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.

Observou-se que não há efeito direto do capital social sobre o desempenho ($\Gamma=0,142$, $t=1,383$, $p = 0,167$).

O Quadro 23 apresenta a consolidação das hipóteses testadas.

Quadro 23 – Consolidação das hipóteses testadas

Hipóteses	Estatísticas	Resultados
H1: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.	($\Gamma=0,212$, $t=1,92$, $p=0,055$)	Não confirmada
H2: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação para o mercado.	($\Gamma=-0,005$, $t=0,10$, $p=0,918$)	Não confirmada
H3: A orientação para o mercado influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.	($\Gamma=-0,016$, $t=0,14$, $p = 0,889$)	Não confirmada
H4: A orientação empreendedora influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação para a aprendizagem.	($\Gamma=0,11$, $t=1,91$, $p<0,05$)	Confirmada
H5: A orientação empreendedora influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.	($\Gamma=0,461$, $t=4,87$, $p<0,01$)	Confirmada

(continuação)

Quadro 23 - Consolidação das hipóteses testadas

(conclusão)

H6: A Liderança dos diretores/coordenadores influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação empreendedora.	($\Gamma=0,282$, $t=5,56$, $p<0,01$)	Confirmada
H7: O Capital Humano dos diretores/coordenadores influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.	($\Gamma=-0,053$, $t=0,42$, $p = 0,672$)	Não confirmada
H8: O Capital Humano dos diretores/coordenadores influencia positivamente e indiretamente o desempenho das PMIES, por meio do Capital Social destes mesmos diretores/coordenadores.	($\Gamma=0,086$, $t=1,31$, $p=0,191$)	Não confirmada
H9: O Capital Social dos diretores/coordenadores influencia positivamente e diretamente o desempenho das PMIES privadas.	($\Gamma=0,142$, $t=1,383$, $p = 0,167$)	Não confirmada

Fonte: resultados da pesquisa

Concluída a validação do modelo teórico, assim como a avaliação das hipóteses propostas, atendeu-se ao objetivo “c” desta tese, e conseqüentemente consolidou-se o objetivo geral desse estudo, que é a construção e teste de um modelo representativo do desempenho das PMIES privadas, a partir de uma plataforma de fatores potencialmente influenciadores, presentes nos estudos que investigam os fatores de influência sobre o desempenho organizacional em outros contextos diversos.

Na próxima seção foi realizada a caracterização do ambiente de gestão das PMIES, à luz do modelo validado, e posteriormente foram realizadas as discussões sobre os resultados obtidos e conclusões do estudo, além do apontamento das limitações e diretrizes para estudos futuros.

4.5 Caracterização do ambiente de gestão das PMIES

As análises das estatísticas descritivas de cada um dos construtos permite o entendimento do ambiente de gestão das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foram resultantes de amostragem probabilística representativa de todas as PMIES do Estado de São Paulo.

Adicionalmente ao cálculo da média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada variável, foi calculado a pontuação média de cada variável, ponderada pelos scores fatoriais obtidos na AFE realizada para cada dimensão e construto (quando este era unidimensional).

A ponderação pelos scores fatoriais permitiu a avaliação da pontuação das variáveis relativamente à pontuação de toda a dimensão/construto.

Registra-se que as variáveis de cada um dos construtos apresentadas nesta seção fazem parte do modelo teórico ajustado e validado.

A Tabela 46 apresenta os resultados para o construto Orientação para o Mercado.

Tabela 46 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação para o Mercado no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P3_1C) Nós comunicamos livremente na instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes.	8,0	2,0	25%	1,46
(P4_1D) Nesta instituição de ensino somos mais orientados à atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que em outras IES.	8,2	1,8	22%	1,41
(P5_1E) Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.	9,0	1,6	17%	1,30
(P7_1G) Esta instituição continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	8,5	1,5	18%	1,29
Orientação para o Mercado	8,4	1,8	21%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da Pesquisa

Embora todas as variáveis tenham recebido notas altas e semelhantes, foi possível destacar a variável P3-1C, acerca da livre comunicação de informações sobre experiência relacionadas aos estudantes, como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,46$) da orientação ao mercado nas PMIES.

A Tabela 47 apresenta os resultados para o construto Orientação para a Aprendizagem.

Tabela 47 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação para a Aprendizagem no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P9_2A) Acreditamos que a capacidade de aprender da organização é fundamental para o seu desenvolvimento.	9,4	0,9	10%	0,69
(P10_2B) Esta IES tem a aprendizagem organizacional como um dos seus valores fundamentais.	8,8	1,4	16%	1,16
(P11_2C) A comunicação interna da IES compartilha e mantém sempre vivas as lições aprendidas.	8,1	1,4	17%	0,97
(P12_2D) Esta IES oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.	8,5	1,5	18%	1,19
Orientação para a Aprendizagem	8,7	1,4	16%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

Assim como na orientação para o mercado, as variáveis constituintes do construto orientação para a aprendizagem receberam notas altas e semelhantes. A variável P12_2D, que descreve o esforço da IES em oferecer mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem, destacou-se com variável mais característica ($\bar{x}_p=1,19$) da orientação para a aprendizagem no ambiente das PMIES.

A Tabela 48 apresenta os resultados para o construto Orientação Empreendedora.

Tabela 48 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação Empreendedora no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P13_3A) Nos últimos anos, foram lançados novos cursos e/ou serviços educacionais na IES.	7,6	3,0	40%	2,48
(P14_3B) Nos últimos anos, foram realizadas expressivas modificações nos cursos e/ou serviços educacionais já existentes na IES.	8,5	1,7	20%	1,42
Dimensão Inovatividade	8,0	2,5	31%	
(P15_3C) Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.	7,6	2,0	27%	1,90
(P16_3D) Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva frente aos nossos concorrentes.	8,0	2,0	25%	1,87
Dimensão Proatividade	7,8	2,0	26%	
(P17_3E) Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.	6,5	2,5	39%	2,26
(P18_3F) Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.	7,8	2,0	26%	1,85
Dimensão Assunção aos Riscos	7,1	2,4	33%	
Orientação Empreendedora	7,7	2,3	30%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

Entre as dimensões analisadas, a inovatividade se destacou ($\bar{x}=8,0$) na caracterização da orientação empreendedora. A variável P13_3A, descrita pelo lançamento de novos cursos e serviços educacionais por parte das IES, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,48$) da dimensão inovatividade e também da orientação empreendedora no ambiente das PMIES.

Na dimensão assunção aos riscos, a variável P17-3E, que descreve a propensão das IES em desenvolver projetos de altos riscos com altos benefícios, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,26$) desta dimensão.

A Tabela 49 apresenta os resultados para o construto Liderança Empreendedora.

Tabela 49 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Liderança Empreendedora no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P19_4A) O diretor desta IES gerencia e direciona a atenção dos subordinados por meio de uma efetiva comunicação pessoal.	8,9	1,5	17%	1,10
(P20_4B) O diretor desta IES é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus subordinados.	9,2	1,2	13%	1,02
(P21_4C) O diretor desta IES demonstra respeito e atenção com os outros.	9,6	0,9	9%	0,71
(P22_4D) O diretor desta IES cria oportunidades para a instituição pelo fato de aceitar riscos calculados.	8,5	1,6	19%	1,18
(P23_4E) O diretor desta IES possui autoconfiança, sendo capaz de despertá-la entre seus subordinados.	9,1	1,2	13%	1,08
(P24_4F) O diretor desta IES reconhece que os subordinados são partes da IES com autoridade institucional.	9,3	1,2	13%	1,00
Liderança Empreendedora	9,1	1,3	14%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

A Liderança Empreendedora possui uma das menores variabilidades (c.v.=14%), quando comparados os construtos envolvidos no modelo, e a variável P22_4D, descrita pela capacidade do diretor da IES de criar oportunidades para a instituição, pelo fato de aceitar riscos calculados, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,18$) da Liderança Empreendedora no ambiente das PMIES.

A Tabela 50 apresenta os resultados para o construto Capital Social.

Tabela 50 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Capital Social no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P25_5A) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um alto grau de popularidade.	7,8	2,1	27%	1,78
(P26_5B) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha envolvimento com política e/ou políticos.	5,8	3,2	55%	2,69
Dimensão Status	6,8	2,9	42%	
(P27_5C) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de inter-relacionamentos familiares.	7,4	2,7	36%	2,06
(P28_5D) Nesta instituição é considerado extremamente importante a formação de vínculos por meio de atividades esportivas.	6,1	2,9	47%	2,53
(P29_5E) Nesta instituição é considerado extremamente importante a formação de vínculos com associações filantrópicas.	8,4	1,9	23%	1,48
Dimensão Vínculos e Apoio Familiar	7,3	2,7	36%	

(continuação)

Tabela 50 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Capital Social no ambiente das PMIES

	(conclusão)			
(P30_5F) Nesta instituição é considerado extremamente importante a existência de um comportamento solidário.	9,1	1,4	15%	1,10
(P31_5G) Nesta instituição é considerado extremamente importante a existência de relações de confiança.	9,4	1,0	11%	0,95
(P32_5H) Nesta instituição é considerado extremamente importante a compreensão das limitações pessoais uns dos outros.	8,9	1,5	17%	1,27
Dimensão Cumplicidade	9,1	1,3	15%	
(P33_5I) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com entidades financeiras.	6,7	2,8	41%	2,15
(P34_5J) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com órgãos governamentais.	7,5	2,6	34%	2,19
(P35_5K) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações de negócios.	7,8	2,6	33%	2,23
(P36_5L) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações esportivas.	6,1	3,0	49%	2,31
(P37_5M) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações formais com associações culturais.	8,3	2,1	25%	1,45
Dimensão Relações Pessoais	7,3	2,7	37%	
(P38_5N) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com gerentes de entidades financeiras.	6,4	2,9	45%	2,22
(P39_5O) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com autoridades do governo.	6,5	2,9	44%	2,48
(P40_5P) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com gestores empresariais.	7,6	2,6	33%	2,20
(P41_5Q) Nesta instituição é considerado extremamente importante a manutenção de relações informais com pessoas ligadas a instituições culturais.	7,7	2,6	33%	2,04
Dimensão Relações Sociais	7,0	2,8	39%	
Capital Social	7,5	2,7	35%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

A variável P26_5B, que descreve a importância do envolvimento do diretor com política e/ou políticos, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,69$) da dimensão *status*.

A variável P28_5D, que descreve a importância da formação de vínculos por meio de atividades esportivas, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,53$) da dimensão vínculos e apoio familiar.

A variável P32_5H, que descreve a importância da compreensão das limitações pessoais uns dos outros, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,27$) da dimensão cumplicidade.

A variável P36_5L, que descreve a importância da manutenção de relações pessoais com associações esportivas, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,31$) da dimensão relações pessoais.

A variável P39_5O, que descreve a importante da manutenção de relações informais com autoridades do governo, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,48$) da dimensão relações sociais.

A Tabela 51 apresenta os resultados para o construto Capital Humano.

Tabela 51 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Capital Humano no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P42_6A) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada formação acadêmica.	8,7	1,7	19%	1,33
(P43_6B) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha uma elevada formação acadêmica.	9,1	1,3	14%	0,96
(P44_6C) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha formação especializada em educação.	8,0	2,3	29%	1,97
(P45_6D) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação.	8,2	2,0	25%	1,43
Dimensão Conhecimento	8,5	1,9	22%	
(P46_6E) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua liderança.	9,5	1,2	13%	0,94
(P47_6F) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no trabalho pedagógico.	8,7	1,8	21%	1,72
(P48_6G) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no setor de ensino.	8,8	1,7	20%	1,61
Dimensão Experiência	8,9	1,7	18%	
(P50_6I) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área pedagógica.	8,7	1,8	21%	1,53
(P51_6J) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área de gestão empresarial.	8,9	1,4	16%	1,22
(P52_6K) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha uma elevada cultura geral.	9,1	1,3	15%	1,17
Dimensão Capacidade Profissional	8,9	1,5	17%	

(continuação)

Tabela 51 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Capital Humano no ambiente das PMIES

(conclusão)

(P53_6L) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de tomar decisões estratégicas, com riscos calculados.	9,1	1,6	17%	1,33
(P54_6M) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor seja inovador.	9,1	1,7	18%	1,44
(P55_6N) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de perceber riscos e ameaças aos negócios da IES.	9,2	1,2	13%	0,92
(P56_6O) Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de descobrir novos negócios para a IES.	9,0	1,4	15%	1,20
Dimensão Habilidade Cognitiva	9,1	1,4	16%	
Capital Humano	8,8	1,7	18%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

A variável P44_6C, que descreve a importância do diretor ter formação especializada em educação, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,97$) da dimensão conhecimento.

A variável P47_6F, que descreve a importância do diretor ter elevada experiência no trabalho pedagógico, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,72$) da dimensão experiência.

A variável P50_6I, que descreve a importância do diretor ter elevada competência na área pedagógica, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,53$) da dimensão capacidade profissional.

A variável P54_6M, que descreve a importância do diretor ser inovador, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=1,44$) da dimensão habilidade cognitiva.

A Tabela 52 apresenta os resultados para o construto Desempenho.

Tabela 52 - Estatística Descritiva das variáveis constituintes do Desempenho no ambiente das PMIES

Variáveis	\bar{x}	s	c.v	\bar{x}_p
(P58_7B) Em 2014, houve expressiva ampliação e/ou melhoria da infraestrutura predial e de serviços, comparativamente a 2013.	7,1	2,6	37%	2,23
(P59_7C) Em 2014, houve expressiva melhora no desempenho do pessoal técnico-administrativo desta instituição, comparativamente a 2013.	7,4	2,0	27%	1,79
(P60_7D) Em 2014, houve expressivo aumento da satisfação dos alunos com os professores desta instituição, comparativamente a 2013.	7,9	1,8	23%	1,60
Dimensão Técnico-Administrativa	7,5	2,2	29%	
(P61_7E) Em 2014, houve um expressivo aumento do número de projetos sociais da IES envolvendo a comunidade de seu entorno, comparativamente a 2013.	7,6	2,4	31%	1,79
(P62_7F) Em 2014, houve um expressivo aumento da participação dos professores da instituição em congressos e eventos científicos, comparativamente a 2013.	6,9	2,3	33%	1,86
(P63_7G) Em 2014, o número de parcerias de pesquisas entre esta instituição e outras empresas aumentou expressivamente, em comparação a 2013.	5,6	2,6	46%	2,16
(P64_7H) Em 2014, a qualificação dos alunos desta instituição para o mercado de trabalho aumentou expressivamente, em comparação a 2013.	7,5	1,9	26%	1,48
Dimensão Social	6,9	2,4	35%	
Índice Geral de Cursos – IGC	4,4	1,7	40%	–
Dimensão Acadêmica	4,4	1,7	40%	
Desempenho	6,8	2,5	36%	

Nota: \bar{x} : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; \bar{x}_p : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

Fonte: resultados da pesquisa

A variável P58_7B, que compara a ampliação e/ou melhoria da infraestrutura predial e de serviços de um ano, em relação ao anterior, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,23$) da dimensão técnico-administrativa.

A variável P63_7G, que compara o número de parcerias de pesquisas entre a IES e outras empresas, destacou-se como variável mais característica ($\bar{x}_p=2,16$) da dimensão social.

4.6 Consolidação das hipóteses à luz do referencial teórico

A não confirmação da primeira hipótese desta tese (H1), que afirma que a orientação para a aprendizagem influencia diretamente o desempenho das PMIES privadas ($\Gamma=0,212$, $t=1,92$, $p=0,055$), contradiz os resultados de Menezes, Guimarães e Bido (2011), que constataram existir uma relação estatisticamente significativa entre a cultura de aprendizagem e o desempenho em organizações brasileiras do setor elétrico, por meio da adaptação do questionário das dimensões da organização que aprende, criado por Yang (2003), a partir de outro instrumento criado por Marsick e Watkins (2003).

Na mesma direção, a não confirmação da hipótese (H1) contradiz os resultados de Baker e Sinkula (1999), que constataram que a orientação para a aprendizagem influencia diretamente e indiretamente o desempenho organizacional de empresas industriais e não industriais de portes distintos.

Por outro lado, a não confirmação da hipótese (H1) reforça os resultados de Fernandes e Santos (2008), que utilizaram a escala proposta por Hurley e Hult (1998) para a operacionalização da orientação para a aprendizagem e concluíram que havia uma relação indireta entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho, porém não constataram relação direta entre esses dois construtos.

A não confirmação da segunda hipótese desta tese (H2), que afirma que a orientação para a aprendizagem influencia indiretamente o desempenho das PMIES privadas, por meio da orientação para o mercado ($\Gamma=-0,005$, $t=0,10$, $p=0,918$), contradiz os resultados de Baker e Sinkula (1999) e Fernandes e Santos (2008), mencionados anteriormente.

Registre-se que foi constatado a existência de efeito total (quando somados efeitos diretos e indiretos) da orientação para aprendizagem sobre o desempenho, sugerindo que tal relação possa ser investigada em estudos futuros, a fim de se verificar se o ambiente organizacional pode ser o causador das diferenças entres os resultados do referencial teórico com os resultados obtidos no presente estudo.

Registre-se também que embora o presente estudo não tenha constatado relação indireta da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho, por meio da orientação para o mercado, verificou-se influência estatisticamente significativa da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado nas PMIES privadas ($\Gamma=0,289$, $t=1,924$, $p<0,05$), confirmando os estudos de Faleiro (2001), que

demonstrou haver relação positiva e significativa entre as orientações mencionadas nos cursos de graduação em administração, atestando que as duas orientações sejam estratégicas para as instituições de ensino superior.

A não confirmação da terceira hipótese desta tese (H3), que afirma que a orientação para o mercado influencia diretamente o desempenho das PMIES privadas ($\Gamma=-0,016$, $t=0,14$, $p = 0,889$), contradiz os resultados obtidos por Fernandes e Santos (2008), que constatou que tal relação existe e é significativa em empresas industriais do setor metalúrgico e agroindustrial, além dos resultados de Reis Neto *et al.*(2001), que constatou tal relação em pequenas empresas do Mato Grosso do Sul.

Por outro lado, a terceira hipótese (H3) corrobora os resultados de Antoni (2004), que também não constatou influência da orientação para o mercado sobre o desempenho em cursos de administração da região sul do país.

Esse resultado sugere que há influência do ambiente organizacional para a existência ou não da relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, visto que os estudos de Fernandes e Santos(2008) foram realizados nas empresas industriais dos setores metalúrgico e agroindustrial, e empresas revendedoras de aços planos, assim como os estudos de Reis Neto *et al.*(2013), que foram realizados juntos às organizações do setor elétrico, contrapondo-se com os estudos de Antoni (2004), que foram realizados no ambiente das instituições de ensino superior.

Ao confirmar a quarta hipótese (H4) desta tese, que afirma que a orientação empreendedora influencia indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação para a aprendizagem ($\Gamma=0,11$, $t=1,91$, $p<0,05$), confirma-se os estudos de Fernandes e Santos (2008), que também indicaram haver influência indireta da orientação empreendedora sobre o desempenho, por meio da orientação para a aprendizagem.

A confirmação da quinta hipótese (H5) desta tese, que afirma que a orientação empreendedora influencia diretamente o desempenho das PMIES privadas ($\Gamma=0,461$, $t=4,87$, $p<0,01$), corrobora os estudos de Fernandes e Santos (2008), que também indicaram haver influência direta da orientação empreendedora no desempenho organizacional, assim como reforça os resultados de Reis Neto *et al.* (2013), que afirma que a orientação empreendedora modera a relação entre orientação para o mercado e desempenho.

A confirmação da sexta hipótese (H6) desta tese, que afirma que a liderança dos diretores/coordenadores influencia indiretamente o desempenho das PMIES, por meio da orientação empreendedora ($\Gamma=0,282$, $t=5,56$, $p<0,01$), corrobora os estudos de Fernandes e Santos (2008), que também indicaram haver influência indireta da liderança empreendedora sobre o desempenho organizacional.

A não confirmação da sétima hipótese (H7) desta tese, que afirma que o capital humano dos diretores/coordenadores influencia diretamente o desempenho das PMIES privadas ($\Gamma=-0,053$, $t=0,42$, $p = 0,672$), contradiz os resultados obtidos por Felício, Couto e Caiado (2014), que afirma que o capital humano é determinante para o desempenho organizacional de pequenas e médias empresas de cinco setores diferentes.

A não confirmação da oitava hipótese (H8) desta tese, que afirma que o capital humano dos diretores/coordenadores influencia indiretamente o desempenho das PMIES, por meio do capital social destes mesmos diretores/coordenadores ($\Gamma=0,086$, $t=1,31$, $p=0,191$), concorda com os estudos de Felício, Couto e Caiado (2014), que encontraram forte influência direta do capital humano sobre o desempenho organizacional, assim como encontraram forte influência do capital humano sobre o capital social, mas não confirmando a relação entre o capital social e o desempenho organizacional da alta gerência das organizações envolvidas em suas pesquisas.

Registre-se que, pela análise do coeficiente de caminho entre o Capital Humano e o Capital Social, observa-se no presente estudo que há uma relação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1% entre esses dois construtos ($\Gamma=0,617$, $t=10,356$, $p<0,01$).

A não confirmação da nona hipótese (H9) desta tese, que afirma que o capital social dos diretores/coordenadores influencia diretamente o desempenho das PMIES privadas ($\Gamma=0,142$, $t=1,383$, $p = 0,167$), contradiz os estudos de Acquah (2007), que verificou a existência de relação entre o capital social e o desempenho organizacional, no entanto, corrobora os resultados encontrados por Felício, Couto e Caiado (2014), que não encontraram influência do capital social no desempenho das organizações envolvidas em suas pesquisas.

4.7 Moderação

O efeito moderação foi verificado por meio da análise de multigrupos com variáveis de perfil do respondente e perfil da PMIES da amostra: gênero dos respondentes (masculino ou feminino), escolaridade (graduação/titulação em programas de pós graduação *lato sensu* ou titulação em programas de pós graduação *stricto sensu*), tempo do respondente no cargo (até 3 anos ou mais do que 3 anos), tempo do respondente em cargos de gestão em IES (até 9 anos ou mais do que 9 anos), quantidade de alunos das PMIES (até 600 alunos ou mais do que 600 alunos) e idade das PMIES (até 15 anos ou mais do que 15 anos).

O critério para a escolha dos grupos analisados na variável escolaridade está relacionado à premissa de que a qualidade dos gestores e professores está relacionada à titulação em programas de pós graduação *stricto sensu*, utilizada pelo ministério da Educação nas avaliações *in loco* para aferir a qualidade de corpo docente, núcleo docente estruturante e coordenadores de curso. Tais premissas podem ser evidenciadas nas assertivas do instrumento de avaliação, onde os valores da escala variam de 1 a 5.

No caso da titulação para o corpo docente, a nota máxima seria dada para: “Quando pelo menos 60% dos docentes do curso têm titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu* e, destes, pelo menos 50% são doutores”, ou para a nota máxima dada para a titulação do coordenado do curso: “Quando o coordenador possui titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu* e experiência profissional, no magistério superior, na educação profissional e na gestão acadêmica, somadas, de pelo menos cinco anos”, ou para a nota máxima dada para a titulação do núcleo docente estruturante: “Quando 100% do NDE possui titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*”.

O critério para a escolha dos grupos analisados nas variáveis: tempo do respondente no cargo, tempo do respondente em cargos de gestão em IES, quantidade de alunos das PMIES e idade das PMIES foi a mediana de cada uma das variáveis.

4.7.1 Moderação por gênero

A análise de multigrupos não evidenciou moderação da variável gênero (masculino ou feminino) nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A tabela 53 apresenta os resultados.

Tabela 53 - Moderação por gênero

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
Relações	$ \Gamma_{mas} - \Gamma_{fem} $ teste <i>t</i> , <i>p-value</i>	Relações	$ \Gamma_{mas} - \Gamma_{fem} $ teste <i>t</i> , <i>p-value</i>	$ \Gamma_{mas} - \Gamma_{fem} $ teste <i>t</i> , <i>p-value</i>
CH→DES	0,214 <i>t</i> =0,82, <i>p</i> =0,41	CH→CS→DES	0,060 <i>t</i> =0,40, <i>p</i> =0,69	0,15 <i>t</i> =0,73, <i>p</i> =0,47
CS→DES	0,09 <i>t</i> =0,40, <i>p</i> =0,69	—	—	0,09 <i>t</i> =0,40, <i>p</i> =0,69
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	0,042 <i>t</i> =0,35, <i>p</i> =0,73	0,042 <i>t</i> =0,35, <i>p</i> =0,73
OE→DES	0,396 <i>t</i> =1,76, <i>p</i> =0,08	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	0,176 <i>t</i> =1,24, <i>p</i> =0,22	0,22 <i>t</i> =1,30, <i>p</i> =0,20
OA→DES	0,491 <i>t</i> =1,95, <i>p</i> =0,05	OA→OM→DES	0,151 <i>t</i> =1,27, <i>p</i> =0,21	0,34 <i>t</i> =1,44, <i>p</i> =0,15
OM→DES	0,211 <i>t</i> =0,92, <i>p</i> =0,36	—	—	0,211 <i>t</i> =0,92, <i>p</i> =0,36

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Registre-se que, embora não se tenha encontrado moderação do gênero nas relações entre os fatores de influência sobre o desempenho, constatou-se moderação do gênero no efeito direto da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado ($|\Gamma_{mas} - \Gamma_{fem}|=0,59$, $t=2,18$, $p<0,05$), sendo tal relação significativa e mais forte entre as mulheres ($\Gamma_{fem}=0,77$, $t=8,88$, $p<0,01$) do que entre os homens ($\Gamma_{mas}=0,13$, $t=1,03$, $p=0,31$).

4.7.2 Moderação por escolaridade

A análise de multigrupos não evidenciou moderação da variável escolaridade nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A tabela 54 apresenta os resultados.

Tabela 54 – Moderação por escolaridade

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
Relações	$ \Gamma_{lato} - \Gamma_{stricto} $ teste t, p-value	Relações	$ \Gamma_{lato} - \Gamma_{stricto} $ teste t, p-value	$ \Gamma_{lato} - \Gamma_{stricto} $ teste t, p-value
CH→DES	0,05 t=0,19, p=0,85	CH→CS→DES	0,20 t=1,40, p=0,16	0,15 t=0,71, p=0,48
CS→DES	0,33 t=1,52, p=0,13	—	—	0,33 t=1,52, p=0,13
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	0,19 t=1,51, p=0,13	0,19 t=1,51, p=0,13
OE→DES	0,26 t=1,29, p=0,20	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	0,06 t=0,47, p=0,64	0,32 t=1,89, p=0,06
OA→DES	0,02 t=0,09, p=0,93	OA→OM→DES	0,01 t=0,07, p=0,95	0,01 t=0,07, p=0,95
OM→DES	0,01 t=0,04, p=0,97	—	—	0,01 t=0,04, p=0,97

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Registra-se que, embora não se tenha encontrado moderação da escolaridade nas relações entre os fatores de influência sobre o desempenho, constatou-se moderação da escolaridade no efeito direto da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado ($|\Gamma_{lato} - \Gamma_{stricto}|=0,64$, $t=2,44$, $p<0,05$), sendo tal relação significativa e mais forte entre os graduados ou pós graduados em programas de pós graduação *lato sensu* ($\Gamma_{lato}=0,80$, $t=10,09$, $p<0,01$) do que os pós graduados *stricto sensu* ($\Gamma_{stricto}=0,16$, $t=0,97$, $p=0,33$).

Constatou-se também moderação da escolaridade no efeito indireto da liderança empreendedora sobre a orientação para o mercado ($|\Gamma_{lato} - \Gamma_{stricto}|=0,25$, $t=2,47$, $p<0,05$), sendo tal relação significativa e mais forte entre os graduados ou pós graduados em programas de pós graduação *lato sensu* ($\Gamma_{lato}=0,28$, $t=2,74$, $p<0,01$) do que os pós graduados *stricto sensu* ($\Gamma_{stricto}=0,04$, $t=0,73$, $p=0,47$).

Por fim, evidenciou-se moderação da escolaridade no efeito indireto da orientação empreendedora sobre a orientação para o mercado ($|\Gamma_{lato} - \Gamma_{stricto}|=0,47$, $t=3$, $p<0,01$), sendo tal relação significativa e mais forte entre os graduados ou pós graduados em programas de pós graduação *lato sensu* ($\Gamma_{lato}=0,54$, $t=4,6$, $p<0,01$) do que os pós graduados *stricto sensu* ($\Gamma_{stricto}=0,07$, $t=0,84$, $p=0,40$).

4.7.3 Moderação por tempo no cargo

A análise de multigrupos não evidenciou moderação da variável tempo no cargo (até 3 anos ou mais do que 3 anos) nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A tabela 55 apresenta os resultados.

Tabela 55 - Moderação por tempo no cargo

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
Relações	$ \Gamma_{\text{até 3}} - \Gamma_{>3} $ teste <i>t</i> , <i>p-value</i>	Relações	$ \Gamma_{\text{até 3}} - \Gamma_{>3} $ teste <i>t</i> , <i>p-value</i>	$ \Gamma_{\text{até 3}} - \Gamma_{>3} $ teste <i>t</i> , <i>p-value</i>
CH→DES	0,31 <i>t</i> =1,29, <i>p</i> =0,20	CH→CS→DES	0,05 <i>t</i> =0,39, <i>p</i> =0,70	0,26 <i>t</i> =1,34, <i>p</i> =0,18
CS→DES	0,08 <i>t</i> =0,38, <i>p</i> =0,70	—	—	0,08 <i>t</i> =0,38, <i>p</i> =0,70
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	0,14 <i>t</i> =1,39, <i>p</i> =0,17	0,14 <i>t</i> =1,39, <i>p</i> =0,17
OE→DES	0,19 <i>t</i> =0,93, <i>p</i> =0,35	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	0,10 <i>t</i> =0,72, <i>p</i> =0,47	0,10 <i>t</i> =0,66, <i>p</i> =0,51
OA→DES	0,14 <i>t</i> =0,59, <i>p</i> =0,56	OA→OM→DES	0,04 <i>t</i> =0,38, <i>p</i> =0,70	0,18 <i>t</i> =0,79, <i>p</i> =0,43
OM→DES	0,08 <i>t</i> =0,39, <i>p</i> =0,70	—	—	0,08 <i>t</i> =0,39, <i>p</i> =0,70

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Concluiu-se portanto que tempo no cargo não apresenta efeito moderador para o modelo estrutural final.

4.7.4 Moderação por tempo em cargos de gestão de IES

A análise de multigrupos não evidenciou moderação da variável tempo em cargos de gestão (até 9 anos ou mais do que 9 anos) nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A tabela 56 apresenta os resultados.

Tabela 56 - Moderação por tempo em cargos de gestão

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
Relações	$ \Gamma_{at\acute{e} 9} - \Gamma_{>9} $ teste $t, p\text{-value}$	Relações	$ \Gamma_{at\acute{e} 9} - \Gamma_{>9} $ teste $t, p\text{-value}$	$ \Gamma_{at\acute{e} 9} - \Gamma_{>9} $ teste $t, p\text{-value}$
CH→DES	0,35 $t=1,36, p=0,18$	CH→CS→DES	0,01 $t=0,05, p=0,96$	0,35 $t=1,54, p=0,13$
CS→DES	0,03 $t=0,17, p=0,87$	—	—	0,03 $t=0,17, p=0,87$
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	0,18 $t=1,67, p=0,10$	0,18 $t=1,67, p=0,10$
OE→DES	0,19 $t=0,98, p=0,33$	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	0,13 $t=1,24, p=0,22$	0,05 $t=0,35, p=0,73$
OA→DES	0,18 $t=0,93, p=0,35$	OA→OM→DES	0,03 $t=0,37, p=0,72$	0,21 $t=1,14, p=0,26$
OM→DES	0,05 $t=0,25, p=0,80$	—	—	0,05 $t=0,25, p=0,80$

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Registra-se que, embora não se tenha encontrado moderação do tempo em cargos de gestão nas relações entre os fatores de influência sobre o desempenho, constatou-se moderação dessa variável no efeito direto da liderança empreendedora sobre a orientação empreendedora ($|\Gamma_{at\acute{e} 9} - \Gamma_{>9}| = 0,25, t=2,14, p<0,05$), sendo tal relação significativa e mais forte entre os gestores com mais de 9 anos em cargos de gestão de IES ($\Gamma_{>9} = 0,613, t=8,996, p<0,01$) do que entre os gestores com até 9 anos em cargos de gestão de IES ($\Gamma_{at\acute{e} 9} = 0,369, t=4,102, p<0,01$).

4.7.5 Moderação por quantidade de alunos

A análise de multigrupos não evidenciou moderação da variável quantidade de alunos das PMIES (até 600 alunos ou mais do que 600 alunos) nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A Tabela 57 apresenta os resultados.

Tabela 57 - Moderação por quantidade de alunos

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
Relações	$ \Gamma_{\text{até } 600} - \Gamma_{>600} $ teste <i>t</i> , <i>p</i> -value	Relações	$ \Gamma_{\text{até } 600} - \Gamma_{>600} $ teste <i>t</i> , <i>p</i> -value	$ \Gamma_{\text{até } 600} - \Gamma_{>600} $ teste <i>t</i> , <i>p</i> -value
CH→DES	0,031 <i>t</i> =0,13, <i>p</i> =0,90	CH→CS→DES	0,02 <i>t</i> =0,17, <i>p</i> =0,87	0,05 <i>t</i> =0,25, <i>p</i> =0,80
CS→DES	0,01 <i>t</i> =0,04, <i>p</i> =0,97	—	—	0,01 <i>t</i> =0,04, <i>p</i> =0,97
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	0,07 <i>t</i> =0,73, <i>p</i> =0,47	0,07 <i>t</i> =0,73, <i>p</i> =0,47
OE→DES	0,05 <i>t</i> =0,23, <i>p</i> =0,82	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	0,03 <i>t</i> =0,23, <i>p</i> =0,82	0,02 <i>t</i> =0,10, <i>p</i> =0,92
OA→DES	0,06 <i>t</i> =0,22, <i>p</i> =0,83	OA→OM→DES	0,02 <i>t</i> =0,21, <i>p</i> =0,83	0,04 <i>t</i> =0,15, <i>p</i> =0,88
OM→DES	0,08 <i>t</i> =0,36, <i>p</i> =0,72	—	—	0,08 <i>t</i> =0,36, <i>p</i> =0,72

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Concluiu-se portanto que a quantidade de alunos não apresenta efeito moderador para o modelo estrutural final.

4.7.6 Moderação pela idade das PMIES

A análise de multigrupos não evidenciou moderação da variável idade das PMIES (até 15 anos ou mais do que 15 anos) nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES. A Tabela 58 apresenta os resultados.

Tabela 58 - Moderação pela idade das PMIES

Efeito direto (EF)		Efeito indireto (EI)		Efeito total (EF+EI)
Relações	$ \Gamma_{\text{até } 15} - \Gamma_{>15} $ teste <i>t</i> , <i>p</i> -value	Relações	$ \Gamma_{\text{até } 15} - \Gamma_{>15} $ teste <i>t</i> , <i>p</i> -value	$ \Gamma_{\text{até } 15} - \Gamma_{>15} $ teste <i>t</i> , <i>p</i> -value
CH→DES	0,07 <i>t</i> =0,34, <i>p</i> =0,74	CH→CS→DES	0,09 <i>t</i> =0,71, <i>p</i> =0,48	0,16 <i>t</i> =0,90, <i>p</i> =0,37
CS→DES	0,15 <i>t</i> =0,74, <i>p</i> =0,46	—	—	0,15 <i>t</i> =0,74, <i>p</i> =0,46
LE→DES	—	LE→OE→DES LE→OE→OA→DES LE→OE→OA→OM→DES	0,03 <i>t</i> =0,27, <i>p</i> =0,79	0,03 <i>t</i> =0,27, <i>p</i> =0,79
OE→DES	0,13 <i>t</i> =0,62, <i>p</i> =0,54	OE→OA→DES OE→OA→OM→DES	0,11 <i>t</i> =0,92, <i>p</i> =0,36	0,02 <i>t</i> =0,10, <i>p</i> =0,92

(continuação)

Tabela 58 - Moderação pela idade das PMIES

				(conclusão)
OA→DES	0,27 $t=1,29, p=0,20$	OA→OM→DES	0,08 $t=0,99, p=0,32$	0,19 $t=0,94, p=0,35$
OM→DES	0,15 $t=0,79, p=0,43$	—	—	0,15 $t=0,79, p=0,43$

Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho.

Fonte: resultados da pesquisa

Concluiu-se portanto que a idade das PMIES não apresenta efeito moderador para o modelo estrutural final.

4.8 Outras configurações possíveis para o modelo estrutural

Ao observar as diversas configurações dos modelos estruturais registrados na síntese do referencial teórico sobre os fatores de influência do desempenho organizacional, verifica-se nos desenhos dos modelos que há dois conjuntos de inter-relacionamentos testados na literatura.

O primeiro conjunto envolve a Liderança Empreendedora, Orientação Empreendedora, Orientação para a aprendizagem e Orientação para o Mercado, e o segundo envolve o capital humano e o capital social.

Diante disso, o presente estudo propôs outras configurações que extrapolaram as relações já testadas no modelo de desempenho para as PMIES, com a finalidade de encontrar conexões entre os dois conjuntos de fatores.

A primeira reconfiguração do modelo adicionou a relação entre a liderança empreendedora e o capital social. A escolha da liderança empreendedora justifica-se pelo fato de existir efeito indireto da liderança empreendedora sobre o desempenho das PMIES.

Evidenciou-se por meio da Modelagem de Equações estruturais que há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança empreendedora e o capital social ($\Gamma=0,20, t=2,11, p<0,05$).

A segunda reconfiguração do modelo adicionou uma relação entre a orientação empreendedora e o capital social, pelo fato da orientação empreendedora influenciar diretamente o desempenho das PMIES.

Evidenciou-se por meio da Modelagem de Equações estruturais que não há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a orientação empreendedora e o capital social dos diretores/coordenadores ($\Gamma=0,14$, $t=1,51$, $p=0,13$).

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Nesta seção são apresentadas conclusões relativas aos objetivos propostos, as limitações dos estudos e diretrizes para estudos futuros.

5.1 Conclusões sobre os objetivos propostos para o estudo

No atendimento do objetivo (a) desta tese, que foi a identificação dos fatores potencialmente influenciadores do desempenho das PMIES privadas, o presente estudo expandiu a discussão sobre a modelagem do desempenho mediante o delineamento de um modelo mais robusto, com múltiplos fatores, considerando-os fatores que antecedem o desempenho organizacional.

No atendimento do objetivo (b) desta tese, que foi a identificação dos indicadores que operacionalizam o conceito de desempenho das PMIES privadas, aprofundou-se na conceituação e caracterização do desempenho das Instituições de Ensino Superior privadas, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais.

Adicionalmente aos objetivos definidos, esta tese contribuiu para a discussão da tipologia dos indicadores utilizados na literatura que aborda o desempenho das instituições de ensino, e consolidou o processo metodológico de escolha dos fatores de influência e determinação dos indicadores para a medição do construto desempenho.

Ao combinar teoria e dados no processo de construção e teste do modelo de desempenho das Instituições de Ensino Superior, o presente estudo validou a escala para a mensuração do desempenho das PMIES, além de seis escalas de mensuração dos fatores de influência sobre o desempenho (orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem, orientação empreendedora, liderança empreendedora, capital social e capital humano).

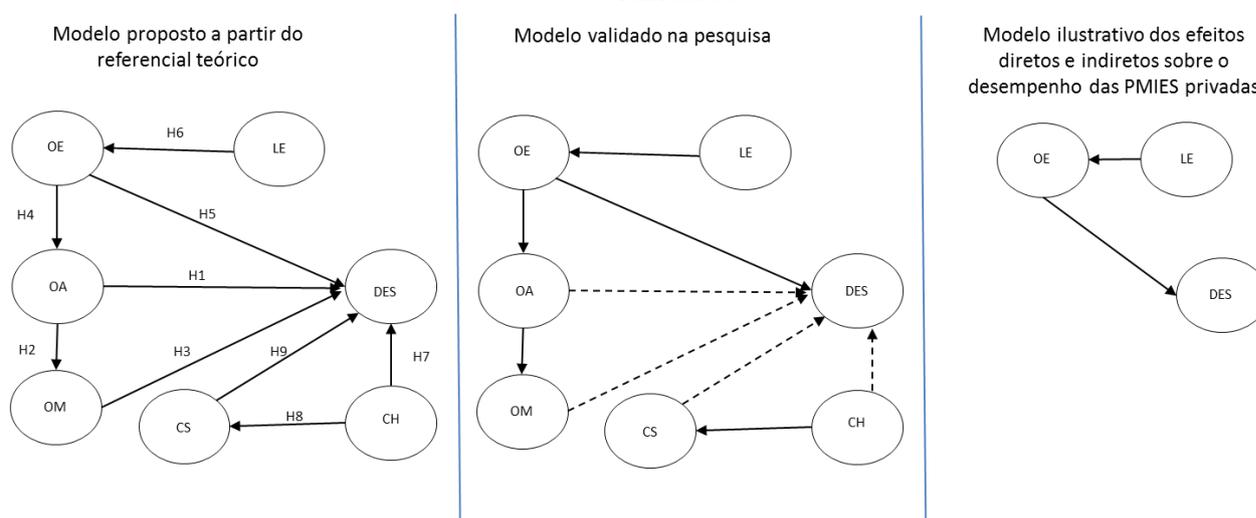
No atendimento do objetivo (c) desta tese, que foi a análise das relações estruturais entre o desempenho e os fatores de influência no ambiente das PMIES privadas, esse estudo possibilitou a construção de teoria no âmbito da abordagem dos modelos organizacionais, principalmente por constatar os efeitos indiretos da liderança empreendedora no desempenho das PMIES, e confirmar a influência

direta da orientação empreendedora no desempenho deste tipo específico de organização, que são as instituições de ensino superior privadas. Ao confirmar a relevância do fator liderança e do fator empreendedor, o estudo destaca o peso que o perfil da direção tem nessas organizações de ensino superior de pequeno e médio porte.

Contudo, registre-se que essa relevância não é desprezada das condições de presença dos demais fatores no ambiente das PMIES, como capital humano, capital social, orientação para a aprendizagem e orientação para o mercado. Arrisca-se dizer que essas condições atuam para a conformação de um ambiente propício ao perfil atitudinal e comportamental de liderança e empreendedorismo dos diretores como fatores de influência significativa sobre o desempenho das PMIES.

Com o intuito de tornar aparente o encadeamento do processo analítico desse estudo, a Figura 21 ilustra o desenho do modelo proposto a partir do referencial teórico dessa tese, o desenho do modelo estrutural validado e os efeitos diretos e indiretos constatados.

Figura 21 – Efeitos diretos e indiretos obtidos a partir do modelo proposto e validado



Nota: LE: liderança empreendedora; OE: orientação empreendedora; OA: orientação para a aprendizagem; OM: orientação para o mercado; CH: capital humano; CS: capital social e DES: desempenho; H₁, H₂,...,H₉ são as hipóteses testadas no estudo.

Fonte: resultados da pesquisa

5.2 Outros aspectos construídos no processo de atendimento dos objetivos

Adicionalmente à discussão sobre o modelo estrutural validado nesta tese, o presente estudo propôs a existência de duas novas relações entre variáveis latentes, que foram acrescentadas ao modelo estrutural validado. A primeira proposta considerou a possibilidade de existir uma relação direta entre a variável liderança empreendedora (variável exógena) e capital social (variável endógena), e a segunda considerou existir uma relação direta entre a orientação empreendedora (variável exógena) e o capital social (variável endógena).

A escolha das variáveis envolvidas na proposta se justifica pelo fato de existir no modelo estrutural o efeito indireto da liderança empreendedora sobre o desempenho das PMIES, passando pela orientação empreendedora.

No que se refere às relações propostas (liderança → capital social e orientação empreendedora → capital social), a escolha foi motivada pela síntese realizada neste estudo acerca dos desenhos dos modelos dos fatores de influência sobre o desempenho, que evidenciou a existência de dois conjuntos de fatores que eram testados de maneira isolada e de recorrente pelos pesquisadores. O primeiro conjunto envolvia capital social, capital humano e desempenho, e o outro conjunto envolvia as orientações (empreendedora, aprendizagem, mercado), liderança e desempenho.

Evidenciou-se por meio da Modelagem de Equações estruturais que há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança empreendedora e o capital social, o que configura uma contribuição deste estudo à literatura, visto que esse resultado se apresenta como uma nova hipótese a ser verificada em estudos futuros.

No que se refere à relação entre a orientação empreendedora e o capital social, inserida no modelo, constatou-se que não há uma relação estatisticamente significativa entre esses dois construtos no ambiente das PMIES privadas.

No que se refere à verificação das hipóteses, que no presente estudo atestava a existência dos efeitos diretos e indiretos de cada um dos fatores de influência sobre o desempenho das PMIES, confirmaram-se as hipóteses H4, H5 e H6, e adicionalmente obteve-se o delineamento dos caminhos de influência de variáveis latentes que antecedem o desempenho, como verificada pela relação positiva e significativa da liderança empreendedora sobre a orientação

empreendedora, da orientação empreendedora sobre a orientação para a aprendizagem, da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado e do capital humano sobre o capital social.

No que se refere às moderações analisadas por meio das variáveis gênero dos respondentes (masculino ou feminino), escolaridade (graduação/titulação em programas de pós graduação *lato sensu* ou titulação em programas de pós graduação *stricto sensu*), tempo do respondente no cargo (até 3 anos ou mais do que 3 anos), tempo do respondente em cargos de gestão em IES (até 9 anos ou mais do que 9 anos), quantidade de alunos das PMIES (até 600 alunos ou mais do que 600 alunos) e idade das PMIES (até 15 anos ou mais do que 15 anos), não se constatou moderação de nenhuma das variáveis nos efeitos diretos, indiretos e totais dos fatores de influência sobre o desempenho, no entanto, verificou-se:

- moderação do gênero no efeito direto da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado, sendo tal relação significativa e mais forte entre as mulheres do que entre os homens;
- moderação da escolaridade no efeito direto da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado, sendo tal relação significativa e mais forte entre os graduados ou pós graduados em programas de pós graduação *lato sensu* do que os pós graduados *stricto sensu*;
- moderação da escolaridade no efeito indireto da liderança empreendedora sobre a orientação para o mercado, sendo tal relação significativa e mais forte entre os graduados ou pós graduados em programas de pós graduação *lato sensu* do que os pós graduados *stricto sensu*;
- moderação da escolaridade no efeito indireto da orientação empreendedora sobre a orientação para o mercado, sendo tal relação significativa e mais forte entre os graduados ou pós graduados em programas de pós graduação *lato sensu* do que os pós graduados *stricto sensu*;
- moderação do tempo em cargos de gestão no efeito direto da liderança empreendedora sobre a orientação empreendedora, sendo tal relação significativa e mais forte entre os gestores com mais de 9 anos em cargos de gestão de IES do que entre os gestores com até 9 anos em cargos de gestão de IES.

Além de caracterizar o ambiente das PMIES privadas quanto às práticas administrativas, o estudo apresentou uma contribuição adicional ao evidenciar o perfil das PMIES do Estado de São Paulo, assim com o de seus dirigentes.

5.3 Limitações do estudo

O presente estudo foi realizado por meio de dados coletados de uma amostra probabilística representativa de todas as PMIES do Estado de São Paulo, o que confere credibilidade para as estatísticas apresentadas, mas gera uma limitação ao estudo por impossibilitar a generalização dos resultados, visto que as práticas administrativas podem ser influenciadas por outros fatores relacionados à cada uma das regiões do país.

Outra limitação presente no estudo está no fato da pesquisa possuir caráter transversal no tempo, ou seja, os resultados retratam o período em que os dados primários foram coletados.

5.4 Direcionamentos para estudos futuros

Ao evidenciar moderação da variável “gênero” no efeito direto da orientação para a aprendizagem sobre a orientação para o mercado, sendo mais forte entre as mulheres, abre-se caminho para pesquisa futuras sobre a influência do gênero nas práticas administrativas das instituições de ensino superior privadas.

Na mesma direção, a moderação da variável “tempo em cargos de gestão” no efeito direto da liderança empreendedora sobre a orientação empreendedora, sendo mais forte entre coordenadores e diretores com mais de 9 anos em cargos de gestão, sugere que líderes mais experientes sejam mais aptos a promover a orientação empreendedora na instituição de ensino enquanto estiver à frente da instituição, no entanto, tal resultado abre espaço para investigação futura no âmbito das instituições de ensino superior.

Ao verificar a influência positiva e significativa da liderança empreendedora sobre o capital social, abre-se espaço para o aprofundamento dos estudos de tais

relações em pesquisas futuras, visto que não há até o momento registros na literatura que suportem esse resultado, que emergiu do modelo validado nesta tese.

Ao combinar a possibilidade de operacionalização de cada um dos fatores de influência sobre o desempenho, com os resultados obtidos no presente estudo para as PMIES privadas, abre-se espaço para a realização da modelagem do desempenho das PMIES privadas usando amostras de diferentes regiões do país, ou para a adaptação da proposta desta tese para instituições de ensino com organizações acadêmicas diferentes, como as universidades e centros universitários, ou diferentes categorias administrativas, como as instituições de ensino públicas, ou até mesmo para diferentes níveis de ensino, como a educação básica.

REFERÊNCIAS

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior. Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, ano 29, n. 41, 2014

ACQUAAH, M. M. Managerial social capital, strategic and organizational performance in an emerging economy. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1235-1255, 2007.

ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: prospect for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n.1, p. 17 - 40, 2002.

AGHION, P.; DEWATRIPONT, M.; HOXBY, C.; MAS-COLELL, A. SAPIR, A. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. **Economic Policy**. Jan. 2010

AGRAWAL, A. University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered question. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 4, p. 285-302, 2001.

ANTONI, V. L. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região Sul do Brasil**. 2004. 213f. Tese de Doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

BAKER, W. E.; SINKULA J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, p. 411–427, 1999.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of the competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, p. 643-650, 2001.

BATHELT, H., KOGLER, D.F., MUNRO, A.K. A knowledge-based typology of university spin-offs in the context of regional economic development. **Technovation**, v.30, n. 9/10, p. 519-532, 2010.

BOURDIEU, P. **Le capital social, notes provisoires**. In: Actes de la recherche en sciences sociales, v. 31, p. 2-3, jan. 1980

BOX, R.C. Running government like a business: implications for public administration theory and practice. **American Review of Public Administration**, v. 29, n. 1, p. 19-43, 1999.

BRASIL. **Cálculo do conceito preliminar de cursos de graduação**: nota técnica. Brasília: Inep, 2012a.

_____. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/cne>>. Acesso em: 09 jul. 2013.

_____. **Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961 e dá outras providências. Brasília: MEC, 1995. Disponível em: <www.portal.inep.gov.br/superior-censosuperior>. Acesso em 10 fev. 2014.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Brasília: MEC, 2004a.

_____. Ministério da Educação. **Portaria Ministerial nº 2.051, de 9 de julho de 2004**. Regula os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Brasília: MEC, 2004b.

_____. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 12, de 5 de setembro de 2008**. Institui o índice geral de cursos da educação superior. Brasília: MEC, 2008.

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

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da educação superior**. Brasília, DF: Inep, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em 10/09/2014.

_____. **Nota metodológica**. Brasília: Inep, 2012b. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/notas_tecnicas/2012/nota_metodologica_indicadores_2012.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2014.

CAMERON, K. Domains of organizational effectiveness in Colleges and Universities. **Academy of Management Journal**, Nova Iorque, v. 24, n.1, p. 25-47, 1981.

CARNEIRO, J.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. Conceptualisation and measurement of business performance: a multidimensional approach. **Anais...**, International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, Lisboa, Portugal, 2005.

CARUANA, A.; RAMASESHAN, B.; EWING, M. Market orientation and performance: a study of Australasian Universities. Curtin Business School. **Working Paper Series**, Nov., 1996.

CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F.; ESPERANÇA, J. P. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de Dois Estudos de Caso. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CHAPLEO, C.; SIMMS, C. Stakeholders analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, v. 14, n. 1, pp. 12-20, 2010.

CHERUIYOT, T. K; MARU, L. C. Service quality and relative performance of public universities in East Africa. **The TQM Journal**, v.25, n.5, p.533 – 546, 2013.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, n. 5, p. 95-120, 1988.

COLOMBO, M.; GRILLI, L. Founder's human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. **Research Policy**, v. 34, pp. 795-816, 2005.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, jan. 2006.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, Fall 1991.

_____. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, jan./fev., 1989.

CRISPIM, S.F.; LUGOBONI, L.F. Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, p. 70, 2012.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**. V. 57, p. 23 – 27, Jan. 1993.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, 1998.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, fev. 2005.

DIMOV, D.; SHEPHERD, D. Human capital theory and venture capital firms: exploring “home runs” and “strike outs”. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 1-21, 2005.

DYMOCK, D. Developing a culture of learning in a changing industrial climate: an Australian case study. **Advances in Developing Human Resources**, n. 5, p. 182-195, 2003.

FALEIRO, S. N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

FELÍCIO, J. A.; COUTO, E.; CAIADO, J. Human capital, social capital and organizational performance. **Management Decision**, v. 52, n.2, p. 350 – 364, 2014.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

FONTANELLE, C.; HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A. A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. **Journal of Marketing Research**. v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FREEMAN, E. **Estrategic management – A stakeholder approach**. Londres, Pitman Publishing. 1984.

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, set./dez. 2011.

GARCIA, M. Três grandes tendências para o ensino superior privado no Brasil. **Revista Ensino Superior**, n.77, p.41-43, fev., 2005.

GARSON, G. D. **Testing of assumption from Statnotes: topics in multivariate analysis**. Disponível em <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765.statnote.html>, 2014.

GEORGOPOULOS, Basil S., TANNENBAUM, A.S. A Study of Organizational Effectiveness. **American Sociological Review**, v.22, n. 5, p. 534-540, 1957.

GEROSKI, P.; GILBERT, R.J; JACQUEMIN, A. **Barriers to entry and strategic competition**. 1 ed. New York: Harwood Academic Publishers, 1990.

GIMENO, J.; FOLTA, T.; COOPER, A.; WOO, C. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, pp. 750-783, 1997.

GONÇALVES, R. P. R. E. **Análise de stakeholders de uma instituição de ensino superior, o caso do ISEG (Universidade de Lisboa)**. 2013. Dissertação de Mestrado - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

GONÇALVES, A. R.; QUINTELLA, R. H. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua evolução na última década. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GRÉGOIRE, D. A.; NÖEL, M. X.; DÉRY, R.; BÉCHARD, J.P. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, mai. 2006.

GONZÁLES-BENITO, O.; GONZÁLES-BENITO, J. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. Subjective performance: Perspective of production and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 797-829, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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.

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K. E. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-197, 2003.

HOELTGEBAUM, M.; SILVEIRA, A.; CAMARGO, M.S.G. Análise do Perfil Empreendedor do Fundador e seu Sucessor em Empresas Familiares Catarinenses. **Revista Alcance**, v. 14, n. 3, p. 427 – 445, Set./Dez., 2007.

HOYE, K., PRIES, F. Repeat commercializers, the “habitual entrepreneurs” of university-industry technology transfer. **Technovation**, v.29, n.10, p. 682-689, 2009.

HOPER. **Análise setorial do ensino superior privado - Brasil**. Foz do Iguaçu, 2013.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42 – 54, July 1998.

HUSSLER, C., PICARD, F., TANG, M.F. Taking the ivory from the tower to coat the economic world: regional strategies to make science useful. **Technovation**, v. 30, n. 9/10, p. 508-518, 2010.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JAMALI, D.; SIDANI, Y.; ZOUEIN, C. The learning organization: tracking progress in a developing country; a comparative analysis using the Dloq. **The Learning Organization**, v. 16, n. 2, p. 10, 2009.

JOHNSON, W.H.A. Roles, resources and benefits of intermediate organizations supporting triple helix collaborative R&D: the case of Precarn. **Technovation**, v. 28, n. 8, p. 495-505, 2008.

KANTER, R. M.;BRINKERHOFF, D. Organizational performance: recent development in measurement. **Annual Review Of Sociology**. Palo Alto, v. 7, p. 321 – 349, 1981.

KESSIDES, I.N. Advertising, sunk costs and barriers to entry. **The review of economics and statistics**, p. 84-94. 1986.

KLANN,R.C; CUNHA,P.R.; RENGEL,S.; SCARPIN,J.E. Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n.3, p. 71-87. set./dez. 2012.

LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J.; LIU, Y. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. **Journal of Small Business**, v. 46, n. 1, p. 113-133, 2008.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan. 1996.

MA, J; TODOROVIC, Z. Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. **Academy of Marketing Studies Journal**, v.15, n.2, 2011.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, mai. 2003.

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 15-44, 2007.

MARTIN, A.; JAUMANDREU, J. Entry, exit and productivity growth in Spanish manufacturing during the eighties. **Universidad nacional de educacion a distancia**, Set. 1999.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, May 2003.

McCLELLAND, D. C.. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

MELLO, S. C. B.; PAIVA JR, F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.1 CD-ROM.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T.A.; BIDO, D. S. Dimensões da Aprendizagem em Organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no Contexto Brasileiro. **RAM, Revista Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, mar./abr., 2011.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, mai. 2003.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, Jul. 1983.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MORRIS, M.H., PAUL, G.W. The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. **Journal of Business Venturing**, v. 2, n. 3, p. 247–260, 1987.

MUELLER, D. C. The persistence of profits above the norm. **Economica**, n. 44, p. 369-380, nov., 1977.

NAMAN, J.; SLEVIN, D. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-154, 1993.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F.; MACLACHLAN, D.L. Responsive and proactive market orientation and new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v.21, n.5, p. 334-347, 2004.

NEDER, H.D. **Amostragem em Pesquisas socioeconômicas**. Campinas: editora Alínea, 2008

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n.1, p. 27 – 43, Winter 1996.

PENG M. W.; LUO Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro–macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.3, p. 486–501, 2000.

PORTER, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v.12, winter 1991.

PORTER, M.E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999. 515 p. Título original: *On competition*.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP.

PRODAN, I., DRNOVSEK, M. Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: an empirical test. **Technovation**, v. 30, n. 5/6, p. 332-347, 2010.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, V. 33, n.3, p. 761-788, 2004.

REIS NETO, J. F.; GALLEGO, P. A. M.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. O Papel da Orientação Empreendedora no Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial: Evidências das Pequenas Empresas do Comércio. **REAd**. v. 74, n. 1, p. 115-138, jan/abr. 2013.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 255-266, Abr. 2004.

RIEDI, A. M. C. **Universidades empreendedoras - uma análise das universidades pertencentes ao sistema ACADE do Estado de Santa Catarina**. 2004. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 13, n. 2, p. 54-71, Maio, 2014.

ROTHEN, J. C.; BARREYRO, G. B. Percurso da avaliação da educação superior nos Governos Lula. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 40, n. 01, p. 61-76, Janeiro-Março 2014.

SANTOS, A.P. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior – Um estudo de caso em Minas Gerais. **Anais...**, XXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008a.

SANTOS, J.B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho de empresarial**. 2008b. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SCHERER, F.M. **Industry structure, strategy, public policy**. 1 ed., New York: Harper Collins, 1996.

SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 399-415, mai. 2006.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M.C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional, **RAC**, v. 13, n. 3, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

SEASHORE, S. E.; YUCHTMAN, E. Factorial analysis of organizational performance. **Administrative Quarterly Science**, Nova Iorque, v. 12, n. 3, p.377-395, 1967.

SOUZA NETO, A. F. ; CORDEIRO, A. T. Orientação Empreendedora, Incubação e Redes de Empresas vis-à-vis Competências Mercadológicas e Desempenho: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

STA. MARIA, R. F. Innovation and organizational learning culture in the Malaysian public sector. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 205-214, May 2003.

STEVENS, J. P. **Applied multivariate for the social sciences**. 3 ed. Lawrence Erlbaum.Mahwah, NJ, 1996.

SONG, J. H.; KYOO, J. B.; CHERMACK, T. J. The dimensions of learning organization questionnaire (Dloq): a validation study in a Korean context. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 43-64, Spring 2009.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. New York: Harper Collins, 2005.

TARABISHY, A.; SOLOMON, G.; FERNALD, L.; SASHKIN, M. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. **The Journal of Private Equity**, v. 8, n.4, p. 20-29, 2005.

TONDOLO, R. R. P. **Desenvolvimento de Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional Desenvolvido no Terceiro Setor**. 158 f. 2014. Tese (Doutorado em Administração) – UNISINOS, 2014. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/00000A/00000AA1.pdf>>. Acesso em: 21/09/2014.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do Perfil do Potencial Empreendedor e seu Impacto no Desempenho das Pequenas Empresas. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VELTRONI, A. L.; SILVA, E. A.; LUCATO JUNIOR, R. V.; JADINI, W. M. **Avanços, Contradições e Dificuldades do MEC: da gênese das políticas de avaliação ao 2º ciclo do SINAES**. São José do Rio Preto: Editora Cedu Verde, 2011.

WARING, G.F. Industry differences in persistence of firm-specific returns. **The American economic review**, v. 86, n. 5, p. 1253-1265, dez., 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-179, abr-jun, 1984.

WIGGINS, R.R.; RUEFLI, T.W. Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. **Organization science**, v.13, n. 1, p. 82-105, jan/fev, 2002.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, jan. 2005.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, may. 2003.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, jan. 1995.

ZHANG, D.; ZHANG, Z.; YANG, B. Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. **International Journal of Training & Development**, Oxford, v. 8, n. 4, p. 258-273, 2004.

ZWICKER, R.; SOUZA, C. A.; BIDO, D. S. Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Liderança Empreendedora

Tarabishy et al (2005), traduzido para a língua portuguesa por Fernandes e Santos (2008) e adaptada para o ambiente das PMIES privadas pelo autor

**Proposta inicial de escala para a medição da
Liderança empreendedora nas PMIES privadas**

1. O diretor desta IES gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

2. O diretor desta IES é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

3. O diretor desta IES demonstra respeito e preocupação com os outros.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

4. O diretor desta IES cria oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

5. O diretor desta IES possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

6. O diretor desta IES enxerga seus subordinados como partes da IEs que possuem poder autorizado.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

7. O diretor desta IES define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

APÊNDICE 2

Orientação empreendedora
Covin e Slevin (1989, 1990) e Lumpkin e Dess (1996), adaptada para o
ambiente das PMIES privadas pelo autor

**Proposta inicial de escala para a medição da
Orientação Empreendedora nas PMIES privadas**

Inovatividade

1. Nos últimos anos, foram lançados novas linhas de cursos/serviços educacionais.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

2. Nos últimos anos, foram realizadas mudanças nas linhas de cursos/serviços educacionais.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

Proatividade

3. Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

4. Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva contra os nossos concorrentes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

Assunção aos riscos

5. Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

6. Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

APÊNDICE 3

Orientação para o mercado

Narver, Slater e MacLachlan (2004), e Deshpande e Farley (1998), traduzida por Fernandes e Santos (2008), e adaptada pelo autor para o ambiente das PMIES privadas

**Proposta inicial de escala para a medição da
Orientação para o Mercado nas PMIES privadas**

1. Nesta instituição de ensino, nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação para servir as necessidades dos estudantes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

2. Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

3. Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

4. Nós comunicamos livremente informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com os estudantes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

5. Somos mais orientados para os estudantes do que nossos concorrentes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

6. Eu acredito que a faculdade privada existe para servir o estudante.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

7. Dados sobre satisfação dos estudantes são disseminados para os diferentes setores e departamentos da IES

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

8. Esta IES continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

9. Buscamos oportunidades em áreas em que os estudantes têm dificuldade em expressar suas necessidades.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

10. A direção administrativa continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

APÊNDICE 4

Orientação para a aprendizagem
Hurley e Hult (1998), traduzida por Fernandes e Santos (2008), e adaptada pelo
autor para o ambiente das PMIES privadas.

**Proposta inicial de escala para a medição da
Orientação para a aprendizagem nas PMIES privadas**

1. Acreditamos que a habilidade de aprender da organização é fundamental para o desenvolvimento.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

2. A cooperação entre as professores, coordenadores e diretores é uma forma comum de trabalho na organização.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

3. O sentimento nesta instituição de ensino é que o aprendizado do professor é um investimento, não uma despesa.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

4. Nesta instituição de ensino a aprendizagem organizacional é vista como uma característica básica para garantir nossa sobrevivência.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

5. O espírito de equipe está impregnado na IES.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

6. É consenso nesta instituição de ensino que quando pararmos de aprender estaremos pondo em risco nosso futuro.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

7. A comunicação interna da IES mantém sempre viva as lições aprendidas no decorrer do tempo.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

8. Nesta IES há mecanismos específicos que permitem aos coordenadores e diretores acessar lições de aprendizagem.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

APÊNDICE 5

Capital Social

Adaptada para o ambiente das PMIES privadas pelo autor, a partir de Felício,
Couto e Caiado (2014)

**Proposta inicial de escala para a medição do
Capital Social nas PMIES privadas**

Status

1. Para esta Instituição de Ensino, a situação econômica dos coordenadores e diretores é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

2. Para esta Instituição de Ensino, o nível cultural dos coordenadores e diretores é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

3. Para esta Instituição de Ensino, o grau de popularidade dos coordenadores e diretores é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

4. Para esta Instituição de Ensino, o envolvimento político dos coordenadores ou diretores é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Vínculos e apoio familiar

5. Para esta Instituição de Ensino, os vínculos familiares dos coordenadores e diretores é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

6. Para esta Instituição de Ensino, o grau de envolvimento dos coordenadores e diretores com a educação é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

7. Para esta Instituição de Ensino, o envolvimento dos coordenadores ou diretores com atividades esportivas é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

8. Para esta Instituição de Ensino, o vínculo dos coordenadores ou diretores com associações é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Cumplicidade

9. Para esta Instituição de Ensino, a solidariedade entre as pessoas é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

10. Para esta Instituição de Ensino, a confiança entre as pessoas é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

11. Para esta Instituição de Ensino, o reconhecimento dos coordenadores e diretores, de suas limitações, é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Relações pessoais

12. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com entidades financeiras é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

13. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com o governo é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

14. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com associações de negócio é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

15. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com associações esportivas é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

16. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com instituições culturais é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Relações sociais

17. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com os gestores dos bancos é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

18. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com o governo é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

19. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com líderes de outras empresas é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

20. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com instituições culturais é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

APÊNDICE 6

Capital Humano

Adaptada para o ambiente das PMIES privadas pelo autor, a partir de Felício,
Couto e Caiado (2014)

**Proposta inicial de escala para a medição do
Capital humano nas PMIES privadas**

Conhecimento

1. Para esta Instituição de Ensino, o nível acadêmico do diretor da instituição é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

2. Para esta Instituição de Ensino, o nível acadêmico do coordenador da instituição é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

3. Para esta Instituição de Ensino, a formação específica do diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

4. Para esta Instituição de Ensino, a formação específica do coordenador é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Experiência

5. Para esta Instituição de Ensino, a experiência em negócios do coordenador ou do diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

6. Para esta Instituição de Ensino, a experiência em gestão/liderança do coordenador ou do diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

7. Para esta Instituição de Ensino, a experiência de trabalho do coordenador ou do diretor na coordenação ou direção é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

8. Para esta Instituição de Ensino, a experiência de trabalho na área comercial do coordenador ou diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

9. Para esta Instituição de Ensino, a experiência de trabalho na área industrial do coordenador ou diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

10. Para esta Instituição de Ensino, a experiência diversificada do coordenador ou diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Capacidade profissional

11. Para esta Instituição de Ensino, a capacidade profissional do coordenador ou diretor na coordenação ou direção é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

12. Para esta Instituição de Ensino, a capacidade profissional do diretor na gestão da instituição ou do coordenador na gestão do curso é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

13. Para esta Instituição de Ensino, a cultura geral do coordenador ou diretor é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

14. Para esta Instituição de Ensino, as habilidades de comunicação do coordenador ou diretor são:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

Habilidade cognitiva

15. Para esta Instituição de Ensino, a tomada de decisões estratégicas com riscos calculados é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

16. Para esta Instituição de Ensino, a habilidade do coordenador ou diretor para inovar é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

17. Para esta Instituição de Ensino, a percepção do coordenador ou diretor de riscos e ameaças é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

18. Para esta Instituição de Ensino, a descoberta e aproveitamento de oportunidades é:

Pouco importante 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10() Muito importante

APÊNDICE 7

Desempenho

Elaborada para o ambiente das PMIES privadas pelo autor, a partir de referencial teórico desta pesquisa

**Proposta inicial de escala para a medição da
Desempenho nas PMIES privadas**

Dimensão administrativo-financeira

1. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no número de matrículas.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

2. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no lucro da instituição.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

3. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve diminuição da inadimplência dos alunos.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

4. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve ampliação da infraestrutura da instituição.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

5. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve melhoria no desempenho do pessoal técnico-administrativo desta instituição.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

6. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve melhoria na satisfação dos alunos com os professores desta instituição.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

7. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve melhoria na satisfação dos alunos com a instituição, de uma forma geral.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

Dimensão Social

8. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, a instituição está mais conhecida pela comunidade geral.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

9. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve um aumento no número de projetos envolvendo a comunidade de seu entorno.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

10. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento da participação de nossos professores em congressos e eventos científicos.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

11. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no número de matrículas.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

12. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no número de parcerias entre esta instituição e outras empresas da comunidade.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

13. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento na empregabilidade de nossos alunos egressos.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

14. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve redução da evasão de nossos alunos.

Discordo Totalmente 0() 1() 2() 3() 4 () 5() 6() 7() 8() 9() 10() Concordo Totalmente

APÊNDICE 8

Pesquisa pré-quantitativa realizada pelo autor sobre o Desempenho das PMIES e os fatores preditores da Orientação Empreendedora na fala dos diretores de PMIES privadas da região metropolitana de São Paulo

A partir da pesquisa bibliográfica, explicitada no referencial teórico, foram realizadas entrevistas semidiretivas, envolvendo diretores de três instituições de ensino superior privadas, com perfis distintos e singulares, para o atendimento dos objetivos deste projeto de pesquisa.

Nesta etapa do estudo, de caráter predominantemente exploratório, procurou-se abordar os três tipos de PMIES privadas existentes, sendo uma delas sem fins lucrativos e beneficente, outra sem fins lucrativos e não beneficente e a terceira com fins lucrativos, todas classificadas como faculdade.

As entrevistas envolveram o principal tomador de decisão de cada uma das três PMIES. Foi realizada no próprio ambiente de trabalho do gestor e orientada por um roteiro de temas para sua abordagem: a experiência da IES com algum produto comercializado ou patenteado nos últimos três anos; o processo de desenvolvimento da pesquisa envolvendo professores e alunos; as motivações da mantenedora da IES para o lançamento de um novo curso no mercado; A IES e a concorrência; formas de promoção da IES; definição de desempenho bom ou ruim para uma organização inserida no contexto educacional; principais ameaças; oportunidades de mercado; indicadores de qualidade; entendimento sobre o comportamento empreendedor da organização e de seus atores, assim como a inovação no ambiente de uma instituição de ensino superior.

A análise das entrevistas foi realizada à luz do referencial teórico, sendo assim possível evidenciar quais os elementos teóricos trazidos pela fala dos gestores que operacionalizavam o construto orientação empreendedora em uma instituição de ensino superior com o perfil mencionado, na região metropolitana do ABC.

Entre as faculdades envolvidas, uma está localizada em São Bernardo do Campo, é privada, sem fins lucrativos e beneficente (SLB), possui quatro cursos superiores de tecnologia, a saber: análise e desenvolvimento de sistemas, alimentos, processos gerenciais e mecatrônica industrial, 720 alunos e índice geral de cursos – IGC igual a 4,0; outra está localizada em Santo André, é privada, sem fins lucrativos e não beneficente (SLNB), possui cinco cursos de bacharelado e um curso superior de tecnologia, todos voltados para a área de medicina e saúde, com 1600 alunos e índice geral de cursos – IGC igual a 4,0 e a terceira envolvida está localizada em Santo André, é privada, com fins lucrativos (CL) e possui quatro cursos de bacharelado, a saber: administração de empresas, economia, ciências

contábeis e publicidade e propaganda, 1500 alunos e índice geral de cursos – IGC igual a 4,0.

Os resultados são apresentados segundo cada tema relatado, para os quais, ao final, são destacados os atributos evidenciados.

Desenvolvimento e comercialização de pesquisas e patentes

Na entrevista com os diretores das três instituições de ensino, constatou-se que somente a instituição sem fins lucrativos e não beneficente (SLNB) possui experiência na comercialização de pesquisas e patentes, atribuindo essa experiência ao fato de atuar na área médica, e possuir cursos de mestrado e doutorado. De acordo com o relato do diretor da SLNB: “Quando você abre a pós-graduação você possibilita algumas coisas. A gente teve, se eu não me engano, na pós-graduação, duas patentes reconhecidas e uma em solicitação”.

Para o desenvolvimento das pesquisas, a IES oferece uma programa de bolsas vinculado à CAPES e um outro programa interno, concretizado pela doação de recursos financeiros dos próprios docentes. A IES possui regras internas, porém segue as orientações da CAPES nos requisitos de qualidade. Os professores recebem para desenvolver as pesquisas juntamente com os alunos, e destinam determinado tempo para que sejam realizadas tais orientações.

A instituição de ensino sem fins lucrativos e beneficente (SLB), assim como a instituição de ensino com fins lucrativos (CL), afirmaram que não haviam passado por tal experiência, no entanto acreditavam e promoviam o desenvolvimento de pesquisa por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC), envolvendo professores e alunos.

A instituição SLB destacou que alguns trabalhos (TCC) surgiram de parcerias entre a IES e algumas empresas, públicas e privadas. A parceria envolvia o oferecimento dos laboratórios especializados para experimentos e em contrapartida conseguiam agregar nesses estudos alguns alunos e professores com interesses aderentes aos objetos de estudos dessas empresas.

Tanto na SLB, quanto na CL, os docentes são horistas e recebem o valor de uma hora semanal para realizar as orientações dos alunos.

Formas de promoção das IES

No que se refere à promoção da IES, o diretor da CL afirma que a forma mais eficiente de divulgação é pelo reconhecimento da qualidade da IES pela comunidade como um todo. De acordo com as palavras do mesmo: “[...] aqui no ABC, a nossa estratégia é a seguinte: não tem outro curso nota cinco no ENADE na região, então a nossa divulgação basicamente é em cima disso [...]”.

Já na SLB e SLNB, constata-se na fala dos diretores que a satisfação dos professores e dos alunos é fundamental para a promoção da IES, uma vez que estes são os maiores divulgadores. De acordo com o diretor da SLNB: “[...] eu acho que o professor tem que ser o ponto principal nessa questão da educação, e dando uma formação de qualidade para o aluno, porque o aluno acaba sendo o nosso divulgador”.

No mesmo sentido, o diretor da SLB diz: “[...] nós acreditamos e constatamos isso em pesquisas internas, que o melhor marketing é o próprio aluno, que com seu exemplo e sua própria rede de contatos, divulga a instituição”.

A IES e a concorrência

Nesta questão, o diretor da CL afirmou que a ampliação dos programas de crédito, como o PROUNI e o FIES, mudou a relação entre as instituições concorrentes, que atualmente procuram investir mais na diversidade da oferta de cursos para acessar maior público e no reconhecimento da qualidade dos cursos, como pode ser observado em suas palavras: “Primeiro tivemos uma guerra de preços, nessa guerra de preços ninguém ganhou nada. E agora, a coisa vai ser na qualidade, tem lugar pra todo mundo”.

Na mesma direção, o diretor da CL destaca que o FIES estimulará a busca da qualidade pelas faculdades, uma vez que os brasileiros deixaram de considerar a barreira financeira para a escolha da IES. Em suas palavras:

[...] sem o FIES, só consegue (os alunos) pagar a escola ruim, com o FIES ela consegue pagar a outra, porque ela só vai pagar depois que ela se formar, que ela tenha emprego. O que vai acontecer? Ela vai escolher essa melhor, e então, a que tá competindo pelo preço, que

não se preocupa com a qualidade, ela só vai vender a médio e longo prazo.

Com uma fala diferente da CL, o diretor da SLNB não faz nenhuma menção ao mercado e se posiciona com preocupação diante da mudança de perfil dos clientes, pois observa que atualmente os alunos buscam facilidades como cursos mais rápidos, fáceis, baratos e que tenham praticidade para a realização, como pode ser constatado nas afirmações:

Eu acho que hoje, a concorrência está muito grande. Em relação ao oferecimento do curso, isso é uma coisa que assusta, o aluno hoje busca um curso superior pelo preço e pela localização, ele não se preocupa com qualidade ou com a profissão que ele vai ter.

Além disso, a SLNB informa que está passando por dificuldades, sugerindo que o motivo tenha relação com o pragmatismo dos clientes, como pode ser observado em sua fala:

A gente chegou a ter curso e manter o curso com oito alunos, não tem como, e nota cinco no ENADE [...] então, o aluno não vem estudar aqui porque ele acha caro, e tá difícil [...] E a gente tem essa discrepância, tem um curso que é oferecido em quatro anos e o curso que é oferecido em cinco anos, que oferece o mesmo título [...].

A SLB não apresentou nenhuma preocupação com a questão da concorrência, justificada pela sua condição de gratuidade.

Motivações e procedimentos para o lançamento de um novo curso

Houve convergência nas falas dos diretores nesta questão, afirmando que os novos cursos geralmente são aderentes aos cursos já existentes na instituição, como o exemplo de um curso que está sendo criado atualmente na CL: “[...] Tem de ter a ver com o seu curso... a gente tá apostando que uma coisa vai dar suporte a outra[...]”.

Além disso, os diretores da CL e SLB afirmaram que desenvolvem pesquisa de mercado e uma intensa preparação para o recebimento da autorização para funcionamento, emitido pelo MEC.

Definição de desempenho bom ou ruim para uma organização inserida no contexto educacional

Observa-se nas entrevistas com os diretores das três instituições, que a empregabilidade dos alunos é o maior sinal do desempenho bom ou ruim de uma faculdade. Todos disseram que existe um acompanhamento dos alunos egressos, porém ainda em fase inicial e com limitações metodológicas, por dificuldade de acesso aos egressos. De acordo com as palavras do diretor da SLNB: “[...] a gente começou a fazer um trabalho com os egressos, começou a implantar isso a partir de março, nunca tinha sido feito isso aqui”.

No entanto, o diretor da CL destacou que esta questão é relativa, considerando a heterogeneidade dos interesses da população, frente às diversas organizações e categorias acadêmicas, como pode ser mencionado:

Você tem no Brasil, várias camadas sociais diferentes e várias necessidades diferentes. Vai da pesquisa de alto nível, que as grandes universidades brasileiras fazem, com algumas delas entre as melhores do mundo, você tem algumas intermediárias, você tem vários níveis. Você tem também uma camada de 20 milhões de pessoas que fizeram Ensino Médio, como eu te falei, tem muitos desses que tem mais de 30 anos que não serão cientistas, não serão pesquisadores, mas que gostariam de fazer uma faculdade. E esse vai ser atendido pelo ensino à distância ou pelas faculdades mais simples, digamos assim.

Oportunidades de mercado

Todos os diretores concordam que há um aumento significativo de demanda pela educação superior no país.

O diretor da SLB afirmou que tem realizado, nos últimos anos, contatos periódicos com alunos egressos e empresas, para entender as necessidades de atualização em seus cursos, e até eventualmente, oportunidades para novos projetos.

Na CL, há a ideia de que as oportunidades de mercado para uma IES são causadas, em parte, pela ampliação da oferta de crédito educativo, em especial o

FIES, e por outro lado, pelo excessivo contingente de jovens ainda sem o ensino superior formado no ensino médio, conforme pode ser ilustrado pela fala do diretor da CL:

[...] há cinco anos atrás não tínhamos o FIES, que pra mim é um fator determinante na nova educação... agora vamos longe, temos 14% dos nossos alunos do Ensino Médio na faculdade, em torno de 20 milhões de alunos de ensino médio sem faculdade, que precisam fazer faculdade, que não fizeram na época certa. Mercado tem, e mercado grande.

Principais ameaças

A CL afirmou que as principais ameaças para a instituição são de ordem socioeconômica, como o aumento do desemprego e a diminuição da oferta de crédito educativo. Outra ameaça mencionada está relacionada à oferta de mão de obra, que é bastante instável, pelo fato de se tratar de uma IES pequena, com dificuldades para manter um professor com dedicação exclusiva.

Embora não sofra nenhuma influência, pelo seu caráter beneficente, o diretor da SLB enxerga como uma ameaça às faculdades privadas, a chegada ao Brasil dos grandes grupos educacionais, que segundo ele, buscar trabalhar no baixo custo, para atender interesses de acionistas, conforme pode ser observado pela sua fala:

[...] a chegada de alguns grupos no Brasil também é uma ameaça para aqueles que trabalham com foco na qualidade, pois em geral, os grupos privilegiam o lucro dos acionistas e normalmente trabalham com preços mais baixos.

Indicadores de qualidade

Diante do relato dos diretores, é possível classificar os indicadores como externos, destacando-se na CL, o ENADE, o CPC e o número de alunos atendidos pelo FIES, o ENADE na SLB e para a SLNB, o ENADE e o Guia do Estudante. Há também indicadores internos, como a CPA, citada pela SLNB e um índice de empregabilidade, mencionado pela SLB.

Observa-se que a CL utiliza fortemente os indicadores na gestão estratégica da IES, conforme pode ser constatado pelo diretor: “Parte da estratégia desta IES é focada nessa qualidade, e você tem de ter um medidor externo. Você não pode dizer que você é bom, porque é bom [...] o ENADE e o CPC vieram colar a essa estratégia”, enquanto as SLNB e SLB se preocupam e consideram importantes tais indicadores, mas apontam outros indicadores internos, que sugerem igual importância. Estes, por sua vez, possui propósitos mais relacionados à auto avaliação e são destacados pela SLB:

O maior indicador de qualidade, em minha opinião, é o desempenho dos alunos no ENADE. Outro indicador importante para nós é a empregabilidade de nossos alunos egressos, que continuamente monitoramos.

Comportamento empreendedor da organização e de seus atores

Na conceituação de uma IES empreendedora, o diretor da CL relata que uma IES com tal característica investe em pesquisa, é mais internacionalizada e inovadora do que as demais.

Para a SLNB, o comportamento empreendedor de diretores, coordenadores e professores é uma condição para a sustentabilidade de uma organização educacional, que possui muitos problemas de inadimplência. De acordo com o diretor: “O que a gente acaba percebendo é que é muito difícil sustentar um curso só com dinheiro de mensalidade. Então o curso tem de ser empreendedor, ele tem de ir atrás”.

Além disso, afirmou que esses atores devem ter atitude proativa, se envolvendo nas decisões dos grupos colegiados, CPA e NDE. Pontuou também a necessidade de haver corresponsabilidade com os diversos setores para a manutenção da qualidade dos cursos, como o envolvimento com as questões financeiras, divulgação e alcance das metas da IES.

Para a SLB, a IES empreende na medida em que consegue desenvolver e comunicar suas pesquisas, conforme pontua o diretor:

O empreendedorismo de uma IES está na sua capacidade de realizar pesquisa e extensão, pois quando ela desenvolve ações de pesquisa,

ela inova, e quando passa esse conhecimento por meio de cursos de extensão para a comunidade, ela promove o crescimento de todo um grupo.

Inovação no ambiente de uma instituição de ensino superior

Na concepção do diretor da CL, o mercado educacional mudou muito desde a criação do CPC, criando a necessidade de inovação na gestão das IES. Segundo o diretor, a população tem maior acesso à informação sobre os cursos, com os indicadores de qualidade do MEC, e não tem enfrentado mais a barreira financeira, por causa do aumento da oferta de crédito, por meio do FIES. Desta forma, ampliou-se a procura e a diversidade de temas de interesse, o que reforçou a necessidade de inovação também na oferta de cursos.

Além disso, a inovação da IES está associada ao oferecimento de cursos em novas modalidades e novos formatos, conforme pode ser evidenciado em:

[...] hoje há uma discussão ampla, o papel das redes sociais, da mídia, das novas tecnologias dentro de sala de aula[...] dá pra fazer uma aula igual a que nós fazíamos há dez ou quinze anos atrás? Não dá!.

Para o diretor da SLNB, o país possui necessidades específicas e precisa oferecer cursos específicos para a resolução de seus problemas. Neste sentido, há a necessidade de inovação, porém vê esse movimento como algo de difícil concretização, uma vez que considera a população brasileira ainda conservadora na aceitação de cursos específicos, diferentes dos tradicionais cursos de bacharelado, como pode se observar em suas palavras:

É muito difícil, vou te falar, porque acho que o Brasil não está preparado para a inovação. Você pode reparar isso em relação à procura do vestibular, as profissões mais procuradas ainda são medicina, direito e engenharia, né? Então você tem um país com um monte de problemas relacionados à parte ambiental e à transformação, um país que está em transformação no aspecto sócio econômico e a gente precisa ter gente formada, direcionada pra isso,

pra pensar nessas coisas e a gente não tem, é um sufoco montar turma nesse curso.

A SLB define a inovação como uma competência inerente à IES empreendedora, que na sua visão, é àquela que desenvolve e comunica suas pesquisas.

Elementos da fala dos diretores que operacionalizam o construto OE

Nesta seção, é apresentado um quadro descritivo dos elementos evidenciados na fala dos entrevistados, que operacionalizam o construto OE, segundo o referencial teórico utilizado.

No que se refere à dimensão inovatividade, constata-se a presença de alguns elementos que operacionalizam a OE, tais como: Releituras e desenvolvimento de pesquisas em nível exploratório por meio dos trabalhos de conclusão de curso (TCC); Comunicação dos resultados e aplicações em artigos e periódicos; Envolvimento em projetos como parques tecnológicos e empresas jr.; Pagamento de professores para a orientação; Mudanças nos ambientes de ensino e formato dos cursos; Parcerias com professores na venda de cursos de curta duração e pós graduação *lato sensu*; Desenvolvimento de pesquisas e comercialização de patentes; Participação em congressos e publicação de artigos científicos; Oferecimento de bolsas internas de estudos; Criação de vínculo com os programas públicos de bolsas; Contratação de professores em regime parcial e integral para a orientação dos alunos; Proposta de cursos específicos para problemas específicos do país (Cursos superiores de tecnologia) e parcerias com empresas públicas e privadas.

Já na dimensão assunção ao risco, constata-se a presença de: Diversificação nos temas de interesses dos cursos de pós-graduação *lato sensu*; Criação de cursos de graduação para reforçar identidade da IES, como escola de negócios, escola de saúde, etc...; Diminuição da rotatividade dos docentes vinculados à IES e criação de cursos específicos para necessidades apontadas por grupo específico ou entidade pública.

Quanto à dimensão proatividade, constata-se a presença de: Parceria dos docentes com a IES na venda de cursos de curta duração e pós graduação;

Monitoramento da empregabilidade dos alunos egressos; Gestão estratégica com o uso dos indicadores do SINAES e uso de recursos do FIES; Realização de contatos periódicos com empresas da região; Estudo sobre egressos do ensino médio; Busca de tendências internacionais; Participação em programas de internacionalização; Envolvimento dos coordenadores com as questões financeiras, divulgação e alcance das metas da IES (ENADE, FIES, etc); Participação ativa dos professores, coordenadores e diretores nos grupos colegiados; Doação de recursos financeiros pelos docentes para financiar pesquisa; promoção do conhecimento dos indicadores de qualidade do MEC aos funcionários.

Na dimensão autonomia, constata-se a presença de alguns elementos que operacionalizam a OE, tais como: Envolvimento dos grupos colegiados nas tomadas de decisão; Criação de mecanismos, pelos coordenadores dos cursos, para diminuir inadimplência; Co-autoria de docentes na criação de cursos de curta duração e pós graduação; Realização de contatos com alunos egressos e empresas regionais; Atualização dos cursos por meio do NDE; Pesquisas internas por meio da CPA.

Por fim, na dimensão agressividade competitiva, constata-se a presença de alguns elementos que operacionalizam a OE, tais como: Faz uso dos indicadores ENADE e CPC para a divulgação da IES; Participa de congressos e feiras para divulgação da IES; Busca o reconhecimento pela qualidade, e acredita que o FIES assegura tal estratégia de vantagem competitiva.

Conclui-se nesta pesquisa pré-quantitativa, que todas as dimensões descritas no referencial teórico acerca da orientação empreendedora podem ser observadas na fala dos diretores entrevistados, quando comparadas as definições de cada uma destas dimensões. No entanto, a autonomia e a agressividade competitiva, da forma como foram descritas, não possibilitam discriminação das IES, por comparação de tais dimensões, visto que os elementos descritos são de uso normativo para todas as IES brasileiras.

APÊNDICE 9

Resultado da avaliação dos juízes
Propostas de modificações

Resultado da avaliação de juízes para a Liderança Empreendedora

Assertiva	Proposta de modificações dos juízes	Assertiva atualizada
1. O diretor desta IES gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal.	Substituir “clara e focada” por “efetiva”; suprimir o verbo “gerencia”; substituir a palavra “através” por “por meio”.	1. O diretor desta IES gerencia e direciona a atenção dos subordinados por meio de uma efetiva comunicação interpessoal.
2. O diretor desta IES é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados.	Substituir “estabelecer a confiança” por “estabelecer uma relação de confiança”.	2. O diretor desta IES é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus subordinados.
3. O diretor desta IES demonstra respeito e preocupação com os outros.	Nenhuma observação	3. O diretor desta IES demonstra respeito e atenção com os outros.
4. O diretor desta IES cria oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados.	Substituir “empresa” por “instituição”;	4. O diretor desta IES cria oportunidades para a instituição por aceitar riscos calculados.
5. O diretor desta IES possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados.	Substituir “e é capaz” por “sendo capaz”.	5. O diretor desta IES possui autoconfiança, sendo capaz de despertá-la entre seus subordinados.
6. O diretor desta IES enxerga seus subordinados como partes da IES que possuem poder autorizado.	Substituir a assertiva por: “O Diretor desta IES delega autoridade aos membros de sua equipe”.	6. O diretor desta IES reconhece que os seus subordinados são partes da IES com poder autorizado.
7. O diretor desta IES define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.	Suprimir a palavra “define” e substituir “companhia” por “instituição”.	7. O diretor desta IES expressa claramente as definições acerca do futuro da instituição aos seus subordinados.

Resultado da avaliação de juízes para a Orientação Empreendedora

Assertiva	Proposta de modificações dos juízes	Assertiva atualizada
1. Nos últimos anos, foram lançados novas linhas de cursos/serviços educacionais.	Substituir “novas linhas de cursos” por “novos cursos”	1. Nos últimos anos, foram lançados novos cursos e/ou serviços educacionais.
2. Nos últimos anos, foram realizadas mudanças nas linhas de cursos/serviços educacionais.	Substituir “novas linhas de cursos” por “novos cursos”	2. Nos últimos anos, foram realizadas modificações nos cursos e/ou serviços educacionais já existentes.
3. Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.	Complementar a questão “...concorrentes na busca por novas oportunidades”	3. Nesta instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.
4. Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva contra os nossos concorrentes.	Substituir “postura competitiva contra os nossos concorrentes” por “postura competitiva frente à concorrência”; substituir a assertiva por “Nesta instituição há uma forte tendência a nos anteciparmos na introdução de novos cursos/serviços”	4. Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura competitiva frente aos nossos concorrentes.
5. Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.	Complementar a assertiva com “...benefícios visando agarrar/segurar oportunidades no mercado”.	5. Nesta instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.
6. Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.	Substituir a assertiva por “Nesta instituição são adotadas visões pouco conservadoras de tomada de decisão”	6. Nesta instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.

Resultado da avaliação de juízes para a Orientação para o Mercado

Assertiva	Proposta de modificações dos juízes	Assertiva atualizada
1. Nesta instituição de ensino, nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação para servir as necessidades dos estudantes.	Substituir “nós continuamente monitoramos” por “nós monitoramos de forma contínua”; suprimir “orientação”	1. Nesta instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes.
2. Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.	Suprimir a palavra “sistematicamente”	2. Nesta instituição de ensino, nós medimos a satisfação dos estudantes sistematicamente e frequentemente.
3. Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.	Substituir a assertiva por “Nossa estratégia para a obtenção de vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes”.	3. Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.
4. Nós comunicamos livremente informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas com os estudantes.	Nenhuma observação	4. Nós comunicamos livremente informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas com os estudantes.
5. Somos mais orientados para os estudantes do que nossos concorrentes.	Substituir “somos mais orientados aos estudantes” por “buscamos atender as expectativas dos estudantes”	5. Nesta instituição de ensino somos mais orientados à atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que outras IES.
6. Eu acredito que a faculdade privada existe para servir o estudante.	Substituir “existe” por “precisa”; substituir “eu” por “nós”	6. Nós acreditamos que esta instituição exista para servir ao estudante.
7. Dados sobre satisfação dos estudantes são disseminados para os diferentes setores e departamentos da IES	Substituir “dados” por “informações”	7. As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da IES
8. Esta IES continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	Redigir “descobrir as necessidades”.	8. Esta IES continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.
9. Buscamos oportunidades em áreas em que os estudantes têm dificuldade em expressar suas necessidades.	Solicitou reestruturação geral da assertiva	Excluída
10. A direção administrativa da IES continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.	Nenhuma observação	10. O corpo diretivo da IES continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.

Resultado da avaliação de juizes para a Orientação para a Aprendizagem

Assertiva	Proposta de modificações dos juizes	Assertiva atualizada
1. Acreditamos que a habilidade de aprender da organização é fundamental para o desenvolvimento.	Substituir a palavra “habilidade” por “capacidade”	1. Acreditamos que a capacidade de aprender da organização é fundamental para o desenvolvimento.
2. A cooperação entre os professores, coordenadores e diretores é uma forma comum de trabalho na organização.	Substituir redação da assertiva por “A cooperação entre os professores, coordenadores e diretores é uma postura de trabalho usual nesta IES”	2. A cooperação entre os professores, coordenadores e diretores é uma postura usual de trabalho nesta IES
3. O sentimento nesta instituição de ensino é que o aprendizado do professor é um investimento, não uma despesa.	Substituir a palavra “despesa” por “custo”.	3. A instituição de ensino considera o aprendizado do professor é um investimento, e não um custo.
4. Nesta instituição de ensino a aprendizagem organizacional é vista como uma característica básica para garantir nossa sobrevivência.	Substituir a redação da assertiva por: “Nesta IES a aprendizagem organizacional é vista como uma característica básica para garantir a sobrevivência da organização”	4. Esta IES tem a aprendizagem como um dos seus valores fundamentais.
5. O espírito de equipe está impregnado na IES.	Substituir a palavra “espírito” por “trabalho”; substituir “na IES” por “nesta IES”.	5. O espírito de equipe está impregnado na IES.
6. É consenso na IES que parar de aprender significa por em risco o futuro da instituição.	Nenhuma observação	6. É consenso na IES que parar de aprender significa por em risco o futuro da instituição.
7. A comunicação interna da IES mantém sempre viva as lições aprendidas no decorrer do tempo.	Substituir o termo “mantém sempre viva” por “é eficaz na divulgação”	7. A comunicação interna da IES compartilha e mantém sempre vivas as lições aprendidas.
8. Nesta IES há mecanismos específicos que permitem aos coordenadores e diretores acessar lições de aprendizagem.	Substituir “mecanismos específicos” ou explicitar quais mecanismos se refere.	8. Esta IES oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.

Resultado da avaliação de juízes para o Capital Social

Assertiva	Proposta de modificações dos juízes	Assertiva atualizada
1. Para esta Instituição de Ensino, a situação econômica dos coordenadores e diretores é:	Descartar item por ser irrelevante na medição do capital social.	1. Nesta instituição é extremamente importante que o diretor tenha um elevado status econômico.
2. Para esta Instituição de Ensino, o nível cultural dos coordenadores e diretores é:	Nenhuma observação	2. Nesta instituição é extremamente importante que o diretor tenha um alto nível cultural.
3. Para esta Instituição de Ensino, o grau de popularidade dos coordenadores e diretores na IES é:	Substituir "Para esta instituição de Ensino" por "Para uma IES privada de pequeno e médio porte"	3. Nesta instituição é extremamente importante que o diretor tenha um alto grau de popularidade.
4. Para esta Instituição de Ensino, o envolvimento político dos coordenadores ou diretores é:	Substituir "político" por "com a política"	4. Nesta instituição é extremamente importante que o diretor tenha envolvimento com política e/ou políticos.
5. Para esta Instituição de Ensino, os vínculos familiares dos coordenadores e diretores é:	Substituir "é " por "são".	5. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de inter-relacionamentos familiares.
6. Para esta Instituição de Ensino, o grau de envolvimento dos coordenadores e diretores com a educação é:	Ser mais específico quanto ao "grau de envolvimento com a educação".	6. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de inter-relacionamento das áreas de trabalho.
7. Para esta Instituição de Ensino, o envolvimento dos coordenadores ou diretores com atividades esportivas é:	Ser mais específico no que se refere ao envolvimento com práticas esportivas.	7. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de vínculos com atividades esportivas.
8. Para esta Instituição de Ensino, o vínculo dos coordenadores ou diretores com associações é:	Ser mais específico quanto às associações.	8. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de vínculos com associações filantrópicas.
9. Para esta Instituição de Ensino, a solidariedade entre as pessoas é:	Ser mais específico quanto às pessoas.	9. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de um comportamento solidário.
10. Para esta Instituição de Ensino, a confiança entre as pessoas é:	Ser mais específico quanto às pessoas.	10. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de uma relação de confiança.
11. Para esta Instituição de Ensino, o reconhecimento dos coordenadores e diretores, de suas limitações, é:	Substituir "dos" por "pelos"	11. Nesta instituição é extremamente importante a compreensão das limitações pessoais.
12. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com entidades financeiras é:	Inserir "...coordenadores ou diretores, no exercício de seu cargo..."	12. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações pessoais com entidades financeiras.

(continuação)

Resultado da avaliação de juízes para o Capital Social

(conclusão)

13. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com o governo é:	Explicitar qual governo (municipal, estadual, etc.)	13. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações pessoais com órgãos governamentais.
14. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com associações de negócio é:	Explicitar que tipos de associações.	14. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações de negócios.
15. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com associações esportivas é:	Nenhuma observação.	15. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações esportivas.
16. Para esta Instituição de Ensino, as relações pessoais dos coordenadores ou diretores com instituições culturais é:	Nenhuma observação	16. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações formais com associações culturais.
17. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com os gestores dos bancos é:	Nenhuma observação	17. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações informais com gerentes de entidades financeiras.
18. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com o governo é:	Nenhuma observação	18. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações informais com autoridades do governo.
19. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com líderes de outras empresas é:	Nenhuma observação	19. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações informais com gestores empresariais.
20. Para esta Instituição de Ensino, as relações informais mantidas pelos coordenadores ou diretores com instituições culturais é:	Nenhuma observação	20. Nesta instituição é extremamente importante a manutenção de relações informais com pessoas ligadas a instituições culturais.

Resultado da avaliação de juízes para o Capital Humano

Assertiva	Proposta de modificações dos juízes	Assertiva atualizada
1. Para esta Instituição de Ensino, o nível acadêmico do diretor da instituição é:	Substituir “nível acadêmico” por “formação acadêmica”.	1. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada formação acadêmica.
2. Para esta Instituição de Ensino, o nível acadêmico do coordenador da instituição é:	Substituir “nível acadêmico” por “formação acadêmica”.	2. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha uma elevada formação acadêmica.
3. Para esta Instituição de Ensino, a formação específica do diretor é:	Nenhuma observação	3. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha formação especializada em educação superior.
4. Para esta Instituição de Ensino, a formação específica do coordenador é:	Nenhuma observação	4. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação superior.
5. Para esta Instituição de Ensino, a experiência em negócios do coordenador ou do diretor é:	Substituir “experiência em negócios” por “experiência profissional” ou “atuação empresarial”.	5. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência em gestão de empresas.
6. Para esta Instituição de Ensino, a experiência em gestão/liderança do coordenador ou do diretor é:	Nenhuma observação	6. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua liderança.
7. Para esta Instituição de Ensino, a experiência de trabalho do coordenador ou do diretor na coordenação ou direção é:	Nenhuma observação	7. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no trabalho pedagógico.
8. Para esta Instituição de Ensino, a experiência de trabalho na área comercial do coordenador ou diretor é:	Nenhuma observação	8. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência na área comercial.
9. Para esta Instituição de Ensino, a experiência de trabalho na área industrial do coordenador ou diretor é:	Nenhuma observação	9. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no setor de ensino.
10. Para esta Instituição de Ensino, a experiência diversificada do coordenador ou diretor é:	Nenhuma observação	10. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua experiência diversificada.
11. Para esta Instituição de Ensino, a capacidade profissional do coordenador ou diretor na coordenação ou direção é:	Especificar quais as habilidades necessárias para consideramos um diretor capaz profissionalmente.	11. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área pedagógica.

(continuação)

Resultado da avaliação de juízes para o Capital Humano

(conclusão)

12. Para esta Instituição de Ensino, a capacidade profissional do diretor na gestão da instituição ou do coordenador na gestão do curso é:	Nenhuma observação	12. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área de gestão empresarial.
13. Para esta Instituição de Ensino, a cultura geral do coordenador ou diretor é:	Substituir “cultura geral” por considerar termo muito amplo.	13. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha uma elevada cultura geral.
14. Para esta Instituição de Ensino, as habilidades de comunicação do coordenador ou diretor são:	Nenhuma observação	14. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada habilidade de comunicação.
15. Para esta Instituição de Ensino, a tomada de decisões estratégicas com riscos calculados é:	Explicitar qual o sujeito da tomada de decisões estratégicas.	15. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de tomar decisões estratégicas, com riscos calculados.
16. Para esta Instituição de Ensino, a habilidade do coordenador ou diretor para inovar é:	Nenhuma observação	16. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor seja inovador.
17. Para esta Instituição de Ensino, a percepção do coordenador ou diretor de riscos e ameaças é:	Substituir “de riscos” por “acerca dos riscos e ameaças” à IES.	17. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de perceber riscos e ameaças aos negócios da IES.
18. Para esta Instituição de Ensino, a descoberta e aproveitamento de oportunidades é:	Redigir completamente a assertiva.	18. Nesta instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de descobrir novos negócios para a IES.

Resultado da avaliação de juízes para o Desempenho

Assertiva	Proposta de modificações dos juízes	Assertiva atualizada
1. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no número de matrículas.	Substituir “período, no ano anterior” por “período do ano anterior”.	1. Em 2015, houve aumento expressivo do número de matrículas, comparativamente a 2014.
2. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no lucro da instituição.	Substituir “lucro” por “receita”	2. Em 2015, houve aumento expressivo do superávit da instituição, comparativamente a 2014.
3. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve diminuição da inadimplência dos alunos.	Nenhuma observação	3. Em 2015, houve expressiva diminuição da inadimplência dos alunos, comparativamente a 2014.
4. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve ampliação da infraestrutura da instituição.	Substituir “ampliação” por “ampliação/melhoria”	4. Em 2015, houve expressiva ampliação e/ou melhoria da infraestrutura, como bibliotecas, salas de aula, serviços de secretaria e banheiros da instituição, comparativamente a 2014.
5. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve melhoria no desempenho do pessoal técnico-administrativo desta instituição.	Explicitar o termo “desempenho técnico-administrativo”.	5. Em 2015, houve expressiva melhoria no desempenho do pessoal técnico-administrativo desta instituição, comparativamente a 2014.
6. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve melhoria na satisfação dos alunos com os professores desta instituição.	Nenhuma observação	6. Em 2015, houve expressivo aumento da satisfação dos alunos com os professores desta instituição.
7. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, a instituição está mais conhecida pela comunidade geral.	Nenhuma observação	7. Em 2015, houve um expressivo aumento do conhecimento da instituição pela comunidade geral, comparativamente a 2014.
8. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve um aumento no número de projetos envolvendo a comunidade de seu entorno.	Nenhuma observação	8. Em 2015, houve um aumento expressivo no número de projetos sociais envolvendo a comunidade de seu entorno, comparativamente a 2014.
9. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento da participação de nossos professores em congressos e eventos científicos.	Nenhuma observação	9. Em 2015, houve aumento expressivo da participação de nossos professores em congressos e eventos científicos, comparativamente a 2014.
10. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento no número de parcerias entre esta instituição e outras empresas da comunidade.	Nenhuma observação	10. Em 2015, o número de parcerias entre esta instituição e outras empresas da comunidade aumentou expressivamente, em comparação a 2014.
11. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve aumento na empregabilidade de nossos alunos egressos.	Nenhuma observação	11. Em 2015, a empregabilidade de nossos alunos egressos aumentou expressivamente, em comparação a 2014.
12. Em relação ao mesmo período, no ano anterior, houve redução da evasão de nossos alunos.	Nenhuma observação	12. Em 2015, evasão de nossos alunos aumentou expressivamente, em comparação a 2014.

APÊNDICE 10

Carta de Apresentação para as entrevistas

A

(nome do entrevistado)

(nome da IES)

Prezado(a) Sr (a)

O Programa de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS - por meio do desenvolvimento de tese do doutorando Diogo Martins Gonçalves de Moraes, sob a orientação da Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, vem respeitosamente apresentar a V.Sa, o estudo sobre fatores de influência sobre o desempenho das Instituições de Ensino Superior, no setor privado.

Esclarecemos que o estudo objetiva identificar fatores internos e externos que influenciam no desempenho das IES, cujos resultados poderão no tempo contribuir para a tomada de decisão pelos gestores das IES desse segmento.

Dentre as atividades que integram o estudo, está a realização de entrevistas com diretores, coordenadores e gestores da Educação Superior de diferentes entidades do segmento objeto do estudo, para o que serão feitos contatos telefônicos para agendamento do dia e horário mais adequado para as entrevistas.

A entrevista agendada ocorrerá por telefone, cuja duração estimada é de 20 minutos. Para isso estamos encaminhando o único cartão que deverá ser utilizada durante a entrevista, o qual consta ao final dessa correspondência.

Esclarecemos que os dados coletados serão analisados de forma conjunta, ou seja, no agregado das 200 IES integrantes da amostra desse estudo, de forma a garantir o sigilo das informações individuais.

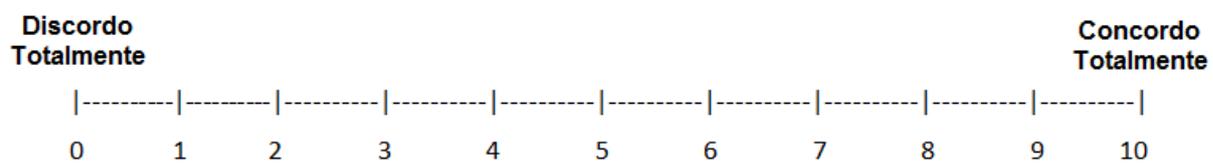
Contando com sua participação na pesquisa, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários pelos telefones (11) 4239-3324 / 4239-3371 e (11) 97049 3000 e agradecemos, desde já, a atenção dispensada.

Atenciosamente,

Diogo Martins Gonçalves de Moraes – Doutorando do Programa de Pós Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dra. Maria do Carmo Romeiro – Pró-reitora de Pós graduação e Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS.

Escala de Respostas



APÊNDICE 11

Instrumento de Pesquisa consolidado

Instrumento da Pesquisa de Campo

Entrevistador																		
Data da entrevista	____/____/____						N° do questionário											
Entrevistado																		
Gênero	Masculino (01) Feminino (02)																	
Instituição de Ensino																		
Quantos anos de existência tem esta INSTITUIÇÃO (anos)																		
Quantidade de alunos de graduação na INSTITUIÇÃO Em 31/12/2014																		
Município																		
Cargo ou Função do Entrevistado	(1) Diretor (2) Coordenador (3) Gestor Educacional (4) Vice-diretor (5) Assistente de direção																	
Telefone entrevistado	(11) _____ - _____																	

Abordagem inicial

Esta pesquisa tem o objetivo de estudar práticas administrativas adotadas pelas Instituições de Ensino Superior, de forma a identificar os fatores e seus graus de influência sobre o desempenho dessas Instituições.

Diante disso, gostaria de confirmar o recebimento do e-mail de contato, e da escala de respostas. Lembre-se que nesta escala a nota 0 significa “Discordo Totalmente” e a nota 10 significa “Concordo Totalmente”.

O tempo de duração da entrevista é de 20 minutos. Vou ler um conjunto de frases sobre diferentes temas, e quanto mais o(a) senhor(a) concordar que a frase representa uma situação de sua Instituição, maior deverá ser a nota, e quanto menos concordar que a frase representa uma situação de sua Instituição, menor deverá ser a nota.

É importante destacar que não existe resposta certa ou errada, a sua escolha deve considerar a discordância ou concordância sobre as práticas adotadas em sua instituição no presente momento e não o que você julga apropriado.

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
Vou falar frases que buscam expressar algumas características de sua instituição em relação aos clientes e ao mercado. O(a) senhor(a) dará, então, uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua Instituição.	Nota
1. Nesta Instituição de ensino, nós monitoramos de forma contínua os nossos níveis de comprometimento para servir as necessidades dos estudantes.	
2. Nossa estratégia para ter vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos estudantes.	

3. Nós comunicamos livremente na Instituição informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas relacionadas aos estudantes.	
4. Nesta Instituição de ensino somos mais orientados à atender as necessidades e expectativas dos estudantes do que em outras instituições.	
5. Nós acreditamos que esta Instituição exista para servir ao estudante.	
6. As informações sobre a satisfação dos estudantes são disseminadas para os diferentes setores e departamentos da Instituição.	
7. Esta Instituição continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos estudantes.	
8. O corpo diretivo desta Instituição continuamente discute as forças e fraquezas dos concorrentes.	

ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Agora, vou falar frases que expressam características do processo de aprendizagem das Instituições em geral (e não se refere à aprendizagem dos alunos). Para cada uma dê uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua Instituição.	Nota
1. Acreditamos que a capacidade de aprender da Instituição é fundamental para o seu desenvolvimento.	
2. Esta Instituição tem a aprendizagem organizacional como um dos seus valores fundamentais.	
3. A comunicação interna da Instituição compartilha e mantém sempre viva as lições aprendidas.	
4. Esta Instituição oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.	

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Agora, vou falar outras frases que buscam expressar algumas características que sua Instituição pode ou não apresentar. <i>Em cada frase indique uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua Instituição.</i>	Nota
1. Nos últimos anos, foram lançados novos cursos e/ou serviços educacionais na Instituição.	
2. Nos últimos anos, foram realizadas expressivas modificações nos cursos e/ou serviços educacionais já existentes na Instituição.	
3. Nesta Instituição de ensino nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes.	
4. Nesta Instituição de ensino mantemos uma postura competitiva frente aos nossos concorrentes.	
5. Nesta Instituição de ensino há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios.	
6. Nesta Instituição de ensino, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.	

LIDERANÇA EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Observação: Vou ler frases que podem expressar ou não o comportamento do diretor de sua Instituição. Em cada frase, indique uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua Instituição.	Nota
1. O diretor desta Instituição gerencia e direciona a atenção dos subordinados por meio de uma efetiva comunicação pessoal.	
2. O diretor desta Instituição é capaz de estabelecer uma relação de confiança com os seus subordinados.	

3. O diretor desta Instituição demonstra respeito e atenção com os outros.	
4. O diretor desta Instituição cria oportunidades para a instituição pelo fato de aceitar riscos calculados.	
5. O diretor desta Instituição possui autoconfiança, sendo capaz de despertá-la entre seus subordinados.	
6. O diretor desta Instituição reconhece que os subordinados são partes da Instituição com autoridade institucional.	

Abordagem: Antes de irmos para os três últimos tópicos da entrevista, você poderia nos informar:

Qual é o tempo (em anos) de sua atuação neste cargo nesta Instituição?	
Qual é o tempo (em anos) de atuação em cargos de gestão em Instituições de Ensino Superior?	
Qual é a sua escolaridade?	(1) Ensino Médio (2) Graduação (3) Mestrado (4) Doutorado (5) Pós doutorado

CAPITAL SOCIAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
Então agora vou falar frases que buscam expressar algumas características de sua instituição envolvendo o diretor e outros funcionários. Da mesma forma, o(a) senhor(a) dará uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua Instituição.	Nota
1. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha um alto grau de popularidade.	
2. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha envolvimento com política e/ou políticos.	
3. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de inter-relacionamentos familiares.	
4. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a formação de vínculos por meio de atividades esportivas.	
5. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a formação de vínculos com associações filantrópicas.	
6. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a existência de um comportamento solidário.	
7. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a existência de relações de confiança.	
8. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a compreensão das limitações pessoais uns dos outros.	
9. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações pessoais com entidades financeiras.	
10. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações pessoais com órgãos governamentais.	
11. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações de negócios.	
12. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações pessoais com associações esportivas.	
13. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações formais com associações culturais.	
14. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações informais com gerentes de entidades financeiras.	
15. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações informais com autoridades do governo.	

16. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações informais com gestores empresariais.	
17. Nesta Instituição é considerada extremamente importante a manutenção de relações informais com pessoas ligadas a instituições culturais.	

CAPITAL HUMANO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
Então, continuarei falando frases que buscam expressar algumas características de sua instituição relacionadas ao diretor e outros funcionários e o(a) senhor(a) dará uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua Instituição	Nota
1. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada formação acadêmica.	
2. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha uma elevada formação acadêmica.	
3. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha formação especializada em educação.	
4. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o coordenador tenha formação especializada em educação.	
5. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua liderança.	
6. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no trabalho pedagógico.	
7. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha elevada experiência no setor de ensino.	
8. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua experiência diversificada.	
9. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área pedagógica.	
10. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor possua elevada competência na área de gestão empresarial.	
11. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha uma elevada cultura geral.	
12. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de tomar decisões estratégicas, com riscos calculados.	
13. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor seja inovador.	
14. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de perceber riscos e ameaças aos negócios da instituição.	
15. Nesta Instituição é considerado extremamente importante que o diretor tenha a elevada habilidade de descobrir novos negócios para a instituição.	

DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
Agora, vou falar frases que apresentam algumas características do desempenho das Instituições em geral, no ano de 2014, comparativamente ao ano de 2013. Mesmo que o(a) senhor(a) não possua dados precisos sobre as questões, procure fazer uma imagem da situação e dê uma nota entre 0 e 10 para indicar o quanto a frase representa a situação de sua instituição. Podemos começar?	Nota
1. Em 2014, houve aumento expressivo do número de matrículas, comparativamente a 2013.	
2. Em 2014, houve expressiva ampliação e/ou melhoria da infraestrutura predial e de serviços, comparativamente a 2013.	
3. Em 2014, houve expressiva melhora no desempenho do pessoal técnico-administrativo desta instituição, comparativamente a 2013.	
4. Em 2014, houve expressivo aumento da satisfação dos alunos com os professores desta instituição, comparativamente a 2013.	

5. Em 2014, houve um expressivo aumento do número de projetos sociais da instituição envolvendo a comunidade de seu entorno, comparativamente a 2013.	
6. Em 2014, houve um expressivo aumento da participação dos professores da instituição em congressos e eventos científicos, comparativamente a 2013.	
7. Em 2014, o número de parcerias de pesquisas entre esta instituição e outras empresas aumentou expressivamente, em comparação a 2013.	
8. Em 2014, a qualificação dos alunos desta instituição para o mercado de trabalho aumentou expressivamente, em comparação a 2013.	
9. Em 2014, a taxa de evasão de nossos alunos diminuiu expressivamente, em comparação a 2013.	

Observações do entrevistador (se houver)	

ANEXOS

Anexo A - Cultura de Aprendizagem e Desempenho em organizações adaptado de Menezes, Guimarães e Bido (2011).

Dimensões e variáveis que operacionalizam a Cultura de Aprendizagem em organizações

Dimensão	Variáveis
Oportunidades para a aprendizagem contínua	Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.
	A empresa libera o funcionário para aprender.
	As pessoas são recompensadas quando aprendem.
Questionamento e diálogo	As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.
	Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
	As pessoas desenvolvem confiança nos outros.
Colaboração e aprendizagem em equipe	Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
	As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
	As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
	A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.
	A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
Delegação de poder e responsabilidade	A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.
	A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
	A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.
	A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
	As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.
	Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.
	Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.

Dimensões e variáveis que operacionalizam o Desempenho em organizações

Dimensão	Variáveis
Desempenho financeiro	A produtividade média por empregado é maior que no ano passado.
	O tempo para colocar no mercado os produtos e serviços de energia é menor que no ano passado.
	O tempo de resposta para lidar com reclamações dos clientes externos é menor que no ano passado.
Ganho de conhecimento organizacional	A satisfação do cliente é maior que no ano passado.
	O número de sugestões implementadas pela empresa é maior que no ano passado.
	Na empresa, o número de indivíduos que aprendem novas habilidades é maior que no ano passado.

Anexo B – Orientação Estratégica e Desempenho
adaptado de Acquaah (2007)

Variáveis que operacionalizam a Orientação Estratégica e Desempenho

Fatores	Variáveis
Desempenho	crescimento de vendas e receitas; crescimento de renda ou lucros líquidos; crescimento da produtividade; retorno sobre ativos; retorno sobre vendas.
Estratégia de baixo custo	Oferecimento de uma ampla gama de produtos / serviços; Ênfase na eficiência operacional; Oferecimento de preços competitivos para os produtos / serviços; Previsão de crescimento do mercado em vendas; Controle dos custos gerais de operação; Uso da inovação em processos de produção ou serviços oferecidos.
Estratégia de diferenciação	Desenvolvimento de novas ofertas de produtos / serviços; Atualização ou aperfeiçoamento de produtos / serviços existentes; Ênfase em produtos ou serviços para os segmentos de mercado de alto preço; Melhora do atendimento ao cliente já existente; Utilização da inovação na comercialização de produtos / serviços; Publicidade e promoção de produtos / serviços; Construção de marca e identificação da empresa.

Anexo C – Capital Humano, Capital Social e Desempenho
traduzido de Felício, Couto e Caiado (2014)

Dimensões e Variáveis que operacionalizam o Capital Humano

Dimensões	Variáveis
conhecimento	Nível acadêmico do presidente da empresa; Nível acadêmico do diretor / gerente; Formação específica do presidente; Formação específica do diretor / gerente.
experiência	Experiência em negócios; Experiência em gestão/liderança; Experiência de trabalho técnica/tecnológica; Experiência de trabalho comercial; Experiência na indústria; Experiência diversificada.
proficiência profissional	Proficiência profissional na área técnica / tecnológica; Proficiência profissional na gestão da empresa; Conhecimento generalizado; Habilidades de comunicação.
habilidade cognitiva	Tomada de decisões estratégicas com riscos calculados; Habilidade para inovar; Percepção de riscos e ameaças; Descoberta e aproveitamento de oportunidades.

Dimensões e Variáveis que operacionalizam o Capital Social

Dimensões	Variáveis
<i>status</i>	<i>Status</i> econômico; <i>Status</i> cultural; <i>Status</i> de popularidade; <i>Status</i> político.
vínculos e apoio familiar	Vínculos familiares; Vínculos com o trabalho; Envolvimento com atividades esportivas; Envolvimento com associações.
cumplicidade	Solidariedade interpessoal; Confiança interpessoal; Reconhecimento das fraquezas.
relações pessoais	Relações pessoais com entidades financeiras; Relações pessoais com o governo; Relações pessoais com associações de negócio; Relações pessoais com associações esportivas; Relações pessoais com instituições culturais.
relações sociais	Relações informais com os gestores dos bancos / seguradoras; Relações informais com o governo; Relações informais com os gerentes de negócios; Relações informais com os instituições culturais.

Variáveis que operacionalizam o Desempenho Organizacional

Fator	Variáveis
Desempenho	O crescimento na participação de mercado; O crescimento das vendas; O crescimento dos lucros; O crescimento do tamanho da empresa; O desempenho geral; O desempenho no ano anterior.

Anexo D – Comportamento da alta direção, Dinâmica dos departamentos, Sistemas Organizacionais, Comprometimento dos empregados, Orientação para o Mercado e Desempenho
adaptado de Jaworski e Kohli (1993)

Variáveis que operacionalizam o Comportamento da Alta Direção e a Dinâmica dos Departamentos

Fator	Variáveis
Comportamento da alta direção	<p>A alta direção desta empresa sempre diz que a sobrevivência deste negócio depende das tendências do mercado;</p> <p>A alta direção desta empresa sempre diz aos empregados que fiquem atentos aos passos dos concorrentes;</p> <p>A alta direção desta empresa sempre orienta aos empregados que devemos estar atentos para prever as necessidades futuras de nossos clientes;</p> <p>De acordo com a alta direção, atender aos clientes é a coisa mais importante de nossa empresa.</p> <p>A alta direção desta empresa acredita que vale a pena assumir riscos financeiros maiores a fim de se obter melhores retornos;</p> <p>A alta direção desta empresa costuma assumir grandes riscos financeiros;</p> <p>A alta direção desta empresa incentiva campanhas de marketing inovadoras, mesmo sabendo que elas podem dar errado;</p> <p>A alta direção desta empresa gosta de evitar riscos;</p> <p>A alta direção desta empresa só implementa planos que tenham certeza de seu sucesso.</p>
Dinâmica dos departamentos	<p>A maioria dos departamentos desta empresa se dá bem uns com os outros;</p> <p>Quando os membros de departamentos distintos se reúnem, normalmente o clima fica mais tenso;</p> <p>Pessoas de um departamento geralmente não gostam de interagir com pessoas de outros departamentos;</p> <p>Empregados de diferentes departamentos sentem que suas vitórias estão sempre associadas uns com os outros;</p> <p>Proteger as questões do departamento é considerado um hábito nesta empresa;</p> <p>Os objetivos buscados pelo departamento de marketing não são os mesmo do departamento de produção desta empresa;</p> <p>Há pouco ou quase nenhum conflito entre os departamentos desta empresa;</p> <p>Nesta empresa, há facilidade de se comunicar com qualquer pessoa, para lembra-lo de alguma pendência ou requerer algum posicionamento;</p> <p>Nesta empresa, há muita oportunidade para conversas informais, entre diferentes departamentos;</p> <p>Nesta empresa, empregados de diferentes departamentos se sentem a vontade para fazer ligações uns para os outros, quando necessário;</p> <p>Nesta empresa, os gerentes não aconselham que os empregados discutam questões do trabalho uns com os outros, mas apenas com seus superiores ou subordinados;</p> <p>As pessoas daqui são bastante acessíveis para as pessoas de outros departamentos;</p> <p>Gerentes juniores de meu departamento podem programar reuniões com gerentes juniores de outros departamentos.</p>

Variáveis que operacionalizam os Sistemas Organizacionais

Sistemas Organizacionais	<p>Eu sinto que sou meu próprio chefe em algumas matérias; Uma pessoa pode tomar suas próprias decisões sem consultar ninguém; Nesta empresa geralmente deixa-se que as pessoas façam seu trabalho; As pessoas aqui são autorizadas a fazerem o que quiserem; Muitas pessoas aqui fazem suas próprias regras no trabalho; Os empregados daqui são constantemente vigiados; As pessoas daqui se sentem como sendo sempre vigiadas, para verificar se estão fazendo algo errado; Nenhuma decisão pode ser tomada aqui até que algum supervisor aprove a decisão; Se alguém quer tomar suas próprias decisões aqui, é rapidamente desencorajado a fazer; Até mesmo as pequenas matérias precisam passar pela avaliação de um superior para que seja tomada alguma decisão; Eu devo perguntar ao meu chefe qualquer coisa que precise fazer aqui; Qualquer decisão precisa passar pelo meu chefe; Independente do departamento, as pessoas desta empresa são sensíveis à competição; Os resultados das avaliações de satisfação dos clientes influenciam os salários dos empregados desta empresa; Recompensas estão mais próximas das pessoas que conseguem mais inteligência de mercado; O desempenho do pessoal de vendas desta empresa é medido pela força de relacionamentos que estes conseguem estabelecer com os clientes; Nós usamos as pesquisas de clientes para avaliar nosso pessoal de vendas.</p>
--------------------------	--

Variáveis que operacionalizam o Comprometimento dos Empregados

Fator	Variáveis
Comprometimento dos empregados	<p>Os empregados sentem que o seu futuro depende do futuro desta empresa; Os empregados deveriam se sentir felizes em fazer um sacrifício particular para o bem da empresa como um todo, caso necessário; Os vínculos entre esta empresa e os seus empregados são fracos; De forma geral, os empregados se orgulham de trabalhar nesta empresa; De forma geral, os empregados procuram fazer mais do que se espera deles para o bem desta empresa; Nosso pessoal tem pouco ou quase nenhum comprometimento com esta empresa; Está claro que os empregados gostam desta empresa; As pessoas desta empresa são verdadeiramente preocupadas com as necessidades uns dos outros; Um espírito de equipe permeia todas as classes, dentro desta empresa; Trabalhar nesta empresa é como fazer parte de uma grande família; As pessoas nesta empresa se sentem emocionalmente ligadas umas com as outras; As pessoas nesta equipe se sentem como se estivessem no mesmo barco; Esta unidade de negócio precisa de um espírito de união; As pessoas desta empresa se veem como indivíduos independentes que se toleram.</p>

Dimensões e Variáveis que operacionalizam a Orientação para o Mercado

Dimensões	Variáveis
Geração da inteligência de mercado	<p>Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro;</p> <p>Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado;</p> <p>Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos;</p> <p>Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços;</p> <p>Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação);</p> <p>Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).</p>
Disseminação da inteligência de mercado	<p>Nós temos reuniões interdepartamentais pelos menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado;</p> <p>O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes;</p> <p>Quando algo relevante acontece a um cliente importante, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo;</p> <p>Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa;</p> <p>Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.</p>
Resposta à inteligência de mercado	<p>Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes;</p> <p>Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços;</p> <p>Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam;</p> <p>Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio;</p> <p>Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente;</p> <p>As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.</p> <p>As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa;</p> <p>Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado;</p> <p>Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para afetar a modificação.</p>

Variáveis que operacionalizam o Desempenho

Fator	Variáveis
Desempenho	<p>Nosso desempenho geral foi melhor do que no último ano</p> <p>Nosso desempenho geral foi melhor do que o nosso maior concorrente.</p>

Anexo E – Orientação para o Mercado para as universidades
adaptado de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1996)

Dimensões e Variáveis que operacionalizam a Orientação para o Mercado nas universidades

Dimensões	Variáveis
Geração da inteligência de mercado	<p>Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitarão no futuro.</p> <p>Nesta escola/departamento/curso, nós nos reunimos com os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para identificar que cursos/habilitações eles necessitam no futuro.</p> <p>Nós próprios fazemos muita pesquisa para gerar inteligência de mercado para nossa escola/departamento/curso.</p> <p>Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) por cursos/habilitações.</p> <p>Nós pesquisamos os alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.</p> <p>Nós pesquisamos os potenciais empregadores dos nossos alunos pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade dos nossos cursos/habilitações.</p> <p>Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais no ensino superior (por exemplo, tecnologia de ensino, legislação, concorrência).</p> <p>Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos que as mudanças no ensino superior (por exemplo, legislação) poderão gerar em nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos).</p>
Disseminação da inteligência de mercado	<p>Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.</p> <p>O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos nossos alunos.</p> <p>O pessoal da área administrativa em nossa escola/departamento/curso investe tempo discutindo com a área acadêmica sobre as necessidades futuras dos potenciais empregadores dos nossos alunos.</p> <p>Quando algo relevante acontece a um aluno (por exemplo, publicação de trabalho acadêmico, promoção profissional), toda a escola/departamento/curso sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.</p> <p>Dados sobre a satisfação dos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.</p> <p>Dados sobre a satisfação dos potenciais empregadores dos nossos alunos são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta escola/departamento/curso.</p> <p>Quando uma área (administrativa, acadêmica) desta escola/departamento/curso descobre algo importante sobre os concorrentes, ela é lenta para alertar a outra área.</p>

(continuação)

Dimensões e Variáveis que operacionalizam a Orientação para o Mercado nas universidades

(conclusão)

Resposta à inteligência de mercado	<p>Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.</p> <p>Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) em relação aos nossos cursos/habilitações.</p> <p>Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os alunos desejam.</p> <p>Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos cursos/habilitações para assegurar que eles estejam de acordo com o que os potenciais empregadores dos nossos alunos desejam.</p> <p>As áreas administrativa e acadêmica desta escola/departamento/curso encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem no ensino superior.</p> <p>Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos), nós implementaríamos uma resposta imediatamente.</p> <p>As atividades das diferentes áreas (administrativa e acadêmica) nesta escola/departamento/curso são bem coordenadas.</p> <p>As reclamações dos clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) “não têm ouvidos” nesta escola/departamento/curso.</p> <p>Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.</p> <p>Quando sabemos que os clientes (alunos e potenciais empregadores dos alunos) gostariam que modificássemos um curso/habilitação, as áreas envolvidas (administrativa/acadêmica) fazem esforços combinados para efetuar a modificação.</p>
------------------------------------	---

Anexo F – Orientação para a Aprendizagem e Inovação no ambiente das
universidades
adaptado de Faleiro (2001)

Dimensões e Variáveis que operacionalizam a Orientação para Aprendizagem nas universidades

Dimensões	Variáveis
Compromisso com a aprendizagem	<p>Os diretores, coordenadores, chefes ou líderes da nossa escola/departamento/curso concordam que a habilidade de aprender da organização é a chave para a nossa vantagem competitiva;</p> <p>Os valores básicos desta escola/departamento/curso incluem o processo de aprendizagem organizacional como fator chave para melhorias;</p> <p>O sentimento nesta escola/departamento/curso é que o aprendizado do professor é um investimento, não uma despesa;</p> <p>Nesta escola/departamento/curso a aprendizagem organizacional é vista como uma característica básica para garantir nossa sobrevivência;</p> <p>Nossa cultura organizacional não coloca o aprendizado do professor como uma prioridade máxima;</p> <p>É consenso nesta escola/departamento/curso que quando pararmos de aprender estaremos colocando nosso futuro em risco.</p>
Visão compartilhada	<p>Há um conceito claramente expresso de quem somos e para onde vamos como escola/departamento/curso;</p> <p>Há uma total concordância quanto à visão da nossa escola/departamento/curso em todos os níveis, funções e divisões;</p> <p>Todos os professores estão comprometidos com os objetivos desta escola/departamento/curso;</p> <p>Os professores veem a si mesmos como parceiros que projetam os caminhos da escola/departamento/curso;</p> <p>A cúpula administrativa da nossa escola/departamento/curso acredita no compartilhamento de sua visão sobre a escola/departamento/curso com os níveis inferiores;</p> <p>Nós não temos uma visão bem definida para toda a escola/departamento/curso.</p>
Mente aberta	<p>Nós não temos receio de analisar criticamente as nossas crenças comuns sobre o modo de ensino que praticamos;</p> <p>Os diretores, coordenadores, chefes ou líderes desta escola/departamento/curso não querem que sua “visão de mundo” seja questionada;</p> <p>Nossa escola/departamento/curso dá um alto valor à postura de “mente aberta”;</p> <p>Os diretores, coordenadores, chefes ou líderes desta escola/departamento/curso encorajam os professores a pensarem além das suas exclusivas atividades ou tarefas;</p> <p>A ênfase em constantes inovações é parte de nossa cultura institucional;</p> <p>As ideias originais são altamente valorizadas nesta escola/departamento/curso.</p>

Variáveis que operacionalizam a Inovação nas universidades

Fator	Variáveis
Inovação	<p>Pioneirismo no mercado com novos cursos/habilitações;</p> <p>Grau de diferenciação de cursos/habilitações;</p> <p>Taxa de introdução de novos cursos/habilitações;</p> <p>Grau de sucesso de novos cursos/habilitações</p>

Anexo G – Perfil Empreendedor
adaptado de McClelland (1961)

Variáveis que operacionalizam o Perfil Empreendedor do gestor

Variáveis
Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas;
Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução;
Termino meu trabalho a tempo;
Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente;
Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final;
Gosto de pensar no futuro;
Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele;
Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples;
Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações;
Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar;
Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente;
Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir;
Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo;
Sou fiel às promessas que faço;
Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho;
Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar seu êxito;
Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida;
Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando;
Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa;
Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas;
Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista;
Aborreço-me quando não consigo o que quero;
Gosto de desafios e novas oportunidades;
Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa;
Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega;
Aborreço-me quando perco tempo;
Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar;
Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito;
Tomo decisões sem perder tempo buscando informações;
Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam;
Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas;
Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em seu sucesso;
Tive fracassos no passado;
Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro;
Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades;
Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho;
Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas, e sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las;
Executo tarefas arriscadas;
Conto com um plano claro de vida;
Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer;
Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os;
Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema;

(continuação)

Variáveis que operacionalizam o Perfil Empreendedor do gestor

(conclusão)

O trabalho que realizo é excelente;
Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas;
Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado;
Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas;
Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo;
Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho;
Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas;
Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais;
Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos;
Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro;
Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar;
Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente;
Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.

Anexo H – Perfil Empreendedor
adaptado de Schmidt e Bohnenberger (2009)

Dimensões e Variáveis que operacionalizam o Perfil Empreendedor

Dimensões	Variáveis
Auto realização	Frequentemente detecto oportunidades promissoras de negócio no mercado; Creio que tenho uma boa habilidade em detectar oportunidades de negócio no mercado; Tenho controle sobre os fatores críticos para minha plena realização profissional; Profissionalmente, me considero uma pessoa muito mais persistente que as demais; Sempre encontro soluções muito criativas para problemas profissionais com os quais me deparo.
Liderança	Tenho um bom plano da minha vida profissional; Frequentemente sou escolhido como líder em projetos ou atividades profissionais; Frequentemente as pessoas pedem minha opinião sobre os assuntos de trabalho; As pessoas respeitam a minha opinião.
Planejamento	No meu trabalho, sempre planejo muito bem tudo o que faço; Sempre procuro estudar muito a respeito de cada situação profissional que envolva algum tipo de risco; Tenho os assuntos referentes ao trabalho sempre muito bem planejados.
Inovação	Prefiro um trabalho repleto de novidades a uma atividade rotineira; Gosto de mudar minha forma de trabalho sempre que possível; Me relaciono muito facilmente com outras pessoas.
Propensão a assumir riscos	Me incomoda muito ser pego de surpresa por fatos que eu poderia ter previsto; Eu assumiria uma dívida de longo prazo, acreditando nas vantagens que uma oportunidade de negócio me traria; No trabalho, normalmente influencio a opinião de outras pessoas a respeito de um determinado assunto; Admito correr riscos em troca de possíveis benefícios.
Socialização	Meus contatos sociais influenciam muito pouco a minha vida profissional; Os contatos sociais que tenho são muito importantes para minha vida profissional; Conheço várias pessoas que me poderiam auxiliar profissionalmente, caso eu precisasse.

Anexo I – Orientação para o Mercado (Naver e Slater, 1990),
Orientação Empreendedora (Covin e Slevin, 1991) e (Lumpkin e Dess, 1996)
adaptado de Reis Neto *et al.* (2013)

Dimensões e Variáveis que operacionalizam a Orientação para o Mercado

Dimensões	Variáveis
Orientação para a concorrência	Nesta empresa nós mantemos sempre vivas as informações sobre o nosso mercado objetivo; Nesta empresa nós mantemos sempre vivas as informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes; Nesta empresa nós mantemos sempre vivas as informações internas sobre a estrutura e tendências do mercado; Nesta empresa nós analisamos tendências do mercado; Nesta empresa nós antecipamos as mudanças do ambiente externo.
Orientação para o consumidor	Nesta empresa nós valorizamos informações sobre a satisfação dos nossos clientes; Nesta empresa nós possibilitamos reclamações e sugestões dos nossos clientes.
Interfunções	Nós temos conhecimento das capacidades produtivas do mercado; Nós lançamos novos produtos com base na satisfação do consumidor.

Dimensões e Variáveis que operacionalizam a Orientação Empreendedora

Dimensões	Variáveis
Inovatividade	Nos últimos anos, foram lançados novas linhas de produtos/serviços; Nos últimos anos, foram realizadas mudanças nas linhas de produtos/serviços.
Proatividade	Nesta empresa nós nos antecipamos às ações dos nossos concorrentes; Nesta empresa, mantemos uma postura competitiva contra os nossos concorrentes.
Assunção aos riscos	Nesta empresa há propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios; Nesta empresa, mantemos uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades.

Anexo J – Liderança Empreendedora (Tarabishy *et al.*, 2005)
Orientação Empreendedora (Naman e Slevin, 1993)
Orientação para o Mercado
(Narver, Slater e Maclachlan, 2004; Deshpande e Farley, 1998)
Aprendizagem Organizacional (Hurley e Hult, 1998)
adaptado de Fernandes e Santos (2008)

Variáveis que operacionalizam a Liderança Empreendedora

Variáveis
<p>O líder gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal;</p> <p>O líder é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados;</p> <p>O líder demonstra respeito e preocupação com os outros;</p> <p>O líder cria oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados;</p> <p>O líder possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados;</p> <p>O líder enxerga seus subordinados como partes com poder autorizado;</p> <p>O líder define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.</p>

Variáveis que operacionalizam a Orientação Empreendedora

Variáveis
<p>A empresa acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos;</p> <p>A empresa inicia algumas ações que são respondidas por outras organizações;</p> <p>A empresa é rápida para introduzir novos produtos no mercado;</p> <p>Nós preferimos projetos de alto risco;</p> <p>Somos ousados em nossos esforços por maximizar as oportunidades;</p> <p>Quando deparada com a tomada de decisão envolvendo incerteza, a empresa avalia as alternativas de modo a minimizar erros custosos;</p> <p>Ao lidar com competidores, a empresa evita confrontos com outras empresas;</p> <p>Adotamos cuidadosamente mudanças graduais na empresa.</p>

Variáveis que operacionalizam a Orientação para o Mercado

Variáveis
<p>Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes;</p> <p>A empresa mede a satisfação dos clientes sistematicamente e frequentemente;</p> <p>Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos clientes;</p> <p>Nós comunicamos livremente informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com os clientes;</p> <p>Somos mais orientados para o cliente do que nossos competidores;</p> <p>Eu acredito que a empresa existe para servir o cliente;</p> <p>Dados sobre satisfação dos clientes são disseminados para as diferentes unidades de negócio;</p> <p>A empresa continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos clientes;</p> <p>Buscamos oportunidades em áreas em que os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades;</p> <p>A alta cúpula da administração continuamente discute as forças e fraquezas dos competidores.</p>

Variáveis que operacionalizam a Orientação para a aprendizagem

Variáveis
<p>A cooperação entre as equipes é uma forma comum de trabalho na organização;</p> <p>O espírito de time está impregnado na empresa;</p> <p>Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento;</p> <p>Os valores fundamentais da organização incluem o aprendizado;</p> <p>Uma vez que paramos de aprender colocamos em risco o nosso futuro;</p> <p>O aprendizado do funcionário é um investimento e não uma despesa;</p> <p>A comunicação organizacional entre as unidades e dentro delas reparte e mantém vivo as lições aprendidas;</p> <p>Temos mecanismos específicos que permitem aos funcionários acessar lições de aprendizagem.</p>