

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO LIMITADA - FUCAPE MA**

**ARIANA BARROS PIMENTEL**

**A EFETIVIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: o caso da  
Universidade Estadual do Maranhão**

**SÃO LUÍS  
2019**

**ARIANA BARROS PIMENTEL**

**A EFETIVIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: o caso da  
Universidade Estadual do Maranhão**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada - FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Acadêmico.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos.

**SÃO LUÍS  
2019**

**ARIANA BARROS PIMENTEL**

**A EFETIVIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: o caso da  
Universidade Estadual do Maranhão**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada - FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Acadêmico.

Aprovada em 31 de outubro de 2019.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS**  
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

---

**Profa. Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**  
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

---

**Profa. Dra.: MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
Fucape Pesquisa e Ensino Limitada

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, Criador dos céus e da Terra. Pois, sem Ele, eu nada seria, tampouco chegaria até aqui.

Aos meus pais, que amo incondicionalmente.

A minha família “busca-pé” (eles entenderão). Senti muita falta da nossa comunhão nos últimos dias.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Bastos pelas orientações ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

À Universidade Estadual do Maranhão, pela qual tenho enorme gratidão.

A todos os amigos da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD/UEMA), com os quais compartilhei os desafios vividos no Mestrado e me deram palavras de ânimo e encorajamento.

Aos queridos amigos Roberto Serra, Carlos Ronchi, Mayana Virginia, Isis Monteles, Ana Flávia Martins, Sara Martins, Bruna Pinheiro, Márcio Tavares e Rômulo Coelho, pelas palavras de ânimo, orientações e contribuições técnicas para incremento deste trabalho.

## RESUMO

O contexto das Universidades Públicas no Brasil é de grande dificuldade financeira e questionamento contínuo por seus diversos *stakeholders* quanto a sua efetividade. Com isso, este estudo buscou analisar os fatores que influenciam a efetividade da gestão universitária, à luz dos critérios do *Baldrige Excellence Framework - Education* (BEF), por meio de um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). As fontes de coleta de dados foram uma pesquisa tipo *survey*, que abrangeu 22,1% dos servidores da Universidade, 8 (oito) entrevistas de aprofundamento e dados e fatos obtidos de documentos públicos. Foi constatada relação positiva na efetividade da gestão nos critérios estratégia, cliente, força de trabalho e operações. Por outro lado, os critérios liderança e medição, análise e gestão do conhecimento não se mostraram significantes. Houve contribuição ao modelo original, orientado a instituições privadas, com adaptações e o acréscimo de variáveis apropriadas ao setor público. Ademais, o estudo corrobora com a literatura ao confirmar a importância do desenvolvimento e controle de estratégias para o alcance dos objetivos institucionais. Como contribuição para a gestão, os resultados permitem à alta administração da UEMA, extensivo a outras Universidades públicas que porventura tenham semelhanças com a UEMA, foco nas medidas direcionadas para melhoria do desempenho institucional.

**Palavras-chave:** *Baldrige Excellence Framework - Education*; Efetividade de gestão; Universidade pública; Brasil.

## **ABSTRACT**

The context of public universities in Brazil is of great financial difficulty and continuous questioning by its various stakeholders regarding its effectiveness. Thus, this study sought to analyze the factors that influence the effectiveness of university management, in the light of the criteria of the Baldrige Excellence Framework - Education (BEF), through a case study at the State University of Maranhão (UEMA). The sources of data collection were a survey, which covered 22.1% of the University's servers, 8 (eight) in-depth interviews and data and facts obtained from public documents. A positive relationship was found in the effectiveness of management in the criteria strategy, customer, workforce and operations. On the other hand, the criteria leadership and measurement, analysis and knowledge management were not significant. There was a contribution to the original model, oriented to private institutions, with adaptations and the addition of appropriate variables to the public sector. In addition, the study corroborates the literature by confirming the importance of developing and controlling strategies to achieve institutional objectives. As a contribution to management, the results allow UEMA's senior management, extending to other public universities that may have similarities with UEMA, to focus on measures aimed at improving institutional performance.

**Keywords:** Baldrige Excellence Framework; Management effectiveness; Public university; Brazil.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Característica de instituições complexas .....	17
Figura 2 - Eficiência, eficácia e efetividade .....	18
Figura 3 - Tipificação da efetividade organizacional.....	20
Figura 4 - Base de cálculos dos indicadores de qualidade da educação superior do Sinaes .....	24
Figura 5 - Eixos e dimensões de avaliação da educação superior.....	25
Figura 6 - Baldrige Excellence Framework - Education (BEF) .....	27
Figura 7 - Fontes de evidências para estudos de caso .....	37
Figura 8 - Etapas da pesquisa.....	38
Figura 9 - Construtos e variáveis da pesquisa .....	41
Figura 10 - Mapa da visão geral da UEMA no Maranhão .....	46
Figura 11 - Filosofia e diretrizes estratégicas da UEMA.....	47
Figura 12 - Sexo dos respondentes .....	48
Figura 13 - Idade dos respondentes.....	48
Figura 14 - Escolaridade dos respondentes.....	49
Figura 15 - Tempo de trabalho dos respondentes.....	49
Figura 16 - Renda dos respondentes .....	50
Figura 17 - Grupo ocupacional dos respondentes.....	50
Figura 18 - Grupo ocupacional dos entrevistados .....	51
Figura 19 - Education Framework Overview (BEF). .....	52
Figura 20 - Notas contínuas atribuídas ao grau de coerência entre as atividades desenvolvidas pela UEMA e a sua missão institucional, por segmento e total, nas Autoavaliações Institucionais UEMA 2016, 2017 e 2018. ....	80
Figura 21 - Série histórica de manifestações recebidas pela Ouvidoria, 2016 – 2018. ....	83
Figura 22 - Notas contínuas atribuídas à utilização dos resultados dos processos avaliativos na revisão do planejamento e das ações para elevar os indicadores de qualidade da Instituição, por segmento e total, nas Autoavaliações Institucionais UEMA 2016, 2017 e .....	86

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Média, Desvio Padrão E Assimetria Do Construto Liderança .....	53
Tabela 2 - Média, desvio padrão e assimetria do construto estratégia .....	53
Tabela 3 - Média, desvio padrão e assimetria do construto cliente .....	54
Tabela 4 - Média, desvio padrão e assimetria do construto medição, análise e gestão do conhecimento .....	55
Tabela 5 - Média, desvio padrão e assimetria do construto força de trabalho .....	56
Tabela 6 - Média, desvio padrão e assimetria do construto operações .....	57
Tabela 7 - Média, desvio padrão e assimetria do construto efetividade da gestão ...	57
Tabela 8 - Teste de confiabilidade para o construto liderança .....	58
Tabela 9 - Teste de confiabilidade para o construto estratégia .....	59
Tabela 10 - Teste de confiabilidade para o construto foco no cliente.....	59
Tabela 11 - Teste de confiabilidade para o construto medição, análise e gestão do conhecimento .....	60
Tabela 12 - Teste de confiabilidade para o construto força de trabalho .....	61
Tabela 13 - Teste de confiabilidade para o construto foco nas operações .....	61
Tabela 14 - Teste de confiabilidade para o construto efetividade da gestão.....	62
Tabela 15 - Validade convergente dos construtos do arcabouço BEF .....	63
Tabela 16 - Análise discriminante .....	64
Tabela 17 - Regressão linear múltipla.....	65



## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>9</b>
<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>14</b>
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 DA EFICIÊNCIA À EFETIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR .....	17
2.2 EFETIVIDADE DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL À LUZ DO SINAES ..	22
2.3 A CONEXÃO ENTRE O SINAES E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL À LUZ DO BEF .....	25
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>36</b>
<b>3.METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
3.1 TIPO DA PESQUISA .....	36
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	38
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	39
3.4 REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO .....	39
3.5 COLETA DE DADOS .....	39
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>44</b>
<b>4.ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1 PERFIL INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO .....	44
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS.....	48
4.3 RESULTADOS DA SURVEY .....	51
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	66
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>91</b>
<b>5.CONCLUSÃO</b> .....	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>93</b>
<b>APÊNDICE - A – SURVEY</b> .....	<b>98</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA</b> .....	<b>102</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

Relata-se que os maiores desafios das Instituições de Ensino Superior (IES) provém da complexidade intrínseca e da gestão institucional (Meyer, 2014). Caracterizada historicamente como um universo complexo, ambíguo, com diversidade de objetivos (Meyer & Lopes, 2015) culturas e subculturas (Bonisenha & D'Angelo, 2018), impactadas ao longo dos anos por reformas desencadeadas pelo estado, bem como, por políticas públicas, que visaram ampliar o acesso à educação e a qualidade do ensino (Cordeiro, Silva, & Souza, 2016). Soma-se a esse contexto, as transformações ocorridas no modelo da gestão pública brasileira (Klering, Porsse, & Guadagnin, 2010).

Ressaltam Cordeiro *et al.* (2016) que a gestão das IES é um campo de conhecimento diferenciado da administração de empresas públicas e privadas, requerendo teorias específicas e, que essa ausência de teoria tem gerado dificuldade na gestão. Logo, falar sobre efetividade da gestão no âmbito dessas instituições, apresenta-se como um duplo desafio e muito oportuno, visto que, a efetividade é considerada um construto que tem características mutáveis, abrangentes, divergentes, transpositivas e complexas, que não apresenta uma definição consensual na literatura (Cameron, 2015).

Visto que esta pesquisa se aplica no contexto de uma instituição de ensino superior pública, buscou-se inicialmente identificar o entendimento do que vem ser a efetividade segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), onde diz que efetividade equivale ao alcance dos objetivos almejados, verificando as relações das mudanças efeitos e dos impactos observados versus esperados, em razão de um determinado

programa ou serviço finalístico, ofertado para um público específico (TCU, 2010).

No contexto de instituições públicas, ressaltam Lima e Davel (2017) que a execução de políticas públicas de programas sociais fundamentados pela busca da efetividade, garante um bom planejamento e gerenciamento governamental.

Nessa direção, o estudo aponta que o Governo ao promover políticas públicas, tem a expectativa que a implementação das ações, especialmente no que tange a gestão das instituições públicas, faça-se de forma efetiva e estratégica em todos os níveis organizacionais (Lima & Davel, 2017). Pode-se identificar esse direcionamento nas políticas estabelecidas para a educação superior, conforme a Lei nº 13.005/2014, que trata sobre o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014).

O PNE (2014 - 2024) tem como primeira diretriz para a educação superior à meta 12, que determina elevar as taxas bruta de matrícula (em 50%) e líquida (em 33%) para o público alvo de 18 a 24 anos, garantindo qualidade e ampliação mínima de 40% de matrícula no setor público. E, na estratégia 12.1 determina que as IES executem a iniciativa de forma a otimizar a capacidade disponível da estrutura física e dos recursos humanos da instituição, por meio de ações planejadas e coordenadas, com vista a potencializar e interiorizar o acesso à graduação (Brasil, 2014).

Nesse contexto, cabe registrar de universo de IES existentes, segundo o último censo divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2017), no Brasil existem 2.448 Instituições de Ensino Superior (IES), das quais 12,1% (296) são públicas e 87,9% (2.152) privadas. Considerando as IES públicas, há 41,9% (124) estaduais, 36,8% (109) federais e 21,3% (63) municipais. As IES compreendem Universidades e Centros Universitários. Vale destacar que das 199 Universidades existentes 53,3% são públicas.

Dado que as IES buscam obter efetividade na gestão, na perspectiva de reverberar positivamente na qualidade do ensino, pesquisa e extensão, identificar os fatores que influenciam esse cenário torna-se relevante. Um elemento que merece atenção específica por sua relevância fundamental em afetar o desempenho e a eficiência das instituições de ensino é a qualidade da gestão (Menezes, Martins, & Oliveira, 2018; Alves & Filho, 2014).

Para fins desta pesquisa, efetividade da gestão universitária é entendida como a realização dos resultados estratégicos desejados no âmbito administrativo, que dão suporte ao alcance dos objetivos institucionais nos campos de ensino, pesquisa e extensão. A definição ora apresentada, fundamenta-se no conceito de efetividade do TCU (2010) e nos estudos de (Bertucci & Moraes, 2003; Cameron, 2015).

Quando as IES se comportam estrategicamente (ou seja, definem suas próprias prioridades, dentro do conjunto de regras e incentivos definidos por uma autoridade pública nacional/regional), o papel da administração é fundamental na determinação do desempenho organizacional (Shattock, 2010).

Dentre os critérios de excelência para a educação, os quais estimulam que as IES atinjam seus objetivos, melhorem os resultados e se tornem mais competitivas, destaca-se o denominado *Baldrige Excellence Framework - Education* (NIST, 2017), de agora em diante referido como *Baldrige Excellence Framework* (BEF).

O BEF foi desenvolvido pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST), órgão vinculado ao Departamento de Comércio dos Estados Unidos, cuja finalidade é promover a inovação e a competitividade, assim como fomentar o aprimoramento da ciência, dos padrões de qualidade e da tecnologia, de modo a alavancar a segurança econômica (NIST, 2017).

Esse arcabouço é composto pela tríade ‘Liderança, Estratégia e Clientes’, que enfatiza uma liderança visionária e deve está focada no desenvolvimento de excelentes estratégias voltadas aos clientes. A base é um sistema de ‘medição, análise e gerenciamento constante do conhecimento’, com vistas a um gerenciamento eficaz e ágil, pautado no conhecimento dos fatos. Da mesma forma é a tríade de ‘Força de Trabalho, Operações e Resultados’, que inclui seus processos focados na força de trabalho, seus principais processos operacionais e os resultados de desempenho que eles produzem.

A adoção do arcabouço BEF para educação, é motivado pela busca crescente da excelência no desempenho da educação, sendo considerado um meio abrangente para o alcance desse objetivo. Também é considerada uma forma de implantar a gestão da qualidade, visto que há elementos da teoria da qualidade total na estrutura proposta (Asif, Rafou, & Searey, 2013). Corroborando com esse pensamento, Xianghui e Victor (2015) ressaltam que no início o BEF foi projetado baseando-se no melhor entendimento da teoria da qualidade e práticas de gestão da qualidade.

Asif *et al.* (2013) destacam ainda, que ao contrário de outros modelos de gestão, tipos prescritivos, onde estabelece imposições às organizações para utilização, o BEF tem natureza descritiva, ou seja, não estabelece condições obrigatórias para a sua implantação. Proporcionando assim, maior flexibilidade para determinar objetivos e metas desejadas, podendo projetar seus processos de acordo com o contexto.

Menezes *et al.* (2018), em estudo que objetivou analisar os antecedentes da efetividade da gestão à luz dos critérios de excelência *Baldrige* em uma instituição privada, constataram que o planejamento estratégico e o foco nos processos operacionais, influenciam positivamente a efetividade da gestão de IES. No entanto,

os autores sugerem investigar o fenômeno no âmbito das instituições de ensino superior públicas, visto que outros fatores podem influenciar na efetividade organizacional.

Diante desse contexto, tem-se como pergunta de pesquisa: quais os fatores que influenciam a efetividade da gestão de instituição de ensino superior pública? Para tanto, buscou-se analisar os fatores que influenciam a efetividade da gestão em uma IES pública, à luz dos critérios do BEF, por meio de um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Apesar das teorias organizacionais pouco elegerem as IES como objeto de estudo e ainda ser incipiente o seu processo de construção, saltam aos olhos as aplicações de boas práticas e modelos gerenciais adotados pelas organizações acadêmicas em geral (Meyer & Lopes, 2015).

Nesse sentido, esta pesquisa pode vir a contribuir com a gestão de instituições públicas de ensino superior, uma vez que podem ser ressaltadas relações positivas para o desenvolvimento de lideranças e indicadas formulações estratégicas consistentes, que visem atender aos interesses dos constituintes estratégicos. De igual modo, o presente estudo tende a oferecer elementos que promovam a medição, análise e gestão do conhecimento, permitindo o desenvolvimento e a valorização da força de trabalho dentro de padrões operacionais bem definidos e estabelecidos, que levam a resultados efetivos e sustentáveis.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As evidências apontam que as transformações ocorridas no cenário da gestão, nas últimas décadas, sobretudo no contexto das organizações complexas, demandaram novos modelos de gestão, requerendo uma maior versatilidade organizativa e ampliação dos meios utilizados no processo decisório (Cordeiro, Silva, & Souza, 2016). Esta preposição evidencia-se nas grandes transformações que induziram as universidades a serem organizações ainda mais complexas. Tal situação iniciou-se na década de 60 do século passado, quando o processo competitivo exigiu buscar diferentes resultados, múltiplos propósitos, variações de núcleo de poder e a diversificação de interesses da comunidade acadêmica (Bertucci & Moraes, 2003).

As organizações em qualquer setor têm suas peculiaridades, tais como estruturas, sistemas, subsistemas, enfim, sua cultura e subculturas. Sendo assim, as instituições de ensino apresentam suas próprias peculiaridades, relações e inter-relações (Meyer, Pascuci, & Meyer, 2018). Cabe então discorrer sobre as suas principais características e como estas afetam a dinâmica desse tipo de organização. Essa dinâmica obrigou a adoção de novos modelos de gestão que têm como seus principais objetivos a politização, qualificação, estruturação, estratégias e suas variantes para que se alcance seus propósitos organizacionais, bem como o aperfeiçoamento do sistema organizacional (Mascarenhas, Vasconcelos, & Vasconcelos, 2004).

Quando se discute o ambiente universitário e a educação superior revela-se o seu papel de destaque e a sua contribuição no crescimento socioeconômico, no desenvolvimento cultural da sociedade e, sobretudo, seu papel crucial para a evolução

da humanidade (Melo, Melo, & Nunes, 2009; Johnes, Portela, & Thanassoulis, 2017). Cabe ressaltar que, concomitantemente, a educação superior transforma e se deixa transformar nos múltiplos contextos sociais, históricos, econômicos e, conseqüentemente, de gestão, pois afora os desafios tradicionais de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, existem as contrariedades e contratempos, que afetam concretamente seus objetivos, reflexo dos atuais desafios que estão postos dos quais se ressalta considerar as demandas locais num contexto universal (Morosine, 2014).

Mediante o exposto, uma revisão da literatura nacional e internacional indica a relevância das práticas de gestão de instituições de ensino superior para a consecução dos seus objetivos, bem como a importância da identificação das características, peculiaridades e práticas dos seus gestores, em todos os seus níveis (Cameron, 1978, 2015; Cordeiro, Silva, & Souza, 2016; Schlickmann, Oliveira, & Melo, 2014; Meyer & Lopes, 2015, Brito & Sauan, 2016).

Além dessas variáveis que impactam as instituições, tem-se ainda todo o sistema educacional brasileiro regido por princípios reguladores estipulados pelos órgãos públicos, com a finalidade de garantir a qualidade da educação superior, sendo o principal o Ministério da Educação e Cultura - MEC, além da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e outros, bem como processos avaliativos para monitorar o desempenho da instituição, cursos e alunos (Pereira, Araújo, & Machado-Taylor, 2018; Turíbio & Santos, 2017; Hoffmann *et al.* 2014; Marinho & Poffo, 2016).

Outra característica peculiar das IES é a existência da distância entre corpo docente, discente e gestores da organização; fragmentação de poder, permitindo pelo menos dois grupos distintos – administrativo e profissional; diferentes missões e



múltiplos objetivos em razão dos seus *stakeholders*; conflitos em busca de recursos e deferência; especialização surgindo microunidades organizacionais que fomentam grupos de interesses, inviabilizando a visão sistêmica dos profissionais (Bertucci & Moraes, 2003). Nesse contexto, torna-se então precípuo apresentar as principais características das instituições de ensino superior e, por sua relevância, especificamente as universitárias.

As universidades se revelam como instituições complexas, tendo múltiplas e simultâneas relações no contexto em que estão inseridas, constituídas de diferentes pontos de vista (Nuernberg et al., 2016). Constatam-se outros elementos, ainda que dispersos, mas quando inter-relacionados, contribuem para essa complexidade das universidades como “ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado” (Meyer & Lopes, 2015, p.42). Os mesmos autores destacam, ainda, que esses elementos são vistos como obstáculos para a implementação de práticas gerenciais convencionais.

Nesse contexto, Bertucci e Moraes (2003) sugerem três diferentes tipos de instituições, conforme apresentado na figura 1. Considerando ainda que se pode observar que em um ambiente tão fluido tem-se um conjunto de subculturas, que instilam cada setor e ou departamento a trabalhar à sua maneira, de acordo com suas particularidades, dificultando o compartilhamento do conhecimento e das melhores práticas (Ronchi, 2005).

Modelo	Autores	Descrição
Anarquia Organizada	Cohen, Olsen e March. (1972)	O modelo realça as formas de relacionamento instituídas no interior das universidades que em linhas gerais indicam basicamente as características por reunir objetivos ambíguos, tecnologias difusas e participação fluida.
Político	Baldrige (1971,1977,1978) e Pfeiffer e Salancick (1974)	O modelo enfatiza o processo político estabelecido pela coalizão dominante com os constituintes estratégicos para manter determinada estrutura de poder. Para tanto, ele descreve ainda as universidades como organizações fragmentadas em grupos de interesse, que detêm, diversos objetivos e valores.
Burocracia Profissional	Mintzberg (1979)	Esse modelo privilegia a análise das estruturas e processos. O trabalho é desempenhado por profissionais altamente treinados e qualificados, que demandam autonomia no exercício de suas tarefas. Ocorre descentralização horizontal e vertical deslocando o nível do poder para os eixos operativos - no caso da universidade, professores e pesquisadores, que lidam diretamente com a atividade fim da organização. O foco concentra-se no core operacional.

Figura 1 - Característica de instituições complexas

Fonte: Bertucci & Moraes (2003)

Nota: Adaptado pela autora.

## 2.1 DA EFICIÊNCIA À EFETIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Em razão do aumento da concorrência por dinheiro público, torna-se imprescindível o uso dos recursos da educação de maneira mais eficiente possível. A eficiência ocorre quando os resultados da educação são desenvolvidos nos níveis mais baixos de recursos, sejam eles financeiros ou humanos (Johnes, Portela, & Thanassoulis, 2017). Portanto, no setor público, a eficiência administrativa, deve ser entendida como a utilização correta dos *inputs*, ou seja, dos recursos financeiros, humanos e estruturais, com vistas a obter melhores *outputs*, isto é, melhores resultados (Pacheco, Rissi, Pacheco, Stelzer, & Almeida, 2013). Representa-se a seguir, o fluxo para o alcance da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.

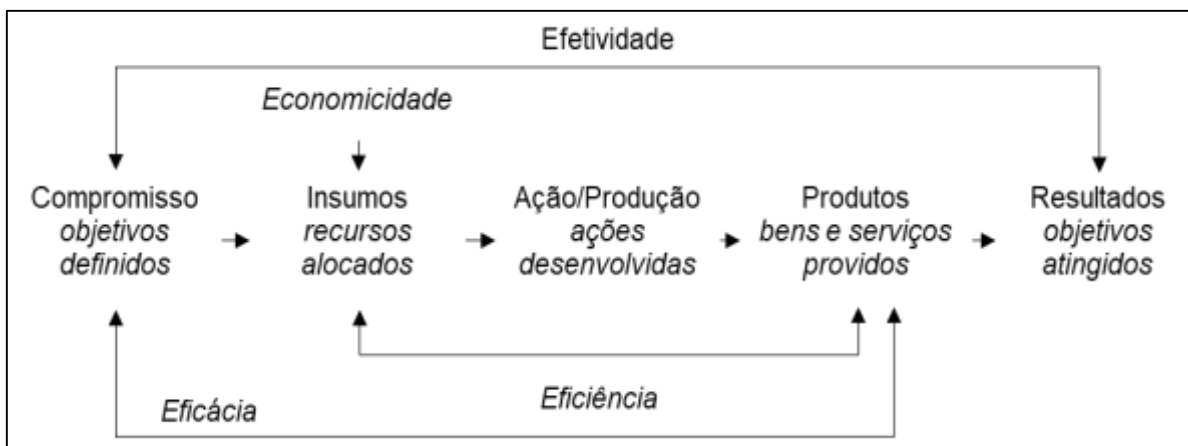


Figura 2 - Eficiência, eficácia e efetividade  
 Fonte: Tribunal de Contas da União – TCU (2010, p.11)

A eficiência corresponde o esforço do processo de transformação dos insumos em produtos, em um dado intervalo de tempo, garantido os padrões de qualidade. A eficácia corresponde ao nível de alcance das metas estabelecidas em um dado período, independente dos meios aplicados, observando a capacidade da gestão de cumprir o estar determinado no planejamento. Já a efetividade equivale ao alcance dos objetivos almeçados, verifica a relação das mudanças, efeitos e dos impactos observados versos esperados, em razão de um determinado programa ou serviço finalístico, ofertado para um público específico (TCU,2010).

A efetividade é considerada um construto, fundamentado nos valores e preferenciais de seus avaliadores, onde para medir é necessário limitar, identificando sob qual perspectiva e domínio de atividade está sendo julgada, bem como, qual tipo de análise está sendo usada e com qual propósito, empregando um dado período de tempo para análise, delimitando os tipos de dados a serem utilizados pelos avaliadores, estabelecendo parâmetros de referência ao qual a eficácia está sendo julgada (Cameron, 2015).

Observado que o alvo no setor público é a efetividade das suas ações, buscou-se na literatura estudos que tratavam sobre esse contexto em instituições de ensino.

E, aponta Cameron (2015) que não existe um consenso na definição da efetividade organizacional, visto que está inerentemente vinculada à definição do que é uma organização, à medida em que a conceituação de uma organização muda, o mesmo acontece com a definição de efetividade, os critérios usados para medi-la e, ocorrendo o mesmo com as estruturas e teorias usadas para explicá-la e prevê-la.

Outro aspecto importante dessa literatura está associado à efetividade. Cabe aqui registrar que o conceito sofre leves alterações dependendo do ambiente e tipo de organização. Para melhor compreensão, e como objeto de análise, nesse trabalho, uma instituição pública parte-se para o conceito efetividade nesse ambiente. Para medir o desempenho em organizações públicas, alguns parâmetros podem ser estabelecidos como, “a busca pela efetividade da missão da organização, maior redução de custos, maior grau de eficiência, comprometimento com o público, melhores práticas gerenciais” (Santos, Barbosa, Martins, & Morra, 2017 p. 278).

Contudo, de uma forma geral, a teoria dominante acerca do tema expressa em linhas gerais que efetividade se respalda nos resultados (tangíveis e intangíveis) efetuados por uma organização e suas relações para a consecução de seus objetivos estratégicos (Bertucci & Moraes, 2003). Adicionalmente, a efetividade pode ser compreendida como o grau em que o desempenho operacional é alcançado de acordo com os objetivos propostos (Bonisenha & D’Angelo, 2018).

Há pesquisadores que propõem dimensões e critérios para avaliar a efetividade organizacional no contexto das IES, como Cameron (1978) que estabelece nove dimensões: satisfação educacional dos alunos, desenvolvimento acadêmico e pessoal do aluno, desenvolvimento da carreira do estudante, satisfação do corpo docente e corpo administrativo com a instituição, desenvolvimento profissional e qualidade do corpo docente, abertura de sistemas e interação com a sociedade,

capacidade de adquirir recursos e saúde organizacional.

Nessa perspectiva, Bertucci e Moraes (2003, p.66) sugerem inferir a efetividade de IES nas seguintes dimensões “atendimento às demandas do corpo discente, atendimento às demandas do corpo docente, abertura e interação com a comunidade, habilidade de adquirir recursos, responsabilidade social e vitalidade organizacional”.

Em razão da natureza complexa das universidades, a proposição de medir a efetividade organizacional perpassa por algumas características desafiadoras, como as apontadas por Bertucci e Moraes (2003), visto que há poucos objetivos claramente definidos e muitos deles são complexos, mutáveis e contraditórios. Cameron (1978) tipifica a efetividade organizacional de IES como mutável, abrangente, divergente, transpositiva e complexa, conforme demonstrado na figura a seguir.



Figura 3 - Tipificação da efetividade organizacional

Fonte: Cameron (1978).

Nota: Adaptado pela autora.

Cameron (2015) constata que o construto efetividade necessita de limitações, para tanto, torna-se fundamental responder a algumas questões: **I)** de qual perspectiva a efetividade está sendo julgada? (Ex.: funcionários, clientes e acionistas); **II)** em que domínio de atividade o foco é o julgamento? (Ex.: fidelidade do funcionário, retorno financeiro e participação no mercado); **III)** qual nível de análise está sendo usada? (Ex.: satisfação individual, lucratividade organizacional e competitividade da indústria); **IV)** qual é o propósito de julgar a efetividade? (Ex.: subir no ranking, calcular

o patrimônio líquido e eliminar o desperdício); **V)** que período está sendo empregado? (Ex.: indicadores instantâneos imediatos e linhas de tendência de longo prazo); **VI)** que tipo de dados está sendo usado para avaliações? (Ex.: percepções do funcionário, resultados financeiros e satisfação do cliente); e **VII)** qual é a referência em relação à qual a efetividade é julgada? (Ex.: comparações com um padrão ideal, melhoria passada e objetivos declarados).

Em outras palavras, a efetividade organizacional não pode ser identificada, contada ou objetivamente manipulada. É uma ideia e não uma realidade objetiva. Além disso, a efetividade reflete os valores e as preferências de vários grupos constituintes (Cameron, 1978). O autor resume que apesar da efetividade organizacional está no cerne de todas as teorias das organizações, ou seja, todas buscam verificar a maneira mais efetiva de organizar e agir, uma definição comum, ainda se mantem indefinida (Cameron, 2015).

Nesse pressuposto, entende-se que nenhuma instituição demonstrara efetividade em todos os domínios, fator esse que condiciona a IES escolher sobre quais domínios quer e pode ser efetiva, ou seja, sob quais dimensões a instituição quer ser referência em excelência (Bertucci & Moraes, 2003; Cameron, 1981).

Nesse sentido, para subsidiar a análise da efetividade organizacional nesta pesquisa, foi considerada a abordagem dos constituintes estratégicos por terem influência direta nas decisões estratégicas da gestão e ser considerada “mais aplicável em uma organização que opera em múltiplos domínios, onde os resultados são obscuros, ou quando é necessário responder a um grupo diverso de demandas de grupos constituintes” (Cameron, 1981 p. 27). Cabe ainda fazer uma breve contextualização acerca da evolução da avaliação da qualidade e efetividade das instituições e cursos da educação superior, por meio dos constituintes estratégicos

que atuam na regulação, acreditação e supervisão deste segmento.

## 2.2 EFETIVIDADE DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL À LUZ DO SINAES

A política de avaliação da qualidade da educação superior brasileira está pautada no tripé avaliação, regulação e supervisão (Kraemer, Verdinelli, Lizote, & Terres, 2016). Zandavalli (2009) relata que a gênese da avaliação na educação superior, de forma sistematizada e continuada, se deu em 1977, com o início da avaliação dos cursos de pós-graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Porém, o autor ressalta que, somente na década de 80, foi estabelecida uma proposta com cooperação mais substancial da sociedade civil, por intermédio do Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU).

Diversos fatos que influenciaram e contribuíram exitosamente para o estabelecimento do sistema atual de avaliação, conforme destacam Kraemer *et al.* (2016), tais como: a criação do Programa de Avaliação e Reforma Universitária (PARU), em 1983; a constituição da Comissão Nacional para a Reforma do Ensino Superior (CNRES), em 1985; a instituição do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior (GERES), em 1996; e a formação do Grupo Executivo para a Reformulação da Educação Superior (GERES), em 1986. Já em 1993 foi implementado o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Por último, por meio da Lei nº 10. 861, de 14 de abril de 2014, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A finalidade do SINAES é promover a busca constante da melhoria da qualidade da educação superior, da eficácia e efetividade institucional no âmbito acadêmico e social, bem como estabelecer diretrizes para expansão e

regulamentação da oferta de cursos, mediante os instrumentos de avaliação institucional, de cursos e desempenho dos estudantes (Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2014). Sob esse fundamento, Kraemer *et al.* (2016, p. 10) destacam que “resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País”.

As avaliações realizadas pelo SINAES subsidiam os processos de regulação da educação superior, representado pelos atos autorizativos e regulatórios, bem como pelo credenciamento e recredenciamento de IES. O sistema é composto por um conjunto de indicadores sistematizados, dentre os quais pode-se destacar o Índice Geral de Curso (IGC), que visa avaliar a qualidade das IES; o Conceito Preliminar de Cursos (CPC), que tem o objetivo de avaliar a qualidade dos cursos ofertados pelas instituições; o Indicador de Diferença de Desempenho (IDD), que aponta o valor agregado ao aluno durante o curso; e o Conceito, cuja finalidade é apurar o desempenho do aluno (<http://inep.gov.br/web/guest/indicadores-de-qualidade>).

Nessa preposição, para melhor compreensão dos requisitos que influenciam o desempenho dos indicadores de qualidade da Educação Superior, apresenta-se a seguir quadro com a composição da base de cálculo de todos os indicadores.

<b>BASE DE CÁLCULO DOS INDICADORES DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR</b>	
<b>CONCEITO ENADE (CE)</b>	<b>INDICADOR DE DIFERENÇA DE DESEMPENHO OBSERVADO E ESPERADO (IDD)</b>
Número de estudantes participantes no exame e com resultados válidos; Desempenho dos estudantes participantes na parte de Formação Geral (FG) do exame; Desempenho dos estudantes participantes na parte de Componente Específico (CE) do exame	Número de estudantes concluintes participantes no ENADE com resultados válidos; Desempenho geral dos estudantes participantes no ENADE; Desempenho dos estudantes no Enem nas áreas de acordo com o ciclo avaliativo; Número de participantes no ENADE com nota do Enem recuperada.
<b>CONCEITO PRELIMINAR DE CURSO (CPC)</b>	<b>ÍNDICE GERAL DE CURSO (IGC)</b>



<p>Nota dos concluintes no ENADE;  Nota do Indicador de Diferença entre o Desempenho Observado e Esperado;  Proporção de professores mestres;  Proporção de professores doutores;  Proporção de professores em regime de trabalho parcial ou integral;  Média das respostas do Questionário do Estudante referentes à organização didático pedagógica;  Média das respostas do Questionário do Estudante referentes à infraestrutura e às instalações físicas;  Média das respostas do Questionário do Estudante referentes às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional.</p>	<p>Notas contínuas de Conceitos Preliminares de Curso referentes aos cursos de graduação avaliados no triênio, calculadas conforme metodologias apresentadas nas Notas Técnicas do Inep, considerando o CPC válido mais recente para cada curso;  Número de matrículas nos cursos de graduação (estudantes cursando ou formando no ano de referência do CPC), conforme base de dados do Censo da Educação Superior;  Conceitos dos cursos de Mestrado e Doutorado atribuídos pela Capes na última avaliação disponível, para os programas de pós-graduação reconhecidos, incluindo a avaliação dos novos programas recomendados para o ano de referência do IGC, conforme base de dados encaminhada pela Capes ao Inep; e  Número de matrículas nos cursos de Mestrado e Doutorado conforme base de dados encaminhada pela Capes ao Inep.</p>
---	---

Figura 4 - Base de cálculos dos indicadores de qualidade da educação superior do SINAES  
Fonte: Elaborado pela autora a partir das notas técnicas nº 44/2019; 45/2019; 56/2019; 37/2019 /CGCQES/DAES.

Santos, Barbosa, Martins e Morra (2017) ressaltam a importância de compreender a evolução do comportamento de indicadores, visto que esse processo de acompanhamento e monitoramento proporciona a redefinição e reorientação de estratégias institucionais, além de proporcionar um conhecimento dos pontos deficitários, proporcionando estabelecer ações resolutivas pontuais.

Sob essa condição, conhecer eixos e dimensões de avaliação, também corroboram para dissecar a compreensão desse processo avaliativo, deste modo, apresenta-se no quadro a seguir as dimensões de avaliação do SINAES.

<b>EIXOS E DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR</b>
<p>Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:</p>
<p><b>EIXO I – PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO</b>  VIII – Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional;</p> <p><b>EIXO II – DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>  I – A missão e o plano de desenvolvimento institucional;  III – a responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere a sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;</p> <p><b>EIXO III – POLÍTICAS ACADÊMICAS</b></p>

II – A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades;

IV – A comunicação com a sociedade;

IX – Políticas de atendimento aos estudantes;

**EIXO IV – POLÍTICAS DE GESTÃO**

V – As políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

X – Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior;

**EIXO V - INFRAESTRUTURA**

VII – infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

Figura 5 - Eixos e dimensões de avaliação da educação superior

Fonte: Elaborada pela autora a partir da lei nº10.861 de 14 de abril de 2004.

Nessa direção, Ensslin *et al.* (2016) apontam que a avaliação dos resultados como uma ação contínua das IES torna-se um mecanismo para dar credibilidade e legitimidade frente à sociedade e o contexto em que se insere, e, reconhece ainda, a avaliação como um meio de direcionar a instituição para uso eficiente dos recursos, promovendo o aperfeiçoamento do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Sob esse fundamento, Matos e Petri (2015) corroboram afirmando que as instituições buscam adotar cada vez mais modelos de excelência de gestão que possibilitem alcançar esses objetivos, implementando ferramentas e práticas de gestão. Hoffmann *et al.* (2014) explicam que a qualidade no cenário da educação tem sido tema recorrente, com ênfase na abordagem do sistema de avaliação institucional. Para tanto, a fim de compreender esse diapasão, versar-se-á sobre ele a seguir.

### 2.3 A CONEXÃO ENTRE O SINAES E EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL À LUZ DO BEF

O arcabouço BEF, apresenta uma abordagem sistêmica para melhorar o desempenho das instituições de ensino, permitindo às organizações terem flexibilidade para propor metas e planos, focando nos processos necessários para

alcançar a excelência, de acordo com seu próprio contexto (Asif *et al.* 2013).

Em meados dos anos 1980, líderes do governo dos Estados Unidos da América (EUA) compreenderam que as empresas americanas precisavam focar na qualidade dos bens e serviços, considerando a perspectiva de aperfeiçoar a produtividade e ampliar a competitividade. O grande impulsionador dessa temática foi o então secretário do Departamento de Comércio, Malcolm Baldrige, que compreendia que, por meio da qualidade, os EUA alcançariam prosperidade e sustentabilidade (<https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history>).

Para tanto, o Congresso dos EUA sancionou em 20 de agosto de 1987 a Lei Nacional de Melhoria da Qualidade Malcolm Bradrige, criando o Programa de Excelência de Desempenho Baldrige. Sua finalidade é identificar e reconhecer empresas de referência em seu campo de atuação, estabelecer critérios para avaliar a melhoria do desempenho das empresas e difundir as melhores práticas de gestão. O Programa expandiu-se para organizações de saúde e educação desde 1999 e para organizações sem fins lucrativos/governamentais a partir de 2007; já em 2017, incorporou o segmento de segurança cibernética (<https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history>).

No intuito de fomentar a qualidade no contexto educacional, o National Institute of Standards and Technology (NIST), vinculado ao Departamento de Comércio dos EUA, publicou o Baldrige Excellen Framework – Education (BEF). O BEF oportuniza as organizações atingirem seus objetivos, melhorarem os resultados e tornarem-se mais competitivas e sustentáveis. Esse arcabouço contempla conceitos, valores, critérios e uma sistemática de pontuação, conforme representados na Figura 6 (NIST, 2017).

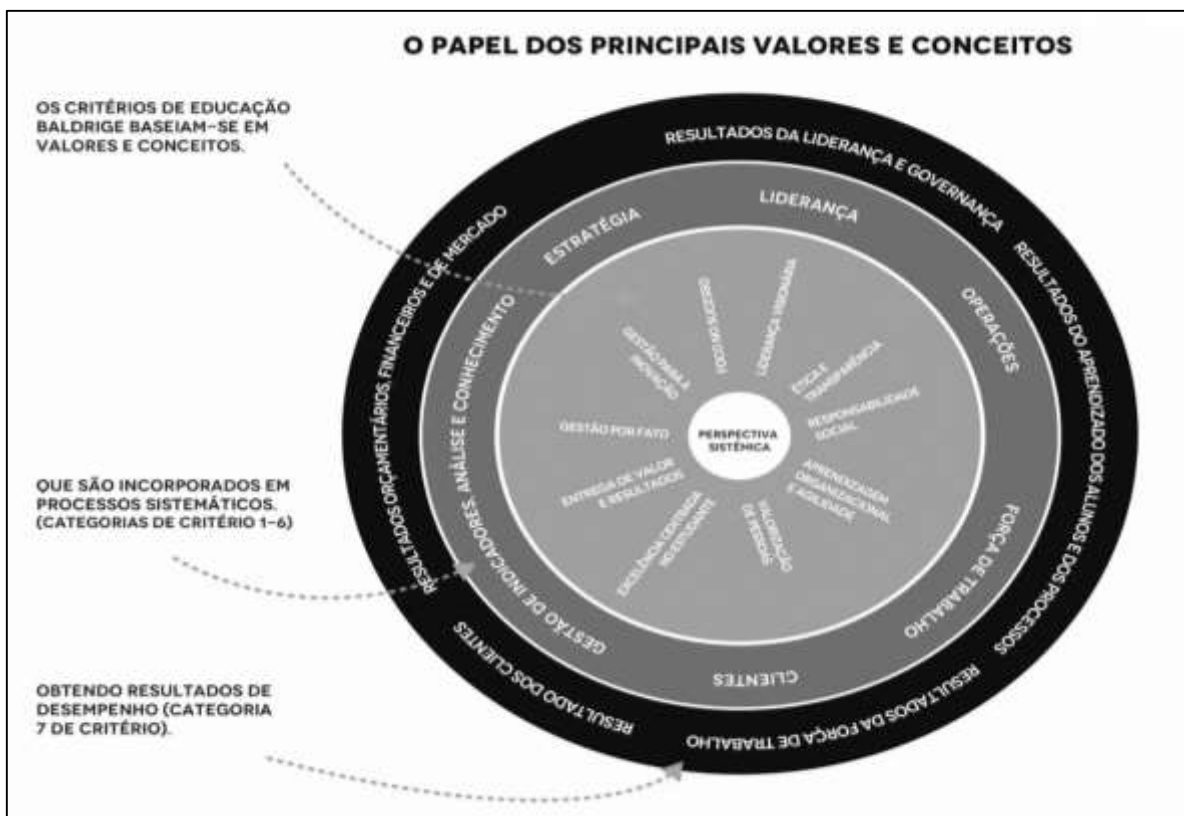


Figura 6 - Baldrige Excellence Framework - Education (BEF)

Fonte: NIST (2017).

Nota: Elaborado pela autora em tradução livre

Cada componente desafia os gestores educacionais a refletir se a instituição está indo tão bem quanto deveria, captura essas informações e retroalimenta o sistema de gestão, a fim de buscar aperfeiçoamento e inovação. Esses questionamentos são distribuídos ao longo das seis categorias de processos integrados e de uma categoria de resultados, considerados críticos no contexto da gestão de uma instituição educacional: liderança, estratégia, clientes, medição, análise e gestão do conhecimento, força de trabalho, operações e resultados (NIST, 2017).

A base desses critérios é um conjunto de valores e conceitos, apontados como os pilares para a integração dos principais requisitos operacionais e de desempenho organizacional. São eles: perspectiva de sistemas; liderança visionária; excelência centrada no aluno; valorização de pessoas; aprendizagem organizacional e agilidade;

concentração no sucesso; gerenciamento para a inovação; gestão por fato; responsabilidade social; ética e transparência; entrega de valor e resultados (NIST, 2017).

Assim, a intenção é fazer com que as IES que adotam o arcabouço BEF desenvolvam uma visão holística e sistemática da gestão institucional, possibilitando alcançarem melhores resultados na implementação de suas estratégias, bem como efetividade no desempenho organizacional (NIST, 2017). Nesse sentido, Galvão, Corrêa e Alves (2011) destacam que a sobrevivência de uma IES está atrelada à qualidade da educação ofertada, a qual é influenciada diretamente pelo desdobramento das estratégias em toda a estrutura organizacional.

Portanto, para implementação do BEF como parâmetro de avaliação da efetividade institucional, é necessário que os gestores das IES detenham amplo conhecimento do contexto institucional, uma vez que o perfil organizacional é o ponto de partida para o desdobramento de todos os critérios e diretrizes estabelecidos no BEF (NIST, 2017). Os critérios do BEF serão abordados em seguida, com vistas a analisar as possibilidades de influência positiva dos critérios BEF na efetividade organizacional.

O critério Liderança busca avaliar como os líderes conduzem a organização na perspectiva de cumprir sua missão, visão e valores institucionais, por meio de um comportamento ético, bem como uma comunicação transparente e precisa com seus liderados. Verifica também como o líder promove um ambiente propício ao alcance dos resultados pretendidos, como a organização cumpre a responsabilidade social e atende às conformidades legais requeridas pelas agências reguladoras. Também avalia o sistema de governança das instituições (NIST, 2017). Observa-se que essa categoria aborda requisitos avaliados no eixo II, nas dimensões I e III do SINAES.

Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que o líder tem a capacidade de direcionar pessoas para alcançar os objetivos e implementar as estratégias da organização. Acrescentando, Nuernberg, Ensslin, Cardoso e Valmorbida (2016) afirma que a gestão universitária deve estabelecer estratégias que direcionem as instituições ao alcance dos seus objetivos de forma a mantê-las competitivas.

Na perspectiva de promover um ambiente propício para o alcance da missão e objetivos institucionais, os gestores que atuam na administração universitária devem utilizar racionalidade, técnica, intuição e criatividade, tornando esse processo de gestão uma ciência, focada no entendimento da estrutura, programas, sistemas de poder, por meio de análises e avaliações, observando as relações de causa e efeito (Meyer & Lopes, 2015).

A gestão também pode ser vista como uma arte, onde os administradores devem realizar seu papel imbuídos pela sensibilidade, expertise e intuição, sendo capaz de criar e influenciar o contexto em que estão inseridos, conduzindo esse processo com liderança e autoridade, promovendo aprendizado e gerando conhecimento (Meyer & Lopes, 2015).

Constatam Teixeira, Almeida, Paiva e Rodrigues (2018) que instituições públicas ao adotarem princípios de governança, mostram-se mais capazes de enfrentar períodos tenebrosos pelos quais passam o setor público, onde, aquelas que se estabelecem como essenciais à comunidade e que utilizam de forma eficiente seus recursos, conseguem fornecer bons serviços e atestam sua imprescindibilidade às partes interessadas. Dessa forma, espera-se que a liderança influencie de maneira positiva na efetividade da gestão da UEMA.

Com vista a corresponder a esse contexto social e ambiente dinâmico, o critério Estratégia instiga como a instituição desenvolve suas estratégias e planos de ação,

como estimula e incorpora a inovação, como ocorre o processo de implementação das estratégias e realiza adaptações para lidar com desafios estratégicos e mudanças ocorridas em seu ambiente interno e externo (NIST, 2017). Observando o contexto das universidades Marco, Santos e Sehnem (2017) afirmam que o processo de formulação da estratégia, ocorre por meio de um procedimento formal, linear e analítico, quando são estabelecidos objetivos e planos de ação pelos líderes ou gestão superior.

Por outro lado Neis e Pereira (2014, p. 2) afirmam que “toda organização possui uma estratégia. Ela pode estar formalmente definida ou não, pode ser incompleta e inconsistente, mas ela faz parte do ambiente organizacional”. Logo, a compreensão da estratégia favorece a performance dos resultados, especialmente nos processos de mudança e inovação, no gerenciamento das informações e conhecimento, bem como na aprendizagem organizacional (Matos, Venâncio & Dutra, 2014).

Em complemento, Neis e Pereira (2014) explicam que o processo de planejamento estratégico se constitui uma ferramenta organizacional capaz de apoiar a tomada de decisão. E, com o intuito de tornar democrático, participativo e transparente o processo de construção das estratégias no âmbito das IES requer o envolvimento da sociedade, Teixeira *et al.* (2018 p.288) ressaltam que “a consciência cidadã nos tempos atuais requer instituições públicas com ações transparentes e decisões cada vez mais democráticas, em que a comunidade onde estão inseridas participe e conheça as decisões estratégicas”.

Além disso, deve-se observar no momento de formulação da estratégia análise do cenário interno e externo, identificando as forças, franquias, ameaças e oportunidades, vislumbrando potencializar o uso dos recursos e corrigindo as fraquezas, favorecendo à construção do planejamento organizacional. (Mintzberg et

al., 2010; Tofik, 2013). Corroborando Fernandes, Furtando e Ferreira (2015) ressalta que, o planejamento estratégico, quando bem elaborado, possibilita uma visão do futuro que viabiliza à organização maximizar suas forças, reduzir suas fraquezas, promovendo a exploração das oportunidades, precavendo-se frente às ameaças que possam emergir.

Segundo Silva (2012), em IES o planejamento estratégico pode ser materializado no Plano de Desenvolvimento Institucional, ressalta ainda que é necessário no processo de construção, a participação da comunidade universitária, com vistas a contemplar em seu planejamento, seus anseios e expectativas para com a instituição. Além da obrigatoriedade de contemplar em sua estrutura, as dimensões instituídas pelo SINAES (Silva, 2012).

Em síntese, a partir dos Critérios de Excelência de Baldrige, o planejamento estratégico materializa um plano de ação da instituição educacional. Nesse contexto, nota-se que o critério está consoante com os eixos I e IV abordando as dimensões V e VIII respectivamente. Dessa forma, espera-se que as estratégias institucionais consolidadas influenciem de maneira positiva na efetividade da gestão da UEMA.

Para tanto, torna-se imprescindível conhecer as necessidades dos principais beneficiados pela gama de programas e serviços ofertados pelas IES. Assim, o critério Clientes avalia como as IES se relacionam com seus principais *stakeholders*, com vistas a identificar suas expectativas e as ferramentas utilizadas para obter feedback em torno da qualidade dos programas educacionais e serviços de suportes oferecidos para alunos e demais interessados.

Barreto e Pozo (2011) expressam que o foco da instituição é seu cliente, mediante à busca incessante pela satisfação do mesmo, a partir da entrega de serviços de qualidade. Logo, as instituições devem promover mudanças em seu



planejamento no intuito de atingir objetivos específicos.

Estudos apontam que a satisfação dos alunos é um dos pressupostos da lealdade para com a instituição. Destacam Kagawa e Reichelt (2016, p. 279) “estudantes, como consumidores, estão escolhendo instituições de ensino superior focadas no cliente”. Nessa direção Bergamo, Giuliani, Camargo e Zambaldi (2012, p. 41) apontam que “a lealdade dos clientes-alunos advém de diversos fatores, e a sua percepção sobre esses fatores é positiva para que os mesmos desenvolvam um relacionamento pleno com a IES”.

No contexto das instituições públicas, pode-se entender como *stakeholders*, as partes interessadas como agências reguladoras, governo, entidades de profissionais, agências de acreditação, empresas, agências de fomento, sociedade (Nuernberg *et al.*, 2016). Teixeira *et al.* (2018, p. 242) considera “stakeholders todo e qualquer grupo e indivíduo cujos interesses convergem numa empresa ou organização, estamos sustentando que o papel de um indivíduo que fiscaliza, apoia e alerta a IES pela falta de coerência, participação ou caráter”.

Com efeito, o critério também se conecta a aspectos avaliados no eixo III, no que tange a política de atendimento aos estudantes. Portanto, espera-se que o foco no cliente influencie de maneira positiva a efetividade da gestão da UEMA.

Klann, Cunha, Regel e Scarpin (2012) argumentam que a avaliação de desempenho das instituições sem fins lucrativos tem sido foco de estudo atualmente. Os autores destacam que as medidas mais relevantes para aferir a eficiência e eficácia organizacional têm sido as não financeiras. Os indicadores estão voltados para a medição do alcance da missão organizacional, qualidade do ensino e número de pessoas que são beneficiadas pelos programas e serviços institucionais.

O BEF contempla um conjunto de perguntas que auxilia os gestores no estabelecimento do parâmetro para Medição, Análise e Gestão do Conhecimento. Com isso, visa identificar: como a IES realiza a medição, analisa a melhoria do desempenho organizacional; como são gerenciadas as informações e seus ativos de conhecimento organizacional; e como ocorre a apropriação desses dados no processo de tomada de decisão. Instiga os gestores a refletir sobre seu desempenho em relação a outras instituições, bem como estimula o aperfeiçoamento dos processos, levando à análise das tendências e estimulando a inovação (NIST, 2017).

Nessa direção, Bertucci e Moraes (2003) apontam que a análise do desempenho de uma IES, abrange a elaboração e a utilização de indicadores para aferir seus desempenhos gerais, assim como serviços de apoio e processos, representando com clareza e objetividade os fatos visando alinhar as rotinas operacionais com os objetivos e metas estabelecidas pela instituição.

Estudo realizado por Janissek, Peixoto, Cerqueira e Santos (2014, p. 9) identificam como pré-requisito essencial para inovação, apontado pelos gestores, é “ter em seu modelo de gestão um sistema de avaliação contínuo a fim de identificar e corrigir seus principais problemas”. Os autores apontam ainda outras características como “processo de comunicação transparente, participativo, que propicie a valorização, a criatividade e a integração entre as pessoas e diferentes unidades que compõem às universidades”.

Nesse sentido, Asif, *et al.* (2013) afirmam que a excelência do desempenho está condicionada à medição permanente dos resultados e melhoria contínua. Sendo essencial para um gerenciamento eficaz, baseado em fato, gerenciando o conhecimento para melhoria dos resultados e sustentabilidade (Xianghui & Vitor, 2015). Assim, espera-se que a medição, análise e gestão do conhecimento influencie

de maneira positiva a efetividade da gestão da UEMA.

Também se caracteriza como uma gestão inovadora aquela que realiza investimentos contínuos em pessoal e prima pelo trabalho em equipe (Janissek, Peixoto, Cerqueira, & Santos, 2014). No BEF, o critério Força de Trabalho avalia como a organização identifica as capacidades técnicas e as necessidades de capacitação dos técnicos, gerentes e líderes nas suas respectivas áreas de trabalho. Entender as características do ambiente e da força de trabalho é fundamental para fomentar o engajamento, comprometimento e alto nível de desempenho organizacional (NIST, 2017).

Para o bom desempenho das IES, Pacheco *et al.* (2013) afirmam que perpassa pela profissionalização da gestão. O autor destaca ainda que muitos cargos de gestão são ocupados por docentes, que, em razão das suas rotinas acadêmicas, tem dificuldade de exercer plenamente todas as atribuições da rotina operacional demandada em razão da natureza do cargo, assim, recomenda que as instituições criem cargos com funções operacionais a serem ocupados por especialistas da área.

Reatto e Brunstein (2018) recomendam que as instituições de ensino tenham programas que promovam treinamento constante, visando o desenvolvimento das competências requeridas para os gestores, principalmente para o professor-gestor, bem como possuir documentos com descrição de cargos existentes na IES para disponibilizar a novos gestores. Nesse contexto, espera-se que o foco no desenvolvimento da força de trabalho influencie de maneira positiva a efetividade da gestão da UEMA.

Outro critério que compõe o BEF é o Foco na Operação, apontado por Menezes, Martins e Oliveira (2018) como o critério que mais representa a efetividade da gestão. Esse critério está relacionado aos meios de execução das estratégias pela

organização, ao gerenciamento e aprimoramento dos principais processos de trabalho, ou seja, os processos predominantes que agregam valor, como os programas e serviços educacionais (NIST, 2017). O gerenciamento das operações influencia de forma direta e positiva o desempenho do negócio (Xianghui & Victor, 2015). Para um bom funcionamento das IES, faz-se necessário ter processos operacionais mapeados e claramente compreendidos pela equipe administrativa (Pacheco *et al.*, 2013). Assim, espera-se que o foco na operação influencie de maneira positiva na efetividade da gestão da UEMA.

Dentre os principais resultados a serem monitorados por uma IES, Marco, Santos e Sehnem (2017, p. 77) apontam a importância dos “resultados das atividades e das práticas estratégicas realizadas no cotidiano da organização”. Nesse contexto, os resultados podem ser classificados como tangíveis e intangíveis, e caracterizados com resultados almejados e resultados realizados. Com efeito, o critério Resultados visa apurar o desempenho de cada processo-chave priorizado pela organização, como o aprendizado do aluno, resultados das dimensões liderança, estratégia, cliente, força de trabalho e operações.

Além disso, tem a finalidade de promover um diagnóstico real da instituição de ensino, com vistas a retroalimentar toda a cadeia de valor (NIST, 2017). Logo, espera-se que havendo um bom desenvolvimento dos processos de liderança, estratégia, medição, análise e gestão do conhecimento, assim como ter a força de trabalho bem capacitada e operações bem-sucedidas, haja o alcance na excelência do desempenho.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa. Para tanto, considerou-se a tipificação, técnicas e os elementos de coleta de dados que melhor tiveram aderência ao objetivo do estudo. O principal desafio encontrado nesse caso foi o tracejar de um percurso que aliasse os fundamentos teóricos aos aspectos práticos passíveis de observação, uma vez que este foi também o aspecto motivador deste estudo.

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

Toda pesquisa tem por proposição transmitir uma mensagem ao difundir os seus resultados. Nesse intento, todo investigador deve se voltar para a análise com foco na demonstração de suas ideias, evidenciando suas hipóteses para sustentar uma posição a partir das contestações auferidas (Santos, 2011). Logo, com vistas ao desenvolvimento de uma pesquisa fixada em seus fins, os procedimentos metodológicos aqui adotados foram selecionados mediante à aquisição de conhecimentos existentes (Lakatos, 2003).

O intuito deste estudo remete à realização de uma correlação delineada em conformidade aos preceitos metodológicos consolidados na literatura. Portanto, imbuí-se de método e técnicas consideradas nos estudos científicos, propostas por Gil (1991), Yin (2015) e Vergara (2008), com o propósito de alcançar os objetivos estabelecidos. A presente pesquisa segue uma concepção qualitativa e quantitativa, de corte transversal, de cunho descritivo, utilizando o método do estudo de caso.

Em razão do fenômeno em questão, optou-se pelo método do estudo de caso, uma vez que possibilita um estudo profundo e intenso de um ou limitados objetos, permitindo capturar circunstâncias reveladoras, propiciando maior amplitude e detalhamento dos conhecimentos a seu respeito (Yin, 2015; Gil, 2009). Ademais, esse método favorece um maior entendimento holístico da realidade limitada, bem como a concepção de generalizações teóricas sem caráter estatístico (Yin, 2015).

A pesquisa adota múltiplas fontes de evidências comumente utilizadas em estudos de caso, conforme apontado por Yin (2015), que são: documentações, registros em arquivos, entrevistas para aprofundamento, observações diretas e observação participante - visto que a pesquisadora atua profissionalmente na organização estudada. O autor destaca ainda que o uso de múltiplas fontes de evidências que possibilitam aos pesquisadores uma variabilidade de aspectos históricos e comportamentais.

A Figura 7 expressa as possibilidades de múltiplas fontes de dados no contexto de um estudo de caso.



Figura 7 - Fontes de evidências para estudos de caso  
Fonte: Yin (2015).

Portanto, de acordo com os preceitos teóricos apontados, esta pesquisa se

desenvolveu conforme especificado nas etapas a seguir:

Etapa 1 - Definição do design da pesquisa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão da literatura para identificar um fato relevante a ser estudado;</li> <li>• Definição do caso a ser estudado;</li> <li>• Definição do campo de estudo;</li> <li>• Delimitação da teoria, proposições e correlações do estudo.</li> </ul>
Etapa 2 - Preparação e Coleta de evidências
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão da literatura referente aos tópicos estudados;</li> <li>• Pesquisa documental, registros em arquivos nas bases de dados Institucional do campo de estudo, bem como na base de dados das agências reguladoras do segmento;</li> <li>• Estruturação da <i>survey</i> para coleta de dados;</li> <li>• Coleta de dados por meio da <i>survey</i>, que serviu de base para roteiro das entrevistas, afim de corroborar com algumas descobertas;</li> <li>• Observação participantes.</li> </ul>
Etapa 3 - Análise dos dados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos dados e observação dos padrões de comportamento;</li> <li>• Definição da estratégia analítica;</li> <li>• Tratamento estatístico da <i>survey</i>;</li> <li>• Elaboração de uma matriz de categorias alinhadas às proposições do estudo;</li> <li>• Agrupamento das evidências de acordo com os tópicos na matriz;</li> <li>• Análise dos dados triangulando as evidências constatadas.</li> </ul>
Etapa 4 - Relatório da Pesquisa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação das evidências propostas pelo estudos, bem como seus achados.</li> </ul>

Figura 8 - Etapas da pesquisa  
Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Vale ressaltar que a análise dos dados tomou como base às proposições construídas a partir da revisão da literatura.

## 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo ocorreu na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). A IES estudada está localizada na região metropolitana de São Luís, Maranhão, Brasil. É uma instituição de educação de natureza pública e gratuita, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Tem como compromisso a melhoria da qualidade da educação e as contribuições ao desenvolvimento do Estado, atuando nas seguintes áreas do conhecimento - Ciências Agrárias e Veterinária; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da

Terra; Ciências Humanas e Filosofia; Ciências Sociais Aplicadas; Educação; Engenharias; Linguística; Letras e Artes; Tecnologia (UEMA, 2016).

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram representantes da Alta Administração, Gestores de unidades Acadêmicas e Administrativas, Técnicos Administrativos e Docentes. A Universidade conta com um total de 1.532 servidores entre gestão, corpo docente pessoal administrativo.

### 3.4 REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pelo referencial teórico se deu por meio da pesquisa de artigos em repositórios de revistas, periódicos, bibliografias que abordam sobre os tópicos que versam esse estudo. Além de anais de eventos especializados. Cita-se alguns exemplos – Revista de Gestão Universitária na América Latina, *Journal of Education Development*, *Brazilian Administration Review*, Revista de Administração Contemporânea, Revista Ibero-americana de Estudos em Educação. Além de sítios eletrônicos como o portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (<http://portal.inep.gov.br/web/guest/inicio>), *National Institute of Standards and Technology* dos U.E (NIST) <https://www.nist.gov/>, entre outros.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento do estudo, a coleta de dados ocorreu em três etapas, a primeira referiu-se à investigação documental disponível no portal da internet da instituição estudada (<http://www.uema.br/>), como o Plano de Desenvolvimento



Institucional da UEMA (<http://www.pdi.uema.br/>) e da Comissão Própria de Avaliação da UEMA (<http://www.cpa.uema.br/>). Além de consultas *in loco* a documentos institucionais, acessíveis em razão da pesquisadora trabalhar na instituição em estudo.

Seguida de aplicação da *survey*, para levantamento de percepções acerca do objeto de estudo e para aprofundar pontos relevantes apontados no questionário, foram realizadas entrevistas de aprofundamento com gestores, docentes e técnicos administrativos.

Isso posto, apresenta-se a seguir como ocorreu detalhadamente a etapa de coleta por meio da *survey*, que teve como base o instrumento utilizado por Menezes, Martins e Oliveira (2018) acerca do Modelo de Excelência Baldrige (NIST, 2011). O referido instrumento foi composto por 45 afirmações para cada construto pesquisado, sendo fechadas e obrigatórias, conforme elencadas na figura 9. A escala de resposta adotada foi do tipo Likert de 5 pontos, desde discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5).

<b>Liderança</b>
II 1. As ações dos meus líderes servem como exemplo e inspiração. II 2. A minha liderança tem ações correspondentes à Missão, Visão e Valores da organização. II 3. As lideranças se comunicam de maneira eficiente com todos na instituição. II 4. As ações das lideranças reforçam um compromisso ético e de respeito à lei. II 5. As lideranças são preocupadas com a formação de novos líderes. II 6. Há incentivos para que a comunicação seja franca e direta.
<b>Planejamento Estratégico</b>
III 1. Eu conheço a Missão, Visão e Valores da organização. III 2. Todos são envolvidos para identificação dos problemas e soluções para a organização. III 3. Eu sei exatamente o que é esperado de mim dentro da organização. III 4. Todos os recursos que eu preciso para desempenhar minhas tarefas estão à disposição. III 5. Conheço quais são os diferenciais estratégicos da organização. III 6. A organização consegue perceber e aproveitar as oportunidades de inovação em serviços educacionais. III 7. A organização é capaz de se adaptar às mudanças repentinas de cenários.
<b>Foco no Cliente</b>
IV 1. O sistema de captação de reclamações, sugestões, críticas e elogios proporciona uma ação rápida nos problemas. IV 2. Os alunos são envolvidos na solução dos problemas identificados. IV 3. A condução da relação com os alunos proporciona fidelização e uma relação de longo prazo. IV 4. A relação com os alunos permite identificar novas necessidades e oferecer novos serviços. IV 5. A organização é capaz de se antecipar os problemas e saná-los.

IV6. A organização tem programas atrativos para adquirir novos alunos por meio de indicações.
<b>Medição, Análise e Gestão do Conhecimento</b>
V 1.O modelo de coleta, seleção e alinhamento de dados acontecem com frequência e segurança. V 2. Eu confio nos dados medidos e fornecidos pela instituição. V 3. A instituição possibilita a troca de conhecimento entre todas as pessoas. V 4. As informações são utilizadas para apoiar a tomada de decisão. V 5. As informações coletadas apoiam a inovação de serviços. V 6.Os dados coletados são comparados com os objetivos da estratégia da organização.
<b>Foco na Força de Trabalho</b>
VI 1. As atividades que desenvolvo estão de acordo com as habilidades que possuo. VI 2. O sistema de recrutamento, seleção e remuneração estão compatíveis com o restante do mercado. VI 3. Recebo retornos sobre o meu desempenho e alcance das metas esperadas. VI 4. Cada empregado é certificado para o papel que desempenha na organização. VI 5. Existem programas de treinamentos e informações sobre novos desafios. VI 6. A quantidade de pessoas é adequada à quantidade de trabalho. VI 7. A força de trabalho é envolvida com a organização VI 8. O nível de rotatividade de profissionais é baixo. VI 9. Recebo retornos financeiro quando alcanço metas traçadas.
<b>Foco na Operação</b>
VII 1. Tenho a liberdade de sugerir mudanças na forma de executar minhas tarefas. VII 2. Os processos de trabalho estão em constante modificação para que sejam efetivamente melhorados. VII 3. Eu conheço a medida de produtividade e posso sugerir sobre a melhor adaptação e evolução dessas medidas. VII 4. Os processos são desenhados para evitar o retrabalho e reduzir custos, minimizando a possibilidade de erros. VII 5. Há planejamento para que, em caso de emergência, as operações continuem funcionando. VII 6. Há um rigoroso processo de controle dos fornecedores.
<b>Efetividade da Gestão</b>
VIII 1. Há um programa de acompanhamento de resultados de aprendizado dos alunos. VIII 2. Os resultados de acompanhamento de aprendizado são melhores do que os dos principais concorrentes. VIII3. O aluno é satisfeito com a instituição em que estuda. VIII 4. A força de trabalho está satisfeita e atende às metas estabelecidas. VIII 5. As lideranças conseguem implementar os enunciados da missão, visão e valores. VIII 6. Os resultados financeiros são superiores às expectativas dos investidores.

Figura 9 - Construtos e variáveis da pesquisa

Fonte: Menezes, Martins e Oliveira (2018), com base no Modelo de Excelência Baldrige (NIST, 2011).

Na perspectiva de atender às atualizações ocorridas no BEF (NIST, 2017) e particularidades de IES públicas, foram realizadas adequações de termos e incorporação de questões ao instrumento original. Foram verificadas as concordâncias e validades por meio de um pré-teste realizado com 8 participantes, estruturado na ferramenta *Google Forms*.

Os ajustes iniciais (antes do pré-teste) consistiram na inclusão das seguintes afirmativas, conforme o critério estabelecido:

- Critério Planejamento Estratégico - #8: No processo de desenvolvimento das

estratégias é realizado o mapeamento dos riscos;

- Critério Operações - #7: Há sistemas de gerenciamento que garante a confiabilidade dos dados e #8. Há processos seguros que garantem a segurança dos sistemas de informações;

- Critério Efetividade da Gestão - #7: A disponibilidade orçamentária e financeira atende às necessidades operacionais da instituição;

A segunda etapa de ajuste ocorreu com base na avaliação da pertinência das sugestões indicadas pelos participantes do pré-teste. Destacam-se as seguintes inserções:

- Critério Força de Trabalho - #10: A carga de trabalho individual está adequada e equilibrada;

- Critério Efetividade da Gestão - # 6: Os resultados financeiros atingem as metas estabelecidas na proposta orçamentária (apenas substituição de termos);

A versão final da *survey* (Apêndice A), também estruturada na plataforma do *Google Forms* para coletar os dados, foi enviada ao público-alvo por e-mail, obtendo ao término da coleta 338 respostas (22,1%).

Os dados coletados foram tratados por meio do aplicativo IBM SPSS *Statistcs Standard*, para obtenção da estatística descritiva e inferencial. Foram verificados valores de média, desvio padrão e assimetria. Além da Avaliação da Dimensionalidade e da Consistência Interna dos Construtos, Análise Fatorial Confirmatória (CFA) dos Construtos e Análise de Regressão Linear Múltipla.

Com base nos resultados da *survey*, foi elaborado um roteiro semiestruturado (Apêndice B) para a realização de 9 (nove) entrevistas de aprofundamento com os sujeitos da pesquisa.

Os dados coletados na *survey*, nas entrevistas de aprofundamento e nas diversas fontes públicas e internas disponibilizadas, além da observação participativa da pesquisadora, foram triangulados para subsidiar a discussão dos resultados e auxiliar na elaboração das conclusões.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da análise dos resultados obtidos após execução das etapas estabelecidas para realização da pesquisa, que teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a efetividade da gestão em uma IES pública, à luz dos critérios do BEF, por meio de um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Inicialmente é retratado o objeto de estudo. Em seguida, apresentada a caracterização das amostras. Posteriormente, apresenta-se os dados da *survey*. Na sequência é realizada a triangulação dos dados, por critérios propostos pelo arcabouço BEF.

#### 4.1 PERFIL INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

A origem da UEMA efetivou-se com a criação da Federação das Escolas Superiores do Maranhão (FESM):

“a origem da Universidade Estadual do Maranhão (Uema) deu-se com a criação da Federação das Escolas Superiores do Maranhão (FESM), estabelecida pela Lei nº 3.260, de 22 de agosto de 1972, para coordenar e integrar os estabelecimentos isolados do sistema educacional superior do Maranhão. Nesse instante, a FESM, foi constituída por quatro unidades de ensino superior: Escola de Administração, Escola de Engenharia, Escola de Agronomia e Faculdade de Caxias. Em 1975, a FESM incorporou a Escola de Medicina Veterinária de São Luís e em 1979, a Faculdade de Educação de Imperatriz”. (PDI, 2016, p. 24).

Posteriormente, foi reestruturada por meio das Leis nº 5.921, de 15 de março de 1994, e nº 5.931, de 22 de abril de 1994; modificada pela Lei nº 6.663, de 04 de junho de 1996. Está vinculada, em princípio, à Secretaria Estadual de Educação

(SEDUC). Posteriormente à reforma administrativa implementada pelo Governo do Estado no ano de 1999, a SEDUC transformou-se na Gerência de Estado de Desenvolvimento Humano (GDH). Novas alterações ocorreram nos anos subsequentes, conforme destacado no PDI (2016, p. 24), onde relata que:

“A Lei Estadual nº 7.734, de 19 de abril de 2002, dispôs novas alterações na estrutura administrativa do Governo, e a Uema passou a integrar a Gerência de Estado de Planejamento e Gestão. Em 31 de janeiro de 2003 com a Lei nº 7.844, o Estado promoveu uma nova reorganização estrutural, criando o Sistema Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do qual a Uema passou a fazer parte. Sendo assim, a Universidade vinculou-se à Gerência de Estado da Ciência, Tecnologia, Ensino Superior e Desenvolvimento Tecnológico (GECTEC), hoje, Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI)”.

Em níveis educacionais, a UEMA atua na oferta e cursos presenciais e a distância de Graduação Bacharelado, Tecnólogo e Licenciatura; cursos técnicos a distância de nível médio, tipo sequencial; Pós-Graduação Stricto Sensu e Lato Sensu. Em seu quadro discente conta com cerca de 24.669 mil alunos, presente em 55 municípios do estado do Maranhão, conforme apresentado na figura 10 (Anuário, 2018).

Segundo o Decreto Estadual nº 15.581, de 30 de maio de 1997, tem estrutura orgânica, com base em departamentos, agrupados e coordenados por centros, conforme as características das atividades desenvolvidas. Também apresenta descentralização administrativa, flexibilidade de métodos e critérios de ensino e liberdade de estudos para desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão (PDI, 2016).



Figura 10 - Mapa da visão geral da UEMA no Maranhão  
Fonte: Anuário da UEMA (2018).

Nesse contexto, vale destacar a filosofia institucional e diretrizes que norteiam as ações da UEMA, como missão, visão, valores e diretrizes estratégicas, representados a seguir:

Missão
• Produzir e difundir conhecimento orientado para a cidadania e formação profissional, por meio do ensino, pesquisa e extensão, priorizando o desenvolvimento do Maranhão.
Visão
• Ser uma instituição de referência na formação acadêmica, na produção de conhecimento, tecnologia e inovação, integrada com a sociedade e transformadora dos contextos em que se insere.
Valores
• Ética, Transparência, Sustentabilidade, Democracia, Autonomia e Inclusão.
Diretrizes Estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI - 2016/2020)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva Sociedade</b> - Defender a Uema como Universidade pública, gratuita, autônoma e essencial para o desenvolvimento do Estado do Maranhão; estimular as relações de cooperação com instituições públicas e privadas nacionais e internacionais; Consolidar e fortalecer a presença da Uema no continente; fortalecer a interação com a sociedade civil e com o poder público; e posicionar a Uema como instituição de referência acadêmica na formação de profissionais e na produção de conhecimento.</li> <li>• <b>Perspectiva Academia</b> - Ofertar cursos que atendam as mais diversas demandas da sociedade maranhense; estabelecer políticas que estimulem ações de ensino, pesquisa e extensão direcionadas para as demandas da sociedade; e aprimorar as políticas afirmativas de apoio aos discentes.</li> <li>• <b>Perspectiva Gestão</b> - Diversificar e incorporar os mecanismos de aprendizagem pela via tecnológica; desenvolver mecanismos que possibilitem a melhoria na comunicação entre os diversos setores da Universidade; conquistar a autonomia financeira da Uema por meio da realização integral do seu orçamento e do estímulo à captação de recursos; criar mecanismos que monitorem o cumprimento do Estatuto, Regimento e Normas que regem a Universidade; aperfeiçoar a gestão acadêmica/administrativa, com maior profissionalização, descentralização e participação.</li> <li>• <b>Perspectiva Competências</b> - Prover e qualificar os quadros de pessoal docente e técnico-administrativo e Modernizar e ampliar a infraestrutura física e de equipamentos dos campi.</li> </ul>

Figura 11 - Filosofia e diretrizes estratégicas da UEMA

Fonte: Elaborado pela autora a partir do PDI (2016).

Tendo como pressuposto que a efetividade não pode ser medida diretamente e, para que critérios aceitáveis sejam identificados, limites precisam ser estabelecidos (Cameron, 2015). Dessa maneira, a conjuntura apresentada, subsidia e oferece a base para as delimitações de critérios a serem utilizados para análise da efetividade da gestão.

Para tanto, a efetividade da gestão está sendo medida sob a perspectiva dos sujeitos da pesquisa, sob os critérios da: a) liderança; b) estratégia; c) foco clientes “partes interessadas”; d) medição, análise e gestão do conhecimento; e) força de trabalho; f) operações; e g) resultados.



## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

### 4.2.1 Perfil dos sujeitos respondentes da *survey*

Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, tendo como resultado 338 respondentes. Onde 53,6 % são do sexo feminino (181 em números absolutos) e 46,4 % são do sexo masculino (157 em números absolutos) de acordo com o demonstrado na figura 12. Os demais dados sociodemográficos serão apresentados na sequência.

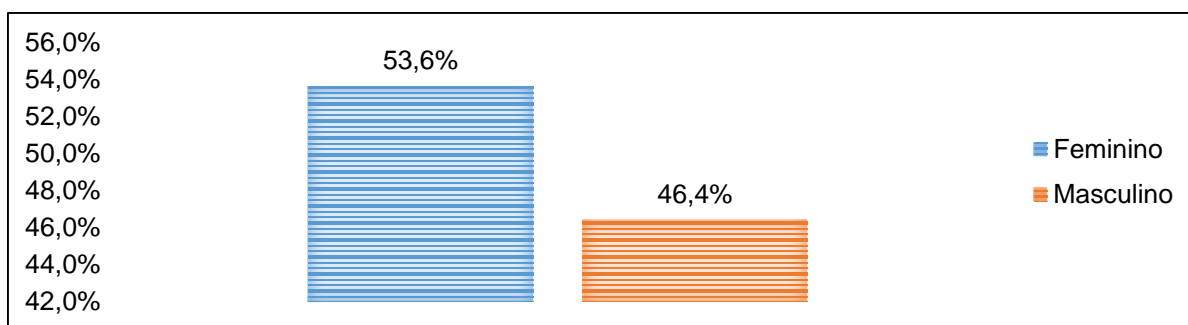


Figura 12 - Sexo dos respondentes

Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa

A maioria dos respondentes estão entre 31 e 40 anos, correspondendo 27,8 % (94 no total) e a minoria encontra-se acima de 60 anos, equivale a 10,9% (37 no total) representado na figura 13.

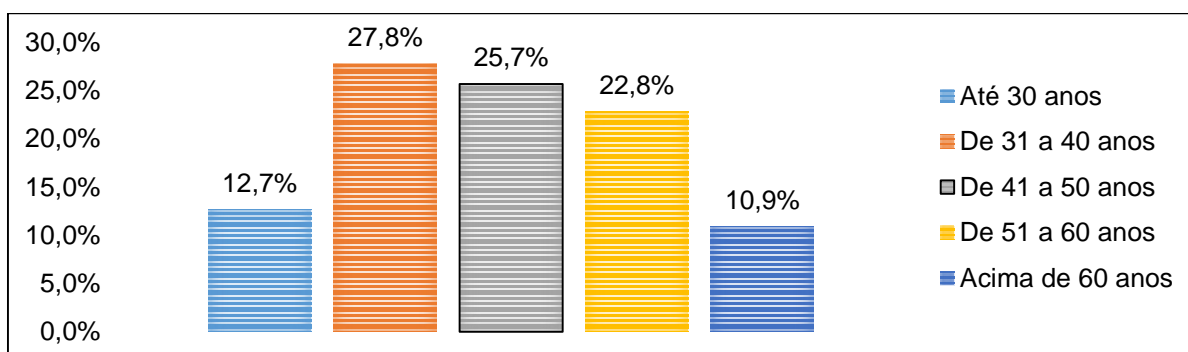


Figura 13 - Idade dos respondentes

Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa

No que diz respeito à escolaridade, observou-se um nível elevado de escolaridade, visto que a maioria dos respondentes são 30,5% de Doutores 30,5% (103), seguido de 28,1 % de Mestres (95) e 26% de Especialistas 26% (88), tendo o menor percentual, 1,5%, no nível técnico 1,5 % (5), conforme Figura 14.

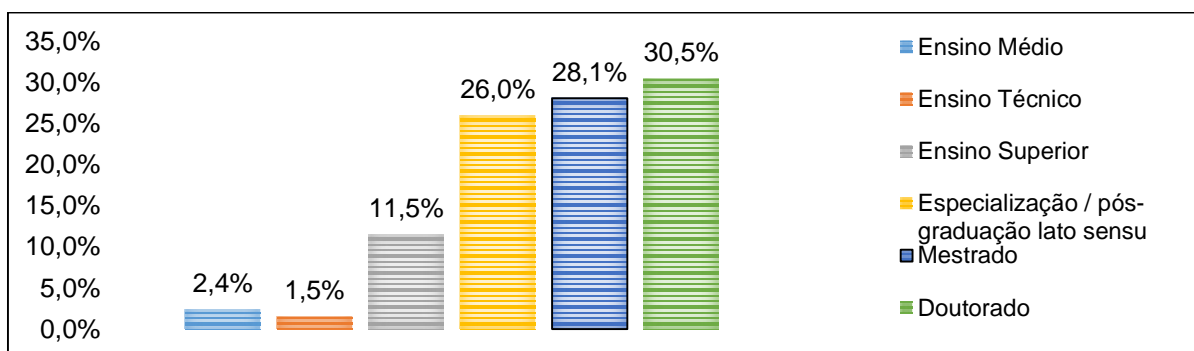


Figura 14 - Escolaridade dos respondentes  
Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa

Em relação ao tempo de trabalho na UEMA, a maior representatividade está na faixa de até 5 anos, correspondendo 34,3% (116), e menor na faixa de 5 a 10 anos, correspondendo a 19,8% (67), conforme Figura 15.

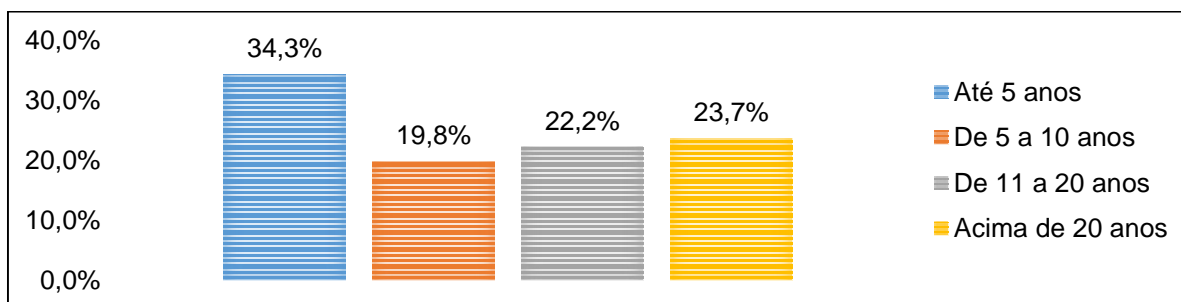


Figura 15 - Tempo de trabalho dos respondentes  
Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa

No que diz respeito a renda dos respondentes o maior grupo, 27,5%, encontra-se na faixa que recebe acima de R\$ 5.000,00 até R\$10.000,00 e o menor grupo, 7,6%, está alocado na faixa acima de R\$15.000,00 conforme Figura 16.

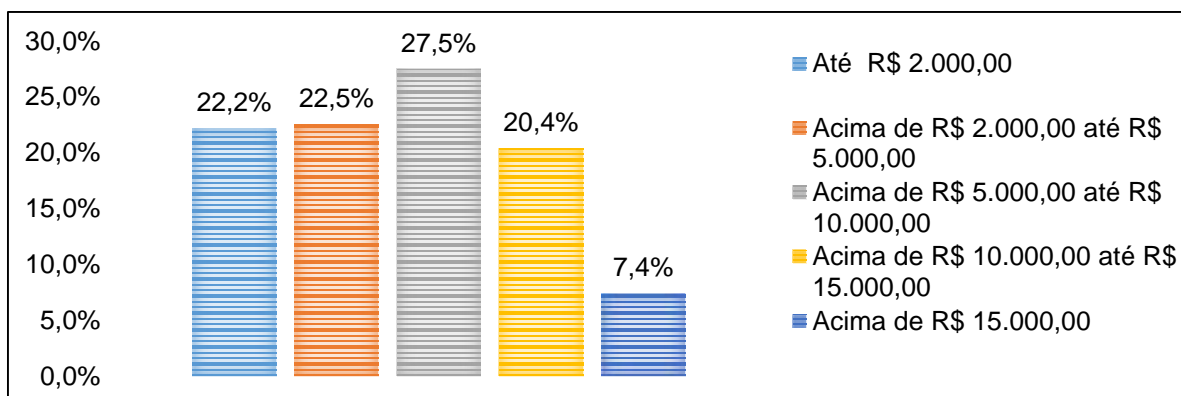


Figura 16 - Renda dos respondentes  
Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa

Ainda sobre a amostra dos respondentes, com relação ao grupo ocupacional, verificou-se maior percentual de docentes, 29,6% (99), e o menor percentual, 5,6% (19), da Alta Administração 5,6%, conforme Figura 17.

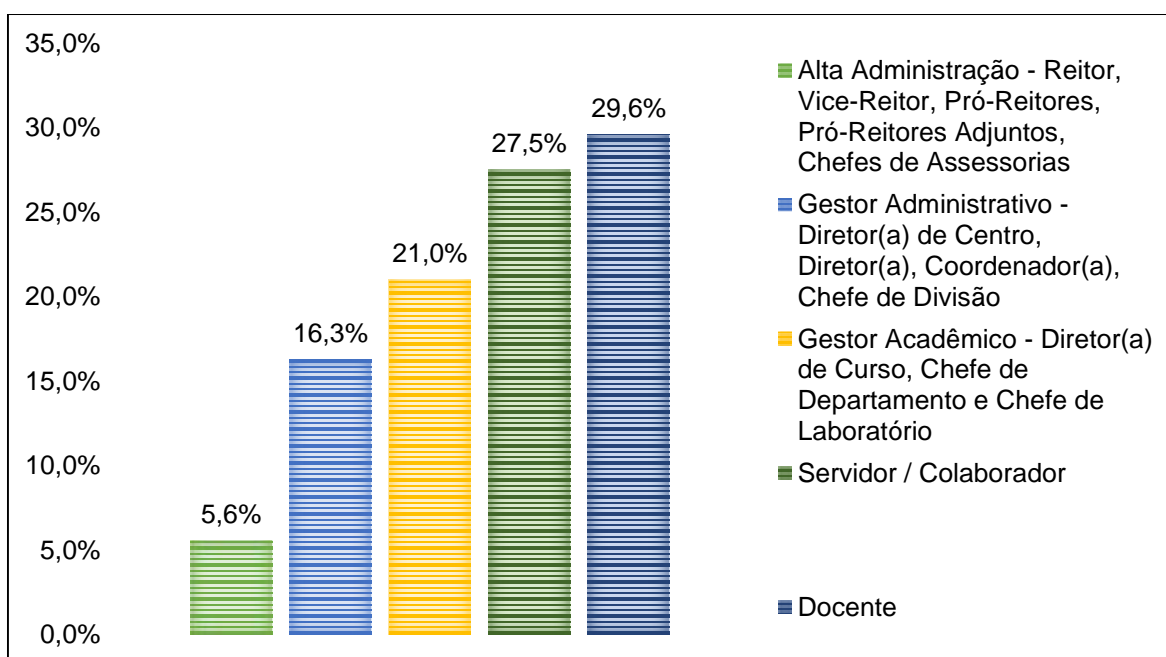


Figura 17 - Grupo ocupacional dos respondentes  
Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa.

#### 4.2.2. Sujeitos participantes das entrevistas

Após análise das informações capturadas pela *survey*, foram realizadas entrevistas para corroborar com algumas descobertas, tendo como referência um roteiro preliminar, com questões abertas, conforme Apêndice B. Buscou-se pelo

menos um sujeito da pesquisa para cada grupo ocupacional, resultando em 9 entrevistas, conforme Figura 18.

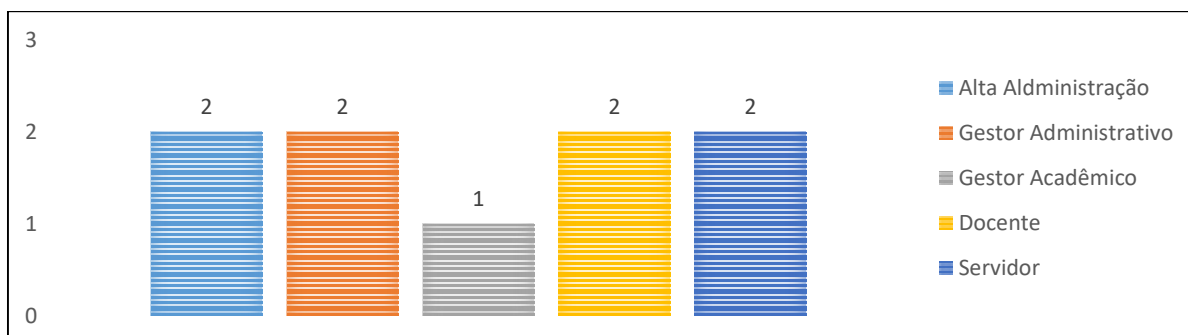


Figura 18 - Grupo ocupacional dos entrevistados  
Fonte: Tratamento dos dados da pesquisa.

Os entrevistados da Alta Administração, são identificados nesta pesquisa como “Líder A e Líder B”, os gestores administrativos como “Coordenador A e Coordenador B” e, o gestor acadêmico de “Gestor A”. Já os docentes como “Docente A e Docente B”. Por fim, os Técnico-administrativos como “Técnico A e Técnico B”.

### 4.3 RESULTADOS DA SURVEY

Este item consiste na análise das estatísticas descritiva e inferencial dos dados coletados por meio da *survey*. Contendo a média, desvio padrão e assimetria de cada Construto. Contempla ainda a Avaliação da Dimensionalidade e da Consistência Interna dos Construtos, Análise Fatorial Confirmatória (CFA) dos Construtos e Análise de Regressão Linear Múltipla.

#### 4.3.1 Resultado da média, desvio padrão e assimetria

Para subsidiar a análise dos dados, este subitem contempla a estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo, apresentando média, desvio padrão e assimetria, separadamente para cada variável do modelo proposto pelo arcabouço

BEF. Onde tem-se como variáveis independentes – Liderança, Estratégia, Clientes, Medição, Análise e Gestão do Conhecimento, Força de Trabalho, Operações e como variável dependente - Resultado, denominado neste estudo como Efetividade da Gestão, representados na figura a seguir.



Figura 19 - Education Framework Overview (BEF).  
Fonte: Adaptado pela autora a partir da NIST (2017), em tradução livre.

Portanto, para o construto Liderança, a pesquisa de percepção apontou uma alta concordância quanto às lideranças terem ações correspondentes a missão, visão e valores institucionais (L.2:  $\mu$  4,25), além de apresentar o menor desvio padrão, foi a variável com maior assimetria negativa. Outro ponto, que concordam, é que os líderes são considerados exemplo e inspiração (L1:  $\mu$  4,01), assim como, quando considera que as ações das lideranças reforçam um compromisso ético e de respeito à lei (L4:  $\mu$  3,99).

No entanto, há uma propensão para posicionamento neutro quanto à preocupação com a formação de novos líderes (L.5:  $\mu$ : 3,20) e comunicação eficiente

com todos na instituição (L.3:  $\mu$ : 3,23), conforme apresentado na Tabela 1.

**TABELA 1 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO LIDERANÇA**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Liderança	L.1 As ações dos meus líderes servem como exemplo e inspiração.	338	4,01	1,022	-0,980
	L.2 A minha liderança tem ações correspondentes a Missão, Visão e Valores da organização.	338	4,25	0,861	-1,352
	L.3 As lideranças se comunicam de maneira eficiente com todos na instituição.	338	3,23	1,114	-0,239
	L.4 As ações das lideranças reforçam um compromisso ético e de respeito à lei.	338	3,99	1,023	-1,068
	L.5 As lideranças são preocupadas com a formação de novos líderes.	338	3,20	1,165	-0,143
	L.6 Há incentivos para que a comunicação seja franca e direta.	338	3,43	1,077	-0,346

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Quando se trata sobre o construto Estratégia, observou-se que há uma forte concordância no que tange ao conhecimento da missão visão e valores da UEMA (E.1:  $\mu$  4,29). Seguido da concordância em saber o que é esperado exatamente de cada um dentro da instituição (E3:  $\mu$  4,04) e do diferencial estratégico da UEMA (E.5  $\mu$  3,57). No entanto, há uma discordância quanto a ter todos os recursos necessários para o desempenho das tarefas (E4:  $\mu$  2,96), de acordo com a Tabela 2.

**TABELA 2 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO ESTRATÉGIA**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Estratégia	E.1 Eu conheço a Missão, Visão e Valores da organização.	338	4,29	0,91	-1,336
	E.2 Todos são envolvidos para identificação dos problemas e soluções para a organização.	338	3,18	1,106	-0,190
	E.3 Eu sei exatamente o que é esperado de mim dentro da organização.	338	4,04	0,964	-1,022
	E.4 Todos os recursos que eu preciso para desempenhar minhas tarefas estão à disposição.	338	2,96	1,135	0,038
	E.5 Conheço quais são os diferenciais estratégicos da organização.	338	3,57	1,017	-0,653
	E.6 A organização consegue perceber e aproveitar as oportunidades de inovação em serviços educacionais.	338	3,52	1,048	-0,553
	E.7 A organização é capaz de se adaptar a mudanças repentinas de cenários.	338	3,30	1,04	-0,266
	E. 8 No processo de desenvolvimento das estratégias é realizado o mapeamento dos riscos.	338	3,16	1,088	-0,287

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Já no construto Cliente, constatou-se uma consonância no que concerne à relação com os alunos permitir identificar novas necessidades e serviços (C.4:  $\mu$  3,84). Assim como, perceber que a condução da relação com os alunos proporciona satisfação e orgulho (C.3:  $\mu$  3,59). Considera ainda, que a UEMA tem programas atrativos de incentivos para atrair e reter alunos (C.6:  $\mu$ 3,45).

Porém, tende a haver uma neutralidade ao considerar que o sistema de captação de reclamações, sugestões, críticas e elogios proporciona uma rápida resolução de problemas (C.2:  $\mu$  3,01), bem como, ser capaz de antecipar a problemas e saná-los (C.5:  $\mu$  3,06). Ressalta-se, que apesar do desvio padrão ter sido maior que 1, em todas as variáveis, os resultados da assimetria foram negativos em todos os itens, detalhados na Tabela 3.

**TABELA 3 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO CLIENTE**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Cliente	C.1 O sistema de captação de reclamações, sugestões, críticas e elogios proporciona uma ação rápida nos problemas.	338	3,01	1,149	-0,100
	C.2 Os alunos são consultados, ouvidos na solução dos problemas identificados.	338	3,10	1,146	-0,210
	C.3 A condução da relação com os alunos proporciona satisfação e orgulho em uma relação de longo prazo.	338	3,59	1,033	-0,597
	C.4 A relação com os alunos permite identificar novas necessidades e oferecer novos serviços.	338	3,84	1,057	-0,865
	C.5 A organização é capaz de se antecipar a problemas e saná-los.	338	3,06	1,123	-0,13
	C.6 A organização tem programas atrativos de incentivos para atrair e reter alunos.	338	3,45	1,016	-0,453

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Ao analisar as percepções que versam sobre o construto Medição, Análise e Gestão do Conhecimento, verificou-se um bom nível de concordância em relação às informações serem utilizadas para apoiar a tomada de decisão (M.4:  $\mu$  3,82). Aponta ainda, a confiabilidade nos dados medidos e fornecidos pela instituição (M.2:  $\mu$  3,80). Tendem a concordar, haver indicadores de acompanhamento da realização de

objetivos estratégicos (M.6:  $\mu$  3,78) e que as informações coletadas apoiam a inovação de serviços (M.5:  $\mu$  3,69).

Entretanto, observou-se uma neutralidade quando se trata do modelo de coleta, seleção e alinhamentos de dados acontecerem com frequência e segurança (M.1  $\mu$  3,24), o mesmo é verificado, na percepção acerca da instituição possibilitar a troca de conhecimento entre as pessoas (M.3  $\mu$  3,28). O desvio padrão foi relativamente baixo, havendo assimetria negativa em todas as variáveis, podendo ser verificada na Tabela 4.

**TABELA 4 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO MEDIÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	M.1 O modelo de coleta, seleção e alinhamento de dados acontecem com frequência e segurança.	338	3,24	0,988	-0,322
	M.2 Eu confio nos dados medidos e fornecidos pela instituição.	338	3,80	0,976	-0,621
	M.3 A instituição possibilita a troca de conhecimento entre todas as pessoas.	338	3,28	1,202	-0,273
	M.4 As informações são utilizadas para apoiar a tomada de decisão.	338	3,82	1,008	-0,813
	M.5 As informações coletadas apoiam a inovação de serviços.	338	3,69	0,971	-0,64
	M.6 A organização tem indicadores de acompanhamento da realização dos objetivos estratégicos.	338	3,78	0,985	-0,51

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Também se analisou as percepções quanto ao construto Força de Trabalho. Neste caso, constata que houve apenas uma variável com nível elevado de concordância, onde diz que as atividades desenvolvidas estão de acordo com as habilidades que possuem (FT.1:  $\mu$  4,17). Apresentou ainda menor desvio padrão (0,894) e maior assimetria negativa (-1,290). Por outro lado, há elevado nível de discordância quanto ao afirmar receber retornos financeiros quando alcança metas traçadas (FT.9:  $\mu$  1,92), verificado também, pela assimetria positiva (0,844).



Outros pontos que ocorrem inclinação para discordância ou serem neutralidade, tratam sobre haver quantidade de pessoas adequadas à quantidade de trabalho (FT.6:  $\mu$  2,58); A carga de trabalho individual está adequada e equilibrada (FT.10:  $\mu$  2,93); e cada empregado ser certificado para o papel que desempenha (FT.4:  $\mu$  2,96). Observa-se coerência nas respostas entre as variáveis. As constatações, seguem detalhadas na tabela 5.

**TABELA 5 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO FORÇA DE TRABALHO**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Força de Trabalho	FT.1 As atividades que desenvolvo estão de acordo com as habilidades que possuo.	338	4,17	0,894	-1,290
	FT.2 O sistema de recrutamento, seleção e remuneração estão compatíveis com o restante do mercado.	338	3,16	1,154	-0,298
	FT.3 Recebo retornos sobre o meu desempenho e alcance das metas esperadas.	338	3,11	1,193	-0,218
	FT.4 Cada empregado é certificado para o papel que desempenha na organização.	338	2,96	1,178	-0,051
	FT.5 Existem programas de treinamentos e informações sobre novos desafios.	338	3,17	1,165	-0,219
	FT.6 A quantidade de pessoas é adequada à quantidade de trabalho.	338	2,58	1,130	0,227
	FT.7 A força de trabalho é envolvida com a organização	338	3,33	1,052	-0,317
	FT.8 O nível de rotatividade de profissionais é baixo.	338	3,45	1,092	-0,422
	FT.9 Recebo retornos financeiro quando alcanço metas traçadas.	338	1,92	1,071	0,844
	FT.10 A carga de trabalho individual está adequada e equilibrada.	338	2,93	1,18	-0,042

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Quanto ao construto Foco nas Operações, as respostas dos questionários indicam que há liberdade para sugerir mudanças na forma de executar as tarefas. (OP.1:  $\mu$  3,75). No entanto, inclina-se a discordar totalmente ou ficarem neutros, quanto a haver rigoroso processo de controle de fornecedores (OP.6: 2,92), e haver planejamento para que, em caso de emergência, as operações continuem funcionando (OP.5: 2,99).

**TABELA 6 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO OPERAÇÕES**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Operações	OP.1 Tenho a liberdade de sugerir mudanças na forma de executar minhas tarefas.	338	3,75	1,064	-0,733
	OP.2 Os processos de trabalho estão em constante modificação para que sejam efetivamente melhorados.	338	3,37	1,040	-0,421
	OP.3 Eu conheço a medida de produtividade e posso sugerir sobre a melhor adaptação e evolução dessas medidas.	338	3,41	1,019	-0,393
	OP.4 Os processos são desenhados para evitar o retrabalho e reduzir custos, minimizando a possibilidade de erros.	338	3,07	1,114	-0,284
	OP.5 Há planejamento para que, em caso de emergência, as operações continuem funcionando.	338	2,99	1,046	-0,154
	OP.6 Há um rigoroso processo de controle dos fornecedores.	338	2,92	1,039	-0,085
	OP.7 Há sistemas de informações que garantem a confiabilidade dos dados.	338	3,38	0,953	-0,194
	OP.8 Há processos que garantem a segurança dos sistemas de informações.	338	3,42	0,931	-0,211

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

No critério Efetividade da Gestão, foi possível verificar que há tendência em concordar quanto ao aluno ser satisfeito com a instituição em que estuda (EF.3:  $\mu$  3,56). A variável apresenta ainda o menor desvio padrão (0,857). Por outro lado, os respondentes tendem a discordar ou discordar totalmente, quando se afirma que os resultados financeiros atingem as metas estabelecidas na proposta orçamentária (EF.6:  $\mu$  2,49) e, haver disponibilidade orçamentária e financeira para atender as necessidades operacionais da instituição (EF.7:  $\mu$  2,18), estas, apresentaram desvio padrão acima de (1,051; 1,025) e foram as únicas que obtiveram assimetria positiva (0,108; 0,514).

**TABELA 7 - MÉDIA, DESVIO PADRÃO E ASSIMETRIA DO CONSTRUTO EFETIVIDADE DA GESTÃO**

Construto	Variáveis	N	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão	Assimetria
Efetividade da Gestão	EF.1 Há um programa de acompanhamento de resultados de aprendizado dos alunos.	338	3,35	1,049	-0,286

EF.2 Os resultados de acompanhamento de aprendizado são melhores do que de outras organizações do mesmo segmento.	338	3,13	0,970	-0,211
EF.3 O aluno é satisfeito com a instituição em que estuda.	338	3,56	0,857	-0,441
EF.4 A força de trabalho está satisfeita e atende às metas estabelecidas.	338	3,21	0,996	-0,25
EF.5 As lideranças conseguem implementar os enunciados da missão, visão e valores.	338	3,45	0,995	-0,415
EF.6 Os resultados financeiros atingem as metas estabelecidas na proposta orçamentária.	338	2,49	1,051	0,108
EF.7 A disponibilidade orçamentária e financeira atende às necessidades operacionais da instituição.	338	2,18	1,025	0,514

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

### 4.3.2 Avaliação da Consistência Interna dos Construtos

Para analisar a confiabilidade dos construtos, utilizou-se o coeficiente Alfa de Cronbach, que é um coeficiente de confiabilidade que mensura a consistência interna dos dados. Segundo Hair *et al.* (2009), o limite inferior para o Alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70.

O construto Liderança apresentou variância explicada de 55,60% e o valor do Alfa de Cronbach também apresentou um valor adequado (0,840), acima de 0,70. Todas as variáveis obtiveram altos carregamentos (acima de 0,6) e os seus *loadings* (carregamentos obtidos) podem ser observados na Tabela 8.

**TABELA 8 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO LIDERANÇA**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Liderança	L.1	0,766	55,60	0,840
	L.2	0,665		
	L.3	0,754		
	L.4	0,742		
	L.5	0,791		
	L.6	0,750		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

O construto Estratégia também se ajustou somente em um único fator. Para um

melhor ajuste do construto Estratégia foi retirada a variável “E.1 – Eu conheço a Missão, Visão e Valores da organização”, já que apresentou um valor de carregamento (0,548) abaixo de 0,6 (Hair *et al.*, 2009) e estava prejudicando os valores e adequação dos dados.

Assim, como observa-se na Tabela 9, o construto Estratégia obteve uma variância explicada de 51,67%. O valor do Alfa de Cronbach obteve um valor adequado (0,842), ficando acima de 0,70. Os demais *loadings* (carregamentos obtidos) das variáveis deste construto foram considerados altos e bons (acima de 0,6).

**TABELA 9 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO ESTRATÉGIA**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Estratégia	E.2	0,723	51,67	0,842
	E.3	0,653		
	E.4	0,633		
	E.5	0,707		
	E.6	0,773		
	E.7	0,781		
	E.8	0,749		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

O construto Foco no Cliente obteve variância explicada de 58,13%. O valor do Alfa de Cronbach obteve um valor adequado (0,855), ou seja, acima de (0,70). Todos os *loadings* (carregamentos obtidos) das variáveis deste construto foram considerados altos e bons (acima de 0,6), conforme demonstra-se na Tabela 10.

**TABELA 10 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO FOCO NO CLIENTE**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Foco no Cliente	C.1	0,702	58,13	0,855
	C.2	0,803		
	C.3	0,796		
	C.4	0,734		
	C.5	0,808		
	C.6	0,726		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Outro construto analisado foi Medição, Análise e Gestão do Conhecimento, que resultou em variância explicada de 64,41%. Apresentou o valor do Alfa de Cronbach adequado (0,883), acima da referencial convencional 0,70. As variáveis obtiveram altos carregamentos (acima de 0,6) e os carregamentos obtidos, podem ser observados na Tabela 11.

**TABELA 11 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO MEDIÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	M.1	0,748	64,41	0,883
	M.2	0,815		
	M.3	0,688		
	M.4	0,872		
	M.5	0,890		
	M.6	0,785		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

No construto Força de Trabalho foi necessário retirar as variáveis “FT.1 As atividades que desenvolvo estão de acordo com as habilidades que possuo” (carregamento = 0,475), “FT.8 O nível de rotatividade de profissionais é baixo” (carregamento = 0,252) e “FT.9 Recebo retornos financeiro quando alcanço metas traçadas” (carregamento = 0,510), pois apresentaram valor de carregamento abaixo de 0,6.

Logo após as retiradas destas variáveis (FT.1; FT.8 e FT9), os valores relativos à variância explicada foi de 53,84% e o valor do Alfa de Cronbach obtido é considerado adequado (0,855), visto que ficou acima de 0,70. Os carregamentos individuais obtidos das variáveis deste construto, também podem ser considerados pertinentes, visto que está acima de (0,6), conforme apresentados na Tabela 12.

**TABELA 12 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO FORÇA DE TRABALHO**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Força de Trabalho	FT.2	0,668	53,84	0,855
	FT.3	0,769		
	FT.4	0,808		
	FT.5	0,712		
	FT.6	0,671		
	FT.7	0,780		
	FT.10	0,715		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Para um melhor ajuste do construto Foco nas Operações foi retirada a variável “OP.1 - Tenho a liberdade de sugerir mudanças na forma de executar minhas tarefas” (carregamento = 0,539), posto que a mesma apresentou um valor de carregamento abaixo de 0,6 (HAIR et al, 2009), afetando os valores e adequação dos dados.

A variância explicada do mesmo foi de 57,60% e o o valor do Alfa de Cronbach também obteve um valor satisfatório (0,876), resultando acima de 0,70. Todos os *loadings* (carregamentos obtidos) das variáveis deste construto foram considerados aceitáveis e bons (acima de 0,6), conforme demonstra-se na Tabela 13.

**TABELA 13 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO FOCO NAS OPERAÇÕES**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Foco nas Operações	OP.2	0,753	57,60	0,876
	OP.3	0,690		
	OP.4	0,807		
	OP.5	0,775		
	OP.6	0,743		
	OP.7	0,778		
	OP.8	0,762		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Por fim, o construto Efetividade da Gestão obteve variância explicada de 56,40% e Alfa de Cronbach adequado (0,868), acima da referencial convencional (0,70). Todas as variáveis obtiveram carregamentos satisfatórios (acima de 0,6) podendo ser observado na Tabela 14.

**TABELA 14 - TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO EFETIVIDADE DA GESTÃO**

Construto	Variável	Carregamento	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Efetividade da Gestão	R.1	0,67	56,40	0,868
	R.2	0,784		
	R.3	0,754		
	R.4	0,827		
	R.5	0,788		
	R.6	0,718		
	R.7	0,703		

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

### 4.3.3 Análise Fatorial Confirmatória (CFA) dos Construtos

Visto que o instrumento original teve ajustes de termos e inclusão de fatores, foi dada continuidade à análise fatorial confirmatória (CFA), que tem como principal objetivo, analisar a validade convergente e discriminante dos construtos utilizados no estudo (Hair *et al.*, 2009).

Para realizar a mensuração da validade convergente dos construtos, foram utilizados a Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída (AVE) de cada um dos construtos. De acordo com Hair *et al.* (2009), os valores adequados da Confiabilidade Composta devem ser superiores a (0,70) e a Variância Média Extraída (AVE) deve apresentar valores superiores a (0,5).

Todos os construtos deste estudo apresentaram valores válidos e adequados de Confiabilidade Composta (acima de 0,70) e Variância Média Extraída (acima de 0,5). Os carregamentos das variáveis e os valores referentes à validade convergente dos construtos (Confiabilidade Composta e AVE) podem ser observados na Tabela 15.

TABELA 15 - VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS DO ARCABOUÇO BEF

Variável	Liderança	Estratégia	Foco no Cliente	Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	Força de Trabalho	Operações	Efetividade da gestão
L.1	0,766						
L.2	0,665						
L.3	0,754						
L.4	0,742						
L.5	0,791						
L.6	0,750						
E.2		0,723					
E.3		0,653					
E.4		0,633					
E.5		0,707					
E.6		0,773					
E.7		0,781					
E.8		0,749					
C.1			0,702				
C.2			0,803				
C.3			0,796				
C.4			0,734				
C.5			0,808				
C.6			0,726				
M.1				0,748			
M.2				0,815			
M.3				0,688			
M.4				0,872			
M.5				0,890			
M.6				0,785			
FT.2					0,668		
FT.3					0,769		
FT.4					0,808		
FT.5					0,712		
FT.6					0,671		
FT.7					0,780		
FT.10					0,715		
OP.2						0,753	
OP.3						0,690	
OP.4						0,807	
OP.5						0,775	
OP.6						0,743	
OP.7						0,778	
OP.8						0,762	
EF. 1							0,670
EF. 2							0,784
EF. 3							0,754
EF. 4							0,827
EF. 5							0,788
EF. 6							0,718
EF. 7							0,703
Confiab. Composta (CONF)	0,882	0,882	0,893	0,915	0,890	0,905	0,900
(AVE)	0,556	0,517	0,582	0,644	0,538	0,576	0,564



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Os resultados da avaliação da validade Discriminante podem ser visualizados na tabela 16, onde os valores que estão na parte inferior da diagonal da tabela correspondem as correlações significativas ( $p < 0,001$ ) entre os construtos deste estudo e apresentam valores válidos e adequados, pois nenhuma das correlações é superior a 0,8.

**TABELA 16 - ANÁLISE DISCRIMINANTE**

	Liderança	Estratégia	Foco no Cliente	Medição, Análise e Gestão do Conhec.	Força de Trabalho	Foco na Operação	Efetividade da Gestão
Liderança		-	-	-	-	-	-
Estratégia	0,768*		-	-	-	-	-
Foco no Cliente	0,673*	0,779*		-	-	-	-
Medição, Análise e Gestão do Conhecimento	0,733*	0,781*	0,772*		-	-	-
Força de Trabalho	0,648*	0,693*	0,666*	0,726*		-	-
Foco na Operação	0,654*	0,722*	0,673*	0,763*	0,702*		-
Efetividade da Gestão	0,656*	0,758*	0,706*	0,710*	0,738*	0,800*	

\*Correlações significativas a  $p > 0,001$

Valores abaixo da diagonal principal = Correlações entre os construtos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

#### 4.3.4 Análise de Regressão Linear Múltipla

Na análise de Regressão, o valor do coeficiente de correlação (R) mede a força da relação entre duas variáveis. O valor do coeficiente de determinação: *R Square* ( $R^2$ ), fornece a capacidade preditiva do modelo, sendo por meio dele que se pode verificar a proporção da variação total que é explicada pela relação entre a variável independente e a dependente. Tanto para o coeficiente de correlação (R) quanto para o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), quanto mais próximo de 1, o valor apresentado,

maior será a relação linear entre duas variáveis. Considera-se que a relação é alta, quando o coeficiente de correlação está acima de 0,7 (Hair *et al.*, 2009).

O valor do R2 ajustado ( $\Delta R^2$ ) é utilizado na comparação de diferentes modelos, ou seja, no emprego de uma análise de regressão linear múltipla já que considera em seu cálculo o número de variáveis independentes e o tamanho da amostra que cada modelo é baseado (Hair *et al.*, 2009).

Ainda de acordo com Hair *et al.* (2009), outro indicador a ser considerado na Regressão, é o teste F, pois o mesmo é considerado o ‘teste do modelo’. O teste F tenta avaliar a importância relativa dos resíduos devido à entrada da nova variável, sobre os resíduos da regressão sem esta variável. Este teste é mais útil no caso de regressão múltipla, quando se pretende escolher as variáveis que no conjunto melhoram o modelo. Os resultados da regressão linear múltipla são apresentados na Tabela 17.

**TABELA 17 - REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA**

<b>Análise Regressão</b>	<b>Coefficiente Padronizado (Beta)</b>	<b>t</b>	<b>Sig. (Valor p)</b>
Liderança – Efetividade da Gestão	0,015	0,329	0,742
<b>Estratégia - Efetividade</b>	<b>0,237</b>	<b>4,223</b>	<b>0,000*</b>
<b>Foco no Cliente – Efetividade da Gestão</b>	<b>0,132</b>	<b>2,662</b>	<b>0,008**</b>
Medição, Análise e Gestão do Conhecimento – Efetividade da Gestão	-0,093	-1,640	0,102
<b>Força de Trabalho – Efetividade da Gestão</b>	<b>0,237</b>	<b>5,306</b>	<b>0,000*</b>
<b>Foco na Operação – Efetividade da Gestão</b>	<b>0,435</b>	<b>9,169</b>	<b>0,000*</b>
<b>R<sup>2</sup></b>			<b>0,740*</b>
<b><math>\Delta R^2</math></b>			<b>0,736*</b>
<b>F</b>			<b>157,404*</b>

Nota: \*p < 0,001; \*\*p < 0,05.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que existe relação positiva e significativa entre Estratégia – Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,001$ ); Foco no Cliente - Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,05$ ); Força de Trabalho - Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,001$ ); Foco na Operação – Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,001$ ).

No entanto, os resultados mostram que para Liderança - Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p = 0,742$ ); Medição, Análise e Gestão do Conhecimento – Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p = 0,102$ ), não existe relação confirmada e significativa.

Outro critério considerado para avaliar o modelo foi a habilidade das variáveis independentes explicarem a variável dependente. Uma estimativa da variância explicada é fornecida pelos quadrados das múltiplas correlações ( $R^2$ ). O  $R^2$  é a medida de qual a proporção da variabilidade de uma variável dependente é explicada por uma variável independente (Hair et al., 2009). No que diz respeito ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ) verifica-se por meio do valor apresentados na tabela 17, que no modelo de regressão testado, as variáveis independentes explicam 74% da variável dependente (Efetividade da Gestão).

#### 4.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este item complementa a análise dos resultados considerando a multiplicidade de fontes utilizadas ao longo desta pesquisa, como a survey, entrevistas, documentos e observação participante. Permitindo a partir de então, iniciar a triangulação dos dados coletados, seguindo o desdobramento de acordo com cada critério do arcabouço BEF. Porém, vale sublinhar que não serão abordados todos componentes de cada critério, buscou-se explorar às principais descobertas reveladas na survey.

#### 4.4.1 Liderança e Efetividade da Gestão

Como apontado no referencial, o critério Liderança verifica como os líderes conduzem a organização na perspectiva de cumprir sua missão, visão e valores institucionais, com ética e comunicação transparente. Para tanto, devem ter o objetivo de promover um ambiente propício para alcance dos resultados pretendidos, de forma a garantir sua responsabilidade social, atendendo às conformidades legais requeridas pelas agências reguladoras. Também questiona o sistema de governança da instituição (NIST,2017).

Considerando os resultados da *survey*, não há correlação confirmada e significativa entre Liderança e Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p = 0,742$ ). Apesar de Robbins *et al.* (2010), afirmarem que o líder tem a capacidade de direcionar pessoas para alcançar objetivos e implementar as estratégias.

No entanto, para a promoção de um ambiente propício ao alcance da missão e objetivos institucionais, Meyer & Lopes (2015) explicam que os gestores atuantes na administração universitária devem utilizar racionalidade, técnica, intuição e criatividade, tornando esse processo de gestão uma ciência, focada no entendimento da estrutura, programas, sistemas de poder, por meio de análises e avaliações, observando as relações de causa e efeito.

Os sujeitos da pesquisa até percebem que as lideranças da UEMA têm ações correspondentes a missão, visão e valores institucionais e são considerados exemplo e inspiração, nota-se ainda que as ações das lideranças reforçam um compromisso ético e legal. A manifestação em entrevista do Líder 2 aponta para essa possibilidade:

A filosofia da UEMA, contendo a missão, a visão e os valores, deriva de uma construção coletiva, conduzida pela administração superior da Universidade quando da mobilização em torno da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. Esse é o próprio Planejamento

Estratégico da UEMA. Nele estão contidos os anseios de toda a comunidade universitária, mas também as impressões e influências dos atuais líderes da Instituição.

Vale destacar também aspectos apontados nas entrevistas acerca das mudanças ocorridas no quadro de liderança da alta administração, em razão do início da atual gestão, onde a Docente A diz:

A equipe atual de Pró-Reitores, permite uma gestão mais descentralizada, a estrutura hoje da universidade consegue ter um fluxo, não está tudo centralizado no Reitor, mesmo ele sendo a figura de referência da gestão, a gente consegue perceber a nível das Pró-Reitorias uma identidade, eu consigo tratar de pesquisa com a Pró-Reitora de Pesquisa, consigo tratar de graduação com o Pró-Reitor de Graduação, eu acho que a criação da PROGEP e PROINFRA ajudou muito nisso, porque as Pró-Reitorias atendem diretamente a suas áreas de demandas. Um fator que ajudou muito foi a escolha desses gestores, eles são atuantes, a gente consegue ver resultado, reconhece a pessoa no processo de gestão.

Corrobora a Servidora A, quando relata “a gente consegue ver uma gestão mais eficiente e profissional, as pessoas percebem, o universo acadêmico percebe, a colocação de pessoas com mais habilidades nos cargos do que só uma indicação política”.

No entanto, esses mesmos atributos não são evidenciados na equipe dos líderes que compõe a alta administração, conforme comentário da Docente A - “Essa mesma identidade deveria descer na escada da gestão, ter coordenadores e chefes de divisões mais capacitados, com perfis de líderes”.

Diante do exposto, na perspectiva de conhecer a estrutura de governança da UEMA e aprimorar a percepção acerca da atuação dos seus Líderes, buscou-se identificar os órgãos que compõem o sistema de governança da UEMA, elencados a seguir.

Na pesquisa documental, constatou-se que a estrutura de governança da

UEMA, conta com Órgãos Deliberativos, Normativos, Executivos, Suplementares e Complementares. A composição dos Órgãos Deliberativos e Normativos consiste em Conselho Universitário, Conselho de Administração, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselhos de Centro, Colegiados de Curso e Assembleias Departamentais. Os Órgãos Executivos correspondem à Reitoria, Pró-Reitorias, Centros e Departamentos. Soma-se à estrutura, um Órgão Suplementar, que é constituído por Bibliotecas e Complementares compostos pelas Fazenda-Escolas, Hospitais e Núcleos Técnicos, conforme estatuto (UEMA, 1997).

No intuito de compreender em quais dimensões atuam cada órgão dessa, serão apresentadas as competências centrais estabelecidas para cada componente desse sistema. Segundo o Regimento dos Órgãos Deliberativos e Normativos (<https://www.uema.br/estatuto-e-regimento/>, acessado em 29/09/19), cabe a cada conselho deliberar sobre:

- Art. 3º O Conselho Universitário – CONSUN é o órgão superior deliberativo, normativo e recursal da UEMA em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração;
- Art. 7º O Conselho de Administração – CAD é o órgão deliberativo e normativo em matéria técnica relativa à administração de pessoal, de material, patrimonial, orçamentária e financeira;
- Art. 11. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE é o órgão deliberativo e normativo da UEMA, em matéria técnica relativa ao ensino, pesquisa e extensão;
- Art. 15. Os Conselhos de Centro são órgãos deliberativos e consultivos dos Centros;

- Art. 19. Os Colegiados de Curso são órgãos deliberativos e consultivos dos Cursos;
- Art. 23. As Assembleias Departamentais são órgãos deliberativos e consultivos dos Departamentos.

Cabe aos Órgãos Executivos, segundo seus regimentos (<https://www.uema.br/estatuto-e-regimento/>, acessado em 29/09/2019):

#### Regimento da Reitoria:

- Art. 1º A Reitoria é órgão executivo superior da UEMA que tem por finalidade dirigir as atividades administrativas e acadêmicas desta instituição;
- Art. 2º À Reitoria compete a direção, articulação institucional, supervisão e gerência das atividades da UEMA e será exercida pelo reitor, auxiliado pelo vice-reitor e pelos pró-reitores.

#### Regimento das Pró-Reitorias:

- Art. 9º A Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estudantis, órgão executivo da UEMA, tem por finalidade normatizar, coordenar, supervisionar, controlar e avaliar as atividades relativas à extensão desenvolvidas pela UEMA;
- Art. 29 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - Progep, órgão executivo da UEMA, tem por finalidade a elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes referentes à gestão de pessoas, gerenciamento e execução da folha de pagamento de pessoal, provimento de novos cargos, orientações aos

docentes e servidores técnico-administrativos, além de planejamento de ações de desenvolvimento, capacitação e qualidade de vida;

- Art. 47. A Pró-Reitoria de Graduação, órgão executivo da UEMA, tem por finalidade planejar, normatizar, coordenar, supervisionar e avaliar as atividades relativas ao ensino de graduação nas modalidades presencial e a distância;
- Art. 65. A Pró-Reitoria de Infraestrutura, órgão executivo da UEMA, tem por finalidade normatizar, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar as atividades referentes à Infraestrutura da Universidade;
- Art. 94. A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação é o órgão executivo responsável pelo planejamento, coordenação, execução, supervisão e avaliação das atividades de pesquisa e ensino de pós-graduação stricto sensu e lato sensu, em consonância com os objetivos da UEMA e as políticas públicas da área;
- Art. 108. A Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, órgão executivo da Universidade Estadual do Maranhão, tem por finalidade normatizar, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar as atividades relativas ao planejamento e à administração da Universidade;

Regimento dos Centros de Ciências e Estudos Superiores:

- Art. 1º Os Centros de Ciências e de Estudos Superiores, órgãos diretamente vinculados à Reitoria, têm por finalidade programar, supervisionar e gerenciar a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Art. 32. Os Departamentos são a menor fração da estrutura universitária



para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal.

Vale ressaltar que a estrutura de governança ora apresentada, contempla duas novas Pró-Reitorias (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Infraestrutura) e uma junção de outras duas (Pró-Reitoria de Administração e Pró-Reitoria de Planejamento), para criação da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, oficializadas a partir do Decreto Estadual de nº 34.629, de 24 de dezembro de 2018, fruto de uma proposta de reestruturação contemplada no PDI.

A UEMA, sensível às transformações do ambiente e percebendo as necessidades institucionais, também cria novas unidades organizacionais como a Assessoria de Gestão Ambiental (AGA), Assessoria de Relações Internacional (ARI), Assessoria de Concursos e Seletivos (ASCOM), Assessoria de Cerimonial e Eventos (ASCEV) e Núcleo de Acessibilidade da UEMA (NAU), pode-se verificar a previsão de algumas dessas unidades no PDI (2016-2020).

Constata-se que a UEMA tem passado por um processo de transformação na estrutura organizacional, visto que não está alheia às mudanças ocorridas no ambiente e no cenário da gestão. Ressalta Cordeiro *et al.* (2016), que as evidências apontam que as transformações ocorridas no cenário da gestão, nas últimas décadas, sobretudo no contexto das organizações complexas, demandaram novos modelos de gestão, requerendo uma maior versatilidade organizativa e ampliação dos meios utilizados no processo decisório.

Apesar desse contexto transformacional que a UEMA vivencia, a evolução tem sido tímida, o Líder A considera que:

A UEMA é uma instituição muito tradicional, não tem mudado muito ao longo dos anos, é presa às regras e tem uma cultura rígida em linhas

gerais, em todos os sentidos, da administração ao comportamento das pessoas. Cultura muito arcaica, está muito enraizada ao passado e não tem evoluído nesse sentido. A evolução tem sido muito pouca em algumas áreas, mas a gente percebe que mesmo algumas áreas tendendo ou caminhando para mudar, as pessoas ainda sentem muita resistência. Haja vista à área de planejamento, diria que estão mais acostumadas e aprenderam um pouco mais a lidar com isso.

Percebe-se ainda na fala do Líder A, ao apontar que “o Reitor tem um nível de criatividade muito grande, sabe pegar um grão de areia e faz uma torta maravilhosa” o uso da arte em seu modelo de gestão. Segundo Meyer & Lopes (2015) a gestão também pode ser vista como uma arte, onde os administradores devem realizar seu papel imbuídos pela sensibilidade, expertise e intuição, sendo capaz de criar e influenciar o contexto em que estão inseridos, conduzindo esse processo com liderança e autoridade, promovendo aprendizado e gerando conhecimento.

Outra dimensão que se buscou conhecer melhor, dispõe sobre a formação de novos líderes e a como se dá o processo de comunicação interna, visto que na *survey* constatou-se um posicionamento neutro dos respondentes, quanto à preocupação da instituição com a formação de novos líderes e a comunicação eficiente com todos na instituição. Quanto à formação de novos líderes não foram encontradas evidências de programas ou ações com essa finalidade.

No entanto, em relação às iniciativas para melhoria da comunicação, o Líder A, mencionou um Projeto que partiu da gestão superior, chamado Reitoria Itinerante, conforme relatado a seguir:

Existe um programa na gestão superior que eu não sei quanto tempo vem, mas eu conheci com a gestão do Professor Gustavo, que é a Reitoria Itinerante. Penso que o processo de comunicação, independente do meio de comunicação e dos meios tecnológicos que nós temos, mas esse corpo a corpo engrandeceu muito a universidade, e deixou esses gestores menores (menores no sentido mais distantes) estarem mais próximo da gestão superior, no sentido de dialogar, de criar estratégias juntos, de debater necessidades, de pensar a universidade juntos. Então acho que essa estratégia de comunicação,

falando especificamente do processo da Reitoria Itinerante, que é o corpo a corpo, não é aquela coisa de você 'está' por telefone, nem por e-mail, então esse processo de comunicação aproximou muito a gestão superior da gestão dos demais campi e centros da Universidade.

Apesar do avanço na interação e aproximação da alta administração com os demais campi por meio da Reitoria Itinerante, não há evidências de uma sistematização no processo de comunicação administrativa. Assim como, para compartilhar informações e/ou deliberações pelas que ocorrem nas instâncias de governança.

O Gestor A menciona que “a comunicação é centralizadora, não existe uma comunicação uniforme, a comunicação muitas vezes ela é para um departamento de uma forma, para outro departamento de outra forma, o que gera muita assimetria de informações”. Para melhoria da comunicação propõe ainda “ter mais eventos formais entre conselhos internos para haver a unificação da informação. Deveriam ter mais conselhos setoriais e ser amplamente divulgado o que é decidido nessas reuniões”.

Em suma, observa-se um avanço na escolha dos líderes que compõe a alta administração. Estes, atuam em consonâncias às diretrizes institucionais, influencia as equipes na direção dessas diretrizes. Observa-se ainda boa comunicação entre os líderes que compõe a gestão superior. No entanto, verifica-se a necessidade de adotar parâmetros técnicos para a escolha dos gestores que atuam nas demais instâncias. Assim como, estabelecer uma sistematização no processo de comunicação administrativa, com vista a promover um alinhamento em todos os níveis institucionais.

#### **4.4 2 Estratégia e Efetividade da Gestão**

No critério Estratégia, o BEF se detém em como a instituição desenvolve

objetivos estratégicos e planos de ação. Aborda ainda o processo de implementação das estratégias e meios utilizados para realizar adaptações frente às mudanças ocorridas no ambiente interno e externo (NIST, 2017).

Constatou-se no resultado da *survey* que existe relação positiva e significativa entre Estratégia e Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,001$ ). Nesse sentido, Matos *et al.* (2014) afirmam que compreender a estratégia favorece a performance dos resultados, especialmente nos processos de mudança e inovação, no gerenciamento das informações e conhecimento, bem como na aprendizagem organizacional.

Também foi possível comprovar que há alto nível de concordância entre os sujeitos da pesquisa, quanto conhecer a missão, visão e valores institucionais. Esse é um aspecto positivo, visto que, saber a razão de ser da universidade, está alinhado a sua visão de futuro e, ter em suas ações que refletem os valores institucionais, podem contribuir para o direcionamento dos objetivos institucionais.

Portanto, buscou-se inicialmente conhecer como ocorre o desenvolvimento das estratégias e, como se dá sua sistematizada no âmbito da UEMA. As entrevistas e a pesquisa documental revelaram que a universidade detém um Planejamento Estratégico, que está materializado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), compreende o período de vigência 2016 a 2020. O PDI é um documento obrigatório para IES, conforme Resolução CNE/CES nº10, de 11 de março de 2002, também deve atender as dimensões estabelecidas na Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, elencadas na figura 5 deste estudo.

Em registro documental há relato de como ocorreu o desenvolvimento das estratégias que norteiam as ações institucionais. Constam ainda as iniciativas executadas para envolver a comunidade universitária e o detalhamento das etapas de

elaboração do PDI, na perspectiva de tornar o processo amplamente democrático e participativo. Segundo o PDI (2016, pp. 18-19), a etapa de envolvimento da comunidade teve como recursos estratégicos e resultados:

- Site ([www.pdi.uema.br](http://www.pdi.uema.br)) com mais de 46.000 visitas entre abril e dezembro de 2015, permitindo a coleta de 858 sugestões;
- Reuniões em todos os Centros para apresentação da metodologia utilizada, bem como coleta de dados, informações e sugestões da comunidade local. A participação nesses eventos totalizou aproximadamente 1.100 pessoas;
- Simpósio de Planejamento Institucional realizado nos dias 15 e 16 de junho de 2015, que contou com a participação de cerca de 700 pessoas, entre docentes, discentes, técnico-administrativos, gestores e membros da comunidade externa;
- Seminários e workshops organizados pela Comissão Executiva para divulgação do processo e intercâmbio de ideias com diversos setores da comunidade;
- Reuniões com as comissões executivas, temáticas e regionais para debate das informações levantadas;
- Enquetes e questionários físicos submetidos em cada encontro presencial ou eletrônico, veiculados no site.

No PDI (2016, pp.19-20), contam ainda o detalhamento do processo de elaboração, que foi estruturado em 15 macro etapas, elencadas a seguir:

- Realização de eventos com o objetivo de sensibilizar os gestores da

UEMA quanto à importância do PDI;

- Nomeação da Comissão Avaliativa e a Comissão Executiva;
- Definição do escopo do PDI;
- Levantamento das informações que nortearam a construção do PDI pela Comissão Executiva;
- Realização do diagnóstico institucional;
- Discussão dos elementos estratégicos com a comunidade acadêmica;
- Nomeação das comissões por eixos temáticos e regionais;
- Coleta dos dados por eixos temáticos;
- Elaboração da versão preliminar das diretrizes estratégicas do PDI pela Comissão Executiva;
- Submissão da proposta de missão, visão, valores e objetivos estratégicos à consulta da comunidade acadêmica;
- Elaboração de propostas sobre programas e projetos por eixos temáticos, vinculadas ao orçamento da UEMA;
- Consolidação do PDI nas Comissões Temáticas e na Comissão Executiva;
- Consolidação da proposta final do PDI;
- Submissão da proposta final do PDI (2016-2020) à Comissão Avaliativa;
- Encaminhamento da proposta final para apreciação e aprovação no CONSUN.

Foi possível observar que o processo de formulação das estratégias na UEMA,

assumiu contornos apontados por Marco *et al.* (2017) nas universidades o processo de formulação da estratégia, ocorre por meio de um procedimento formal, linear e analítico, quando são estabelecidos objetivos e planos de ação pelos líderes ou gestão superior. O Líder B discorre que “as estratégias contidas no PDI estão representadas nas políticas de cada grande área temática abordada e refletem em grande medida a análise SWOT realizada, quando do diagnóstico organizacional.

Verificou-se por meio da observação participante, que para implementação das estratégias e compromissos assumidos com comunidade universitária, sociedade, governo, instituições reguladoras, entre outras partes interessadas, a UEMA apoia-se nos pressupostos da Gestão Estratégica e em seu Planejamento Estratégico. Na perspectiva de o planejamento traduzir-se em ações operacionais, bem como promover alinhamento institucional, adotou-se a ferramenta *Balanced Scorecard*, onde passou por adequações, que serão abordadas no critério que trata sobre Medição, Análise e Gestão do Conhecimento.

Além dessa ferramenta, verificou-se que a UEMA criou um Plano de Gestão Anual (PGA). Consiste em um instrumento de gestão, elaborado por cada unidade organizacional, contemplando um arcabouço de ações a serem executadas anualmente, alinhadas estrategicamente com o PDI e ao *Balanced Scorecard*.

Para a construção do PGA, a UEMA instituiu a “Temporada de Planejamento” que visa promover o recorte estratégico das ações a serem implementadas no ano subsequente e subsidia dados para elaboração da Proposta Orçamentária da UEMA, a ser encaminhada para a Secretaria de Planejamento do Estado (SEPLAN) anualmente.

A temporada inicia no evento realizando anualmente chamado Simpósio de Planejamento Institucional. Além de dá a largada para o início do planejamento, visa

fomentar a cultura do planejamento em todos os níveis institucionais. A comunidade universitária é convidada a participar do processo que ocorre de forma democrática e participava. Teixeira et al. (2018 p.288) ressaltam que “a consciência cidadã nos tempos atuais requer instituições públicas com ações transparentes e decisões cada vez mais democráticas, em que a comunidade onde estão inseridas participe e conheça as decisões estratégicas”.

Assim, evidenciou-se que houve uma sistematização no processo de construção das estratégias materializadas no PDI. Também há um método de desdobramento das diretrizes estratégicas estabelecidas, reverberadas no PGA. Essa evolução é confirmada na fala do Líder A:

Eu tenho muito orgulho de dizer que a área de planejamento da Universidade nos últimos quatro anos mudou da água para vinho na medida em que entrou o gestor de planejamento, dos últimos quatro anos. Porque tenho dito sem medo de errar, os 15 anos que eu tenho de universidade, a Pró-Reitoria de Planejamento existia no nome, mas não planejava absolutamente nada.

As avaliações aqui expostas, indicam que a UEMA vem apresentando avanços no alinhamento entre suas ações com a missão institucional e diretrizes estratégicas, conforme resultados crescentes registrados nas Autoavaliações dos anos de 2016, 2017 e 2018, representados na Figura 20.



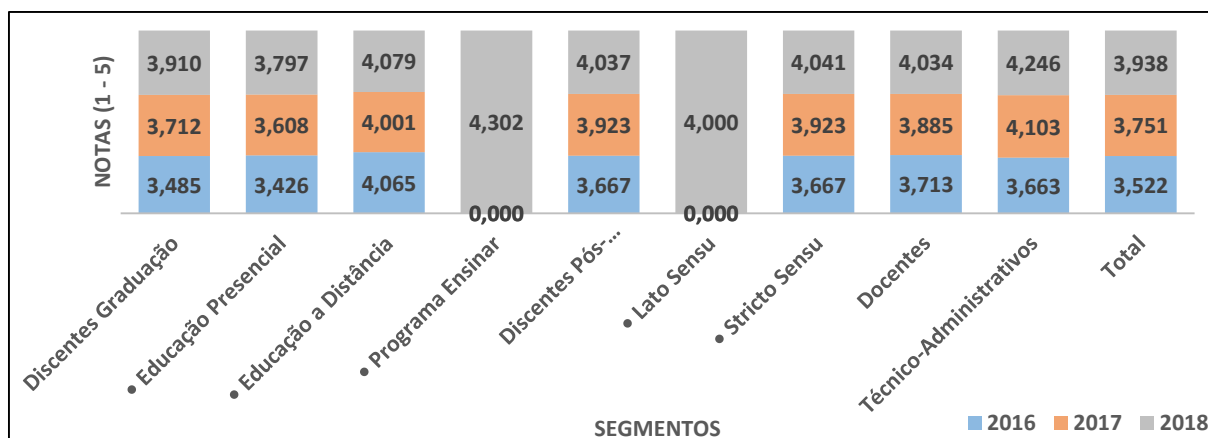


Figura 20 - Notas contínuas atribuídas ao grau de coerência entre as atividades desenvolvidas pela UEMA e a sua missão institucional, por segmento e total, nas Autoavaliações Institucionais UEMA 2016, 2017 e 2018.

Fonte: Elaborado pela autora com base no CPA (2019).

#### 4.4.3 Cliente e Efetividade da Gestão

O critério Cliente avalia como as IES se relacionam com seus principais *stakeholders*, visando identificar suas expectativas e as ferramentas utilizadas para obter *feedback* em torno da qualidade dos programas educacionais e serviços de suportes oferecidos para alunos e demais interessados (NIST, 2017).

Primeiramente, cabe contextualizar o que se entende por *stakeholders* no âmbito de uma instituição pública. Nuernberg et al. (2016) afirmam que no contexto das instituições públicas, pode-se entender como *stakeholders*, as partes interessadas como agências reguladoras, governo, entidades de profissionais, agências de acreditação, empresas, agências de fomento, sociedade. O Líder B confirma que no processo de construção coletiva do PDI “foram buscadas referências sobre anseios e expectativas junto a todos os stakeholders da UEMA. Era fundamental que todos que se conectam com a Universidade, direta ou indiretamente, pudessem se expressar”.

Teixeira *et al.* (2018, p 242) consideram “*stakeholders* todo e qualquer grupo e indivíduo cujos interesses convergem numa empresa ou organização, estamos

sustentando que o papel de um indivíduo que fiscaliza, apoia e alerta a IES pela falta de coerência, participação ou caráter”.

Fundamentado no resultado da *survey*, por meio da análise da regressão, constatou-se que há relação positiva e significativa entre o construto Foco no Cliente e Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,05$ ). Vale ressaltar que os sujeitos da pesquisa tendem a concordar que a condução da relação com os alunos proporciona satisfação e orgulho a longo prazo e que essa relação permite identificar novas necessidades e oferecer novos serviços. Diante dos resultados, buscou-se conhecer os principais programas e serviços ofertados pela UEMA, a fim de verificar como ela se relaciona com seus principais *stakeholders*.

Como apresentado no item 4.1, a UEMA atua na oferta de Cursos Graduação, Pós-Graduação Lato Sensu e Stricto Sensu e Cursos Técnicos. Foi possível verificar no Anuário (2018), que a maioria dos cursos ofertados pela instituição, foram do ensino de Graduação, que contou com 114 cursos e 20.244 alunos capitalizados em 55 municípios. Seguido da Pós-Graduação com 27 cursos e 3.576 alunos, por fim os cursos técnicos com 4 cursos e 2.196 alunos.

Esses dados revelam que a UEMA tem conseguido implementar suas estratégias, no que diz respeito a ofertar cursos que atendam as mais diversas demandas da sociedade, alinhada à sua razão de ser, produzindo e difundindo conhecimento, priorizando o desenvolvimento do estado do Maranhão.

Continuando na dimensão ensino, vale evocar o relato do Líder A, ao apontar o compromisso e empenho da UEMA, em levar a educação à sociedade maranhense, em que destacou o Programa Ensinar e Cursos a Distância:

Em linhas gerais, observo que o principal programa educacional da UEMA é a Graduação, a razão da existência da UEMA é basicamente

em função da Graduação, mas deixando de lado a Graduação como algo bastante permanente, tem dois programas que acho que são fundamentais: o primeiro é o Programa Ensinar, embora eu tenha algumas coisas contra a essa formação com aula uma vez no semestre, eu ainda acho que é preciso repensar e melhorar muito na qualidade dessa formação; não é a qualidade das disciplinas nem dos professores, mas da formação como um todo. Se for comparar com o Ensino Presencial que tem aulas semanais, provavelmente vai ter alguma diferença na qualidade desse profissional. Mas acho um programa extremamente social, no sentido de levar oportunidades para as pessoas que não tem condições ou moram distante, enfim, que não tem acesso. E o outro Programa muito importante, não sei se chamaria de programa, mas outra área da Universidade, que mesmo com seus gargalos e com algumas resistências, eu acho que não tem volta e a gente precisa pensar sempre a frente: é o UEMANet, a educação com tecnologia. Ao longo dos anos eu já critiquei muito no início, acho que tinha muitos gargalos e estes tem diminuído ao longo anos e daqui para a frente são pequenos ajustes que vão ter que melhorar e também, principalmente, dar acesso às pessoas que não tem condições de estar presencial, dezenas de outras condições que as pessoas não tem e que o ensino a distância proporciona. É uma coisa espetacular!

Apesar desses avanços, o gestor A ressalta:

Considero a IES como encastelada nas suas decisões de cursos e seus relacionamentos com seus stakeholders. Em geral não se consultam os interessados e nem a sociedade, muito menos o seu entorno, para estipular as políticas educacionais e, por conseguinte na formação dos seus cursos.

No entanto, verificou-se que a instituição tem a Resolução nº 875/2014-CONSUN, que estabelece procedimento para proposição de novos cursos, onde requer estudo de viabilidade do curso, no contexto em que se insere o centro proponente. O que se constata, por meio da observação participante é o desconhecimento dessa resolução por parte de alguns gestores e principalmente pelos docentes. Verifica-se também, a ausência de rigor na análise das proposições, visto que cursos são aprovados sem que atendam todos os requisitos estabelecidos na resolução.

Quanto ao relacionamento com comunidade universitária e sociedade, a UEMA dispõe de alguns recursos como a Ouvidoria, que apesar da crescente demanda por

informação, demonstrada na Figura 21, “ainda não é um instrumento que é muito divulgado, eu percebo que ainda é muito pequeno o número de pessoas que recorrem à Ouvidoria” (Líder A).

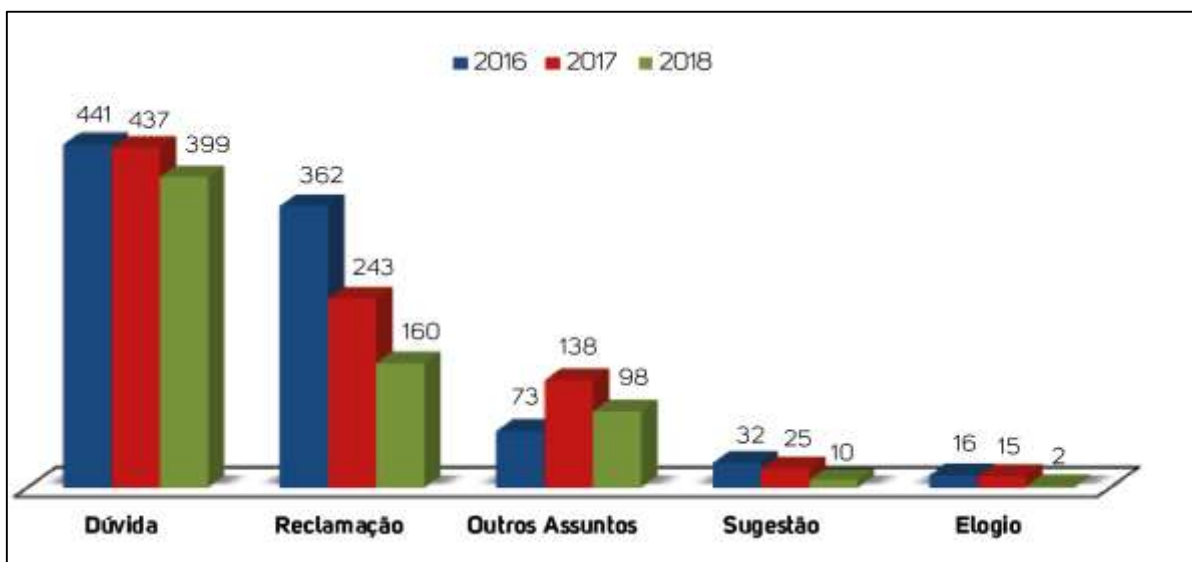


Figura 21 - Série histórica de manifestações recebidas pela Ouvidoria, 2016 – 2018.  
Fonte: Anuário (2019)

Outra dimensão observada, considerou oferta de serviço à comunidade universitária e políticas de apoio aos discentes. Quanto à prestação de serviço, há um grande diferencial, que é o Restaurante Universitário gratuito para alunos, docentes e discentes, que em 2018 serviu 382.688 mil refeições.

No que tange a Política de Assistência Estudantil, constatou que foram disponibilizados em 2018: 335 auxílios alimentação; 116 auxílios moradia; 29 auxílios creche; 947 auxílios para apresentação de trabalhos em eventos e 88 bolsas permanência (Anuário, 2018). As evidências confirmam o resultado apontando na *survey*, no que diz respeito a haver programas atrativos de incentivo para atrair e reter alunos.

#### 4.4.4 Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e Efetividade a Gestão

No arcabouço do BEF a Medição, Análise e Gestão do Conhecimento busca identificar como a instituição define suas medidas de desempenho, como as analisa e usa para melhoria do desempenho institucional, verifica ainda como ocorre a apropriação desses dados no processo de tomada de decisão, bem como, estimula o aperfeiçoamento dos processos (NIST, 2017).

Segundo Asif *et al.* (2013), a excelência do desempenho está condicionada à medição permanente dos resultados e melhoria contínua. Corroboram Xianghui & Vitor (2015) ao afirmarem que um gerenciamento eficaz, baseado em fato, gerenciando o conhecimento para melhoria dos resultados e sustentabilidade. No entanto, os resultados da *survey* mostraram que não existe relação confirmada e significativa entre Medição, Análise e Gestão do Conhecimento e a Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p = 0,102$ ), ou seja, não se confirmou uma ligação positiva direta.

Contudo, por meio da observação participante, foi possível verificar que no âmbito da UEMA, iniciativas foram implementadas para promover e monitorar o desempenho institucional e a gestão do conhecimento. Alguns sistemas gerenciais foram implantados, como o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) no caso da UEMA, o SigUEMA Acadêmico, que gerencia as informações acadêmicas e, para gerenciar as informações administrativas, tem o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), no caso da UEMA denomina-se SigUEMA Administrativo (<http://www.uema.br/2016/02/sistemas-de-informatizacao-academica-sao-implementados-na-uema/>). Além de um sistema para Gestão da Estratégia (<http://www.proplad.uema.br/>).

A despeito do sistema de gestão da estratégia, pode-se verificar por meio da

observação participante, que apenas a equipe de assessores da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD) passou por treinamentos e uso do sistema rotineiramente. Também verificou-se no Anuário (2018) que a universidade detém um conjunto de indicadores que são monitorados anualmente. O Líder B menciona que “a cada temporada de planejamento avaliamos o percurso percorrido e implementamos ajustes no processo, a exemplo do estabelecimento nos últimos dois anos de indicadores de desempenho para cada área estratégica da UEMA.

Bertucci e Moraes (2003) apontam que a análise do desempenho de uma IES, abrange a criação e a utilização de indicadores para avaliar seus resultados gerais, assim como serviços de apoio e processos, representando com clareza e objetividade os fatos, visando alinhar as rotinas operacionais com os objetivos e metas estabelecidas pela instituição.

No contexto da Autoavaliação, verificou-se por meio da observação participante o avanço da atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) em todos os campi por meio das Comissões Setoriais. Bem como, a interação da CPA com a PROPLAD, na temporada de planejamento, com vista a fomentar o uso dos resultados da Autoavaliação, como processo de retroalimentação do planejamento. Na percepção da comunidade universitária, houve um avanço no uso dos resultados na revisão do planejamento, conforme evidencia-se na figura a seguir. Esse resultado foi sinalizado pela *survey*, onde considerou haver concordância em relação às informações serem utilizadas para apoiar a tomada de decisão.

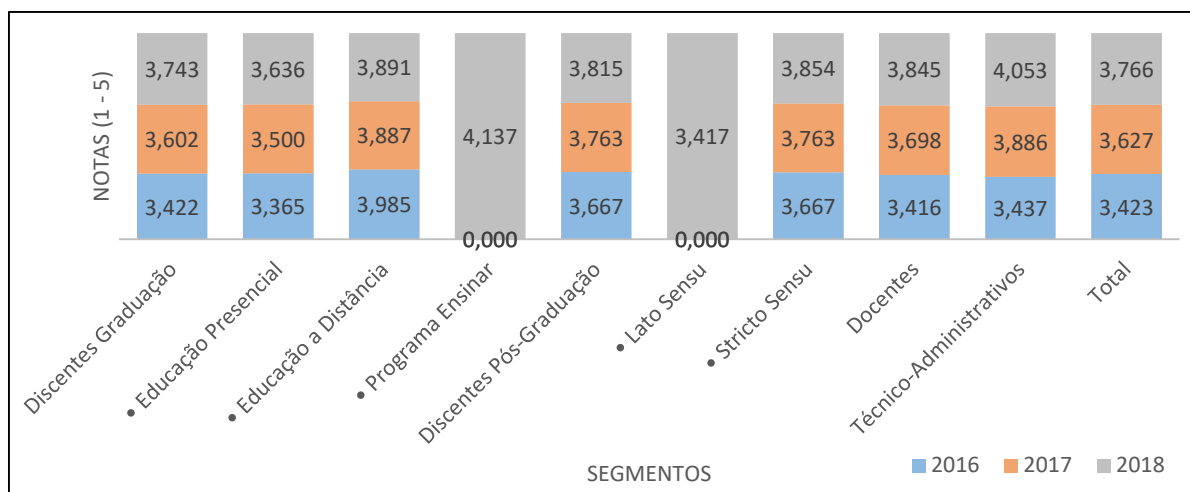


Figura 22 - Notas contínuas atribuídas à utilização dos resultados dos processos avaliativos na revisão do planejamento e das ações para elevar os indicadores de qualidade da Instituição, por segmento e total, nas Autoavaliações Institucionais UEMA 2016, 2017 e 2018  
Fonte: Elaborado pela autora com base na CPA (2019)

Vale destacar, que no contexto da UEMA, apesar das evidências da adoção de medidas para monitorar o desempenho e gerenciar informações – visando a efetividade da gestão – decisões externas de mantenedor podem impactar diretamente seu desempenho, como relata o Coordenador A, quando abordou o tema em discussão:

Creio que em parte, pois não devemos esquecer que tendo o governo do Estado como mantenedor e financiador dos seus recursos, a universidade fique dependente dos recursos financeiros, o que influencia grandemente sua tomada de decisão, muito característico dos regimes de baixo investimento, que fazem com que as decisões sejam altamente influenciadas pela escassez de recursos, o que obriga a uma decisão pelas prioridades entendidas e absorvidas pela direção acadêmica.

Por fim, na dimensão acadêmica a UEMA instituiu por meio da Portaria nº07/2015-PROG a Comissão de Avaliação dos Cursos de Graduação (CACG), que tem por fim avaliar os desempenhos dos cursos de graduação, identificar e corrigir erros visando melhoria contínua da qualidade do ensino e processo de aprendizagem, permite ainda uma autocrítica entre docentes e discentes. Em suma, verificou-se que para monitorar o desempenho nas diversas dimensões institucionais, a UEMA adota instrumentos que variam de acordo o objetivo e desempenho a ser medido.

#### 4.4.5 Força de Trabalho e Efetividade da Gestão

Em sequência, o BEF contempla o critério Força de Trabalho que considera como a organização avalia a necessidade de capacitação da sua força de trabalho, bem como propicia capacitações de acordo com suas respectivas áreas de atuação e, como cria ambiente favorável para o alcance do alto desempenho, alinhando as necessidades institucionais (NIST, 2017). Nesse sentido, o resultado da *survey* evidencia que existe relação positiva e significativa entre Força de Trabalho e Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,001$ ).

Complementando, a *survey* aponta que os sujeitos da pesquisa concordam que as atividades desenvolvidas estão de acordo com as habilidades que possuem. No entanto, tendem a discordar quanto haver quantidade de pessoas adequadas à quantidade de trabalho. Assim como, que a carga de trabalho individual está adequada e equilibrada.

Apesar de concordarem que detêm habilidades necessárias para desenvolvimento de suas atividades, tendem a discordar totalmente quanto a ser certificado para o papel que desempenha. Pode-se pressupor que as habilidades são adquiridas pelo empirismo.

Todavia, Pacheco *et al.* (2013) destacam que para uma instituição ter bom desempenho, perpassa pelo desafio da profissionalização da gestão. Visto que, muitos cargos de gestão são ocupados por docentes – que em razão das suas rotinas acadêmicas – tem dificuldade em exercer plenamente todas as atribuições da rotina operacional, demandada em razão da natureza do cargo.

Nessa direção, Reatto & Brunstein (2018) recomendam que as instituições de ensino tenham programas que promovam treinamento constante, visando o



desenvolvimento das competências requeridas para os gestores, principalmente para o professor-gestor.

Em visita *in loco*, verificou-se que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas concebeu Programas de Treinamento e Desenvolvimento, que visam sistematizar ações de formação, capacitação e treinamento, a partir da oferta de cursos presenciais, a distância, online, abertos e via aplicativo móvel, em diversas áreas. Estão voltados para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias à gestão e desenvolvimento de ações no ensino superior, conforme sintetizados a seguir:

- Programa T&Din: visa capacitar servidores nas unidades administrativas da UEMA com o objetivo de desenvolver competências para gerenciamento das atividades administrativas, relacionados aos processos internos e das relações interpessoais no ambiente de desenvolvimento das atividades;

- Programa T&Don: tem como proposta estimular a formação de pessoas na UEMA (servidores) através da oferta de cursos online com foco no desenvolvimento de competências para gerenciamento das atividades administrativas, relacionados aos processos internos e das relações interpessoais no ambiente laboral;

- Programa Aulas Abertas: projeto com disponibilização de conteúdo online através de micro vídeos institucionais (no formato de pílulas) em que são disponibilizados aos servidores, docentes e colaboradores conteúdos básicos que venham auxiliar em suas rotinas administrativas, bem como em seus fluxos de trabalho;

- Projeto de Formação de Multiplicadores: formar servidores nos diversos campi da UEMA com o objetivo de desenvolver competências para gerenciamento das

atividades de pessoal, treinamento e desenvolvimento, e qualidade de vida, no âmbito da UEMA;

- Também criou o Programa Pré-aposentadoria da UEMA que visa preparar e sensibilizar seus servidores na busca de novas alternativas e formas de vida após o rompimento de contrato de trabalho em virtude da aposentadoria, corroborando desta forma com as políticas que envolvem a Lei Orgânica de Assistência Social, o Estatuto do Idoso e as Políticas Nacional do Idoso (PNI). Além disso, objetiva propiciar um espaço de disseminação de informações, orientações e acolhimento a dúvidas e receios, oferecendo suporte nessa nova etapa da vida.

Os avanços são percebidos, no entanto, há desafios a serem vencidos, como a baixa qualificação técnica e a insuficiência de pessoal, conforme apontado na *survey* e corroborado com o relato do coordenador A:

Eu acho que houve avanços principalmente com a reestruturação, criando a PROGEP é um indicativo que alguém vai olhar para esse grande problema que é a capacidade técnica que atua nas rotinas administrativas e operacionais. Eu acho que em tese é esse o objetivo da PROGEP - que eu acho que é o grande desafio nosso - como vamos melhorar produtividade e efetividade se eu não tenho pessoas capacitadas, se não sabem o que tem que fazer, o que está no escopo delas, e como fazer aquele escopo. Uma coisa é saber o que tem que ser feito outra coisa é saber como deve ser feito.

Outro desafio que tem inviabilizado as capacitações é a falta de disponibilidade financeira, conforme destaca o Líder A:

A Coordenação de Qualidade de Vida e Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento, tem ações quase que permanentes, o que anda um pouco mais devagar é a área de treinamento em função de custos [...] 'está' no momento de não ter dinheiro para a nada e para fazer a maioria das coisas precisa de dinheiro. Treinamento é investimento.

Em suma, foi possível observar iniciativas ainda tímidas quanto à promoção de capacitações e a insuficiente de pessoal frente às necessidades institucionais.

#### 4.4.6 Operações e Efetividade da Gestão

Soma-se ao modelo Baldrige, o critério que dá ênfase as Operações. Tem por finalidade verificar como a instituição faz projeções, realiza o gerenciamento e aperfeiçoa seus programas educacionais, seus serviços e aprimora seus processos de operacionais visando agregar valor às partes interessadas e alcançar os objetivos institucionais (NIST, 2017).

Nessa direção, Pacheco *et al.* (2013) indicam que, para um bom funcionamento da IES, é necessário ter processos operacionais mapeados e claramente compreendidos pela equipe administrativa. E, segundo Xianghui e Victor (2015), o gerenciamento das operações influencia de forma direta e positiva o desempenho do negócio. Nesse sentido, o resultado da survey sustenta as afirmativas, visto que demonstrou haver relação positiva e significativa entre Operação e Efetividade da Gestão ( $F=157,404$ ;  $p < 0,001$ ).

Constatou-se que a UEMA instituiu por meio da Resolução nº 978/2017-CONSUN/UEMA Programa de Qualidade da Graduação, visando monitorar e aprimorar seu principal processo operacional, onde tem por fim “melhorar a qualidade dos cursos de Graduação oferecidos pela Instituição, com o propósito de alcançar padrões que viabilizem o reconhecimento da Universidade nacional e internacionalmente, visando a acreditação de novos cursos”.

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÃO

O estudo buscou analisar os fatores que influenciam a efetividade da gestão universitária, à luz dos critérios do *Baldrige Excellence Framework - Education* (BEF), por meio de um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

De acordo com o modelo proposto pelo BEF, dentre os 6 (seis) critérios utilizados, foi constatada relação positiva na efetividade da gestão nos critérios estratégia, cliente, força de trabalho e operações. Isso difere dos resultados apresentados por Menezes *et al.* (2018), onde apenas os critérios planejamento estratégico e o foco nas operações apresentaram relação positiva com a efetividade da gestão. Já os critérios liderança e medição, análise e gestão do conhecimento não se mostraram significativos em relação à efetividade da gestão, corroborando com os resultados de Menezes *et al.* (2018). Basicamente, os resultados da *survey* foram suportados pelas demais fontes de dados.

Pode-se considerar uma contribuição ao modelo, o acréscimo de uma variável no construto força de trabalho - A carga de trabalho individual está adequada e equilibrada. Por outro lado, após a avaliação de dimensionalidade e da consistência interna do mesmo construto, 3 (três) variáveis foram desconsideradas.

Outro completo ao modelo foi o acréscimo de uma variável no construto efetividade da gestão - A disponibilidade orçamentária e financeira atende as necessidades operacionais da instituição. Essa variável é pertinente ao contexto de instituições públicas, o que apresenta contribuição teórica ao modelo original.

Estudos futuros podem propor e testar a validade de outras variáveis explicativas para o modelo, notadamente nos construtos que não se mostraram

significativos.

Ademais, o estudo corrobora com a literatura ao confirmar a importância do desenvolvimento e controle de estratégias para o alcance dos objetivos institucionais. Conforme destacam Kawahara, Miranda & Damke (2018) o controle estratégico é essencial para assegurar que as atividades relacionadas às estratégias, planos e operações sejam mantidas e cumpridas.

O estudo apresenta como limitação a ausência da avaliação holística dos processos quanto ao nível de abordagem, implantação, aprendizagem e integração, bem como, a avaliação dos resultados quanto ao nível de desempenho, tendências, comparações e integrações. Além disso, como estudo de caso único, não é possível generalizações.

Como contribuição prática, os resultados permitirão aos gestores da alta administração da UEMA, extensivo a outras Universidades públicas que porventura tenham semelhanças com a UEMA, na adoção de medidas direcionadas para melhoria do desempenho institucional, no que tange a consolidação das ações de desenvolvimento das estratégias, promoção de capacitações para força de trabalho, aperfeiçoamento das operações, principalmente administrativas, uma vez que não foram encontradas evidências de processos mapeados e padronizados. Assim como, buscar o aperfeiçoamento de medidas que atendam aos seus Stakeholders.

Como apontado por Bertucci e Moraes (2003) e Cameron (1981) nenhuma instituição demonstrara efetividade em todos os domínios, fator esse que condiciona a instituição escolher sobre quais domínios quer e pode ser efetiva, ou seja, sob quais dimensões a instituição quer ser referência em excelência.

## REFERÊNCIAS

- Alves, L., Luz Filho, S. S. Da. (2014). Qualidade da gestão acadêmica em instituições de ensino superior: um estudo para identificar os indicadores de inovação e práticas criativas em IES com conceito máximo no IGC. *Atas do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*.
- Asif, Muhammad & Raouf, Abdul & Searcy, Cory. (2012). Developing measures for performance excellence: Is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & Quantity*, 47(6), 3095-3111.
- Barreto, A. F., & Pozo, H. (2011). A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco – SP. *Gestão & Regionalidade*, 27(80), 97-110.
- Bertucci, J. L. O.; De Moraes, W. B. (2003) Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação da PUC Minas. *Revista Economia & Gestão*, 3(6), 58-89.
- Brasil. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. *Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Recuperado em 03 setembro, 2019, <[hp://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>.
- Brasil. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. *Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, 2014.
- Brito, L. A., & Sauan, P. K. (2016). Management Practices as Capabilities Leading to Superior Performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(3).
- Bonisenha, C. N., & D'angelo, M. J. (2018). O Papel da Cultura Organizacional no Desempenho Operacional de uma Instituição de Ensino Superior à Luz dos Indicadores de Qualidade Sinaes. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 15(4), 307-327. doi: 10.4013/base.2018.154.05.
- Cameron, K. (1978). *Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education*. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604-632. <https://doi.org/10.2307/2392582>.
- Cameron, K. (1981). Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *The Academy of Management Journal*, 24(1), 25-47. Recuperado em: <https://www.jstor.org/stable/255822>.
- Cameron, K. (2015). Organizational Effectiveness. *Wiley Encyclopedia of Management*, 11, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110202>.
- Cordeiro, E. R., Silva, F. M., & Souza, I. M. (2016). Gestão das universidades no Brasil. *Atas do Colóquio Internacional de Gestion Universitaria – Cigu*. Arequipa, Peru,

16. Recuperado em 07 junho de 2018, de <https://core.ac.uk/download/pdf/78553110.pdf>.

- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 425-441.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (4. ed.) São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F. JR.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (2005) *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Bookman.
- C., Zanini, R. R., Corrêa, A. C., Siluk, J. C, Mairesse, Schuch Jr., Vitor Francisco, Á., & Veiga, L. (2014). O desempenho das universidades brasileiras na perspectiva do Índice Geral de Cursos (IGC). *Educação e Pesquisa*, 40(3), 651-665. Recuperado em 05 setembro, 2019, <https://dx.doi.org/10.1590/s1517-97022014041491>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio (INEP) (2019). *Sinopse Estatística da Educação Superior 1995*. Brasília: INEP. Recuperado em 25, março, de 2019, <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.
- INEP (2019). *Sinopse Estatística da Educação Superior*. Brasília: INEP. Recuperado em 25, março, 2019, em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.
- Janissek, J., Peixoto, A. de L. A., Cerqueira, A., & Santos, E. C. dos. (2014). Características centrais definidoras de uma gestão universitária inovadora pública: a visão de gestores. *Anais Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU*. Santa Catarina, Brasil.
- Johnes, J., Portela, M., & Thanassoulis, E. (2017). Efficiency in education. *Journal of the Operational Research Society*, 68(4), 331-338. doi: 10.1057/s41274-016-0109-z.
- Kagawa, S., & Reichelt, V. (2016). A gestão do brand equity no marketing educacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9(3), 269-291. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n3p269>.
- Kraemer, M. E. P., Verdinelli, M. A., Lizote, S. A., & Torre, J. C. (2016). Avaliação da educação superior brasileira: do paru ao Sinaes. *Atas do Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*. Arequipa, Peru, 16.
- Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.) São Paulo: Atlas.

- Marco, R. A., Santos, G. S. D., & Sehnem, S. (2017). Como Ocorre o Processo de Formação de Estratégias em Instituições de Ensino Superior? – Um Estudo em Santa Catarina. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(3), 69-89.
- Marinho, Sidnei Vieira, & Poffo, Gabriella Depiné. (2016). Diagnóstico da qualidade em uma IES: a percepção da comunidade acadêmica. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 21(2), 455-478.
- Mascarenhas, A. O., Vasconcelos, F. C. de Vasconcelos, I. F. G. de. (2004). *Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz*. RAE, 3(2), 1-20.
- Matos, L., & Petri, S. (2015). Balanced Scorecard na Gestão Universitária: mapeamento sobre o tema utilizando o proknow-c. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8(2), 50-69. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p50>.
- Melo, P. A. de; Melo, M. B. de; Nunes, R. da S. (2009) Educação a Distância como Política de Expansão e Interiorização da Educação Superior no Brasil. *Revista de Ciências da Administração*, 11(24), 278-301.
- Menezes, P. H. B., Martins, H. C., & Oliveira, R. R. (2018). Os Critérios de Excelência Baldrige na Efetividade da Gestão de Instituições de Ensino Superior. *Brazilian Business Review*, 15(1), 47-67.
- Meyer Junior, V., Pascuci, L., & Meyer, B. (2018). Strategies in Universities: Tensions Between Macro Intentions and Micro Actions. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 163-177. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160081>
- Meyer, Victor; Lopes, Maria Cecilia Barbosa. (2015). Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, Trimestral. *FapUNIFESP (SciELO)*, 13(1), 40-51, doi: 10.1590/1679-395117485.
- Meyer, Victor. (2014). A prática da administração universitária. *Revista Universidade Debate*, 2(1), 12-26.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Morosini, M. C., Fernandes, C. M. B., Leite, D., Franco, M. E. D. P., Cunha, M. I., & Isaia, S. M. A. (2016). A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. *Revista Brasileira de Educação*, 21(64), 13-37.
- National Institute of Standards and Technology - NIST. (2017). *Baldrige Excellence Framework - Education*. Gaithersburg, MD: U. S. Department of Commerce.
- Neis, D. F., & Pereira, M. F. (2014). O processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: impactos, confluências e similaridades. *Anais do*



*Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, Brasil, 38. Recuperado em 15 março, 2019, [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_ESO1183.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1183.pdf).

Nuernberg, E. G., Ensslin, S. R., Cardoso, T. L., & Valmorbida, S. M. I. (2016). Gestão Universitária: Identificação e Análise dos Indicadores Utilizados na Literatura. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(3), 29-52.

Pacheco, A., Rissi, M., Pacheco, A., Stelzer, J., & Almeida, M. (2013). Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 6(1), 42-59. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p42>.

Pereira, C. A Araujo, J. F. E. A. and Machado-Taylor, M. L. (2018) The Brazilian higher education evaluation model: "SINAES" sui generis? *International Journal of Educational Development*, 61, 5-15, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.11.007>.

Reatto, D., & Brunstein, J. (2018). De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 11(1), 184-207. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p184>.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.

Ronchi, C.C., Carvalho, C.E (2005) *Cultura Organizacional*. São Paulo. Editora: Fundo de Cultura.

Santos, A. R., Barbosa, F. L. S., Martins, D. F. V., & Moura, H. J. (2017). Orçamento, Indicadores e Gestão de Desempenho das Universidades Federais Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 276-285.

Santos, J. A. (2011). *Metodologia Científica* (2. Ed). São Paulo: Cengage Learning.

Shattock, M. (2010). *Managing successful universities*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Schlickmann, R., Oliveira, M., & Melo, P. (2014). Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 7(3), 160-181. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p160>.

TCU - Tribunal de Contas da União. (2010). *Manual de Auditoria Operacional*. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog).

Teixeira, Linnik & de Almeida, Antonio Jones & Paiva, Sonia & Rodrigues, Maxweel. (2018). Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*. 14(28), 265-291. Doi:10.15603/1982-8756/roc.v14n28p265-291.

Turíbio, E., & Santos, E. (2017). A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 1(3), 194-204. doi: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1281>.

Universidade Estadual do Maranhão (2016). *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2016-2020*. Recuperado em 9 setembro, 2018, <https://www.uema.br/paginterna/PDI-VERSAO-12-6-2017.pdf>.

Vergara, Sylvia C. (2008). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8º ed. São Paulo: Atlas.

Yin, Robert K. (2015) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5º ed. Porto Alegre: Bookman.

Zandavalli, C. B. (2009). *Avaliação da educação superior no Brasil: os antecedentes históricos do SINAES*. *Avaliação*, Campinas, Sorocaba, 14(2), 267-290.

## APÊNDICE - A – SURVEY

### Pesquisa sobre os Fatores de Efetividade da Gestão de Instituições de Ensino Superior

Prezado (a),

Sou Ariana Pimentel, mestranda do Programa de Mestrado em Contabilidade e Administração da FUCAPE Business School/MA. Estou realizando uma pesquisa que busca analisar “Fatores de efetividade da gestão em Instituição de Ensino Superior”, e gostaria de conhecer sua opinião, respondendo o questionário abaixo. A identificação não se faz necessária, garantiremos o anonimato do respondente. As informações obtidas serão apenas para fins acadêmicos. Agradeço sua participação!

**Público-alvo da pesquisa:** Gestores, Servidores/Colaboradores e Docentes da UEMA.

#### EFETIVIDADE DA GESTÃO

Para fins desta pesquisa, efetividade da gestão de instituições de ensino superior é entendida como a realização dos resultados estratégicos desejados no âmbito administrativo, que dão suporte à realização dos objetivos estratégicos nos campos de ensino, pesquisa e extensão.

#### INSTRUÇÃO

Assinale a opção que melhor expressa a sua concordância com relação às afirmativas apresentadas, onde a escala a ser adotada será tipo Likert de 5 pontos, conforme especificado abaixo.



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

ESTRATÉGIA				
E.1 Eu conheço a Missão, Visão e Valores da organização.				
E.2 Todos são envolvidos para identificação dos problemas e soluções para a organização.				
E.3 Eu sei exatamente o que é esperado de mim dentro da organização.				
E.4 Todos os recursos que eu preciso para desempenhar minhas tarefas estão à disposição.				
E.5 Conheço quais são os diferenciais estratégicos da organização.				
E.6 A organização consegue perceber e aproveitar as oportunidades de inovação em serviços educacionais.				
E.7 A organização é capaz de se adaptar a mudanças repentinas de cenários.				
E. 8 No processo de desenvolvimento das estratégias é realizado o mapeamento dos riscos.				
FOCO NO CLIENTE				
C.1 O sistema de captação de reclamações, sugestões, críticas e elogios proporciona uma ação rápida nos problemas.				
C.2 Os alunos são consultados, ouvidos na solução dos problemas identificados.				
C.3 A condução da relação com os alunos proporciona satisfação e orgulho em uma relação de longo prazo.				
C.4 A relação com os alunos permite identificar novas necessidades e oferecer novos serviços.				
C.5 A organização é capaz de se antecipar a problemas e saná-los.				
C.6 A organização tem programas atrativos de incentivos para atrair e reter alunos.				
MEDIÇÃO, ANÁLISE E GESTÃO DO CONHECIMENTO				
M.1 O modelo de coleta, seleção e alinhamento de dados acontecem com frequência e segurança.				
M.2 Eu confio nos dados medidos e fornecidos pela instituição.				
M.3 A instituição possibilita a troca de conhecimento entre todas as pessoas.				
M.4 As informações são utilizadas para apoiar a tomada de decisão.				
M.5 As informações coletadas apoiam a inovação de serviços.				
M.6 A organização tem indicadores de acompanhamento da realização dos objetivos estratégicos.				
FORÇA DE TRABALHO				
FT.1 As atividades que desenvolvo estão de acordo com as habilidades que possuo.				
FT.2 O sistema de recrutamento, seleção e remuneração estão compatíveis com o restante do mercado.				
FT.3 Recebo retornos sobre o meu desempenho e alcance das metas esperadas.				
FT.4 Cada empregado é certificado para o papel que desempenha na organização.				

FT.5 Existem programas de treinamentos e informações sobre novos desafios.					
FT.6 A quantidade de pessoas é adequada à quantidade de trabalho.					
FT.7 A força de trabalho é envolvida com a organização					
FT.8 O nível de rotatividade de profissionais é baixo.					
FT.9 Recebo retornos financeiro quando alcanço metas traçadas.					
FT.10 A carga de trabalho individual está adequada e equilibrada.					
<b>FOCO NA OPERAÇÃO</b>					
OP.1 Tenho a liberdade de sugerir mudanças na forma de executar minhas tarefas.					
OP.2 Os processos de trabalho estão em constante modificação para que sejam efetivamente melhorados.					
OP.3 Eu conheço a medida de produtividade e posso sugerir sobre a melhor adaptação e evolução dessas medidas.					
OP.4 Os processos são desenhados para evitar o retrabalho e reduzir custos, minimizando a possibilidade de erros.					
OP.5 Há planejamento para que, em caso de emergência, as operações continuem funcionando.					
OP.6 Há um rigoroso processo de controle dos fornecedores.					
OP.7 Há sistemas de informações que garantem a confiabilidade dos dados.					
OP.8 Há processos que garantem a segurança dos sistemas de informações.					
<b>EFETIVIDADE DA GESTÃO</b>					
EF. 1. Há um programa de acompanhamento de resultados de aprendizado dos alunos.					
EF. 2. Os resultados de acompanhamento de aprendizado são melhores do que de outras organizações do mesmo segmento.					
EF. 3 O aluno é satisfeito com a instituição em que estuda.					
EF. 4 A força de trabalho está satisfeita e atende às metas estabelecidas.					
EF. 5. As lideranças conseguem implementar os enunciados da missão, visão e valores.					
EF. 6. Os resultados financeiros atingem as metas estabelecidas na proposta orçamentária.					
EF. 7 A disponibilidade orçamentária e financeira atende às necessidades operacionais da instituição.					

### SUAS CARACTERÍSTICAS:

**Sexo:**

- Feminino  
 Masculino

**Idade:**

- Até 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos

- De 51 a 60 anos
- 61 anos ou mais

**Cargo:**

- Alta Administração - Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Pró-Reitores Adjuntos, Chefes de Assessorias
- Gestor Acadêmico - Diretor (a) de Curso, Chefe de Departamento e Chefe de Laboratório
- Gestor Administrativo - Diretor (a) de Centro, Diretor (a), Coordenador (a), Chefe de Divisão
- Servidor / Colaborador
- Docente

**Titulação:**

- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Ensino Superior
- Especialização / pós-graduação lato sensu
- Mestrado
- Doutorado

**Tempo de trabalho na UEMA:**

- Até 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Acima de 20 anos

**Renda individual:**

- Até R\$ 2.000,00
- Acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 5.000,00
- Acima de R\$ 5.000,00 até R\$ 10.000,00
- Acima de R\$ 10.000,00 até R\$ 15.000,00
- Acima de R\$ 15.000,00

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Entrevistado

### Cargo

1. Quais são as principais características organizacionais da UEMA?
2. Quais são os principais programas educacionais e serviços oferecidos pela UEMA?
3. O que você considera como diferencial da UEMA em relação às outras IES do Estado?
4. Como você avalia a estrutura de governança da UEMA? O que você considera positivo e o que acha necessário melhorar?
5. Como você avalia a comunicação da Alta Administração com sua equipe de gestores? A comunicação dos gestores com sua equipe? Comunicação com docentes, alunos e sociedade?
6. Como ocorre o processo de formulação das estratégias da UEMA? É feita alguma análise dos riscos que possam inviabilizar a sua implementação?
7. Quais os recursos institucionais para capturar reclamações, elogios, críticas? E Como você avalia a solução dos problemas quando ocorrem?
8. Quais as ferramentas utilizadas avaliação e monitoramento das estratégias? E quais os métodos para avaliar o desempenho institucional?
9. Quais os meios utilizados pela UEMA para monitorar os resultados dos alunos, das rotinas operacionais e da força de trabalho
10. Como você vê a efetividade da gestão da UEMA?

11. Como você percebe o desenvolvimento da gestão da UEMA?
12. Você se sente parte da gestão? Você sente que contribui para o desenvolvimento da UEMA?
13. Qual a sua percepção sobre as estratégias adotadas e os resultados alcançados pela UEMA?
14. A UEMA pode ser considerada uma instituição que estrutura suas estratégias buscando a efetividade dessas propostas (ações)? Como se dá o monitoramento dessas propostas (ações)?
15. A UEMA é uma instituição, na sua percepção, reativa ou proativa a dinâmica e as transformações da sociedade acadêmica? Justifique a sua resposta.
16. Você recebe feedback sobre o desempenho da sua função?