



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ARTUR RIBEIRO DE ASSUNÇÃO**

**PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DISCENTE DE**  
**UMA IES FILANTRÓPICA**

**GOIÂNIA**

**2022**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

**Exemplos:** Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

Artur Ribeiro de Assunção

#### 3. Título do trabalho

Percepção da qualidade no ensino superior: análise discente de uma IES filantrópica.

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

**[1]** Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

**a)** consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

**b)** novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Kleber Domingos De Araújo, Professor do Magistério Superior**, em 21/08/2023, às 18:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **ARTUR RIBEIRO DE ASSUNÇÃO, Discente**, em 27/09/2023, às 16:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3442650** e o código CRC **41B9C8F3**.

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

**Exemplos:** Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

Artur Ribeiro de Assunção

#### 3. Título do trabalho

Percepção da qualidade no ensino superior: análise discente de uma IES filantrópica.

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

**[1]** Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

**a)** consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);

**b)** novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **ARTUR RIBEIRO DE ASSUNÇÃO, Discente**, em 05/10/2023, às 16:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **4103621** e o código CRC **1EF9CFD8**.

---

Referência: Processo nº 23070.060123/2022-95

SEI nº 4103621

**ARTUR RIBEIRO DE ASSUNÇÃO**

**PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DISCENTE DE  
UMA IES FILANTRÓPICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Controladoria e Finanças

**Orientador:** Kleber Domingos de Araújo

**GOIÂNIA**

**2022**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Assunção, Artur Ribeiro de  
PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR  
[manuscrito] : ANÁLISE DISCENTE DE UMA IES FILANTRÓPICA / Artur  
Ribeiro de Assunção, Kleber Domingos Araújo. - 2022.  
LXXXII, 82 f.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Domingos Araújo.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências  
Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis, Goiânia, 2022.

Bibliografia. Anexos.

Inclui siglas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Ensino. 2. Qualidade. 3. Gestão. 4. Inovação. I. Araújo, Kleber  
Domingos. II. Araújo, Kleber Domingos, orient. III. Título.

CDU 657



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

## FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS

## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 11 da sessão de Defesa de Dissertação de **Artur Ribeiro de Assunção**, que confere o título de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração em Ciências Contábeis.

Aos trinta dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e dois, a partir das 14 horas e 00 minutos, na transmissão em videoconferência, pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “**Percepção da qualidade no ensino superior: análise discente de uma IES filantrópica**”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor Kleber Domingos de Araújo (PPGCONT/UFG), com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor Antonio Gualberto Pereira, da Universidade Federal da Bahia (PPGCONT/UFBA), membro titular externo; cuja participação também ocorreu através de videoconferência, e Professor Doutor Júlio Orestes da Silva (PPGCONT/UFG), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato **aprovado** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Kleber Domingos de Araújo, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos trinta dias do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e dois.

## TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

**Percepção da qualidade no ensino superior: análise discente de uma IES filantrópica.**

Documento assinado eletronicamente por **Antonio Gualberto Pereira, Usuário Externo**, em 08/12/2022, às 15:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kleber Domingos De Araújo, Professor do Magistério Superior**, em 08/12/2022, às 18:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Júlio Orestes Da Silva, Professor do Magistério Superior**, em 09/01/2023, às 09:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3305338** e o código CRC **C4DD3CA2**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, pela força, perseverança e pelos dons que me possibilitaram concluir esta etapa de minha vida. Agradeço ao Senhor, mais uma vez pois sem a Sua glória nada disso seria possível, por me resguardar e dar paz de espírito nos dias mais desafiadores desta jornada do mestrado.

Agradeço imensamente a minha família, em especial meus pais, na pessoa da Sra. Silvane e do Sr. Jovercino por todo afago, apoio e motivação durante esse curso, pelo exemplo de pais e seres humanos, sem vocês esse sonho provavelmente não seria realizado.

Agradeço ao meu orientador, na pessoa do professor Dr. Kléber Domingos de Araújo, pelo apoio, pelas horas de dedicação e pela compreensão nos momentos desafiadores da produção científica.

Agradeço a toda a família Unievangélica, em especial meus colegas do departamento de contabilidade que compartilharam desse sonho, incentivaram e tiveram todo entendimento e compreensão possível durante esses períodos de ausência no trabalho.

Agradeço a minha companheira Héliida Mudesto Silva, por partilhar de todos os momentos desta caminhada, por todo apoio, carinho, amor e compreensão nos momentos de ausência e em todos os momentos obscuros durante este curso.

Por último, agradeço a todos os participantes do Programa de Pós-Graduação da UFG, sendo eles, professores e colegas mestrandos, pelo apoio, discussões e partilhas do conhecimento científico. Em especial aos colegas Maycon, Matheus, Ana Cláudia, Jheneffer, Rafaela, Camila e Elenilton.

Por fim, a todos que contribuíram para a realização deste curso de mestrado.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização.....	11
1.2 Problema de Pesquisa .....	13
1.3 Objetivo .....	15
1.4 Justificativa .....	15
1.5 Contribuições.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 Estratégia de gestão organizacional.....	18
2.1.1 Estratégia de gestão em IES filantrópicas.....	19
2.2 Inovação.....	21
2.2.1 Inovação em IES .....	24
2.3 Instituições de ensino superior (IES) e a qualidade no ensino .....	27
2.4 Modelos de avaliação de qualidade no ensino superior.....	30
2.5 Modelo teórico da pesquisa e desenvolvimento das hipóteses.....	33
3. METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.1 Tipologia e Estratégia da Pesquisa .....	35
3.2 População e Amostra .....	36
3.3 Instrumento de pesquisa.....	36
3.3.1 Aplicação do Pré-teste.....	39
3.3.2 Constructos e indicadores.....	40
3.4 Instrumento de Coleta de Dados .....	43
3.5 Método .....	49
3.5.1 Método de análise quantitativa.....	49
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	51
4.1 Tratamento e Análise dos Dados .....	51
4.2 Análise Descritiva dos dados .....	55
4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração .....	58
4.4 Avaliação do Modelo Estrutural .....	61
4.4.1 Validação das Hipóteses.....	63
4.5 Discussões de resultados.....	64
4.5.1 Associação entre estratégia de gestão organizacional e qualidade do ensino.....	64
4.5.2 Associação entre inovação e qualidade do ensino .....	65
5. CONCLUSÃO.....	68

REFERÊNCIAS.....	71
------------------	----

## RESUMO

O objetivo deste estudo é evidenciar a percepção dos discentes sobre a relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e da inovação com a qualidade do ensino de uma IES filantrópica. Para mensuração da qualidade do ensino utilizou-se uma adaptação com indicadores teóricos sobre a Estratégia de gestão organizacional e a inovação com o complemento do modelo HEDPERF de Firdaus (2006). Como modelo estatístico de apoio e análise dos dados coletados, aplicou-se as técnicas de análise da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) visando a explicação do relacionamento entre variáveis dependentes e independentes simultaneamente, por meio da Partial Least Square (PLS). Os resultados sugerem que tanto a Estratégia de gestão organizacional quanto a inovação estão positivamente associados à percepção da Qualidade do ensino em uma IES filantrópica. Esta pesquisa contribui com a literatura ao fornecer evidências a respeito da mensuração da Qualidade no ensino superior a partir do ponto de vista dos discentes, considerando os critérios de Estratégia de gestão organizacional e de inovação. De maneira semelhante, a pesquisa traz contribuições práticas no sentido de destacar que existem pontos de melhoria a serem observados pela gestão institucional a fim de evoluir na prestação dos serviços educacionais. Portanto, como limitações da pesquisa, destaca-se a restrição da amostra selecionada e a impossibilidade de generalização dos resultados, uma vez que foi avaliada somente uma instituição de ensino que se enquadra nesta categoria de IES filantrópica. Outra restrição diz respeito ao fator investigado, pois considerou-se neste estudo exclusivamente a perspectiva do aluno.

Palavras-chave: Ensino; Qualidade; Gestão; Inovação.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to highlight the students' perception of the relationship between organizational management strategy indicators and innovation with the quality of teaching at a philanthropic IES. To measure the quality of teaching, an adaptation was used with theoretical indicators on the Organizational Management Strategy and innovation with the addition of the HEDPERF model by Firdaus (2006). As a statistical model to support and analyze the collected data, Structural Equation Modeling (SEM) analysis techniques were applied in order to explain the relationship between dependent and independent variables simultaneously, through Partial Least Square (PLS). The management results that both the Organizational Strategy and Innovation Performance are associated with the perception of Teaching Quality in a philanthropic IES. This contribution to the literature by providing a survey on the respect of measurement in Brazil from the point of view of disks, considering only the criteria of organizational management strategy and innovation quality. In a similar way, the research brings practical contributions in the sense of highlighting which points of improvement to be observed by the institutional management an end of evolution in the provision of educational services. Therefore, as research limitations, we highlight the restriction of the selected sample and the impossibility of generalizing the results, since only one educational institution that fits into this category of philanthropic HEI was evaluated. Another restriction concerns the investigated factor, as this study considered exclusively the student's perspective, discarding the others.

**Keywords:** Teaching; Quality; Management; Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação na qualidade do ensino de uma IES filantrópica. .... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 2. Fluxograma. .... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 3. Modelo de equações estruturais ... .. **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 4. Resultado do modelo estrutural..... **Erro! Indicador não definido.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Adaptado de Mainardes, Ferreira e Raposo (2011).....	19
Quadro 2. Fonte: Adaptado de Oslo (2006). .....	23
Quadro 3. Fonte: Elaborado pelos autores.....	39
Quadro 4. Fonte: Elaborado pelos autores.....	39
Quadro 5. Fonte: Elaborado pelos autores.....	40
Quadro 6. Constructo: Estratégia de gestão organizacional .....	42
Quadro 7. Constructo: Inovação .....	42
Quadro 8. Constructo: Qualidade do ensino.....	43
Quadro 9. Constructo: Variáveis de controle .....	43
Quadro 10. Blocos de questões.....	44
Quadro 11. Quadro de avaliação das hipóteses .....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questionário .....	44
Tabela 2 - Sexo dos alunos .....	51
Tabela 3 - Faixa etária dos alunos .....	51
Tabela 4 - Estado civil dos alunos .....	52
Tabela 5 - Município de residência dos alunos .....	52
Tabela 6 - Cursos de graduação.....	53
Tabela 7 - Semestre de graduação .....	54
Tabela 8 - Estatística descritiva da Inovação.....	56
Tabela 9 - Estatística descritiva da Estratégia de Gestão Organizacional.....	57
Tabela 10 - Estatística descritiva da Qualidade do Ensino.....	57
Tabela 11 - Indicadores excluídos .....	59
Tabela 12 - Matriz com cargas fatoriais (validade discriminante).....	59
Tabela 13 - Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta do Modelo .....	60
Tabela 14 - Matriz de correlações Validade Discriminante .....	60
Tabela 15 - Relações estruturais da AFC .....	61
Tabela 16 - Estatística das relações estruturais (teste das hipóteses) .....	62

## **LISTA DE SIGLAS**

IES – Instituição de Ensino Superior

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

O Brasil tem apresentado um constante crescimento ao longo dos anos em quantidade de instituições de ensino superior (IES), contando com um total de 2.608 IES. Deste total, aproximadamente 12% é correspondente a instituições de ensino públicas e 88% é composto pela iniciativa privada, conforme o último censo em 2019 (INEP, 2020). Com isso, nota-se uma variação positiva aproximada de 7% em relação ao número de IES no ano de 2017 (INEP, 2018).

É válido lembrar que entre estes dados, estão presentes as instituições de ensino superior sem fins lucrativos, que apesar de sua natureza filantrópica, compõem o grupo de IES privadas, e também fazem parte das instituições de ensino definidas pela Lei nº 12.881/2013, como a “Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO).

Com o advento do crescimento das IES no Brasil se fez necessário a implantação de um sistema público para a mensuração e avaliação em cada instituição, classificando indicadores que delimitam a sua aptidão na execução dos serviços educacionais. A partir da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, originou-se o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) que “é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes” (INEP, 2015).

Conforme exposto pelo INEP (2015), o papel avaliador do Sinaes transita em torno dos três eixos citados acima, em especial o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. A sua finalidade é projetar um cenário de qualidade dos cursos e instituições de ensino superior no país a partir dos resultados obtidos com as avaliações efetuadas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) (INEP, 2015).

Com este avanço das instituições de ensino superior no Brasil, origina-se a necessidade por uma avaliação a parte da avaliação realizada pelo Ministério da Educação, que possibilita a mensuração na qualidade da prestação de serviços educacionais. Neste contexto, evidenciam-se as pesquisas desenvolvidas por Parasuraman *et. al* (1988); Cronin e Taylor (1992) e Firdaus (2006), que são modelos metodológicos para medição da qualidade de um determinado serviço, visto que o nível de qualidade oferecido por uma IES é um fator preponderante frente ao mercado competitivo.

Infere-se que, mesmo com o processo de avaliação obrigatório nas IES a partir dos órgãos reguladores, ainda assim existe a necessidade da implantação de indicadores de desempenho próprios que possibilitam uma avaliação interna e externa eficaz. Entretanto, em instituições de ensino superior sem fins lucrativos, nem sempre os indicadores de desempenho serão equiparados às instituições privadas que visam o crescimento patrimonial (KIM, 2020). Com isso, para acompanhar o crescimento das IES, compreende-se que o processo de avaliação em instituições de ensino superior comunitárias necessita de adaptação com vistas ao cenário brasileiro (ZANIN, 2014).

Considera-se que as IES filantrópicas utilizam indicadores relacionados à estratégia de gestão organizacional, que podem ser classificados como o processo de gestão de recursos institucionais, bem como a ferramenta de estratégia e planejamento da alta administração (MEHTA *et al.* 2014). De acordo com os achados de Fioreze (2020), observa-se que a estratégia de gestão das IES comunitárias pode ser baseada em colegialidade e democracia, com a presença de conselheiros da instituição participando nos processos decisórios.

Outros indicadores preponderantes nas instituições de ensino superior possuem relação com a gestão do conhecimento, pois se trata de uma abordagem metódica para otimização da economia do conhecimento em uma empresa (ABUBAKAR *et al.*, 2019). Com isso, para possibilitar uma gestão eficaz do conhecimento faz-se necessário que a IES possua um planejamento baseado em três fatores-chave: (1) estrutura, (2) cultura e (3) tecnologia (LAUPASE, 2003).

Por conseguinte, a inovação pode ser considerada como outro indicador de relevância para as IES, pois de acordo com Asiedu e Anyigba (2020) refere-se em como uma organização alcança e sustenta a inovação, por meio da busca constante de novas ideias, com potencial de comercialização. Khalili (2016) articulou no contexto das IES que a inovação se tornou um dos principais pré-requisitos para a manutenção da atividade organizacional, com isso, a inovação é observada com amplitude nas instituições, considerando como práticas inovadoras as mudanças estruturais e/ou didáticas que contribuem para a evolução institucional e promoção da qualidade no ensino.

Nota-se que a estratégia de gestão organizacional e a inovação usados em instituições de ensino superior são elementos que estão ligados ao objetivo de melhorar a qualidade do ensino. Deste modo, esta pesquisa busca estabelecer a relação dos fatores citados acima aplicados à qualidade do ensino institucional. Ressalta-se que, conforme Cheng e Tam (1997) e Durham (2018) a qualidade na educação é vista a partir da percepção daqueles que recebem

o serviço, neste sentido, é um conceito multidimensional, portanto, precisa ser avaliado por diversos indicadores.

O método HEDPERF, criado por Firdaus (2006), é um modelo de avaliação do nível de qualidade no ensino das IES, o qual está fundamentado em seis eixos centrais validando a qualidade nos serviços prestados em instituições de ensino superior. Cada eixo representa uma área da instituição a ser observada, são eles: reputação; acesso; aspectos acadêmicos; conteúdos programáticos; aspectos não acadêmicos e qualidade percebida (FIRDAUS, 2006).

Tal método já foi corroborado pela literatura e aplicado em pesquisas nacionais, Silva (2021), por exemplo, fez uso deste modelo como forma de avaliação da qualidade dos serviços do Curso de Formação de Marinheiros da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina. De outro modo, Chagas (2010) utilizou o HEDPERF com a pretensão de avaliar os serviços desenvolvidos por uma escola de idiomas. Ainda, Cardoso Júnior (2014) também aplicou o mesmo método em uma IES privada com sede em Londrina, estado do Paraná.

Diferentemente das pesquisas listadas acima, o modelo HEDPERF será utilizado como uma ferramenta complementar no instrumento de pesquisa, afinal este modelo relaciona-se com indicadores institucionais que vão além da estratégia de gestão e inovação. Ou seja, o modelo desenvolvido por Firdaus (2006) auxiliará na mensuração dos fatores avaliados na qualidade do ensino da IES filantrópica, tratada como objeto de estudo desta pesquisa.

Contudo, o modelo da pesquisa contará com indicadores que verificam a qualidade do ensino institucional presentes na estratégia de gestão organizacional, na inovação e de maneira complementar também presentes nos eixos do modelo de Firdaus (2006). Desta forma, o estudo proporciona uma avaliação ampla do nível de qualidade institucional.

## 1.2 Problema de Pesquisa

A instituição de ensino na qual será realizado este estudo de caso, possui grande relevância na região central do estado de Goiás, pois oferece diversos cursos a nível de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Além disto, pela sua natureza filantrópica, reverte parte da sua receita em benefícios sociais, como bolsas de estudo e programas sociais diversos, estando certificada com o CEBAS (Certificação de entidades beneficentes de assistência social na área da educação) conforme disposto na Lei nº 12.101/2009.

Com base no exposto de Lugoboni (2017), considerando que os indicadores de desempenho em instituições de ensino superior ainda são poucos explorados devido à complexidade das informações geradas em uma IES, e com as exigências dos órgãos públicos

que regulam as entidades estudantis, entende-se que existe a necessidade por um controle eficiente nas operações de instituições educacionais (SILVA et al., 2019; ZANIN, 2014; LEIBER, 2019).

De acordo com Zanin (2014), refletindo sobre a natureza das IES filantrópicas, observa-se que elas possuem objetivos distintos das demais entidades da iniciativa privada, com isso, necessitam de uma gestão eficaz para manter a sua natureza filantrópica e atingir o desempenho esperado pelos usuários de seus serviços.

Com base no estudo de Asiedu e Anyigba (2020), no qual foi realizado um levantamento de dados envolvendo professores e funcionários administrativos em duas IES públicas e cinco privadas em Gana, observa-se que os resultados revelaram que a liderança transformacional exerce influência significativa na capacidade de gestão e aprendizagem organizacional, apresentando um efeito positivo na inovação. Entretanto, Asiedu e Anyigba (2020) realizaram a coleta de dados apenas com o corpo docente e funcionários administrativos das IES analisadas, sendo que as descobertas sobre o desenvolvimento institucional ficaram restritas, sem a opinião dos usuários dos serviços educacionais.

Analisando a pesquisa de Leiber (2019), em que foi definido um conjunto abrangente de indicadores de desempenho em IES para analisar a qualidade da educação superior, nota-se que as descobertas encontradas mostram uma relação positiva entre os indicadores de desempenho aplicados em quatorze universidades públicas europeias. Todavia, Leiber (2019) evidencia diversos indicadores de desempenho que denotam qualidade no ensino, porém voltados apenas à IES públicas, nesse sentido, a pesquisa é limitada ao desconsiderar as IES privadas.

Já no estudo de Psomas e Antony (2017), em que trataram da gestão de qualidade total em quinze instituições de ensino superior gregas, compreende-se que os elementos mais adotados para promover a gestão de qualidade total em IES dizem respeito ao foco do aluno; liderança e compromisso da alta administração; e planejamento estratégico de qualidade. No entanto, os resultados mais significativos da pesquisa estão ligados à melhoria do desempenho operacional, satisfação dos docentes e demais colaboradores e, ainda, o impacto positivo na sociedade. Psomas e Antony (2017) coletaram apenas dados subjetivos de diretores executivos em uma pequena amostra de IES analisadas na Grécia.

Na pesquisa de Nascimento e Vieira (2016), foram elencados os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade a distância. Através da visão dos gestores

de uma IES, evidenciaram qualitativamente os fatores de qualidade do ensino, especialmente na comparação entre o ensino presencial e o remoto (NASCIMENTO E VIEIRA, 2016).

De tal modo, compreende-se a necessidade de uma avaliação quantitativa decorrente da percepção dos acadêmicos institucionais sobre a qualidade no ensino. Ou seja, para validar um estudo de caso a ser realizado em uma IES filantrópica no estado de Goiás, busca-se a avaliação dos tomadores dos serviços educacionais a respeito do nível de qualidade dos serviços ofertados.

Desta forma, pretende-se contribuir quanto às lacunas das pesquisas anteriores que tratam da temática acerca da qualidade do ensino em instituições de ensino superior privadas de natureza filantrópica. Com isso, originou-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação com a qualidade do ensino de uma IES filantrópica, conforme a percepção dos discentes?**

### 1.3 Objetivo

Esta pesquisa tem como objetivo evidenciar a relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação com a qualidade do ensino de uma IES filantrópica conforme a percepção dos discentes.

### 1.4 Justificativa

Observa-se no Brasil um forte crescimento no quantitativo de instituições de ensino superior e no número de acadêmicos matriculados nas IES, assim como a busca pela qualificação do corpo docente e a especialização dos profissionais envolvidos no processo acadêmico (ZANIN, 2014).

Este crescimento exige das IES um controle operacional sistêmico. Para isso, necessita-se de um processo de gestão eficaz, que funcione por meio de indicadores de desempenho institucionais (PSOMAS; ANTONY, 2017), evidenciando a real necessidade de docentes, discentes e demais colaboradores do processo organizacional.

Lugoboni (2017) evidencia que os indicadores mais comuns observados nas IES correspondem à satisfação do aluno com a instituição, à qualidade do ensino e a garantia de aprendizagem. Em consequência, denota-se a relevância da utilização dos indicadores de desempenho, haja vista que auxiliam e instrumentalizam o controle, constituindo-se em uma real necessidade das organizações.

Nesse sentido, as instituições de ensino superior filantrópicas em geral são submetidas a constantes avaliações e testes para manter a sua natureza empresarial (ZANIN, 2014). Para isso, necessitam dos indicadores de desempenho especificamente ligados à estratégia de gestão organizacional (LEIBER, 2019). Além disto, as IES filantrópicas também contam com outros indicadores que contribuem para avaliar a qualidade do ensino, como por exemplo, a inovação e a gestão do conhecimento (ASIEDU *et al* 2020). Desse modo, a escolha temática tem como fundamento a finalidade de estabelecer a associação entre os indicadores da IES filantrópica vinculados à qualidade de ensino, a partir da análise dos discentes.

Diversos pesquisadores no âmbito nacional e internacional utilizaram modelos de mensuração da qualidade em algum serviço em específico. Os modelos tradicionais utilizados no âmbito do controle de qualidade são o SERVQUAL e SERVPERF. Entretanto, na visão de Firdaus (2006), ambos os modelos podem não alcançar resultados suficientes para a compreensão de todas as especificidades pertinentes aos diversos tipos de empresas prestadoras de serviços.

Para isso, Firdaus (2006) desenvolveu um modelo denominado HEDPERF, oriundo de uma variação dos modelos anteriores, porém com indicadores específicos que mensuram a qualidade dos serviços prestados em instituições de ensino superior. Como exemplo deste modelo de mensuração, Cardoso Jr. (2014) utilizou do método HEDPERF para avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados em uma IES na região Sul do Brasil.

Adicionalmente, com base nas buscas realizadas através do *Google Scholar* e periódicos CAPES, a relevância desta pesquisa também está em lançar luz sobre esta temática, uma vez que os indicadores de gestão e inovação, adicionados de indicadores do método HEDPERF relacionados à qualidade do ensino não foram estudados conjuntamente em nenhuma outra pesquisa.

Busca-se ainda acrescentar à teoria, novas informações e constatações de outros ambientes institucionais, contribuindo com as discussões que perduram sobre avaliação da IES. Além disso, esta investigação justifica-se pela atualidade temática e pela repercussão existente em torno dos métodos utilizados para promover inovação e qualidade do ensino superior (MARTINS *et. al*, 2019), em especial nas instituições de ensino superior filantrópicas (ZANIN, 2014).

### 1.5 Contribuições

Verificam-se lacunas na literatura sobre os indicadores de gestão e inovação aplicados em instituições de ensino superior e a qualidade do ensino em pesquisas como a de Asiedu e Anyigba (2020); Leiber (2019); e Psomas e Antony (2017). Portanto, pretende-se com este estudo contribuir para a extensão do conhecimento social, prático e teórico, proporcionando discussões no âmbito acadêmico, inclusive podendo obter resultados que indiquem outros pontos de vista ainda não explorados, visto que não há estudos que realizaram especificamente a aplicação dos indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação em conjunto com indicadores do método HEDPERF relacionados à qualidade do ensino, mensurados em cenário nacional.

Corroborando com o exposto acima, Silva (2021), por exemplo, fez uso do modelo HEDPERF para mensurar a qualidade dos serviços do Curso de Formação de Marinheiros da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina, porém não relacionou os indicadores sobre gestão e inovação. De outro modo, Chagas (2010) utilizou o HEDPERF com o intuito de avaliar especificamente a qualidade nos serviços prestados por uma escola de idiomas. Ainda, Cardoso Júnior (2014) também aplicou o mesmo método em uma IES privada com sede em Londrina, estado do Paraná para verificar a gestão da qualidade nos serviços, mas não relacionou aos itens sobre inovação.

Como contribuição prática, a IES filantrópica estudada é influente no meio acadêmico e social em todo o estado de Goiás, levando em consideração o total aproximado de 16.000 acadêmicos subdivididos em mais de 40 cursos superiores de graduação em 16 filiais. Logo, uma pesquisa que traga em seu bojo elementos de avaliação de qualidade de ensino acrescida de variáveis externas (gestão e inovação) poderá gerar parâmetros que servirão para uma análise aprofundada em todo o segmento de IES, sendo de grande valia para gestores, docentes, discentes e demais colaboradores envolvidos no processo organizacional quanto a qualidade do ensino.

Como complemento da contribuição prática, esta pesquisa de avaliação da qualidade do ensino no contexto organizacional de uma IES filantrópica, trará sua contribuição no contexto das ciências sociais aplicadas, estando diretamente relacionada com a função da controladoria institucional. De acordo com Durigon e Diehl (2013), a evolução das empresas é um resultado diretamente relacionado com o desenvolvimento da controladoria, objetivando contribuir com os gestores nas tomadas de decisão em todas as esferas organizacionais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégia de gestão organizacional

Em consonância com Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), como forma de representar um grande mecanismo de gerenciamento empresarial frente ao mercado competitivo e agitado, o principal objetivo da estratégia de gestão organizacional consiste no preparo das organizações para confrontar a forte concorrência da atualidade. Como ferramentas para esta missão são utilizadas a aptidão para os negócios, conhecimentos e artifícios internos da entidade, de modo organizado e direto (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007; MAINARDES; FERREIRA E RAPOSO, 2011).

Entre os princípios da estratégia de gestão organizacional emergem diversos conceitos relacionados à inovação; qualidade; marketing e propaganda; cultura organizacional; expansão e novos negócios; lucro e rentabilidade empresarial (LAUS-GOMES; ANDREONI, 2020). Além disto, a estratégia de gestão organizacional pode relacionar-se com as metas; programas institucionais; táticas e objetivos expressados pela administração da entidade (MINTZBERG; QUINN, 1991).

No quadro a seguir são descritas as definições de estratégia no contexto organizacional ao longo da história:

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição de Estratégia de Gestão Organizacional</b>
Barnard (1938)	Para promover um processo organizacional eficaz o principal fator é a estratégia, analisando indicadores externos que definem os objetivos com base no mercado em que está inserido, ou mesmo com a análise de indicadores internos que geram o equilíbrio empresarial buscando um objetivo comum entre os membros da entidade.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	O conjunto de procedimentos executados em uma entidade baseando-se em uma determinada conjuntura pode ser definido como estratégia empresarial.
Drucker (1954)	A estratégia pode ser definida como a verificação da realidade organizacional, com base nos recursos a disposição, desta forma é possível deliberar as alterações pertinentes e a aquisição de novos recursos de acordo com a necessidade.
Chandler (1962)	A definição dos objetivos comuns de uma organização, a execução de condutas apropriadas e a obtenção de recursos a fim de alcançar os objetivos caracterizam uma estratégia empresarial.
Paine e Naumes (1975)	Estratégia pode ser definida como a padronização de procedimentos para alcançar os objetivos empresariais.
McHugh (1985)	A padronização de decisões em conjunto, baseando-se em circunstâncias adversas do ambiente definem uma estratégia.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia define-se como um padrão ou um planejamento que visa a integração de objetivos, políticas e ações de uma determinada entidade.
Barney (2001)	A estratégia configura-se como a teoria da firma sobre a maneira de se disputar no mercado e obter êxito. Desta forma, para alcançar o sucesso na organização é necessário obter um desempenho satisfatório, com isso, considera-se que o desempenho empresarial é um indicador motivado pela estratégia.

Rodrigues e Kyoko (2011)	A estratégia pode ser definida considerando o desempenho e o envolvimento da própria equipe empresarial e também dos grupos que causam interferência, contribuindo para o processo de sobrevivência e sucesso da organização.
Olson <i>et al.</i> , (2021)	A estratégia empresarial define-se em nível corporativo, onde são classificados os mercados que uma organização deve contemplar, e também define-se em nível de negócios onde é determinado a forma de competir, sendo dominada pelo gerente geral.

Quadro 1: Adaptado de Mainardes, Ferreira e Raposo (2011)

Contudo, compreende-se que a estratégia de gestão organizacional possui relação com diversos fatores. Entre eles, são considerados os panoramas internos que são vinculados à força de trabalho, à receita da entidade e à ampliação dos serviços e/ou produtos comercializados e também o mercado externo, que está vinculado à concorrência, à propensão do mercado, à fatores econômicos, políticos e sociais. Sobretudo, a estratégia de gestão organizacional está relacionada com as decisões tomadas pelos gestores, com o objetivo de gerar o crescimento e o fortalecimento de uma determinada empresa.

#### 2.1.1 Estratégia de gestão em IES filantrópicas

A estratégia de gestão nas instituições de ensino superior analisa fatores semelhantes às demais organizações, avaliando resultados econômicos e financeiros, como rentabilidade, retorno do investimento, índices de liquidez e margem de lucro (SILVA *et al.*, 2019; DEBESSEL *et al.*, 2018). No entanto, o foco principal do gerenciamento das IES está relacionado a resultados não financeiros, demonstrando eficiência, efetividade e relevância da atividade educacional para os discentes e também para a sociedade como um todo (BREITENBACH; ALVES; DIEHL, 2010).

De acordo com O'Mahony e Garavan (2012), os fatores de relevância para um sistema de estratégia de gestão voltado para o ensino superior estão inclusos: compromissos de gestão e patrocínio; envolvimento das partes interessadas com capacitação dos colaboradores; e a criação de uma cultura de melhoria contínua com direcionamento em questões de processos como auditoria interna, autoavaliação e gerenciamento de processos.

Descrevendo sobre o processo de gestão em IES, Psomas e Antony (2017), proferiram em sua pesquisa alguns elementos de suporte fundamentais neste processo. E nos resultados mais significativos dos autores, estão: a melhoria do desempenho da qualidade; satisfação de professores e colaboradores; melhoria no desempenho operacional; e o impacto positivo na sociedade.

Neste sentido, dentro do campo de classificação das IES, existem as instituições de ensino filantrópicas, que se enquadram no terceiro setor. Essas instituições têm o papel de fornecer produtos e/ou serviços que seriam de obrigação estatal, porém o Governo terceiriza algumas de suas funções em prol de uma parceria público-privada, o que resultará em benefícios sociais (HOFMANN; MCSWAIN, 2013).

No Brasil, foi elaborada uma certificação específica para entidades beneficentes de assistência social (CEBAS), introduzido com a promulgação da Lei nº 12.101 em 27 de novembro de 2009. Tal certificação resulta na isenção de contribuições para a seguridade social, entre outros benefícios fiscais, sendo que somente será concedido o certificado para as empresas privadas, sem a finalidade lucrativa, que obtém o devido reconhecimento de entidades beneficentes, ou seja, que realizam serviços voltados a áreas da saúde, educação ou assistência social (BRASIL, 2009).

Neste contexto, de acordo com a lei nº 12.881 de 12 de novembro de 2013, as instituições de ensino filantrópicas se qualificam de acordo com as prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES. Com isso, as ICES possuem algumas características que as distinguem das demais IES, como por exemplo: ser empresas criadas com natureza de associações ou fundações; e não possuir a finalidade lucrativa (BRASIL, 2013).

A inserção do processo de gestão das IES filantrópicas traz um conceito amplo de análises gerenciais que são estabelecidas legalmente devido a sua característica sem finalidade lucrativa. Com o advento da lei nº 12.881/2013, definiu-se que as ICES não devem distribuir parcelas patrimoniais ou de seus rendimentos; realizam a aplicação de todos os seus recursos em âmbito nacional somente para manter o objetivo da instituição; e a sua escrituração contábil deve representar com fidedignidade as informações financeiras da entidade (BRASIL, 2013).

Conforme os achados de Calvo-Mora *et al.* (2006) oriundos de pesquisas em universidades públicas espanholas confirmam que a estratégia de gestão organizacional através da gestão adequada de pessoas exerceu um papel fundamental na implementação da qualidade e no domínio do ensino superior.

Na estrutura de Psomas e Antony (2017) também é possível perceber os elementos pertinentes à estratégia de gestão que proporciona a qualidade no ensino das IES, sendo eles: liderança e compromisso da alta administração; planejamento estratégico de qualidade; equipe de ensino especializada e gestão no envolvimento dos demais colaboradores; gestão de

fornecedores; foco no aluno; gestão de processos; melhoria contínua; informação, análise e conhecimento sobre educação.

Além disto, outro fator bastante recorrente na estratégia de gestão em IES que proporciona qualidade no ensino está relacionado ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). De acordo com Silva Jr., Silva e Viana (2019) o PDI pode ser classificado como uma ferramenta de planejamento e gestão das IES, gerando melhores práticas de liderança e controle, tendo como requisito a transparência e democracia em seu modelo de governança.

No processo de estratégia de gestão organizacional das IES, existem fatores que influenciam para a obtenção da qualidade no ensino. De acordo com Ali *et al.* (2010) pode-se observar dez fatores críticos na gestão organizacional que geram qualidade no contexto das IES, são eles: a liderança visionária; foco no aluno; comunicação eficaz; objetivos congruentes; seleção e implantação de pessoal; equipe competente; espírito de equipe; treinamento e educação; reconhecimento e motivação; inovação e criatividade.

Denota-se que, o conceito de estratégia de gestão organizacional em instituições de ensino superior, pode ser definido como um aglomerado de ações elaboradas pelos gestores da IES para alcançar a promoção do conhecimento. Para isso, a estratégia de gestão está elencada a diversos fatores que traduzem a realidade institucional conforme exposto no quadro acima, fundamentando-se no momento presente e se adaptando para um possível cenário futuro do ensino superior.

Com base na teoria levantada acima, a respeito do processo de estratégia de gestão organizacional em IES, observa-se uma relação positiva com a qualidade do ensino. Com isso, originou-se a seguinte hipótese:

**H1. A estratégia de gestão organizacional está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica.**

## 2.2 Inovação

Com base na visão de Theis *et al.* (2017) a dinâmica do mercado é fator determinante na velocidade de mudança da estratégia e dos modelos de negócios. Deste modo, as demandas, comportamentos e experiência dos consumidores são respondidos continuamente através da inovação (THEIS *et al.*, 2017).

De acordo com Moreira, Torkomian e Moralles (2020), traçar as metas e ter o conhecimento mínimo acerca dos produtos e/ou serviços que serão comercializados são fatores

preponderantes no desenvolvimento da estratégia de inovação. Como forma de garantir um resultado positivo e a força de mercado das entidades, o gerenciamento incorporado ao processo inovador é capaz de transformar uma idealização em novos produtos ou novas classes de produtos, promovendo oportunidades e parâmetros de comercialização atuais (GOMES; KRUGLIANSKAS, 2009).

Conforme Tidd e Bessant (2015) o desempenho inovador é influenciado através da prática de relacionamentos interpessoais, identificando lacunas de negócios que possam ser preenchidas. “A inovação é uma questão de conhecimento, criando novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos (TIDD; BESSANT, 2015)”.

Observando o exposto no Manual de Oslo (2006), a inovação organizacional refere-se à elaboração de uma nova metodologia empresarial nos processos da entidade relacionadas a negócios; na estruturação de sua área destinada ao trabalho; e em seus relacionamentos externos.

No cenário nacional, a lei 10.973/2004 em seu artigo 1º, determina elementos que incentivam o desempenho inovador, fomentando trabalhos de cunho científico e tecnológico, com o objetivo de gerar capacidade de evolução e autonomia na tecnologia e no sistema de produção no Brasil (BRASIL, 2004).

A lei 10.973/2004 em seu artigo 2º estabelece também um conceito amplo que caracteriza a inovação, podendo ser definida a partir do desenvolvimento de novas práticas de serviços, novas mercadorias ou novos procedimentos. Esta lei classifica também como inovação a evolução de produtos, processos ou serviços pré-existentes que resultam em avanços e em ganhos no desempenho e na qualidade (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016).

Com isso, o desempenho pode ser definido como o relacionamento gerado a partir do nível efetivo para alcançar uma meta em questão e o nível padrão que é estabelecido com base na teoria (BANDEIRA, 2009).

Para Schumpeter (1982), a produção da inovação pode ser caracterizada pela combinação de materiais e forças disponíveis ao nosso alcance, produzindo coisas diferentes ou produzindo os mesmos materiais com metodologias distintas. A inovação também pode ser classificada por diferentes formas de modificação, podendo introduzir uma nova mercadoria ou a modificação em uma mercadoria criada anteriormente; adotando uma nova diligência; desenvolvendo uma área comercial sem exploração; adquirindo uma nova fonte de suprimentos; e também reestruturando a metodologia organizacional (SCHUMPETER, 1982).

De acordo com Schumpeter (1997), a inovação pode ser analisada de forma ilimitada, transpondo a visão de apenas um novo produto ou serviço e atingindo a evolução dos processos, posicionamentos e até novas cosmovisões. Desta forma, o desempenho inovador classifica-se como o desenlace de processos, costumes e práticas empíricas que geraram novas formas de conhecimento a serem repassados no âmbito organizacional (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Por outro lado, a inovação quebra paradigmas conceituais que a definem apenas como avanço tecnológico. De acordo com Audy (2017), a inovação destaca-se pela criação de novos projetos, conceitos, exploração comercial, aplicação social e a consequente difusão de novas práticas para a economia ou sociedade.

Camisón e Villar-Lopez (2014) expõem em seu estudo que o desempenho ou a capacidade de inovação pode ser representada pelo modo como os recursos e capacidades sofrem uma forma de adequação dos processos, modificando de forma expressiva a execução dos trabalhos. No quadro a seguir, com base no Manual de Oslo (2006), foram classificadas as inovações quanto à natureza e suas respectivas descrições:

Natureza	Descrição
Produto	A característica inovadora de um determinado produto engloba alterações significativas no potencial dos produtos e/ou serviços. Desta forma, considerando que a inovação se relaciona com características de um produto ou serviços ofertados aos consumidores, então classifica-se como uma inovação de produto.
Processo	O envolvimento da metodologia de um serviço executado, o conjunto de ferramentas e/ou habilidades utilizadas na realização de um novo tipo de serviço ou mesmo no aprimoramento dos serviços anteriormente praticados, classificam-se como uma inovação de processo.
Marketing	A inovação de marketing tem por objetivo aumentar a quantidade de vendas de um determinado produto e/ou serviço. A estratégia principal que classifica uma inovação de marketing possui relação com as alterações no posicionamento do produto ofertado e com a reputação empresarial. Ademais, a criação de novas embalagens, alterações no <i>design</i> do produto, viabilização de promoções e ofertas são táticas que caracterizam um marketing inovador.
Organizacional	A inovação organizacional envolve diversos aspectos, com isso para classificá-la considera-se evoluções significativas nos métodos utilizados na produção a fim de prevenir avarias no processo. Além disto, a adoção de novos sistemas de informação ( <i>softwares</i> ), alterações no local de trabalho e modificação no relacionamento externo da entidade são indicadores que também definem a inovação organizacional.

Quadro 2. Fonte: Adaptado de Oslo (2006).

Considerando o exposto no quadro acima, observa-se a presença de diversos fatores que influenciam na capacidade de inovação em uma determinada empresa. Desse modo, compreende-se que a inovação se refere a transformações incrementais de processos, gerando resultados em novas atividades, serviços e/ou produtos para um dado setor dentro das organizações.

### 2.2.1 Inovação em IES

Observa-se que as universidades executam tarefas que contribuem para o desenvolvimento do cenário econômico. As instituições de ensino superior são responsáveis pela formação profissional dos indivíduos e, além disto, as IES desenvolvem atividades inovadoras, como o gerenciamento da propriedade intelectual, a transferência de propriedade intelectual e do know-how destinado a organizações existentes ou para a criação de novas entidades (FAEDO *et al.*, 2019).

Entre as responsabilidades das universidades, estão elencados também, a gestão da cooperação universidade-empresa em inovação, consultorias acadêmicas, estímulo e apoio ao empreendedorismo (FAEDO *et al.*, 2019; TOLEDO, 2015; GRIMALDI *et al.*, 2011). Neste contexto, as IES são consideradas coadjuvantes em todo o sistema inovador, atuando como agentes facilitadores no processo de inovação, interagindo com a sociedade, identificando e propondo a solução de problemas, além de criar o conhecimento (GUBIANI, 2011).

Visto que as IES são classificadas como prestadoras de serviços, no estudo de Hogan *et al.*, (2011) ressaltam a maneira com que as empresas prestadoras de serviços inovam, como resultado disto, identificaram três dimensões para as entidades prestadoras de serviços, são elas:

- Capacidade de inovação orientada ao cliente (CIOC): capacidade de fornecer aos clientes novos produtos e serviços; capacidade de resolver problemas dos clientes de maneira inovadora.
- Capacidade de orientação de marketing (CIOM): A capacidade de uma organização desenvolver e implementar novas propostas ou abordagens, bem como a capacidade de implementar programas de marketing inovadores para que seus produtos e serviços permaneçam à frente e se destaquem no mercado.
- Capacidade de inovação orientada à tecnologia (CIOT): a capacidade de uma organização de adotar novos softwares, sistemas incorporados e tecnologia; assim como a capacidade de inovar com software e tecnologia, para se manter à frente e se destacar no mercado (HOGAN *et al.*, 2011).

Conforme exposto por Cerna (2014), a inovação na prestação de serviços educacionais por sua vez, torna-se elemento fundamental para o crescimento institucional, de tal modo, a inovação educacional pode ser definida como qualquer alteração dinâmica nas IES com o objetivo de incrementar valor aos processos e procedimentos educacionais, sejam eles processos relacionados diretamente ao ensino, ou mesmo na gestão. Em consonância com os

processos educacionais, incorpora-se a inovação acadêmica, que se refere a diversas transformações no cenário das IES (PERIS-ORTIZ *et al.*, 2016).

Considerando os fatores que evidenciam a inovação, Venkatraman (2007) expõe os valores fundamentais que formam uma estrutura direcionada ao ambiente de ensino superior, sendo eles: liderança e cultura de qualidade, melhoria contínua e inovação nos processos educacionais. Este processo de inovação correspondente à estrutura do ambiente nas IES está relacionado à participação e desenvolvimento de colaboradores e professores, à resposta rápida no gerenciamento de informações, à qualidade orientada dos serviços prestados aos acadêmicos e ao desenvolvimento de parcerias institucionais (VENKATRAMAN, 2007).

Sendo assim, nota-se que a inovação auxilia no desenvolvimento organizacional nas IES (CISLAGHI, 2008). Nos resultados de Moura *et al.*, (2013) observaram que o processo inovador nas IES concerne em articular as ações de cada instituição, tais ações podem ser descritas como um avanço tecnológico na estrutura da entidade de ensino, possibilitando a concepção de produções científicas e tecnológicas com maior qualidade.

O papel das instituições de ensino superior com relação à inovação está elencado no desenvolvimento tecnológico e na produção de novos mecanismos que resultam em transferir recursos tecnológicos destinados à inserção nos meios de produção ou da sociedade no formato de inovação (ANDRADE, 2017).

Leiber (2019), em sua pesquisa sobre os indicadores de desempenho em instituições de ensino, articulou na ferramenta de coleta dos dados os indicadores que fomentam a qualidade no ensino superior. Entre eles, estão elencados os indicadores relacionados à inovação institucional, sendo: recursos de aprendizagem relacionados à biblioteca; instalações, TI e laboratórios.

Para atingir a qualidade na prestação dos serviços educacionais aos discentes de nível superior, o fator inovação está presente, proporcionando garantia de qualidade para as IES (SIMÕES; REDONDO; VILAS, 2013; ASIEDU E ANYIGBA, 2020). Exemplo disto está na prática laboratorial, jogos, simulações de atividades práticas, entre outras formas de aprendizagem formuladas a partir de experiências práticas que representam alternativas relacionadas a inovação institucional (SIGNORI *et al.*, 2018; LEIBER, 2019).

Bruschi (2022) expõe em seu estudo que as diversas mudanças na sociedade geram novas formas de utilização das informações e do conhecimento. De tal modo, o processo de ensino e aprendizagem precisa passar por transformações que possibilitem sair do modelo

tradicional de ensino superior, para que o estudante seja o ator principal e não o coadjuvante (BRUSCHI, 2022).

Desta maneira, a inovação em instituições de ensino superior torna-se fator primordial, pois assegura que o processo de aprendizagem ocorra por meio de diversos processos, com diversas técnicas e procedimentos para alcançar os objetivos desejados (VALENTE, 2014). Com isso, a qualidade do ensino é atingida a partir de técnicas inovadoras, como por exemplo, a flexibilidade cognitiva, que se baseia na habilidade de modificar e executar diferentes atividades, sobretudo, na aptidão para adaptar-se a circunstâncias adversas, de modo que supere as técnicas de ensino rígidas e com baixa eficiência (MORAN, 2017).

Compreendendo os fatores sobre inovação que geram maior interatividade entre a relação de discentes e universidade, possibilita-se desenvolver práticas alternativas para a obtenção de qualidade no ensino superior (SEMPREBON *et al.*, 2016; MILAN *et al.*, 2014).

Em suma, compreende-se que a inovação nas instituições de ensino superior refere-se a como a organização alcança e sustenta a inovação por meio da busca constante de novas ideias que potencializem a sua capacidade de exercer atividades de ensino com qualidade. Ou seja, a inovação nas IES não está representada apenas com práticas inovadoras, mas também com uma cultura de inovação que é repassada através do conhecimento aos discentes.

Contudo, com base na teoria levantada observa-se que a inovação em IES pode ser mensurada através de diversos fatores conforme exposto no quadro acima. Desse modo, a inovação pode ser definida como um fator amplo nas instituições, sendo representado por indicadores que vão além da inovação tecnológica, considerando também como práticas inovadoras, a capacidade de promover mudanças estruturais e/ou didáticas que contribuem para a evolução institucional e promoção da qualidade no ensino.

A partir da relação entre a inovação e a qualidade do ensino em IES, formula-se a seguinte hipótese:

**H2: A inovação está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica.**

### 2.3 Instituições de ensino superior (IES) e a qualidade no ensino

Ao avaliar o processo organizacional das instituições de ensino superior, compreende-se que definir qualidade no ensino superior trata-se de um processo complexo e desafiador. Com isso, atribuir à palavra “qualidade” uma definição única é uma tarefa difícil e quando associada ao ensino superior é uma missão quase impossível (SÁ, 2020).

Nas sociedades contemporâneas do conhecimento, definem que a qualidade na educação envolve questões sociais, econômicas e ecológicas, sendo crucial para a formação do indivíduo (LEIBER, 2018). Como por exemplo, países em desenvolvimento como a Índia e dentre outros, a visão de ensino superior é descrita como elemento essencial utilizado como recurso para a obtenção de melhores condições de vida para as pessoas (JYOTHI *et al.*, 2014).

De acordo com a visão de Ali e Shastri (2010), o conceito de qualidade no ensino superior diz respeito ao aluno, família, indústria e todos os setores da sociedade. Com isso, a qualidade no ensino superior consiste em um sistema que unifica avaliações de entrada e saída dos acadêmicos, considerando também o planejamento e implementação de processos institucionais que promovem um ensino de qualidade (KARAHAN e METE, 2014).

Além disso, uma vez que se menciona o termo “qualidade no ensino”, percebem-se fatores que exercem influência significativa neste ponto. Graham *et al* (2020) em seu estudo tende a presumir que existe uma relação linear direta entre os anos de experiência dos professores e a qualidade do ensino. Entretanto, é possível demonstrar uma relação complexa entre fatores não lineares, em que a experiência profissional é apenas uma variável que influencia na qualidade do ensino (BRANDENBURG *et al.*, 2016).

Adentrando nas instituições de ensino superior, Martínez *et al.*, (2019) demonstra que a formação da competência do profissional docente e a responsabilidade das IES colocam em pauta cinco eixos que entregam os valores chave para a obtenção de qualidade no ensino superior. O primeiro eixo possui relação com o impulso à criatividade, promovendo a inovação institucional, o segundo eixo é oriundo da responsabilidade social, construindo a moral dos estudantes baseado em princípios éticos (MARTÍNEZ *et al.*, 2019).

O terceiro eixo expõe em seus achados que o trabalho dos atores dentro do sistema educacional é de extrema importância, envolvendo desde o nível operacional até a gestão responsável da universidade (MARTÍNEZ *et al.*, 2019). O quarto eixo mostra a relação família - universidade, que é de grande valia, sendo um fator decisivo para o sucesso dos estudantes que em período de juventude carecem do apoio dos pais e/ ou responsáveis.

E por último, o quinto eixo pode ser representado pela matéria de ensino. Podendo ser reconhecido como o mais importante. Este eixo mostra a qualidade do ensino de fato, formulando modelos de conhecimento, pesquisa e atividades científicas (MARTÍNEZ *et al.*, 2019).

De acordo com Venkatraman (2007), as IES defrontam com diversas situações do mundo competitivo atual, evoluindo continuamente seus processos a fim de fornecer uma educação de alta qualidade. E com vistas a grande necessidade de desenvolvimento na qualidade do ensino, Leiber (2019) expõe em seus achados seis princípios baseados em pesquisa de aprendizagem.

Segundo Leiber (2019), o primeiro princípio refere-se à aprendizagem de qualidade, a qual requer prática de aprendizagem direcionada aos objetivos propostos. O segundo princípio evidencia que o conhecimento prévio dos alunos pode afetar o aprendizado positivamente ou negativamente. O terceiro princípio diz que a organização do conhecimento dos alunos afeta a aplicabilidade de seus conhecimentos.

Ainda sobre o autor, o quarto princípio explica que a motivação dos alunos é fundamental em seu direcionamento, intensidade, persistência e qualidade de aprendizagem. O quinto princípio considera o clima, como fatores intelectuais, sociais, emocionais e físicos como preponderantes no desempenho da aprendizagem. O sexto e último princípio diz que para atingir a autodeterminação, os discentes precisam aprender a monitorar e adaptar suas abordagens de aprendizagem (LEIBER, 2019).

Lugoboni (2017) evidencia em seus resultados que um determinante na qualidade do ensino consiste na taxa de aprovação e reprovação dos acadêmicos. Ou seja, considerando o método de aprovação e reprovação dos universitários, faz-se necessário a implantação de critérios de avaliação dos discentes para assim determinar a qualidade no ensino empregada nas IES (MARTÍNEZ *et al.*, 2019).

No estudo de Angell, Heffernan e Megicks (2008), identificaram outros atributos convergentes com a promoção da qualidade no ensino. Cada variável apresentada pelos autores expõe fatores relacionados à parte estrutural e acadêmica da IES, como variedade de livros e revistas da biblioteca; boas instalações de comunicação e web; layout e aparência atraentes do campus; professores qualificados; habilidades práticas de ensino; e programas de graduação respeitáveis frente ao mercado (ANGELL, HEFFERNAN E MEGICKS, 2008).

Em âmbito nacional, as instituições de ensino superior passam por vários procedimentos para se validar como aptas a exercer o papel da docência universitária. Nesse sentido, com o

advento da Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, foram estabelecidas as diretrizes e bases da educação nacional brasileira (BRASIL, 1996).

Com isso, no artigo 43 da legislação citada acima em seus incisos I, II e III ficou estabelecido que a educação superior dispõe o propósito de: promover o estímulo criativo, desenvolvendo habilidades científicas e o pensamento reflexivo; realizar a graduação de indivíduos em diversas áreas do saber, tornando-os qualificados profissionalmente para serem inseridos no mercado de trabalho, colaborando também para a evolução da sociedade no Brasil; oferecer incentivo para as pesquisas científicas, objetivando desenvolver a ciência e a tecnologia difundindo culturalmente em âmbito nacional (BRASIL, 1996).

Com isso, outra ferramenta importante para as IES brasileiras que promove a qualidade no ensino é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) instituído através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, detém um conjunto de ferramentas para complementar o processo avaliativo do ensino superior, tais como: autoavaliação, avaliação externa, Enade, avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como, por exemplo, o censo e o cadastro (INEP, 2015).

Nunes, Duarte e Pereira (2017), expõem que os resultados de tais avaliações realizadas pelo Sinaes permitem delinear uma perspectiva do nível de qualidade dos cursos e das entidades de educação superior em âmbito nacional, aplicando os dados obtidos na orientação institucional para assim atingir uma efetividade acadêmica e social (MOLOZZI, 2015).

Contudo, Ribeiro e Verhine (2012) descrevem que durante esse processo de avaliação do Sinaes, caso os cursos apresentem resultados insatisfatórios, imediatamente serão encaminhados os mecanismos e providências estabelecendo prazos e métodos que deverão ser aplicados. Tal iniciativa refere-se a um protocolo de compromisso estabelecido entre as instituições de ensino superior e o MEC, que tem como meta a superação de possíveis desafios encontrados no processo organizacional (INEP, 2015).

Após os fatores evidenciados que sugerem a qualidade do ensino em IES, observa-se que além do desenvolvimento econômico e social, a missão de qualquer IES relaciona-se com a produção de graduados que atendam às necessidades do mercado de trabalho e com o aumento dos limites do conhecimento (SÁ, 2020).

Não obstante, Barnett (1992) expõe em uma de suas concepções que a qualidade do ensino superior pode ser definida como um conjunto de processos, nos quais os acadêmicos são considerados unidades atribuídas ao mercado de trabalho, sendo que a qualidade do ensino pode

ser entendida e avaliada a partir da eficiência dos graduados frente ao seu desempenho organizacional.

Todavia, após a análise das características que configuram um ensino superior de qualidade, compreende-se que se trata de uma definição complexa que abarca diversos fatores institucionais. Com isso, apesar de existirem diversos conceitos que traduzem a qualidade do ensino em IES, o que demonstrou ser um objetivo comum entre todas as instituições diz respeito ao nível de aceitação dos graduados no mercado de trabalho. Portanto, a percepção da qualidade do ensino nas IES pode ser definida a partir da aceitação profissional dos acadêmicos no mercado.

#### 2.4 Modelos de avaliação de qualidade no ensino superior

Neste tópico, pretende-se discorrer sobre os autores que corroboram com a temática acerca dos modelos de avaliação de qualidade dos serviços utilizados em instituições de ensino superior. De tal maneira, desenvolveram-se alguns sistemas para a validação destes métodos, podendo se destacar: HEDPERF (FIRDAUS, 2006); SERVPERF (CRONIN E TAYLOR, 1992); SERVQUAL (PARASURAMAN *et. al*, 1988), entre outros.

Cada modelo de avaliação de qualidade possui a sua especificidade, de acordo com a necessidade do avaliador. Observa-se uma complementariedade entre os modelos quanto aos métodos de avaliação dos serviços, pois apresentam características genéricas que podem ser adaptadas para a realidade de cada pesquisador.

Visando uma análise com maior profundidade a respeito da qualidade na prestação de serviços, Parasuraman *et. al* (1985) desenvolveu um modelo com cinco Gap's (lacunas). O modelo das cinco lacunas se desenvolveu com o objetivo de fornecer um auxílio aos gestores como ferramenta de compreensão dos problemas relacionados à qualidade nos serviços.

- Lacuna 1: mensurar a discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções dos gerentes sobre estas expectativas;
- Lacuna 2: medir a discordância entre as percepções dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço;
- Lacuna 3: mensurar a disparidade entre as especificações da qualidade do serviço e a qualidade do serviço prestado;
- Lacuna 4: avaliar a diferença entre o serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente sobre o mesmo;

- Lacuna 5: mensurar a divergência entre as expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção destes em relação ao desempenho do serviço prestado.

Posteriormente, Parasuraman *et. al* (1988) fundamentando-se na quinta lacuna, desenvolveram o modelo SERVQUAL, que tem como finalidade auferir a percepção dos clientes a respeito da qualidade de um determinado serviço, originando-se os fatores comparativos entre a percepção e expectativas dos clientes, sobre a maneira que está sendo executado o serviço contratado.

De acordo com método de Parasuraman *et. al* (1988), os determinantes da avaliação na qualidade dos serviços podem ser subdivididos em cinco categorias:

- Confiabilidade: prestar um serviço conforme foi estipulado no ato da contratação e de forma confiável;
- Responsividade: trata-se da capacidade de auxiliar os clientes de maneira eficaz, prestando um serviço com dedicação e presteza;
- Segurança: promover a confiança na prestação do serviço, garantindo a segurança da relação cliente/empresa;
- Aspectos tangíveis: zelar pela aparência dos equipamentos, pessoas e demais itens tangíveis que são utilizados na prestação dos serviços e que podem estar à disposição dos clientes;
- Empatia: prezar pela cordialidade e atenção no atendimento executado aos clientes.

Após a elaboração do modelo SERVQUAL, Cronin e Taylor (1992) implementaram um modelo baseado no modelo de Parasuraman *et. al* (1988). Porém, apesar de utilizarem as mesmas variáveis, o modelo denominado como SERVPERF realiza a avaliação apenas da experiência de consumo e desconsidera a questão das expectativas conforme é abordada no modelo anterior.

De acordo com a visão de Cronin e Taylor (1992), este modelo pode ser considerado mais realista frente aos demais, sendo que ele é fundamentado exclusivamente no desempenho do serviço prestado e no impacto deste serviço na satisfação do cliente, o que influencia diretamente nas intenções de consumo dos clientes.

Conforme a visão de Ferreira (2019), o modelo SERVPERF é baseado no modelo SERVQUAL, entretanto, conta apenas com 22 afirmativas em relação ao serviço prestado,

enquanto o modelo de Parasuraman *et. al* (1988) conta com 44 afirmativas, sendo 22 referentes a satisfação do cliente e outras 22 relacionadas às expectativas de retorno com os serviços.

Em sequência do modelo desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), surge a necessidade da reformulação de um modelo que atendesse as necessidades das instituições de ensino. De acordo com Firdaus (2006), considerando que o modelo SERVPERF traga a proposta de solucionar as falhas do modelo SERVQUAL, ainda assim é possível encontrar fragilidades em ambas as ferramentas, pois são modelos de avaliação da qualidade nos serviços em geral e não tratam de uma área específica.

Com isso, Firdaus (2006) elabora um novo modelo denominado HEDPERF (medida de satisfação dos estudantes no ensino superior), onde estabelece o objetivo de avaliar a *performance* na qualidade nos serviços educacionais de nível superior. Para isso, Firdaus (2006) utiliza de seis fatores que traduzem a dinâmica do HEDPERF, são eles:

**1. Aspectos não acadêmicos:** este fator consiste em itens que são de total essencialidade e permitem aos estudantes alcançarem os objetivos e obrigações de estudo, e também diz respeito às funções exercidas pelo pessoal não docente da instituição.

**2. Aspectos acadêmicos:** os itens que estão descritos neste fator são exclusivamente de responsabilidade dos acadêmicos.

**3. Reputação:** este fator foi elaborado com itens que evidenciam a importância das IES na projeção de uma imagem profissional e inovadora perante a comunidade.

**4. Acesso:** os itens deste fator estão relacionados a questões como acessibilidade, facilidade de contato, disponibilidade e conveniência da instituição.

**5. Conteúdos programáticos:** este fator enfatiza a importância em oferecer programas acadêmicos e especializações abrangentes, bem estruturadas e com currículo flexível.

**6. Compreensão:** os itens envolvidos neste fator possuem relação com a necessidade específica dos alunos em termos de aconselhamento e serviços de saúde e bem-estar.

Com base na teoria levantada a respeito do modelo HEDPERF, desenvolvido por Firdaus (2006), por se tratar de uma ferramenta de avaliação específica, evidencia-se diversas pesquisas que utilizaram desta ferramenta para mensuração da qualidade no ensino de IES. Chagas (2010) realizou uma adaptação do modelo HEDPERF para avaliar a qualidade dos serviços prestados em uma escola de idiomas considerando apenas cinco dimensões da qualidade, sendo elas: aspectos acadêmicos; aspectos não acadêmicos; conteúdos programáticos; acesso; e reputação.

Silva (2021) buscou avaliar em sua pesquisa a qualidade dos serviços do Curso de Formação de Marinheiros da Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina, segundo a percepção dos alunos. Outro artigo procurou evidências do uso da escala HEDPERF para mensurar a qualidade percebida do serviço na perspectiva dos estudantes de IES em todo o mundo, ao final da seleção mantiveram 11 pesquisas que viabilizaram este modelo (SILVA *et al.*, 2017).

Cardoso Jr. (2014) fez o uso do modelo HEDPERF para avaliar a percepção da qualidade dos serviços prestados em uma IES privada com sede em Londrina, estado do Paraná. Ademais, um estudo realizado no continente africano, investigou o impacto do modelo HEDPERF na satisfação e desempenho acadêmico dos alunos em universidades privadas de Gana (BANAHENE; KRAA; KASU, 2018).

Contudo, mesmo com adaptações pertinentes a realidade de cada instituição pesquisada, com vistas a sua especificidade, nota-se ainda uma vasta utilização do modelo HEDPERF em análises dos serviços prestados em instituições de ensino superior ao redor de todo o mundo (SILVA *et al.*, 2017). Afinal o modelo de Firdaus (2006) corrobora com uma ampla avaliação em todas as esferas institucionais que validam a qualidade no ensino superior.

## 2.5 Modelo teórico da pesquisa e desenvolvimento das hipóteses

O formato de avaliação deste trabalho será evidenciado a partir da relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação na qualidade do ensino de uma IES filantrópica, conforme está ilustrada na Figura 1 a relação entre as variáveis do estudo.

Figura 1. Relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação na qualidade do ensino de uma IES filantrópica.



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. METODOLOGIA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa pode ser entendida como os procedimentos sistemáticos que tem a finalidade de descrever e explicar os fenômenos, delimitando um problema, realizando observações e interpretando-as com base nas relações desvendadas, fundamentando-se em teorias válidas (RICHARDSON, 1999).

Este capítulo tem por objetivo explicitar os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa que validam os dados a serem obtidos, observando os aspectos epistemológicos, sendo amparado pela teoria do tema abordado.

Observa-se que a pesquisa se desenvolveu através de um estudo de caso em uma IES confessional e filantrópica que segue os princípios Cristãos, fundada no ano de 1947, localizada na região Centro-Oeste do Brasil. E como justificativa de um estudo de caso, a instituição analisada precisa conter especificidades que geram lacunas para a obtenção de um conhecimento profundo do como e o porquê determinado fenômeno se torna singular, a fim de desvendar o que há de mais imprescindível em tal organização (YIN, 2001).

A seleção da IES para o estudo de caso ocorreu devido a utilização de uma amostra que de acordo com a pesquisa de Oliveira (2001), pode ser classificada como uma amostra não probabilística por conveniência. O que originou a escolha desta unidade de análise primeiramente foi a facilidade de acesso aos dados para coleta e análise, sendo que as demais IES desta natureza não concedem a mesma facilidade de estudo.

Segundo fator de escolha deste objeto de estudo corresponde à natureza da organização, sendo que instituições sem fins lucrativos ainda são pouco exploradas, em especial as IES que são de grande relevância para a formação acadêmica e profissional de uma sociedade (KRUGER *et al*, 2011).

O terceiro e último fator para a escolha da IES estudada, consiste em sua relevância para o ensino superior no estado de Goiás, pois trata-se de uma universidade que disponibiliza atualmente 45 cursos de graduação entre bacharelados, tecnológicos e de licenciatura, sendo subdivididos na modalidade presencial e EAD. A organização oferece também em suas pós-graduações 46 cursos de especialização e MBA, 4 cursos a nível de mestrado, 2 cursos a nível de doutorado e também a residência médica.

### 3.1 Tipologia e Estratégia da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se com o tipo explicativo, uma vez que visa relatar as distribuições e relações, explicando e interpretando um fenômeno existente (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A pesquisa busca explicar e interpretar a relação entre os indicadores de desempenho na estratégia de gestão de uma IES filantrópica, bem como na sua capacidade de inovação e qualidade do ensino.

Outra característica da pesquisa é o tipo reflexiva, onde o pesquisador registra os dados empíricos obtidos com as entrevistas, analisando os *insights*, permitindo desta forma refinar o foco e o entendimento dos entrevistados sobre suas concepções oriundas da vivência institucional (SRIVASTAVA; HOPWOOD 2009).

Para classificar a pesquisa em consonância com a abordagem do problema proposto, configura-se uma pesquisa aplicada, pois tem como finalidade a coleta de informações na empresa selecionada como amostra. Com relação a natureza do problema, a pesquisa tem por característica a visão quantitativa, considerando que para a análise dos dados coletados pelo modelo HEDPERF dos acadêmicos, serão adotadas ferramentas estatísticas para aprimoramento e descoberta da relação entre as variáveis presentes no estudo (SILVA; LOPES; JUNIOR, 2014).

Considerando os meios de investigação, esta pesquisa classifica-se como pesquisa de campo. De acordo com a visão de Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa de campo tem como objetivo a obtenção de informações e/ou conhecimento a respeito de um determinado problema ou a comprovação de uma determinada hipótese, ou seja, evidenciar a relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e da inovação com a qualidade do ensino institucional, de acordo com a visão dos acadêmicos.

Assim, com a percepção dos acadêmicos analisada com a abordagem quantitativa, que possibilita avaliar a IES sob a perspectiva do tomador dos serviços, evidenciam-se possíveis fragilidades da IES que podem ser solucionadas a partir deste modelo de pesquisa.

Quanto à aproximação dos objetivos, o trabalho fundamenta-se como descritivo, sendo que os fenômenos e suas relações são observados sem qualquer mediação do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2005; CHURCHILL, 1987). Descrevendo a estratégia de pesquisa, utiliza-se como método de coleta o levantamento de dados ou *survey*, buscando informações e dados ligados diretamente com o ambiente organizacional (FINK, 1995).

Para desenvolvimento do questionário de coleta de dados, aplica-se a escala Likert. Esta escala foi desenvolvida em sua forma original com uma divisão de 5 (cinco) pontos por Rensis

Likert no ano de 1932, porém existem variações em sua aplicação em questionários (WENG, 2004). Em um dos modelos utilizados como base para a pesquisa, Psomas e Antony (2017) utilizaram uma escala Likert de 7 (sete) pontos, onde 1 representa o “nível zero” e 7 representa “extremamente alto nível”.

Entretanto, para desenvolvimento deste instrumento de pesquisa realizou uma segunda adequação definindo uma escala Likert de 1 a 6, a fim de evitar o meio termo dos respondentes e gerar maior precisão nos resultados, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

### 3.2 População e Amostra

A primeira etapa da aplicação do questionário foi a partir da realização de um pré-teste. Com a devida autorização, realizou-se uma coleta inicial com 4 alunos veteranos de diferentes cursos de graduação da IES filantrópica com a finalidade de validar o instrumento de pesquisa.

A coleta de dados válida após a realização do pré-teste foi realizada em uma etapa da pesquisa que consistiu na aplicação de um questionário elaborado especificamente para os acadêmicos da IES. A população da pesquisa foi composta pelo conjunto de acadêmicos dos mais diversos cursos de graduação ofertados na IES filantrópica. Com isso, considerando todos os cursos de graduação presenciais e EAD (Ensino a distância), a população total corresponde a um número aproximado de 16000 alunos, e de acordo com informações institucionais do total de matrículas aproximadamente 60% dos acadêmicos são do sexo feminino e 40% do sexo masculino.

A amostra da pesquisa, contou com uma seleção dos acadêmicos que estão cursando diversos cursos de graduação ofertados pela IES, justificando a amostra com o tempo de frequência dos acadêmicos na instituição, possibilitando assim a obtenção de informações concretas a respeito da aplicação dos indicadores propostos e também para a realização de um comparativo entre a percepção dos discentes em todas as fases dos cursos na IES. Totalizando assim, uma amostra total de 322 estudantes, no entanto, após identificar e eliminar as respostas inválidas da coleta chegou-se a uma amostra válida de 300 acadêmicos participantes.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

Optou-se por unificar os indicadores apontados na teoria a respeito da estratégia de gestão e inovação, unificados com os eixos do modelo de coleta desenvolvido por Firdaus (2006), por se tratar de uma ferramenta ampla e específica para a avaliação de instituições de ensino

superior. Apesar de existirem outros modelos pertinentes para avaliação de serviços como é o caso do SERVPERF e SEVQUAL elencados no referencial teórico, ainda assim é possível encontrar fragilidades em ambas as ferramentas de avaliação da qualidade nos serviços. Portanto, estes fatores específicos na prestação de serviços educacionais de nível superior foram motivadores o desenvolvimento do modelo utilizado na pesquisa.

De acordo com a metodologia exposta por Firdaus (2006), o principal objetivo no desenvolvimento do modelo HEDPERF, foi à criação de uma nova escala de medição da qualidade dos serviços projetados especificamente para as instituições de ensino superior, utilizando medidas qualitativas e quantitativas. O modelo está descrito no fluxograma a seguir:

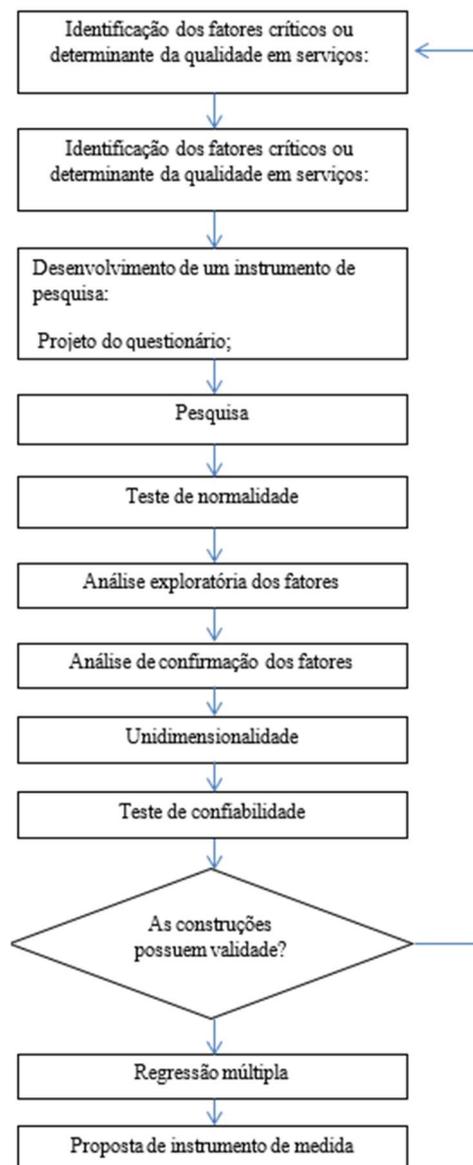


Figura 2 - Fonte: Firdaus (2006)

Após a exposição da proposta estabelecida por Firdaus (2006), observa-se que o questionário original não consegue avaliar todos os atributos estabelecidos na pesquisa. O questionário original está disponibilizado no ANEXO I.

Conforme exposto no referencial teórico, a escala HEDPERF original conta com seis dimensões (aspectos acadêmicos, aspectos não acadêmicos, reputação, acesso, conteúdo programático e compreensão). No entanto, o modelo de mensuração empregado nesta pesquisa utilizará determinados indicadores do modelo de Firdaus (2006) de forma complementar aos indicadores levantados nas teorias de gestão e inovação.

Outro fator de adaptação do modelo empregado nesta pesquisa, se deu por motivos de tradução da versão original em língua inglesa do modelo HEDPERF que não representa a realidade do ambiente institucional e também por alguns itens de mensuração do modelo original que não representam as variáveis independentes deste estudo (estratégia de gestão organizacional e inovação).

A seguir, no quadro 3 serão agrupados os objetivos dos indicadores de estratégia de gestão organizacional que auxiliam na mensuração da qualidade do ensino nas IES.

ESTRATÉGIA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIAS
Identificar o nível de eficiência e competência da equipe nas atividades educacionais da IES	Breitenbach, Alves e Diehl, (2010); Ali et al. (2010)
Verificar o nível da presença da cultura de melhoria contínua dos processos internos e da estrutura organizacional	O'Mahony e Garavan (2012); Psomas e Antony (2017);
Identificar o nível de satisfação de professores/colaboradores bem como o seu reconhecimento e motivação	Psomas e Antony (2017); Ali et al. (2010)
Identificar o nível de compromisso e liderança da alta administração para com o desenvolvimento dos alunos	Psomas e Antony (2017); Ali et al. (2010)
Verificar o nível do planejamento estratégico e do compromisso de gestão por parte dos gestores/coordenadores de curso da IES	Psomas e Antony (2017); O'Mahony e Garavan (2012)
Identificar o nível de gestão de pessoas, práticas de recursos humanos e seleção de pessoal qualificado no desempenho dos serviços educacionais	Psomas e Antony (2017); Calvo-Mora et al. (2006); Ali et al. (2010)
Identificar a eficácia da comunicação no atendimento e na resolução de problemas dos acadêmicos	Ali et al. (2010)
Verificar a prática do espírito de equipe entre os professores/colaboradores da IES	Ali et al. (2010)
Identificar o cumprimento das práticas estabelecidas no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)	Silva Jr., Silva e Viana (2019)

Quadro 3. Fonte: Elaborado pelos autores

Sequencialmente, no quadro 4 serão agrupados os objetivos dos indicadores de inovação que auxiliam na mensuração da qualidade do ensino nas IES.

INOVAÇÃO	REFERÊNCIAS
Identificar se a IES conta com uma resposta rápida no gerenciamento de informações	Venkatraman (2007)
Verificar o nível da qualidade orientada dos serviços prestados remotamente	Venkatraman (2007)

Verificar o nível dos recursos de aprendizagem relacionados à biblioteca	Leiber (2019)
Identificar o nível das instalações, laboratórios e <i>softwares</i> de uso dos acadêmicos	Leiber (2019); Hogan (2011); Signori <i>et al.</i> , (2018)
Verificar a capacidade da IES em avançar na produção de pesquisa científica e tecnológica	Moura <i>et al.</i> , (2013); Andrade (2017)
Identificar a relação entre a melhoria contínua e inovação dos processos educacionais com a qualidade do ensino	Venkatraman (2007)
Verificar se a IES estimula e apoia o empreendedorismo	Faedo <i>et al.</i> ,(2019); Toledo (2015); Grimaldi (2011)
Verificar a capacidade da instituição em oferecer novos serviços	Hogan (2011)
Verificar a capacidade da IES de implementar novas abordagens e programas de marketing inovadores	Hogan (2011); Oslo (2006)
Observar se a IES incentiva a flexibilidade cognitiva dos acadêmicos	Moran (2017).

Quadro 4. Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, no quadro 5 serão agrupados os objetivos dos indicadores que auxiliam na mensuração da qualidade do ensino nas IES.

QUALIDADE DO ENSINO	REFERÊNCIAS
Observar a aceitação dos acadêmicos frente ao mercado de trabalho	Sá (2020); Barnett (1992)
Verificar se professores com anos de experiência promovem um ensino de maior qualidade	Graham <i>et al</i> (2020)
Verificar os níveis de aprovação/reprovação dos acadêmicos nesta IES	Lugoboni (2017)
Verificar se o nível da formação e competência profissional dos professores influi na qualidade do ensino	Martínez <i>et al.</i> , (2019); Angell, Heffernan e Megicks, (2008)
Verificar o nível de prática de aprendizagem dos acadêmicos em relação à matéria de ensino	Leiber (2019)
Identificar a relação entre o método de conhecimento prévio dos alunos antes das aulas serem ministradas e a qualidade do ensino	Leiber (2019)
Verificar a aplicação de ferramentas que buscam organizar o conhecimento dos alunos	Leiber (2019)
Verificar o nível de abordagem de aprendizagem dos alunos estabelecida individualmente por cada professor	Leiber (2019)
Verificar a aplicação de metodologias de ensino que promovem habilidades práticas	Angell, Heffernan e Megicks, (2008)

Quadro 5. Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, com o conjunto de indicadores levantados na teoria e os indicadores do modelo de Firdaus (2006), possibilitou-se a elaboração do questionário base da pesquisa.

### 3.3.1 Aplicação do Pré-teste

Antes da aplicação do questionário adaptado ao campo de pesquisa institucional, realizou-se um pré-teste. Conforme exposto por Babbie (2003), a seleção de pessoas para a realização do pré-teste pode ser feita de maneira flexível e variada, sem a exigência de uma amostra controlada nesta fase da pesquisa.

No entanto, existe a necessidade que os indivíduos escolhidos para a realização do pré-teste sejam membros da população pesquisada, neste caso, que façam parte do corpo de acadêmicos ou gestores da IES estudada. Contudo, realizou-se a aplicação do pré-teste com uma pequena amostra de cinco alunos selecionados ao acaso de variados cursos de graduação da IES para responder e avaliar o questionário entre os dias 08 e 12 de outubro de 2022.

Além disto, antes da aplicação do pré-teste e questionário realizou-se a averiguação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) baseado nas normas do comitê de ética institucional, com o objetivo de constatar a concordância dos respondentes para com a pesquisa.

Com base na avaliação dos respondentes selecionados para o pré-teste, foram necessárias algumas correções no instrumento para que representasse melhor a realidade da IES, tais como, estrutura da organização, inovações tecnológicas e metodologias de ensino. Portanto, foram removidas questões impertinentes e incluídas questões que traduziam melhor a realidade da organização, além das correções ortográficas que facilitaram o entendimento dos acadêmicos.

### 3.3.2 Constructos e indicadores

De acordo com Bisbe *et al* (2007), o processo de especificar um constructo é o meio pelo qual noções imprecisas se estabelecem de forma específica e com precisão, onde envolvem duas questões.

Para Bisbe *et al* (2007), a primeira questão traz referência da necessidade específica de definição exata de um constructo, especificando também quais são os sinais de presença ou ausência de um constructo em uma determinada pesquisa. Tais sinais são obtidos através de variáveis observáveis sendo deliberadas como indicadores. Estes indicadores exercem a capacidade de mensuração da presença e ausência das manifestações observáveis, formadas como reflexo de um constructo subjacente ou, também como variados aspectos que geram uma combinação para formar um constructo (BIDO, 2011).

Expondo a segunda questão de Bisbe *et al* (2007), observa-se que a mesma engloba a determinação da natureza e a direção das relações entre um constructo e seus indicadores. Portanto, um constructo definido como conceito subjacente, manifesta-se através de uma série de indicadores e é denominado como modelo reflexivo (BIDO, 2019).

Objetivando fornecer maior compreensão e delimitação da pesquisa, os constructos relacionados aos indicadores de desempenho caracterizam-se pela junção de determinados fatores e variáveis que compõem o processo organizacional na IES filantrópica analisada, expostos nos quadros 6, 7, 8 e 9. Sendo classificado como modelo reflexivo, pois o mesmo está

fundamentado em conceitos subjacentes (BIDO, 2019), onde tratarão de variáveis manifestas que podem caracterizar a variável latente “qualidade do ensino” de uma IES.

Além da variável dependente “qualidade do ensino”, o modelo conta com duas variáveis independentes “estratégia de gestão organizacional e inovação”. Adicionalmente, foram inseridas variáveis de controle (espúrias), que podem ser definidas como causa, condição, estímulo ou determinantes para o acontecimento de determinado efeito (JUNG, 2009).

Com o intuito de verificar a percepção dos acadêmicos da instituição de ensino, os constructos a seguir serão base de análise dos dados coletados com os alunos institucionais.

Quadro 6. Constructo: Estratégia de gestão organizacional

<b>Estratégia de gestão organizacional</b>			
Estratégia de gestão organizacional: trata-se da junção de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos a fim de orientar as ações e atingir as metas, declarando a direção correta para a empresa prosseguir, definindo o tipo de negócio da entidade, ou até mesmo estabelecendo o que a organização deseja ser, com base nos indicadores de desempenho.			
<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proxy</b>	<b>Estudos relacionados</b>
Variável Independente			
Estratégia de gestão organizacional	Percepção dos alunos a respeito das decisões de nível estratégico da IES	Acesso: relaciona-se com as decisões dos gestores sobre questões como acessibilidade, facilidade de contato, disponibilidade e conveniência da instituição. Aspectos não acadêmicos: este fator consiste em itens essenciais para a gestão institucional, verificam se os serviços prestados pela IES fora das salas de aula são executados com eficiência.	Psomas e Antony (2017); Desbessel <i>et al.</i> (2018); Firdaus (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores

Em sequência, no quadro 7, será apresentado o constructo relativo a variável independente “inovação”, expondo a descrição e sua relação com o eixo “Reputação” do modelo HEDPERF.

Quadro 7. Constructo: Inovação

<b>Inovação</b>			
Inovação: objetiva controlar e medir processos internos caracterizados pela combinação de materiais e forças disponíveis, gerando produtos diferentes ou os mesmos produtos com métodos diferentes. Em IES pode ser caracterizado também pela adoção de novos processos e execução de trabalhos que contribuem para o ensino superior.			
<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proxy</b>	<b>Estudos relacionados</b>
Variável Independente			
Inovação	Inovação tecnológica, considerada como a capacidade de promover	Reputação: este fator expõe itens que evidenciam a importância das IES na vida profissional do	Leiber (2019); Venkatraman (2007); Kobal <i>et</i>

	mudanças estruturais e/ou didáticas que contribuem para a evolução institucional e promoção da qualidade no ensino.	acadêmico. Avalia também, como a como a organização alcança e sustenta a inovação por meio da busca constante de novas ideias que potencializem a sua capacidade de desenvolvimento científico e tecnológico.	al. (2012; Firdaus (2006)
--	---	---	---------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores

Por conseguinte, no quadro 8, será apresentado o constructo relativo à variável dependente “Qualidade do ensino”, expondo a descrição e sua relação com os eixos “Conteúdos programáticos e Aspectos acadêmicos” do modelo HEDPERF.

Quadro 8. Constructo: Qualidade do ensino

<b>Qualidade do ensino</b>			
Qualidade do Ensino consiste no conjunto de processos quanto ao atendimento ao aluno e sua formação técnica/profissional com recursos institucionais. É reconhecida como um fator social, econômico e ecológico, sendo crucial para a formação do indivíduo, e também mensurada através da competência profissional, motivação dos alunos, ambiente institucional, fatores intelectuais, sociais, emocionais e físicos.			
<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proxy</b>	<b>Estudos relacionados</b>
Variável Dependente			
Qualidade do ensino	Percepção dos alunos sobre a qualidade dos serviços prestados na IES	Conteúdos programáticos: este fator enfatiza a importância em oferecer programas acadêmicos e especializações abrangentes, bem estruturadas e com currículo flexível.	Leiber (2019); Psomas e Antony (2017); Firdaus (2006)
		Aspectos acadêmicos: os itens que estão descritos neste fator são exclusivamente de responsabilidade dos acadêmicos.	

Fonte: Elaborado pelos autores

Sequencialmente, no quadro 9, será apresentado o constructo relativo às variáveis de controle, expondo a descrição de suas proxys para caracterizar o perfil dos respondentes.

Quadro 9. Constructo: Variáveis de controle

<b>Variáveis de controle</b>			
Variável de controle é aquele fator ou propriedade que também pode ser considerado causa, condição, estímulo ou determinante para que aconteça determinado efeito, entretanto é considerada uma variável secundária em relação a uma variável independente			
<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Proxy</b>	<b>Estudos relacionados</b>
Faixa etária	Idade dos alunos	Resposta dos participantes sobre a sua faixa de idade	Jung (2009)
Gênero	Gênero dos estudantes	Resposta dos respondentes sobre a orientação sexual (Masculino; Feminino; Outros)	Jung (2009)
Estado Civil	Estado Civil dos acadêmicos	Resposta dos participantes sobre o seu estado civil	Jung (2009)
Local de residência	Município em que reside	Informação apenas do seu município de residência	Jung (2009)

Curso de graduação	Curso de graduação em andamento	Qual o curso e período está cursando	Jung (2009)
--------------------	---------------------------------	--------------------------------------	-------------

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.4 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi desenvolvida através de um questionário previamente estruturado e viabilizado de forma online, sendo encaminhados aos diretores de cada curso ofertado pela IES, coordenadores pedagógicos para assim repassarem virtualmente o questionário aos acadêmicos. O estudo pode ser classificado como uma técnica transversal, que identifica um determinado momento, ou seja, foi realizada a análise no momento atual, representando a real situação vivenciada pela IES, distinguindo-se de pesquisas longitudinais que são elaboradas no decorrer de período de tempo.

A fim de atender ao objetivo proposto na pesquisa, o questionário buscou entregar a relação entre a variável dependente “qualidade no ensino” e as variáveis independentes “estratégia de gestão organizacional e inovação”.

O modelo utilizado para a elaboração do questionário baseou-se na literatura apresentada no referencial teórico, adaptando o instrumento de coleta de dados para que o tornasse apropriado para o ambiente de pesquisa. O desenvolvimento do *survey* teve como objetivo evidenciar a presença e aplicabilidade dos indicadores na IES filantrópica estudada, estando elencados na literatura como ferramentas essenciais para obtenção da qualidade no ensino em instituições de ensino superior.

Os indicadores foram aplicados em seis blocos de questões que visam atender as hipóteses sugeridas com variáveis de controle e a relação entre a variável dependente e variáveis independentes, conforme o Quadro 10 – blocos de questões:

Quadro 10. Blocos de questões

Bloco I	Caracterização dos respondentes
Bloco II	Reputação
Bloco III	Acesso
Bloco IV	Aspectos Não Acadêmicos
Bloco V	Conteúdos Programáticos
Bloco VI	Aspectos Acadêmicos

Fonte: Elaborado pelo autor

No primeiro bloco do questionário, foram aplicadas questões relacionadas às variáveis de controle (espúrias) onde são cobradas alternativas de múltipla escolha e respostas abertas. O bloco II do questionário se dedicou a levantar as categorias dos indicadores sobre a variável

independente “inovação” que estabelecem relação com a qualidade no ensino institucional, tratando-os como variáveis operacionais do estudo.

Para o desenvolvimento do quarto e quinto bloco da pesquisa, buscaram-se as categorias dos indicadores que integram a relação entre a variável independente “Estratégia de gestão organizacional” com a qualidade no ensino institucional, sendo considerados como variáveis operacionais da pesquisa.

Fechando o instrumento de coleta dos dados da pesquisa, os blocos VI e VII são destinados a evidenciar fatores de relação causa e efeito com a variável dependente “qualidade do ensino” da IES filantrópica, esta relação foi medida através dos indicadores que são categorizados como variáveis operacionais do estudo. Vale ressaltar que, do bloco II ao VII, as questões foram respondidas por escala Likert de 1 a 6, variando de discordo totalmente a concordo totalmente.

Tabela 1 - Questionário

<b>Bloco I: Variáveis de Controle</b>	<b>Descrição da pergunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Item Referencial Teórico</b>	<b>do</b>	<b>Autores</b>
Gênero	Gênero: Masculino / Feminino / Outros	Segregar os alunos por gênero			
Faixa etária	Qual é a sua idade	Definir a faixa etária dos alunos			
Estado Civil	Solteiro (a) / Casado (a) / Viúvo (a) / Divorciado (a) / União estável / Outro	Segregar os alunos pelo estado civil			
Local de residência	Você reside em qual município?	Definir qual o alcance regional da IES			
Curso de graduação	Qual o curso superior em que está matriculado?	Segregar os alunos por curso de graduação			Jung (2009)
Período do curso	Qual semestre está cursando?	Avaliar as respostas dos alunos por semestre cursado			
Frequência na biblioteca	Frequenta a biblioteca da instituição?	Avaliar a frequência dos alunos na biblioteca da IES			

Variável independente - Inovação	Descrição da pergunta	Objetivo	Item Referencial Teórico	Autores
<b>Bloco II - Reputação</b>				
REP-1	As instalações, laboratórios e <i>softwares</i> fornecidos pela instituição são adequados e necessários	Identificar o nível das instalações, laboratórios e softwares de uso dos acadêmicos	Instalações; TI; laboratórios; prática laboratorial; jogos; atividades de sala de aula; atividades práticas	Leiber (2019); Hogan (2011); Signori et al., (2018)
REP-2	As aulas virtuais e os serviços oferecidos remotamente atendem as necessidades dos alunos	Verificar o nível da qualidade orientada dos serviços prestados remotamente	Qualidade orientada dos serviços prestados aos acadêmicos (serviços de secretaria, suporte do ambiente virtual de aprendizagem)	Venkatraman (2007)
REP-3	A instituição apoia e incentiva a produção de pesquisa científica e tecnológica	Verificar a capacidade da IES em avançar na produção de pesquisa científica e tecnológica	Produções científicas e tecnológicas; produção de mecanismos que resultam na transferência de tecnologia	Moura et al, (2013); Andrade (2017)
REP-4	A IES estimula e apoia novas iniciativas e a criação de novos negócios ou produtos por parte dos acadêmicos	Verificar se a IES estimula e apoia o empreendedorismo	Estímulo e apoio ao empreendedorismo	Faedo <i>et al.</i> ,(2019); Toledo (2015); Grimaldi (2011)
REP-5	A biblioteca instituição possui um espaço adequado e confortável para leitura e estudo, com ampla disponibilização de livros e revistas	Verificar o nível dos recursos de aprendizagem relacionados à biblioteca	Recursos de aprendizagem relacionados à biblioteca	Leiber (2019)
REP-6	A instituição está em constante aprimoramento, novos cursos, novos processos, novas tecnologias com imagem inovadora	Verificar a capacidade da IES de implementar novas abordagens e programas de marketing inovadores	Novas propostas ou abordagens; Programas de marketing inovadores	Hogan (2011); Oslo (2006)
REP-7	A IES incentiva os alunos a buscarem soluções práticas para a resolução de problemas, adaptando os alunos para novos	Observar se a IES incentiva a flexibilidade cognitiva dos acadêmicos	Flexibilidade cognitiva (pensar em diferentes estratégias para alcançar um mesmo objetivo;	Moran (2017)

	acontecimentos além da vida acadêmica		pensar “fora da caixa”)	
REP-8	A instituição está em constante aprimoramento tecnológico para evoluir na qualidade dos serviços prestados aos alunos	Identificar a relação entre a melhoria contínua e inovação dos processos educacionais com a qualidade do ensino	Melhoria contínua e inovação nos processos educacionais	Venkatraman (2007)
<b>Variável independente - Estratégia de Gestão Organizacional</b>	<b>Descrição da pergunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Item Referencial Teórico</b>	<b>Autores</b>

**Bloco III – Acesso**

ACE-1	A equipe de colaboradores em geral da IES é eficiente e competente	Identificar o nível de eficiência e competência da equipe nas atividades educacionais da IES	Equipe competente; eficiência, efetividade e relevância da atividade educacional	Breitenbach, Alves e Diehl, (2010); Ali et al. (2010); Firdaus (2006)
ACE-2	A instituição está sempre desenvolvendo os processos internos e sua estrutura organizacional a fim de atender às necessidades dos acadêmicos	Verificar o nível da presença da cultura de melhoria contínua dos processos internos e da estrutura organizacional	Melhoria contínua; direcionamento em questões de processos	O’Mahony e Garavan (2012); Psomas e Antony (2017)
ACE-3	Professores/colaboradores apresentam-se sempre satisfeitos e motivados na execução de seus trabalhos	Identificar o nível de satisfação de professores/colaboradores bem como o seu reconhecimento e motivação	Reconhecimento e motivação; satisfação de professores e colaboradores	Psomas e Antony (2017); Ali et al. (2010)

**Bloco IV – Aspectos Não Acadêmicos**

NACAD-1	A alta administração (Gestores/ Coordenadores) demonstra comprometimento com o	Identificar o nível de compromisso e liderança da	Liderança visionária; liderança e	Psomas e Antony (2017); Ali et al. (2010)
---------	--	---	-----------------------------------	---

	desenvolvimento dos alunos	alta administração para com o desenvolvimento dos alunos	compromisso da alta administração	
NACAD-2	O pessoal administrativo demonstra interesse e tem boa comunicação na resolução de problemas dos alunos	Identificar a eficácia da comunicação no atendimento e na resolução de problemas dos acadêmicos	Comunicação eficaz	Ali et al. (2010); Firdaus (2006)
NACAD-3	Os colaboradores da IES apresentam-se qualificados para os serviços educacionais	Identificar o nível de gestão de pessoas, práticas de recursos humanos e seleção de pessoal qualificado no desempenho dos serviços educacionais	Gestão adequada de pessoas; seleção e implantação de pessoal; gestão no envolvimento dos demais colaboradores	Psomas e Antony (2017); Calvo-Mora et al. (2006); Ali et al. (2010)
NACAD-4	A alta administração (Gestores/ Coordenadores) não demonstra comprometimento com o desenvolvimento dos alunos	Questão negativa para verificar a validade das respostas	Liderança visionária; liderança e compromisso da alta administração	Psomas e Antony (2017); Ali et al. (2010)
<b>Variável dependente – Qualidade do ensino</b>	<b>Descrição da pergunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Item Referencial Teórico</b>	<b>Autores</b>
<b>Bloco V – Conteúdos Programáticos</b>				
PROG-1	Os professores estimulam a leitura prévia, ou seja, disponibilizam materiais e referências para estudo fora do horário de aula	Identificar a relação entre o método de conhecimento prévio dos alunos antes das aulas serem ministradas e a qualidade do ensino	Conhecimento prévio dos alunos	Leiber (2019)
PROG-2	A instituição promove habilidades práticas no ensino	Verificar a aplicação de metodologias de ensino que promovem	Habilidades práticas de ensino	Angell, Heffernan e Megicks, (2008)

		habilidades práticas		
PROG-3	A instituição oferece atividades extracurriculares que auxiliam na organização do conhecimento dos alunos	Verificar a aplicação de ferramentas que buscam organizar o conhecimento dos alunos	Organização do conhecimento dos alunos	Leiber (2019)
<b>Bloco VII – Aspectos Acadêmicos</b>				
ACAD-1	A instituição conta com professores qualificados e competentes para ministrar as aulas	Verificar se o nível da formação e competência profissional dos professores influem na qualidade do ensino	Formação da competência do profissional docente; professores qualificados	Martínez et al., (2019); Angell, Heffernan e Megicks, (2008); Firdaus (2006)
ACAD-2	Os professores com mais tempo de experiência possuem maior domínio do conteúdo em relação aos demais docentes	Verificar se professores com anos de experiência promovem um ensino de maior qualidade	Relação linear direta entre os anos de experiência dos professores e a qualidade do ensino	Graham et al (2020)
ACAD-3	Os professores sempre avaliam o nível de aprendizagem dos alunos de maneira individual (testes, provas, trabalhos)	Verificar o nível de abordagem de aprendizagem dos alunos estabelecida individualmente por cada professor	Abordagens de aprendizagem	Leiber (2019)
ACAD-4	A metodologia utilizada pelo professor permite a aprendizagem com facilidade	Verificar o nível de prática de aprendizagem dos acadêmicos em relação à matéria de ensino	Aprendizagem de qualidade, a qual requer prática de aprendizagem direcionada aos objetivos propostos	Leiber (2019)
ACAD-5	Os alunos desta instituição têm boa aceitação no mercado de trabalho	Observar a aceitação dos acadêmicos frente ao mercado de trabalho	Graduados que atendam às necessidades do mercado de trabalho; mercado de trabalho	Sá (2020); Barnett (1992); Firdaus (2006)

ACAD-6	A instituição não conta com professores qualificados e competentes para ministrar as aulas	Questão negativa para verificar a validade das respostas	Formação da competência profissional docente; professores qualificados	Martínez et al., (2019); Angell, Heffernan e Megicks, (2008)
--------	--	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

### 3.5 Método

#### 3.5.1 Método de análise quantitativa

Para o presente estudo aplicou-se algumas práticas estatísticas de análises, como médias, medianas, moda, desvio padrão e frequências, valores mínimo e máximo da amostra. Além disto, serão aplicadas a análise de linearidade e de multicolinearidade, executada conforme o teste de correlação de *Pearson*.

Estes testes tem a finalidade de demonstrar os dados obtidos através do questionário eletrônico aplicado aos discentes da IES filantrópica estudada, onde estarão descritas as suas percepções quanto ao ambiente institucional e também à relação entre os fatores pesquisados com a qualidade do ensino. A análise fatorial foi empregada nos testes de validade convergente, validade discriminante *FISHER Z* e análise da confiabilidade alfa de *Cronbach*.

Como modelo estatístico de apoio e análise dos dados coletados, aplicou-se as técnicas de análise multivariadas, pois estão envolvidas na estatística descritiva e em Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Este modelo visa a explicação do relacionamento entre variáveis dependentes e independentes simultaneamente, sendo consideradas variáveis múltiplas, baseando a MEE em componentes (*Partial Least Squares Path Modeling – PLS-PM*), de acordo com o exposto na figura 3.

Vale ressaltar que o modelo de análise estatística contou com os *softwares Microsoft Excel* e para modelagem de equações estruturais utilizou-se o *software SmartPLS 4.0*.

Optou-se pelo modelo em questão devido a presença de múltiplas inter-relações de dependência entre as variáveis e os indicadores de desempenho da IES filantrópica. Além disso, a MEE possibilita o teste de ajustamento global de modelos, assim como a significância individual de parâmetros de maneira que a teoria é generalizada e unifica diversos métodos de estatística multivariada (MARÓCO, 2010).

Ressalta-se que a MEE desfruta de três premissas alinhadas a outras técnicas multivariadas de análise de dados, são elas: (a) independência das observações; b) amostras aleatórias de respondentes e; c) linearidade de todos os relacionamentos (HAIR *et al*, 1998).

Adicionalmente, o uso da Modelagem de Equações Estruturais não é limitado a análise de dependência simultânea dos dados, podendo proporcionar uma mudança da análise exploratória para uma perspectiva confirmatória (SILVA, 2006).

Esta técnica de MEE relaciona dois modelos, sendo o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Onde o modelo de mensuração tem a finalidade de especificar os indicadores para cada etapa do constructo tornando viável a avaliação de validade do constructo da pesquisa, ao mesmo tempo o modelo estrutural entrega o conjunto de relações de dependência, mostrando conexão entre as etapas do constructo (HAIR *et al.* 2009).

SIGLA	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
MEE ↓	Modelagem de equações estruturais	Ferramenta de análise variada de segunda geração, que combina aspectos da regressão linear múltipla e da análise de fatores comuns Combina teoria e dados (construção da teoria) Incorpora variáveis teóricas (não-observáveis) e variáveis empíricas (observáveis) na análise Confronta a teoria com os dados (teste de hipótese) Considera os erros de mensuração
PLS ↓	<i>Partial Least Squares</i>	Método de estimação de modelo estrutural baseado em variâncias
PLS-PM ↓	<i>Partial Least Squares-Path Modeling</i>	Método de estimação PLS aplicado ao modelo de equações estruturais incluindo <i>path analysis</i>
SmartPLS	<i>Software</i>	É um <i>software</i> para modelagem gráfica de <i>path</i> com variáveis latentes. O método de PLS é utilizado para a análise das variáveis latentes.

Figura 3. Modelo de equações estruturais. Fonte: Cintra (2011)

Infere-se que o modelo estatístico proposto suporta o raciocínio para rodagem e posteriormente análise dos dados coletados na pesquisa. Desta forma, possibilitou-se validar ou rejeitar as hipóteses propostas no estudo.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão explicitados e discutidos os resultados desta pesquisa. Inicialmente serão caracterizadas as amostras, sequencialmente as análises descritivas dos dados, avaliação do modelo de mensuração e, por último a avaliação do modelo estrutural, discutindo sobre as hipóteses levantadas no estudo.

##### 4.1 Tratamento e Análise dos Dados

A tabela 2 evidencia os alunos respondentes classificados por orientação sexual, apresentando o total de 300 alunos respondentes que se identificam como do sexo masculino, feminino ou outros.

Tabela 2 - Sexo dos alunos

<b>Sexo</b>	<b>Amostra</b>	<b>Quantidade %</b>
Masculino	94	31,33
Feminino	204	68
Outros	02	0,67
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Nota-se na tabela 2, que a amostra obtida nesta pesquisa apresenta uma divisão entre três classificações de orientação sexual determinadas pelos respondentes, há um destaque para os respondentes do sexo feminino que chegaram a um total de 204 alunos, o que representa 68% do total de participantes.

Por conseguinte, os alunos do sexo masculino contaram com 94 respostas, o que representa 31,33% do total coletado, e por último, dois alunos se identificaram com outro tipo de orientação sexual, representando 0,67% do total de respostas obtidas no questionário.

A tabela 3 evidencia a faixa etária dos acadêmicos respondentes, subdivididos entre 18 e 29 anos; entre 30 e 40 anos; entre 41 e 51 anos; e acima de 51 anos.

Tabela 3 - Faixa etária dos alunos

<b>Faixa etária</b>	<b>Amostra</b>	<b>Quantidade %</b>
Entre 18 e 29 anos	276	92
Entre 30 e 40 anos	17	5,67
Entre 41 e 51 anos	6	2
Acima de 51 anos	1	0,33
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Evidencia-se na tabela 3 a faixa etária dos acadêmicos participantes da pesquisa, com isso, destaca-se uma predominância de alunos que se enquadram entre 18 e 29 anos de idade, contando com 276 respondentes, o que representa 92% do total pesquisado. Em seguida, os

alunos que se enquadram entre 30 e 40 anos de idade contaram com 17 respostas, representando 5,67% do total de alunos entrevistados.

Por outro lado, os alunos classificados entre 41 e 51 anos e acima de 51 anos de idade contam com baixa representatividade nesta instituição, somando apenas sete alunos respondentes, o que representa 2,33% do total de alunos que participaram da pesquisa.

A seguir, na tabela 4 serão descritos o estado civil dos acadêmicos participantes da pesquisa, subdivididos entre solteiros, casados, divorciados e outros.

Tabela 4 - Estado civil dos alunos

<b>Estado civil</b>	<b>Amostra</b>	<b>Quantidade %</b>
Solteiro (a)	257	85,67
Casado (a)	29	9,67
Divorciado (a)	3	1
Outros	11	3,66
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela 4, nota-se uma predominância de alunos solteiros que participaram da pesquisa, sendo eles um total de 257 respondentes, representando 85,67% da amostra coletada. Em sequência, os alunos casados contam com 29 respondentes, o que representa aproximadamente 10% do total observado.

Por último, os alunos divorciados e classificados como outros, representam aproximadamente 5% do total de participantes. Observa-se também, que os alunos respondentes da opção outro, especificaram na questão subsequente que possuíam uma união estável.

Sequencialmente, na tabela 5 serão evidenciados os municípios de residência dos alunos participantes da pesquisa de campo.

Tabela 5 - Município de residência dos alunos

<b>Município</b>	<b>Amostra</b>	<b>Quantidade %</b>
Abadiânia	1	0,33
Alexânia	4	1,33
Anápolis	227	75,67
Campo Limpo de Goiás	3	1,00
Cocalzinho de Goiás	3	1,00
Corumbá de Goiás	1	0,33
Crixás	5	1,67
Gameleira	1	0,33
Goianápolis	3	1,00
Goiás	4	1,33
Itaguaru	1	0,33
Itapaci	1	0,33
Itapuranga	1	0,33
Jaraguá	5	1,67
Jesúpolis	4	1,33
Leopoldo de Bulhões	2	0,67

Mozarlândia	1	0,33
Orizona	1	0,33
Ouro Verde de Goiás	4	1,33
Petrolina de Goiás	4	1,33
Pirenópolis	9	3,00
Rubiataba	4	1,33
São Francisco de Goiás	1	0,33
Silvânia	6	2,00
Terezópolis de Goiás	2	0,67
Vianópolis	2	0,67
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a representação da tabela 5, entre os alunos participantes da pesquisa, denota-se um alcance institucional ao longo de 26 municípios no estado de Goiás. Predominantemente, os alunos participantes que residem no município sede da instituição (Anápolis) contaram com um total de 227 respondentes, o que representa 75,67% do total de participantes da pesquisa.

No entanto, observa-se uma significativa presença de alunos advindos de outros 25 municípios, contando com um total de 73 respondentes, representam 24,33% do total de acadêmicos da amostra levantada. Com isso, percebe-se que a IES possui relevância significativa no ensino superior do estado de Goiás, alcançando uma gama de municípios em sua região.

Entre os 26 cursos de graduação na modalidade presencial da instituição estudada, obteve-se resposta dos alunos de 20 cursos, estando eles listados a seguir na tabela 6.

Tabela 6 - Cursos de graduação

<b>Cursos</b>	<b>Amostra</b>	<b>Quantidade%</b>
Administração	12	4,00
Ciências Contábeis	17	5,67
Comunicação Social: Publicidade e Propaganda	4	1,33
Direito	65	21,67
Enfermagem	53	17,67
Engenharia Civil	4	1,33
Engenharia de Software	30	10,00
Engenharia Elétrica	6	2,00
Engenharia Mecânica	7	2,33
Estética e Cosmética	3	1,00
Farmácia	22	7,33
Fisioterapia	2	0,67
Gestão Financeira	1	0,33
Medicina Veterinária	31	10,33
Medicina	2	0,67
Nutrição	5	1,67
Odontologia	1	0,33
Pedagogia	7	2,33
Psicologia	26	8,67
Relações Internacionais	2	0,67
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Entre os principais destaques de participação na pesquisa de campo, temos os alunos do curso de direito que contaram com 65 respondentes, o que representa 21,67% do total coletado, seguido pelos alunos do curso de enfermagem, com 53 respondentes, representando 17,67% do total da amostra coletada.

Os demais cursos que participaram da amostra, contam com uma somatória geral de 182 alunos respondentes, representando 60,67% da amostra total obtida na pesquisa. Isto indica que a maioria dos participantes da pesquisa estão subdivididos nos mais diversos cursos presentes na instituição, garantido a qualidade da amostra.

A seguir, na tabela 7 serão apresentados os dados obtidos a partir do questionamento realizado aos alunos quanto ao semestre de graduação em que estão cursando.

Tabela 7 - Semestre de graduação

Semestre	Amostra	Quantidade %
1º	45	15,00
2º	104	34,67
3º	15	5
4º	29	9,67
5º	5	1,67
6º	18	6,00
7º	19	6,33
8º	37	12,33
9º	4	1,33
10º	24	8,00
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria

Com base no exposto da tabela 7, observa-se uma maior participação por parte dos alunos em semestres iniciais dos cursos de graduação. A somatória de participantes da pesquisa cursando o primeiro e segundo semestre totalizam 149 respondentes, representando aproximadamente 50% do total coletado.

Observando os demais participantes, contempla-se uma subdivisão de respondentes que estão entre o terceiro e décimo período dos cursos de graduação observados. Desta maneira, a pesquisa contou com a percepção de acadêmicos iniciantes, intermediários e concluintes, possibilitando uma análise ampla a respeito da IES pesquisada.

Nesta pesquisa, observou-se também a frequência dos acadêmicos na biblioteca da instituição, estando representada no gráfico 1 a seguir:

**Frequenta a biblioteca da instituição?**

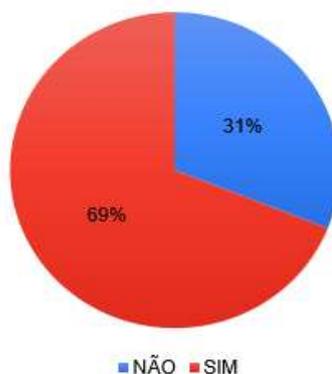


Gráfico 1 – Alunos que frequentam a biblioteca

Após a verificação das respostas, observa-se que a maioria dos acadêmicos alegaram frequentar a biblioteca da instituição. Ou seja, entre a amostra obtida de 300 alunos, 207 alegaram frequência na biblioteca e os outros 93 declararam não frequentar a biblioteca da IES.

Deste modo, com as variáveis de controle levantadas no estudo, possibilitou-se caracterizar os respondentes. Outra contribuição desta caracterização está em evidenciar a percepção dos acadêmicos dos mais diversos cursos e semestres da IES, deixando claro também o alcance institucional no ensino de nível superior do estado de Goiás.

#### 4.2 Análise Descritiva dos dados

Para o desenvolvimento da estatística descritiva foram utilizados os resultados a partir das questões desenvolvidas para o modelo estrutural. As informações evidenciadas nas tabelas deste tópico serão a média, mediana, moda e desvio-padrão das amostras coletadas com o questionário aplicado na instituição de ensino superior estudada.

Cada tabela evidencia os dados obtidos nas etapas do questionário em conformidade com as variáveis latentes do estudo, sendo elas: Inovação; Estratégia de gestão organizacional; e Qualidade do ensino com o auxílio de questões adaptadas do modelo HEDPERF.

Em cada grupo de variáveis operacionais foi definido uma sigla representando o eixo do modelo HEDPERF a ser observado. Com isso, as questões do eixo Reputação, Acesso, Aspectos não acadêmicos, Conteúdos programáticos e Aspectos acadêmicos foram representadas pelas siglas: REP; ACE; NACAD; PROG; e ACAD respectivamente.

Diante disto, a estatística descritiva das respostas para a variável independente Inovação pode ser observada na Tabela 8.

Tabela 8 - Estatística descritiva da Inovação

Item	Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão
REP-1	As instalações, laboratórios e <i>softwares</i> fornecidos pela instituição são adequados e necessários	5,113	6,000	6,000	1,135
REP-2	As aulas virtuais e os serviços oferecidos remotamente atendem as necessidades dos alunos	4,437	5,000	6,000	1,525
REP-3	A instituição apoia e incentiva a produção de pesquisa científica e tecnológica	4,920	5,000	6,000	1,339
REP-4	A IES estimula e apoia novas iniciativas e a criação de novos negócios ou produtos por parte dos acadêmicos	4,533	5,000	6,000	1,417
REP-5	A biblioteca instituição possui um com espaço adequado e confortável para leitura e estudo, com ampla disponibilização de livros e revistas	5,713	6,000	6,000	0,729
REP-6	A instituição está em constante aprimoramento, novos cursos, novos processos, novas tecnologias com imagem inovadora	5,037	6,000	6,000	1,234
REP-7	A IES incentiva os alunos a buscarem soluções práticas para a resolução de problemas, adaptando os alunos para novos acontecimentos além da vida acadêmica	4,743	5,000	6,000	1,353
REP-8	A instituição está em constante aprimoramento tecnológico para evoluir na qualidade dos serviços prestados aos alunos	4,957	5,000	6,000	1,276

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com base na Tabela 8, verificou-se a média, mediana, moda e por último o desvio padrão. Realizando a análise das respostas a partir da percepção dos acadêmicos, observa-se que a inovação média foi de 4,93. No entanto, há um destaque para a variável operacional REP-5 em que a média de respostas é de 5,713, possuindo o menor desvio padrão entre todas as variáveis, desta maneira, nota-se uma concordância entre respondentes, evidenciando que a biblioteca institucional se encontra em níveis adequados de estudo.

Sequencialmente, na tabela 9 será exposta a estatística descritiva a respeito da variável independente “Estratégia de gestão organizacional”.

Tabela 9 - Estatística descritiva da Estratégia de Gestão Organizacional

<b>Item</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio-padrão</b>
ACE-1	A equipe de colaboradores em geral da IES é eficiente e competente	4,953	5,000	6,000	1,213
ACE-2	A instituição está sempre desenvolvendo os processos internos e sua estrutura organizacional a fim de atender às necessidades dos acadêmicos	4,853	5,000	6,000	1,326
ACE-3	Professores/colaboradores apresentam-se sempre satisfeitos e motivados na execução de seus trabalhos	4,747	5,000	6,000	1,357
NACAD-1	A alta administração (Gestores/ Coordenadores) demonstra comprometimento com o desenvolvimento dos alunos	4,773	5,000	6,000	1,413
NACAD-2	O pessoal administrativo demonstra interesse e tem boa comunicação na resolução de problemas dos alunos	4,677	5,000	6,000	1,397
NACAD-3	Os colaboradores da IES apresentam-se qualificados para os serviços educacionais	5,100	5,000	6,000	1,142

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Por meio da estatística descritiva, observou-se na tabela 9 uma proximidade entre as médias de respostas, deste modo, a média geral das respostas obtidas nesta etapa do questionário é de 4,85. Com isso, percebe-se uma avaliação dos alunos aproximada em todas as variáveis operacionais, especialmente no que tange a processos internos e competência profissional dos colaboradores da IES, classificando o trabalho da equipe institucional de maneira razoável frente a escala de avaliação disponibilizada que varia de 1 a 6.

Por conseguinte, na tabela 10 será apresentada a estatística descritiva a respeito da variável dependente do estudo classificada como Qualidade do Ensino.

Tabela 10 - Estatística descritiva da Qualidade do Ensino

<b>Item</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio-padrão</b>
PROG-1	Os professores estimulam a leitura prévia, ou seja, disponibilizam materiais e referências para estudo fora do horário de aula	5,253	6,000	6,000	1,072
PROG-2	A instituição promove habilidades práticas no ensino	4,963	6,000	6,000	1,367
PROG-3	A instituição oferece atividades extracurriculares que auxiliam na organização do conhecimento dos alunos	4,650	5,000	6,000	1,497
ACAD-1	A instituição conta com professores qualificados e competentes para ministrar as aulas	5,207	6,000	6,000	1,073

ACAD-2	Os professores com mais tempo de experiência possuem maior domínio do conteúdo em relação aos demais docentes	4,513	5,000	6,000	1,597
ACAD-3	Os professores sempre avaliam o nível de aprendizagem dos alunos de maneira individual (testes, provas, trabalhos)	5,167	6,000	6,000	1,169
ACAD-4	A metodologia utilizada pelo professor permite a aprendizagem com facilidade	4,687	5,000	6,000	1,263
ACAD-5	Os alunos desta instituição tem boa aceitação no mercado de trabalho	5,130	6,000	6,000	1,083

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Por fim, percebe-se também na análise da variável latente Qualidade do ensino que as médias de respostas se encontram aproximadas, contando com uma média geral de 4,95. Todavia, existe um afastamento da variável operacional ACAD-2 em relação as demais variáveis, onde a mesma conta com uma média de 4,513 e desvio padrão de 1,597, sendo a menor média e maior desvio padrão deste bloco de questões.

Com isso, de acordo com a percepção dos acadêmicos, o tempo maior de experiência dos professores não necessariamente caracteriza um ensino de qualidade. Em suma, com base na análise descritiva das tabelas expostas acima, nota-se que a moda entre todas as variáveis operacionais é a mesma, ou seja, existe uma tendência entre a maioria dos alunos participantes em avaliar todos os indicadores institucionais com níveis satisfatórios, uma vez que a moda generalizada é de 6 e a escala adotada varia entre 1 e 6.

#### 4.3 Avaliação do Modelo de Mensuração

Como sugestão de Hair *et al.*, (2014) é recomendado o uso do G\*Power como ferramenta de análise do poder estatístico baseado no tamanho da amostra na estimação do PLS-PM. Para tanto, a análise foi realizada através do software G\*Power versão 3.1 desenvolvido por Faul *et al.*, (2009) e evidenciou que uma análise realizada a partir de duas variáveis independentes com nível de significância de 5% e efeito de 0,70, com poder estatístico de 99% acima do recomendado por Hair *et al.*, (2014) é necessário uma amostra mínima de 132 respondentes.

Haja vista que neste estudo foram levantadas 300 respostas válidas dos acadêmicos de graduação da IES pesquisada, entende-se que o poder amostral ultrapassa o mínimo recomendado e garante a validade da pesquisa.

A análise inicial foi baseada na teoria da mensuração exposta por Hair *et al.*, (2014), onde os critérios avaliados para um modelo reflexivo alcançam: a análise das cargas fatoriais dos indicadores (variáveis de primeira ordem); variâncias médias extraídas (AVE); índices de confiabilidade composta (CC); e a validade discriminante.

Para verificar a existência de relações entre as variáveis operacionais da amostra coletada na IES, utilizou-se a matriz de cargas fatoriais. Com isso, a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) auxiliou nesta verificação e constataram-se alguns indicadores com cargas fatoriais abaixo de 0,70 que é um grau de significância suficiente desde que esteja alinhado com a AVE (variância média extraída) (HAIR *et al.*, 2014).

Tabela 11 - Indicadores excluídos

<b>Indicador</b>	<b>Inovação</b>	<b>Qualidade do Ensino</b>
REP-1	0,603	
REP-2	0,652	
REP-5	0,392	
ACAD-2		0,234
ACAD-3		0,622
ACAD-5		0,652
PROG-1		0,671

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Posterior as análises e exclusão dos itens com baixa carga fatorial, desenvolveu-se o modelo ajustado. Inicialmente, levantou-se a matriz com cargas fatoriais conforme exposto na Tabela 12 a seguir:

Tabela 12 - Matriz com cargas fatoriais (validade discriminante)

<b>Indicador</b>	<b>Inovação</b>	<b>Estratégia de Gestão Organizacional</b>	<b>Qualidade do Ensino</b>
REP-3	0.781	0.600	0.602
REP-4	0.853	0.647	0.655
REP-6	0.843	0.626	0.628
REP-7	0.864	0.715	0.670
REP-8	0.866	0.717	0.661
ACE-1	0.637	0.844	0.632
ACE-2	0.779	0.850	0.690
ACE-3	0.630	0.806	0.706
NACAD-1	0.713	0.866	0.704
NACAD-2	0.541	0.824	0.636
NACAD-3	0.647	0.841	0.668
PROG-2	0.707	0.719	0.894
PROG-3	0.694	0.686	0.872
ACAD-1	0.532	0.677	0.780
ACAD-4	0.543	0.649	0.786

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Nota-se que as cargas fatoriais são elevadas em todos os indicadores que determinam as respectivas variáveis latentes, e inferiores em todos os outros itens.

Como forma de avaliar o modelo de mensuração, necessita-se efetuar uma análise também da validade convergente e da confiabilidade composta. Desta forma, para a verificação da validade convergente foi utilizada a AVE (variância média extraída), e para a verificação da confiabilidade composta utilizou-se a CC (confiabilidade composta), de acordo com o exposto na tabela 13.

Tabela 13

Tabela 13 - Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta do Modelo

Variável Latente	AVE	CC	Alfa de Cronbachs
Inovação	0.708	0.898	0.897
Estratégia de Gestão Organizacional	0.704	0.917	0.916
Qualidade do Ensino	0.726	0.818	0.810

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com base no exposto da tabela 13, observa-se que a variância média extraída em todas as variáveis latentes atingiu o recomendado, superior a 0,5 (HAIR *et al.*, 2014). Em relação a confiabilidade composta das variáveis deste modelo, nota-se que os valores alcançaram o mínimo adequado de 0,7 conforme definido por Hair *et al.*, (2014).

Sequencialmente, após a análise dos dados, verificou-se os dois critérios de validade discriminante foram atendidos. O primeiro critério exposto é o de Fornell e Larcker (1981), em que a raiz quadrada da AVE deve-se apresentar superior a qualquer outra carga dos indicadores que constam na mesma linha e na mesma coluna.

Deste modo, o critério de Fornell e Larcker (1981) demonstra que a variância do constructo (variável latente) possui uma capacidade de explicação mais significativa quando tratada de maneira individual do que quando correlacionada aos demais constructos. Já o segundo critério denominado de *Cross Loading* (cargas cruzadas), faz a exigência de que o indicador tenha uma maior carga fatorial no constructo ao qual pertence e menor carga na correlação entre os outros constructos.

Contudo, verificou-se uma distinção entre os constructos, deste modo, possibilitou-se atender ao critério de validade discriminante, conforme exposto na Tabela 14.

Tabela 14 - Matriz de correlações Validade Discriminante

Variável Latente	DI	EGO	QE
Inovação - DI	<b>0.842</b>		
Estratégia de Gestão Organizacional – EGO	0.787	<b>0.839</b>	
Qualidade do Ensino - QE	0.765	0.804	<b>0.852</b>

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com relação ao nível das variáveis latentes, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) evidenciou-se superior às correlações entre todas as variáveis latentes, confirmando a validade discriminante.

Tabela 15 - Relações estruturais da AFC

<b>Indicador</b>	<b>Carga fatorial</b>	<b>Erro Padrão</b>	<b>Valor-t</b>	<b>Valor-p</b>
ACAD-1 <- Qualidade do Ensino	0,780	0,032	24,687	0,000
ACAD-4 <- Qualidade do Ensino	0,793	0,027	29,670	0,000
ACE-1 <- Estratégia de Gestão Organizacional	0,846	0,021	39,830	0,000
ACE-2 <- Estratégia de Gestão Organizacional	0,849	0,022	37,784	0,000
ACE-3 <- Estratégia de Gestão Organizacional	0,807	0,028	29,283	0,000
NACAD-1 <- Estratégia de Gestão Organizacional	0,864	0,019	44,986	0,000
NACAD-2 <- Estratégia de Gestão Organizacional	0,822	0,024	34,661	0,000
NACAD-3 <- Estratégia de Gestão Organizacional	0,844	0,021	39,618	0,000
PROG-2 <- Qualidade do Ensino	0,869	0,017	51,422	0,000
PROG-3 <- Qualidade do Ensino	0,825	0,024	33,999	0,000
REP-3 <- Inovação	0,779	0,030	25,769	0,000
REP-4 <- Inovação	0,851	0,020	42,659	0,000
REP-6 <- Inovação	0,844	0,020	41,198	0,000
REP-7 <- Inovação	0,864	0,018	49,024	0,000

Fonte: dados da pesquisa (2022)

De acordo com o que foi analisado, o modelo possui nível adequado de consistência e confiabilidade interna, validade convergente e discriminante e encontra-se condicionado à avaliação do modelo estrutural.

#### 4.4 Avaliação do Modelo Estrutural

A partir da avaliação da modelagem de equações estruturais, compreende-se que este modelo é destinado a construir relações de dependências que foram estabelecidas ligando os constructos no modelo conceitual e hipotético. Desta maneira, a MEE tem o papel de avaliar o relacionamento entre as variáveis através dos trajetos que evidenciam as relações entre os constructos, exibindo também as teorias de mensuração com setas entre indicadores e constructos (HAIR *et al.*, 2005).

Para avaliação dos coeficientes estruturais foi utilizado o *software* SmartPLS 4. Os testes de hipótese de validação dos coeficientes de regressão ( $r$ ) realizaram-se através do Teste  $t$  de *Student*. Com isso, fazendo a utilização de uma amostra de 300 alunos respondentes com nível de significância de 5% e intervalo de confiança de 95%, o valor  $t$  corresponde a aproximadamente 1,96.

Para realizar os testes evidenciados acima, utilizou-se um procedimento de reamostragem denominado como *bootstrapping*, que é classificado como uma técnica de reamostragem aleatória em que os dados originais da pesquisa são amostrados repetidamente. A seguir, na Tabela 16 serão apresentados os resultados do teste  $t$  dos coeficientes estruturais.

Tabela 16 - Estatística das relações estruturais (teste das hipóteses)

Indicador	Hipótese	VIF	F <sup>2</sup>	Coefficiente estrutural	Erro Padrão	Valor - t	Valor - p	R <sup>2</sup> ajustado
Est. de Gestão Organiz. -> Qual. do Ensino	H1 (+)	2,625	0,535	0,619	0,052	11,843	0,000	0,727
Desemp. de inovação -> Qual. do Ensino	H2 (+)	2,625	0,105	0,275	0,057	4,847	0,000	

Fonte: dados da pesquisa (2022)

De acordo com Cohen (1977), o valor do R<sup>2</sup> aplicado as ciências sociais de até 13%, é considerado “baixo efeito”; superiores a 13%, como de “médio efeito”; e superiores a 26%, “grande efeito”. Neste modelo verificou-se duas relações, a primeira foi entre a Estratégia de gestão organizacional e a Qualidade do ensino, e a segunda relação foi entre a Inovação e a Qualidade do ensino, conforme demonstrado na Figura 4.

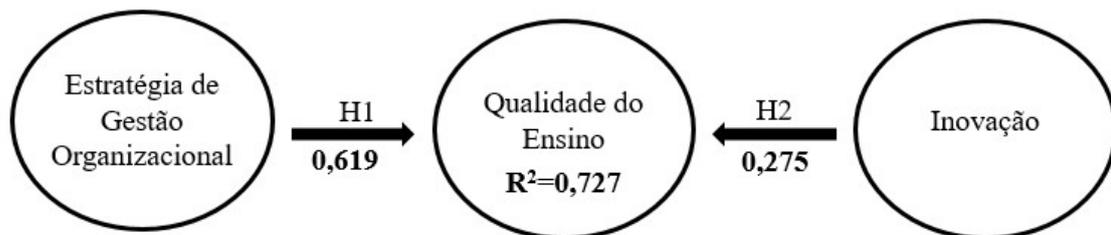


Figura 4 – Resultado do modelo estrutural

Com base na pesquisa levantada com os alunos da IES pesquisada, a variável dependente Qualidade do ensino foi melhor explicada pela variável independente Estratégia de gestão organizacional, visto que a estatística *t* encontrada foi de 11,843. Não obstante, a variável latente Inovação possui a estatística *t* de 4,847, com isso, evidencia-se que ambas as variáveis independentes do estudo estabelecem efeito positivo e forte influência na variável dependente do estudo.

No entanto, neste estudo não se aplicou as variáveis de controle na avaliação do modelo estrutural, visto que as respostas foram de caráter discursivo e ao converter em dados numéricos estavam reduzindo a significância da modelagem de equações estruturais. Todavia, as variáveis de controle serviram como parâmetro para a caracterização dos respondentes, definindo fatores sociais e alcance institucional.

#### 4.4.1 Validação das Hipóteses

A partir dos dados percorridos na etapa anterior, será exposta a ligação com as respectivas hipóteses de pesquisa.

##### **H1. A estratégia de gestão organizacional está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica.**

Foi corroborada. De acordo com a percepção dos acadêmicos de graduação da IES filantrópica no estado de Goiás, os indicadores levantados na teoria acerca da Estratégia de gestão organizacional que configuram a qualidade do ensino obtiveram influência significativa. Há um destaque para os indicadores relacionados ao comprometimento por parte da alta administração institucional, onde obteve-se a maior carga fatorial que elevou a validade do modelo, de modo que se confirmasse a hipótese.

Conforme a percepção dos acadêmicos, a estratégia de gestão organizacional influi diretamente na qualidade do ensino, desenvolvendo os processos internos e a estrutura organizacional a fim de atender às necessidades dos discentes. Portanto, os resultados sugerem uma relação intrínseca entre os elementos da Estratégia de gestão e Qualidade do ensino.

##### **H2: A inovação está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica.**

Foi corroborada. Os achados indicam uma influência da Inovação na Qualidade do ensino institucional. Neste sentido, a partir das análises estatísticas, observa-se uma maior percepção dos acadêmicos voltada a indicadores vinculados à tecnologia ofertada pela instituição e à novas práticas para a resolução de problemas internos da instituição.

Desta maneira, evidencia-se que a IES pesquisada possui elementos que auxiliam os alunos a evoluírem não apenas em conhecimento acadêmico, mas indica que a instituição busca preparar o estudante para novos acontecimentos além da vida acadêmica. Contudo, apesar da complexidade nos indicadores integrados à Inovação, esta variável demonstra estar indiretamente associada à percepção da qualidade do ensino institucional, contribuindo de maneira abrangente para a evolução dos discentes.

O quadro 11 apresenta o resumo da validação das hipóteses, o efeito e o nível de significância.

Hipóteses	Efeito	Resultado	Nível de Significância
<b>H1:</b> A estratégia de gestão organizacional está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica.	(+) 619	Validada	P < 0,01
<b>H2:</b> A inovação está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica.	(+) 275	Validada	P < 0,01

Quadro 11. Quadro de avaliação das hipóteses

Fonte: dados da pesquisa (2022)

#### 4.5 Discussões de resultados

Neste tópico serão abordadas as discussões dos resultados encontrados na pesquisa a partir das análises estatísticas realizadas com os dados obtidos através da percepção dos alunos de graduação de uma IES filantrópica. Esta percepção dos acadêmicos apresenta a relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação com a qualidade do ensino desta instituição.

##### 4.5.1 Associação entre estratégia de gestão organizacional e qualidade do ensino

A H1 (A estratégia de gestão organizacional está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica) buscou evidências a partir da percepção dos acadêmicos sobre os elementos de estratégia de gestão organizacional que fossem associados ao nível de qualidade do ensino institucional. Assim, os resultados da pesquisa apontaram uma relação significativa entre as duas variáveis latentes do estudo.

De acordo com a percepção dos alunos, o indicador ACE-1 (eficiência e competência da equipe nas atividades educacionais) da IES pesquisada, é considerado um dos indicadores de estratégia de gestão com maior relevância para a obtenção da qualidade do ensino, visto que a sua carga fatorial é de 0,844. Neste sentido, os resultados corroboram com a análise de Breitenbach, Alves e Diehl (2010) e Ali *et al.*, (2010) onde destacaram os mesmos indicadores como relevantes na gestão de instituições de ensino. Isto sugere que uma equipe competente e eficiente auxilia diretamente na promoção da qualidade do ensino em IES.

De maneira semelhante, a percepção dos alunos a respeito do indicador ACE-2 (melhoria contínua dos processos internos da instituição) evidenciou sua influencia positiva para a obtenção da qualidade no ensino, em virtude da sua carga fatorial de 0,850 obtida no modelo de mensuração. Assim, há de se esperar que a melhoria contínua dos processos internos direcione adequadamente os profissionais da IES na busca pela evolução da qualidade nos serviços educacionais (O'MAHONY E GARAVAN, 2012; PSOMAS E ANTONY, 2017).

Outro indicador relevante para a validação da pesquisa tem relação com a percepção dos discentes a respeito do indicador ACE-3 (nível de satisfação e motivação apresentada pelos professores/colaboradores no exercício do trabalho). Deste modo, em virtude da carga fatorial de 0,806 apresentada no modelo de mensuração, denota-se que este indicador possui influência positiva na validação da hipótese. Este resultado corrobora com as evidências levantadas por Psomas e Antony (2017) e Ali *et al.* (2010), onde mostram que o reconhecimento, motivação e satisfação dos profissionais de uma IES interferem nos resultados institucionais, bem como, na qualidade dos serviços prestados aos acadêmicos.

Sequencialmente, com base nos achados de Psomas e Antony (2017) e Ali *et al.* (2010), a liderança visionária e o compromisso da alta administração para com os discentes são elementos de gestão importantes para a obtenção da qualidade no ensino superior. Em conformidade com esta teoria, destaca-se que a opinião dos alunos participantes da pesquisa elevou o indicador NACAD-1 (nível de compromisso e liderança da alta administração) de maneira significativa a uma carga fatorial de 0,866. Assim, infere-se com este resultado que os alunos percebem que a alta administração honra com os compromissos firmados e prezam pelo desenvolvimento dos discentes.

Por último, a percepção dos discentes a respeito dos indicadores NACAD-2 (eficácia da comunicação interna da instituição) e NACAD-3 (nível de qualificação dos profissionais que atuam nos serviços educacionais) apresentaram influência elevada no modelo estatístico com cargas fatoriais de 0,824 e 0,841 respectivamente. Com isso, estes resultados estão em conformidade com a visão de Psomas e Antony (2017), Calvo-Mora *et al.* (2006) e Ali *et al.* (2010), uma vez que evidenciam a gestão e a seleção adequada de colaboradores como indicadores estratégicos para a obtenção da qualidade no ensino superior.

#### 4.5.2 Associação entre inovação e qualidade do ensino

A H2 (A inovação está positivamente associada à percepção da qualidade do ensino em uma IES filantrópica) evidenciou os elementos de inovação que denotam a qualidade do ensino com base na percepção dos acadêmicos participantes da pesquisa.

Com base na visão dos discentes, destaca-se o indicador REP-3 (capacidade da IES em incentivar e avançar em produções de pesquisas científicas e tecnológicas), visto que ele é o item de menor significância entre os indicadores selecionados para esta hipótese, com uma carga fatorial de 0,781. No entanto, ele possui relevância suficiente para auxiliar na confirmação da hipótese, indicando que a entidade possui capacidade inovadora e incentiva a produção

científica e tecnológica. Desta maneira, os resultados corroboram com a visão de Moura *et al.*, (2013) e Andrade (2017) que evidenciam em seus achados as produções científicas e tecnológicas como indicadores fundamentais na verificação da inovação em instituições de ensino.

Outro indicador de influência observado pelos acadêmicos condiz com o estímulo e apoio ao empreendedorismo por parte da IES para com os estudantes. O indicador REP-4 (estímulo e apoio ao empreendedorismo) mostrou-se significativo para o modelo estatístico, contendo uma carga fatorial de 0,853, sendo assim, nota-se a presença de incentivo a novos negócios na instituição pesquisada. Desta maneira, esse processo infere que o estímulo e apoio a novos empreendimentos são fatores essenciais para a evolução da qualidade nos serviços educacionais (FAEDO *et al.*,2019; TOLEDO, 2015; GRIMALDI, 2011).

Conforme a perspectiva dos discentes evidenciada com o indicador REP-6 (novas abordagens, propostas e programas de marketing) a instituição está em constante aprimoramento tecnológico, implementando novas abordagens, novos cursos e propostas de marketing inovadoras. Assim, nesse aspecto, estes fatores tornaram-se relevantes para os resultados da pesquisa, uma vez que a carga fatorial obtida no REP-6 foi de 0,843. Com isso, confirmaram-se os indicadores levantados por Hogan (2011); Oslo (2006), em que trataram novas propostas e abordagens, juntamente com programas de marketing inovadores como elementos necessários para a obtenção da inovação organizacional.

De acordo com os levantamentos de Moran (2017) a flexibilidade cognitiva trata-se de um indicador relevante para a obtenção de uma aprendizagem ativa e inovadora. A vista disso, a flexibilidade cognitiva pode ser definida como uma forma pensar em diferentes estratégias para alcançar um mesmo objetivo, buscando soluções práticas para a resolução de problemas. Neste tocante, os resultados estatísticos apontam uma relevância significativa do indicador REP-7 (flexibilidade cognitiva) com carga fatorial de 0,864, evidenciando de acordo com a opinião dos acadêmicos participantes da pesquisa que a IES incentiva os alunos a buscarem soluções práticas na resolução de problemas, adaptando-os para novos acontecimentos além da vida acadêmica.

Ainda, como fator influente, o indicador REP-8 (melhoria contínua e inovação nos processos educacionais) obteve destaque, sendo o indicador com maior significância para a confirmação da hipótese devido a sua carga fatorial de 0,866. Diante disso, levando em consideração o ponto de vista dos estudantes obtido através indicador REP-8, compreende-se que a instituição demonstra estar em constante aprimoramento tecnológico e sempre evolui na

qualidade dos serviços prestados aos alunos. O resultado encontrado na pesquisa corrobora com o exposto de Venkatraman (2007), onde classifica a melhoria contínua e inovação nos processos educacionais como elementos que caracterizam a capacidade inovadora, logo, obtendo a qualidade no ensino superior.

Nesta perspectiva, foram realizadas todas as análises de resultados em ambas as hipóteses levantadas no estudo, evidenciando a relação entre os indicadores de gestão e inovação com a qualidade do ensino. Deste modo, é compreensível que de acordo com a percepção dos acadêmicos sob os elementos tratados na pesquisa, a instituição de ensino superior filantrópica testada empiricamente possui um nível considerável de qualidade no ensino.

## 5. CONCLUSÃO

As IES filantrópicas possuem objetivos distintos das demais entidades da iniciativa privada e necessitam de uma gestão eficaz para manter a sua natureza filantrópica e atingir o desempenho esperado pelos usuários de seus serviços (ZANIN, 2014). Com isso, o objetivo deste estudo foi evidenciar a percepção dos discentes sobre a relação entre os indicadores de estratégia de gestão organizacional e de inovação com a qualidade do ensino de uma IES filantrópica.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, a fim de ter a real percepção do objetivo estudado dentro de um objeto específico. Para isso foi escolhido uma IES confessional e filantrópica do Centro-Oeste do país, fundada em 1947. Esta instituição foi escolhida pela facilidade na obtenção dos dados necessários, pela sua relevância para formação acadêmica e profissional e por sua relevância para o ensino superior em Goiás.

O modelo de análise aplicado nesta instituição de ensino superior foi adaptado, unindo indicadores elencados na teoria de estratégia de gestão e inovação em conjunto com os indicadores propostos por Firdaus (2006), que constata uma melhor avaliação da qualidade na prestação de serviços educacionais. Desta forma, foi aplicado um questionário por meios eletrônicos aos 45 cursos de graduação desta IES e obteve-se o retorno de 300 respostas válidas.

Quando se observa a relação estabelecida entre a Estratégia de gestão organizacional e a Qualidade do ensino, as evidências sugerem que os discentes percebem que a IES possui uma equipe de colaboradores motivada e qualificada; além de possuir uma gestão comprometida em estabelecer comunicação eficaz voltada para o desenvolvimento dos alunos. Tais evidências corroboram com os achados de Psomas e Antony (2017) e Ali *et al.*, (2010).

Este resultado foi motivado pelo comportamento dos professores/colaboradores da instituição, os quais seguem padrão de eficiência estabelecido pela IES, transparecendo profissionalismo e satisfação na execução dos serviços educacionais. Acrescenta-se que esse padrão, de maneira geral, é repassado pela alta gestão da entidade por meio de capacitações que modelam as atitudes dos funcionários em direção a promoção da qualidade do ensino.

Em se tratando da relação estabelecida entre a Inovação e a Qualidade do ensino, os resultados demonstram que os acadêmicos percebem que a IES possui capacidade de produção científica e tecnológica, implementando novas abordagens, novos cursos, novos processos e estratégias de marketing com imagem inovadora. Ainda, sob a óptica dos discentes, a IES estimula e apoia o empreendedorismo, preparando os alunos para além da vida acadêmica a partir da melhoria contínua e inovação dos processos educacionais. Essas atitudes e ações

desempenhadas pela instituição impactam na qualidade do ensino, e estão de acordo com as pesquisas de Moura *et al*, (2013), Andrade (2017), Moran (2017), Venkatraman (2007) e Leiber (2019).

Vale ressaltar que as instalações laboratoriais, *softwares*, aulas virtuais e a biblioteca da instituição tiveram uma menor contribuição para a obtenção da qualidade do ensino. No que diz respeito aos laboratórios e *softwares*, sugere-se que uma pequena quantidade de cursos e/ou acadêmicos faz uso desta estrutura. Sobre as aulas virtuais, infere-se que o corpo discente não foi adequadamente preparado para esta realidade, visto que o momento pandêmico requereu adaptações drásticas no cenário educacional. Por fim, a infrequência às instalações da biblioteca pode ter influenciado na baixa percepção deste item como essencial na qualidade do ensino.

Diante disso, ambas as hipóteses do estudo foram aceitas, ou seja, tanto a Estratégia de gestão organizacional quanto a Inovação estão positivamente associados à percepção da Qualidade do ensino em uma IES filantrópica. Portanto, conclui-se que sob a óptica dos acadêmicos a IES pesquisada possui um nível considerável de qualidade no ensino. No entanto, ressalta-se que apesar dos elementos terem atingido relevância significativa no modelo de mensuração estatística, nenhum dos indicadores alcançou a influência máxima na qualidade do ensino.

Esta pesquisa contribui com a literatura ao fornecer evidências a respeito da mensuração da Qualidade no ensino superior no Brasil a partir do ponto de vista dos discentes, considerando apenas os critérios de Estratégia de gestão organizacional e de Inovação no âmbito das instituições filantrópicas. Salienta-se que, este estudo é precursor em estabelecer a relação entre as variáveis latentes mensuradas com indicadores teóricos e também com o auxílio do método HEDPERF no cenário nacional.

De maneira semelhante, a pesquisa traz contribuições práticas no sentido de destacar que existem pontos de melhoria a serem observados pela gestão institucional a fim de evoluir na prestação dos serviços educacionais. Desta forma, os resultados fornecem dados estatísticos suficientes para verificação de pontos positivos e negativos da IES, os quais precisam ser observados também pelos docentes e colaboradores administrativos envolvidos no processo organizacional. Ademais, este estudo serve de parâmetro que contribui em futuras análises de outras entidades da mesma categoria.

Em termos de limitações, destaca-se a restrição da amostra selecionada e a impossibilidade de generalização dos resultados, uma vez que foi avaliada somente uma instituição de ensino que se enquadra nesta categoria de IES filantrópica. Outra restrição diz

respeito ao fator investigado, pois considerou-se neste estudo exclusivamente a vertente do aluno.

Para futuras pesquisas, têm-se as respectivas sugestões:

- Realizar uma pesquisa qualitativa complementar, buscando analisar a percepção dos mesmos elementos desta pesquisa, porém sob a óptica dos gestores da IES.
- Investigar empiricamente outras instituições de ensino superior que se enquadram na categoria de IES filantrópicas.
- Investigar outros possíveis indicadores aplicáveis a IES, haja a vista a complexidade para se definir a qualidade do ensino institucional.

## REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, M.; ELREHAIL, H.; ALATAILAT, M.; ELÇI, A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge* 4 (2019) 104-114.
- ALI, N.A., MAHAT, F. AND ZAIRI, M. Testing the criticality of HR-TQM factors in the Malaysian higher education context. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 21 No. 11, pp. 1177-1188 (2010).
- ALI, M.; SHASTRI, R.K. "Implementation of Total Quality Management in Higher Education" *Asian Journal of Business Management*, 2(1): 9-16, 2010.
- ANDRADE, E. Sistema de mensuração de desempenho em inovação para universidades públicas no Brasil. Repositório Institucional UFBA, 2017.
- ANGELL, R.J.; HEFFERNAN, T.W.; MEGICKS, P. "Service quality in postgraduate education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 16 No. 3, pp. 236-254, 2008.
- ASIEDU, M.; ANYIGBA, H.; OFORI, K.; AMPONG, G.; ADDAE, J. Factors influencing innovation performance in higher education institutions. *The Learning Organization Emerald Publishing Limited* 0969-6474 (2020).
- AUDY. J. L. N. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. *ESTUDOS AVANÇADOS* 31 (90), 2017.
- BABBIE, E. Métodos de Pesquisa de Survey. 2º Reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- BANAHENE, S.; KRAA, JJ.; KASU, PA. Impacto do HEdPERF na Satisfação dos Estudantes e Desempenho Acadêmico nas Universidades de Gana; Papel Mediador da Atitude em relação à Aprendizagem. *Open Journal of Social Sciences*, 6, 96-119, 2018.
- BANDEIRA, A. Indicadores de desempenho: Instrumentos à Produtividade Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 292 p., 2009.
- BARNARD, C. *The function of the executive*. Boston: Harvard University Press, 1938.
- BARNETT, R. *Improving Higher Education*. Total Quality Care. Society for Research into Higher Education and Open University Press. Buckingham, 1992. ISBN-13: 978-0335099849.
- BARNEY, J.B. Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27, 643-650 (2001).
- BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais: uma visão aplicada para a engenharia. In: P. A. Cauchick-Miguel (Org.); *Metodologia Científica para Engenharia*. 1o ed, p.81-108, 2019. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

BIDO, D. S.; ARAUJO, B. F. VON B. Comparação de três escalas para a mensuração da aprendizagem organizacional. Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXV. Anais. p.1–17, 2011.

BISBE, J.; FOGUET, J.; CHENHALL, R. Defining Management Accounting Constructs: A Methodological Note on the Risks of Conceptual Misspecification. *Accounting Organizations and Society* 32(7):789-820, 2007.

BRANDENBURG, S.; MCDONOUGH, J.; BURKE, S.; WHITE (EDS.). *Teacher education: Innovation, intervention and impact*. Springer (2016). DOI: 10.1007/978-981-10-0785-9.

BRASIL. LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

BRASIL. LEI Nº 12.101, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm)>. Acesso em: 19 de abril de 2021.

BRASIL. LEI Nº 12.881, DE 12 DE NOVEMBRO DE 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112881.htm)>. Acesso em: 19 de abril de 2021.

BRASIL. LEI Nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2)>. Acesso em: 28 de setembro de 2022.

BREITENBACH, M.; ALVES, T. W.; DIEHL, C. A. Indicadores financeiros aplicados à gestão de Instituições de ensino da Educação Básica. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, nº 3, p. 167-203, jul/set. 2010.

BRUSCHI, G. *Universidade inovadora: a percepção dos públicos envolvidos com relação a orientação estratégica para inovação*. Tese Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Educação, PUCRS (2022).

CALVO-MORA, A.; LEAL, A.; ROLDAN, J.L. Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, Vol. 14 No. 2, pp. 99-122 (2006).

CAMISÓN, C.; VILLAR-LOPEZ, A. Organization Innovation as na enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67: 2891-2902 (2014).

CARDOSO JR, Leuter Duarte. *Análise da percepção da qualidade em serviços em uma instituição de ensino superior: aplicação do método HEDPERF*, 2014. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

CERNA, L. The Governance of Innovation in Education. *Novembro*, p. 5–21, 2014.

CHAGAS, L. Mapeamento da percepção dos alunos de uma escola de idiomas: uma adaptação ao modelo HEDPERF. Repositório UFF institucional, 2010.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHENG, Yng Cheong; TAM, Wai Ming. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, United Kingdom, v. 5, n. 1, p. 22-30, 1997.

CHURCHILL Jr., G. A. Marketing research: methodological foundations. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CINTRA, Yara Consuelo. A integração da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas no Brasil. 2011. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.12.2011.tde-07062011-150241. Acesso em: 2021-09-12.

CISLAGHI, R. Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação. Repositório Institucional da UFSC, 2008.

COHEN, J. Análise de Poder Estatístico para as Ciências Comportamentais (Revisado Ed.) (1977).

CRONIN, J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: reexamination and extension. Journal of Marketing, 56 (3), July (1992).

DESBESSEL, F.; BOTH, F.; RUPPENTHAL, I.; SEIBERT, R. Definição e análise de indicadores financeiros aplicados à gestão de instituições de ensino filantrópicas. Braz. J. of Develop. Curitiba, v. 4, n. 6, p. 3226-3248, out./dez. 2018.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. Strategic management. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DURHAM, E. A qualidade do ensino superior. Revista @mbienteeducação, 2018 - publicacoes.unicid.edu.br.

DURIGON, A. R.; DIEHL, C. A. Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade no período de 2001 a 2011. Contabilidade Vista & Revista, v.24, n.2, p.91-109, 2013.

DRUCKER, P. The practice of management. New York: Harper e Brothers, 1954.

FAEDO, J.; SILVA, M.; RESCH, S.; FIGUEIREDO, J. Fatores facilitadores de inovação em universidades: contribuições de casos brasileiros. IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE., v.8, n.20 • FLORIANÓPOLIS, SC • MAR/JUN. 2019.

FAUL, F.; ERDFELDER E.; BUCHNER A.; LANG A.-G. Statistical power analyses using G\* Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160, 2009.

FINK, A. *The survey handbook*. Thousand Oaks, Sage, 1995<sup>a</sup> [The Survey Kit, v.1].

FIGLIAREZZA, C. A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo? *Rev. Bras. Estud. Pedagog.* 101 (257) Jan-Apr 2020.

FIRDAUS, A. The development of HEDPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International Journal of Consumer Studies*, Malden, v. 30, n. 6, p. 569-581, nov. 2006a.

FIRDAUS, A. Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006b.

FORNELL, C.; LARCKER, DF. Modelos de Equações Estruturais com Variáveis Não Observáveis e Erro de Medida: Álgebra e Estatística. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388 (1981). <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>.

GACIC, M.; NESTIC, S.; ZAHAR, M. D.; STEFANOVIC, M. A model for ranking and optimization of key performance indicators of the strategy process. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. (2015), 6(1), 7-14.

GOMES, C.; KRUGLIANSKAS, I. Indicadores e Características da Gestão de Fontes Externas de Informação Tecnológica e do Desempenho Inovador de Empresas Brasileiras. *RAC*, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 1, p. 172-188, Abr./Jun. 2009.

GRAHAM, L.; WHITE, S.; COLOGON, K.; PIANITA, R. Do teachers' years of experience make a difference in the quality of teaching? *Teaching and Teacher Education*, Volume 96, November 2020, 103190.

GRIMALDI, R.; KENNEY, M.; SIEGEL, DS. 30 Anos depois de Bayh-Dole: Reavaliação do Empreendedorismo Acadêmico. *Política de Pesquisa*, 40, 1045-1057, 2011.

GUBIANI, Juçara Salete. Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades. 2011.194f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. *Multivariate data analysis*. 5. Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998. Chapter 11 – Structural Equation modeling, 2005.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. *Análise Multivariada de Dados* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman (2009).

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

HOFMANN, M.; MCSWAIN, D. Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research. *Journal of Accounting Literature*, 2013: 61-87.

HOGAN, S.; SOUTAR, G.; MCCOLL-KENNEDY, J.; SWEENEY, J. Reconceituando a capacidade de inovação da empresa de serviços profissionais: Desenvolvimento de escala. *Gestão de Marketing Industrial*, 40 (8), 1264-1273, 2011.

INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA). O que é o Sinaes. 20 de Outubro de 2015. Disponível em: <<http://inep.gov.br/sinaes>>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA). CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. Setembro de 2018. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo&Itemid=30192)>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

INEP (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA). CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2019. Outubro de 2020. Disponível em: <[https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2020/Apresentacao\\_Censo\\_da\\_Educacao\\_Superior\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf)>. Acesso em: 11 de maio de 2021.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. de A. Conhecimento, aprendizagem e Inovação em Organizações: uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração da Inovação*, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

JUNG, C. *Metodologia Científica e Tecnológica. Material para Fins Didáticos - Edição 2009.*

JYOTHI, G.; PARVATHI, C.; SRINIVAS, P.; RAHAMAN, A. Fuzzy Expert Model for Evaluation of Faculty Performance in Technical Educational Institutions. *Journal of Engineering Research and Applications*. ISSN: 2248-9622, Vol. 4, Issue 5 (Version 7), May 2014, pp.41-50.

KHALILI, A. Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovationsupportive climate. *Management Decision*, Vol. 54 No. 9, pp. 2277-2293 (2016).

KARAHAN, M.; METE, M. "Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency", *Second World Conference on Business, Economics and Management, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 109, pp. 1292-1297, 2014.

KIM, J. When Organizational Performance Matters for Personnel Decisions: Executives' Career Patterns in a Conglomerate. *Management Accounting Research* 49 (2020) 100695.

KOBAL, A.; LÁZARO, J.; SANTOS, S. O perfil do crescimento da inovação brasileira, baseado em indicadores segundo as pesquisas acadêmicas. *Revista Estudos do CEPE*, n. 36, p. 195-227, jul./dez., 2012.

KRUGER, S. D. et al. Gestão Ambiental em Instituição de Ensino Superior: uma análise da aderência de uma Instituição Comunitária aos objetivos da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). *Rev. GUAL*, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 44-62, set./dez. 2011.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991. 205p.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. *Fundamentos da metodologia científica* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUPASE, R. The process of converting consultants' tacit knowledge to organisational explicit knowledge: Case studies in management consulting firms. In *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. pp. 212–225. (2003) IGI Global.

LAUS-GOMES, V.; ANDREONI, R. Uma perspectiva sistêmico-discursiva sobre a mercantilização e a estratégia de gestão do ensino superior. *RBPAE* - v. 36, n. 1, p. 293 - 309, jan./abr. 2020.

LEIBER, T. Impact evaluation of quality management in higher education: a contribution to sustainable quality development in knowledge societies. *European Journal of Higher Education*, 8(3), pp. 235–48, 2018.

LEIBER, T. A general theory of learning and teaching and a related comprehensive set of performance indicators for higher education institutions, *Quality in Higher Education*, 25:1, 76-97, (2019) DOI: 10.1080/13538322.2019.1594030.

LIRA, A. M. Desenvolvimento de indicadores de desempenho com balanced scorecard para uma instituição de ensino superior privada. Repositório digital UNIP, 2016.

LUGOBONI, Leonardo Fabris. A relação entre os sistemas de gestão por indicadores e o desempenho das instituições de ensino superior. 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Doi:10.11606/T.12.2017.tde-13062017-153450. Acesso em: 2021-05-10.

MAINARDES, E.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? *FACEF PESQUISA*, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, 2011.

MARTINS, A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, A.; COIMBRA, M.; OLIVEIRA, J.; MATURANO, A. Metodologias ativas para a inovação e qualidade do ensino e aprendizagem no ensino superior. *Revista EDaPECI São Cristóvão (SE)* v.19. n. 3, p. 122-132 set./dez. 2019.

MARTÍNEZ, M. F.; VELAZCO, D. J.; CEJAS, M. N.; VILLACIS, J. L.; FREIRE, Y. M. A Performance-Centred Competency-Based Approach to Quality University Teaching. *Volume 23 # 3 (2019): Integration of Education*.

McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, v. 30, iss 1, pp. 160-197, 1985.

MEHTA, N.; VERMA, P.; SETH, N. Total quality management implementation in engineering education in India: an interpretive structural modelling approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 25 Nos 1/2, pp. 124-140 (2014).

MILAN, G. S.; LARENTIS, F.; CORSO, A.; EBERLE, L.; LAZZARI, F.; DE TONI, D. Atributos de qualidade dos serviços prestados por uma IES e os fatores que impactam na satisfação dos alunos do curso de graduação em administração. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 7, n.3, p.291-312, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituições Comunitárias. Lei nº 12.881/2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superiores/instituicoes-comunitarias>>. Acesso em: 09 de maio de 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Índice Geral de Cursos (IGC). Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/indice-geral-de-cursos-igc>>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MOLOZZI, G. A. Indicadores de desempenho para instituições de ensino superior – uma proposta adaptada aos eixos do sinaes. Universidade do Oeste de Santa Catarina, 2015.

MORAN, J. *Tecnologias digitais para uma aprendizagem ativa e inovadora*. Papirus, 5ª ed, cap. 4. 2017.

MOREIRA, F.; TORKOMIAN, A.; MORALLES, H. Portfólio de alianças e desempenho inovador da indústria brasileira. *RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP*, 2020.

MOURA, E.; SUZART, V.; CASTRO, P.; QUINTELLA, C.; ALMEIDA, L.; EMBIRUÇU, M.; MARQUES, L. A importância da política de inovação e análise desempenho dos institutos de ensino superior (ies) federais do estado da bahia. *XV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, 2013.

NASCIMENTO, J.; VIEIRA, M. Os desafios da institucionalização do ensino superior na modalidade a distância: a visão dos gestores de uma universidade federal. *Ensaio: aval. pol. públ. educ.* 24 (91) Apr-Jun 2016.

NUNES, E.; DUARTE, M.; PEREIRA, I. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do Sinaes. *Avaliação (Campinas)* vol.22 no.2 Sorocaba May/Aug. 2017.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração online*, v. 2, n. 3, 2001.

OLSON, E.; OLSON, K.; CZAPLEWSKI, A.; KEY, T. Business strategy and the management of digital marketing. *Business Horizons* (2021) 64, 285-293.

O'MAHONY, K.; GARAVAN, T. N. Implementing a quality management framework in a higher education organisation. *Quality Assurance in Education*, (2012) Vol. 20 No. 2, pp. 184-200.

OSLO. Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Terceira Edição. OECD (2006).

PAINE, F.; NAUMES, W. Strategy and policy formation: an integrative approach. Philadelphia: Saunders, 1975.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, USA*, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, nº 1, p.12-40, New York University, Spring, 1988.

PERIS-ORTIZ, M.; GÓMEZ, J. A.; MERIGÓ-LINDAHL, J. M.; RUEDA-ARMENGOT, C. *Entrepreneurial Universities: Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education*. Springer, 2016.

PSOMAS E.; ANTONY J. Total quality management elements and results in higher education institutions: The Greek case. *Quality Assurance in Education*, Vol. 25 Issue: 2, pp.206-223, (2017) <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2015-0033>.

RIBEIRO, J. L. L. S.; VERHINE, R. Evan. Implementação do Sinaes nas instituições brasileiras de educação superior: uma análise comparativa a partir de estudos de caso. *Entreideias*, Salvador, v. 1, n. 2, p. 47-67, jul./dez. 2012.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RODRIGUE, M.; MAGNANB M.; BOULIANNE, E. Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research* 24 (2013) 301-316.

RODRIGUES, R.; KYOKO, E. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento. Estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, vol. 10, núm. 3, 2011, pp. 94-125.

SÁ, Paula. *A Gestão da Qualidade no Ensino Superior em Portugal*. RepositóriUM, Universidade do Minho, 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Indicadores de Inovação: a importância de mensurar o desempenho da inovação. Site Disponível em:

<<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/gestao-da-inovacao-medindo-o-desempenho-da-inovacao-atraves-de-indicadores>>. Acesso em: julho de 2022.

SEMPREBON, E.; SCHIKOPVSKI, M. P.; MOTTA, N. T.; PETROLL, M. L. M.; ROCHA, R. A. O impacto da qualidade de ensino na construção do relacionamento entre aluno e marca da universidade. *Revista GUAL*, v.9, n. 1, p. 234-256, 2016.

SIGNORI, G. G.; GUIMARAES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; ROTTA, C. Gamification as an innovative method in the processes of learning in higher education institutions. *International Journal of Innovation and Learning*, v. 24, p. 115-137, 2018.

SILVA, A.; RAMOS, S.; KROENKE, A.; HEIN, N. Análise exploratória de indicadores de desempenho. *Race*, Joaçaba, v. 18, n. 1, p. 157-176, jan./abr. 2019 | E-ISSN: 2179-4936.

SILVA, D.; LOPES, E.; JUNIOR, S. Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 1 (2014).

SILVA, D.; MORAES, G.; MAKIYA, IK.; CESAR, FIG. "Medição da qualidade percebida do serviço em instituições de ensino superior: uma revisão do uso da escala HEDPERF", *Quality Assurance in Education*, Vol. 25 No. 4, pp. 415-439, 2017.

SILVA, G. A percepção da qualidade em serviços em um curso de formação militar mensurada pela escala HEDPERF. *Repositório Universitário da Ânima (RUNA)*, 2021.

SILVA, J. Modelagem de equações estruturais: apresentação de uma metodologia. *Repositório Digital Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, 2006.

SILVA JR., J.; SILVA, F.; VIANA, T. Transparência, Participação e Governança como Estratégia de Gestão Pública Universitária: O Caso da Universidade Federal do Cariri (UFCA). *ANPAD* (2019).

SIMÕES, J.; REDONDO, R. D.; VILAS, A. F. A social gamification framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior*, v. 29, p. 345-353, 2013.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 169 p., 1982.

SCHUMPETER, J. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Série os Economistas, São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SRIVASTAVA, P; HOPWOOD, N. A Practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 8, n. 1, p. 76 – 84, 2009.

THEIS, V.; HAUBERT, B.; ZMIJEWSKI, J.; SCHREIBER, D. Gestão da inovação em uma empresa do setor de borracha e termoplástico. *Exacta*, vol. 15, núm. 1, 2017, pp. 15-29.

TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOLEDO, P. A gestão da inovação em universidades: evolução, modelos e propostas para Instituições Brasileiras. 2015. 441 f. Tese (Doutorado) - Curso de Política Científica e Tecnológica, Unicamp, Campinas, 2015.

VALENTE, J. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, Edição Especial n. 4/2014, p. 79-97. Editora UFPR.

VENKATRAMAN, S. A framework for implementing TQM in higher education programs. Quality Assurance in Education, (2007), Vol. 15 No. 1, pp. 92-112.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. Theory of games and economic behavior. (2nd rev. ed.). Princeton University Press (1947).

WENG, L. Impact of the Number of Response Categories and Anchor Labels on Coefficient Alpha na Test-Retest Reliability. Educational and Psychological Measurement, 64 (2004).

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Bookman, Porto Alegre, 2001.

ZANIN, A. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção da Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS) – Universidade Federal do Rio Grande de Sul, Porto Alegre, 2014.

## ANEXO I – ESCALA HEDPERF ORIGINAL (FIRDAUS, 2006)

Descrição	
1	Academic staff have the knowledge to answer my questions relating to the course content
2	Academic staff deal with me in a caring and courteous manner
3	Academic staff are never too busy to respond to my
4	When I have a problem, academic staff show a sincere interest in solving it
5	Academic staff show positive attitude towards students
6	Academic staff communicate well in the classroom
7	Academic staff provide feedback about my progress
8	Academic staff allocate sufficient and convenient time for consultation
9	The institution has a professional appearance/ image
10	The hostel facilities and equipment are adequate and necessary
11	Academic facilities are adequate and necessary
12	The institution runs excellent quality programmes
13	Recreational facilities are adequate and necessary
14	Class sizes are kept to minimum to allow personal attention
15	The institution offers a wide range of programmes with various specialisations
16	The institution offers programmes with flexible syllabus and structure
17	The institution has an ideal location with excellent campus layout and appearance
18	The institution offers highly reputable programmes
19	Academic staff are highly educated and experience in their respective field
20	The institution's graduates are easily employable
21	When I have a problem, administrative staff show a sincere interest in solving it
22	Administrative staff provide caring and individual
23	Inquiries/complaints are dealt with efficiently and promptly
24	Administrative staff are never too busy to respond to a request for assistance
25	Administration offices keep accurate and retrievable records
26	When the staff promise to do something by a certain time, they do so
27	The opening hours of administrative offices are personally convenient for me
28	Administrative staff show positive work attitude towards students
29	Administrative staff communicate well with students
30	Administrative staff have good knowledge of the systems/procedures
31	I feel secure and confident in my dealings with this institution
32	The institution provides services within reasonable/expected time frame
33	Students are treated equally and with respect by the staff
34	Students are given fair amount of freedom
35	The staff respect my confidentiality when I disclosed information to them
36	The staff ensure that they are easily contacted by telephone
37	The institution operates an excellent counseling services
38	Health services are adequate and necessary
39	The institution encourages and promotes the setting up of Student's Union
40	The institution values feedback from students to improve service performance
41	The institution has a standardised and simple service delivery procedures

## Apêndice A – Modelo Estrutural

