

# A ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM NAS PEQUENAS E MÉDIAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

## THE LEARNING ORIENTATION IN SMALL AND MEDIUM HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Diogo Martins Gonçalves de Moraes 1  
Alex Paubel Junger 2  
Maria do Carmo Romeiro 3

Professor Doutor vinculado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Tecnologia Termomecânica. E-mail: pro7113@cefsa.edu.br 1

Professor Doutor vinculado ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Tecnologia da Termomecânica. E-mail: alexpaubel@hotmail.com 2

Professora Doutora vinculada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: mromeiro@uscs.edu.br 3

*Resumo: O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a medição da Orientação para a Aprendizagem (OA) no ambiente das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura para a identificação dos indicadores utilizados na operacionalização da OA. Desta forma, emergiu a proposta de uma escala de mensuração da OA, que foi validada por meio de um processo que envolveu o uso do coeficiente de validade de conteúdo em uma avaliação de juízes, pré-teste e análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo. Todos os dados foram submetidos à análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória, o que proporcionou adequações e por fim, a validação da escala, que se tornou um modelo de mensuração da Orientação para a Aprendizagem, consolidada como um construto unidimensional ( $\alpha = 0,79$ ), operacionalizada por quatro variáveis, que são apresentadas neste artigo. Palavras-chave: Orientação para a Aprendizagem. Instituições de Ensino de Pequeno e Médio Porte. Coeficiente de Validade de Conteúdo. Análise Fatorial Exploratória.*

*Abstract: The present study aims to propose and validate a concept of scale for measuring the Learning Orientation in small and medium private Higher Education Institutions, from the perspective of organizational models discussions. It is an empirical research with a descriptive-quantitative approach, initiated from a literature review to identify the indicator used on the operationalization of Learning Orientation. Thus emerged the proposal of a scale to measure the Learning Orientation, which was validated through a process involving specialists' reviews, using the coefficient of content validity, pretest survey, and statistical analysis of internal consistency and discriminant validity, field research to a sample of 161 private directors PMIES the State of São Paulo. All data were subjected to exploratory factor analysis with confirmatory purpose, providing adjustments, and finally, the validity of the scale, which became a model for measuring the Learning Orientation, consolidated as a one-dimensional construct ( $\alpha = 0.79$ ). It was implemented for four variables, which are presented in this article.*

*Keywords: Learning Orientation. Small and Medium Higher Education Institutions Management of Higher Education Institutions. Coefficient of Content Validity. Exploratory Factor Analysis.*

## Introdução

O presente estudo tem o objetivo de propor e validar uma escala de conceito para a mensuração da Orientação para a Aprendizagem (OA) das Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte (PMIES), sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, a partir da literatura e da prática efetiva de dirigentes de organizações de ensino, que foram investigadas na pesquisa.

A busca pela operacionalização da Orientação para a Aprendizagem no ambiente das PMIES se justifica por se tratar de uma variável estratégica de influência sobre o desempenho das organizações, amplamente discutido nos estudos organizacionais, com a chegada do conceito de pós-modernidade no âmbito da gestão das empresas e pela inexistência de um instrumento de mensuração desta variável no tipo de organização aqui proposto.

Os resultados da pesquisa contribuíram para a consolidação de um instrumento de medida da Orientação para a Aprendizagem adequado para as PMIES privadas sob a ótica da discussão de modelos organizacionais, além de se apresentar, enquanto processo de pesquisa, como um caminho eficaz para a validação de escalas de mensuração.

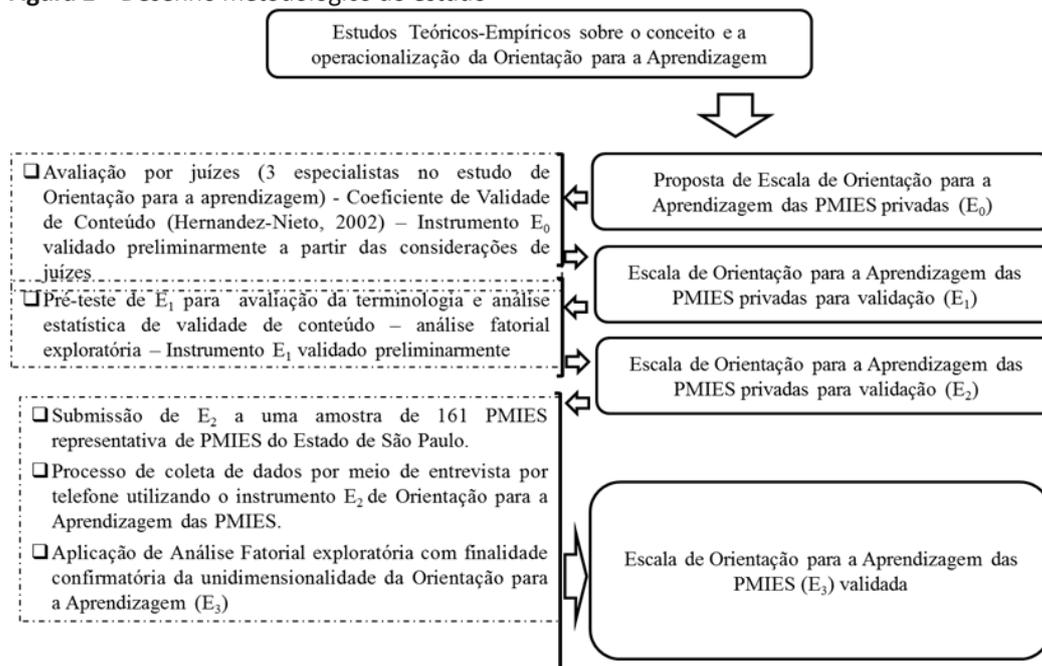
## Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, realizou-se uma pesquisa empírica de natureza descritiva-quantitativa, iniciada pela revisão da literatura, para a identificação das dimensões e indicadores utilizados na operacionalização da Orientação para a Aprendizagem (OA).

Os resultados da revisão da literatura subsidiaram a proposta de um conjunto de dimensões e indicadores para a operacionalização da OA das PMIES privadas, que passou para a fase de análise de conteúdo por meio da avaliação de especialistas, por meio do coeficiente de validade de conteúdo, e pré-teste com amostra piloto.

Por fim, realizou-se uma análise estatística de consistência interna e validade discriminante, a partir de levantamento junto à uma amostra probabilística de 161 diretores de PMIES privadas do Estado de São Paulo, cujos dados foram tratados e analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória com finalidade confirmatória. A Figura 1 apresenta uma síntese de todas as etapas percorridas.

**Figura 1** – Desenho metodológico do estudo



Fonte: elaboração própria

Na revisão da literatura, buscou-se as pesquisas teóricas e empíricas que investigavam os

indicadores de mensuração da OA no âmbito organizacional. As bases de dados consultadas foram *Web of Science* (ISI), que dá origem ao *Jornal Citation Report* (JCR) e a *Scopus*, que dá origem ao indicador *SC Imago Journal Rank* (SJR).

A partir da identificação dos indicadores que operacionalizam a OA, realizou-se uma proposta inicial de um conjunto de dimensões e indicadores pertinentes para a operacionalização da OA no ambiente das PMIES privadas, que passou pela avaliação de três especialistas com o uso do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC).

Segundo Hair *et al.* (2009), a validade de conteúdo de um conjunto de indicadores pode ser aferida subjetivamente por meio de julgamento de especialistas, realização de pré-testes com múltiplas amostras e outros meios que permitam avaliar a correspondência entre os itens do questionário e o conceito de interesse.

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

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

Após adaptações realizadas no conjunto de indicadores proposto, realizou-se uma pesquisa de campo junto à uma amostra probabilística constituída por diretores de 161 PMIES privadas do estado de São Paulo, que culminou na análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória dos dados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

onde  $n$  representa o tamanho da amostra,  $N$  representa o tamanho da população,  $p$  representa a proporção estimada da variável de interesse em um teste piloto ou assumida como 0,50, que maximiza o tamanho da amostra,  $z$  o nível de confiança e  $\varepsilon$  o erro de estimativa máximo

admitido (NEDER, 2008).

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

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

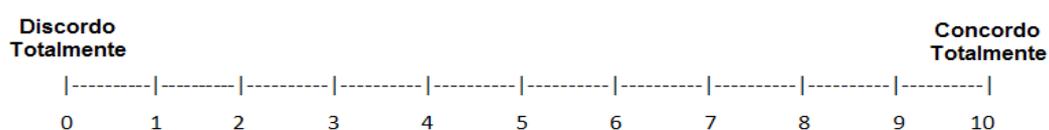
Para definir cada PMIES constituinte da amostra, considerou-se um intervalo de amostragem  $k=N/n$ , dado por 1,704, e a partir daí sorteou-se um número para representar o início casual (ic) entre 1000 e 1704, que posteriormente foi dividido por mil. Como o número sorteado foi 1132, o ic equivaleu a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

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

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

Desta forma, foram utilizadas escalas de medida em um sistema de 0 a 10, seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2009), que destaca que quanto mais pontos forem utilizados em uma escala, mais precisão o pesquisador terá da intensidade da opinião do respondente, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2 -** Escala de mensuração dos itens investigados



**Fonte:** elaboração própria

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

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

Como a proposta de indicadores para a OA das PMIES foi adaptada pelo autor a partir da literatura, fez-se necessário o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE) das variáveis que operacionalizam a OA para a avaliação de sua consistência interna, utilizando o índice alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

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

Sobre as premissas subjacentes ao uso da AFE, foram consideradas as orientações de Stevens (1996); Tabachnik e Fidell (2005); Hair *et al.* (2009) e Garson (2014), conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

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

**Fonte:** elaboração própria

Para a verificação da aplicabilidade da AFE nesse conjunto de dados foram realizados o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a medida de adequação da amostra (MSA) e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se a matriz de correlações é uma matriz identidade. O *software* estatístico utilizado nessas análises foi o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

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

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

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

## Referencial Teórico

Por meio da revisão da literatura que aborda os fatores de influência sobre o desempenho organizacional, pode-se observar que a orientação para a aprendizagem (OA) é considerada um importante fator de influência sobre o desempenho.

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

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

Para a realidade brasileira, os estudos de Menezes, Guimarães e Bido (2011) validaram uma escala de medida de cultura de aprendizagem, que será denominada Orientação para a

aprendizagem, no intuito de uniformizar o tratamento do construto, e avaliaram sua relação com desempenho em organizações brasileiras, a partir de um questionário das dimensões da organização que aprende, criado por Yang (2003), a partir de outro instrumento criado por Marsick e Watkins (2003).

A visão de orientação para a aprendizagem utilizada nesses estudos é próxima da visão de Yang (2003), que em uma perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento individual, diz que a aprendizagem ocorre quando provocada por estímulos, como desafios e dificuldades, fazendo com que o indivíduo/organização crie estratégias e um plano para superá-los.

Nesse contexto, a orientação para a aprendizagem pode ser maior ou menor na medida em que a organização consegue enxergar estes estímulos, elaborar os planos e estratégias e incorporá-los em sua missão.

As dimensões que operacionalizam a OA, adaptadas por Yang (2003), e usadas por Menezes, Guimarães e Bido (2011), para a realidade brasileira, foram mensuradas por meio de uma escala tipo Likert com seis pontos, variando de “quase nunca” para “quase sempre”, cujas assertivas estão apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2** - Dimensões e variáveis que operacionalizam a OA

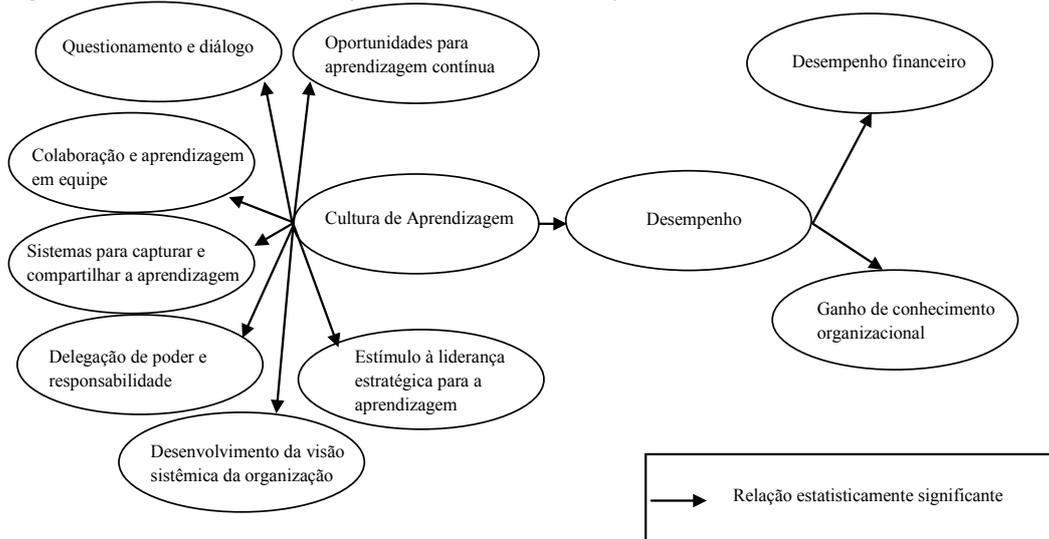
Dimensão	Variáveis
Oportunidades para a aprendizagem contínua	Na empresa, as pessoas se ajudam a aprender.
	A empresa libera o funcionário para aprender.
	As pessoas são recompensadas quando aprendem.
Questionamento e diálogo	As pessoas dão <i>feedback</i> aberto e honesto umas às outras.
	Na empresa, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam.
	As pessoas desenvolvem confiança nos outros.
Colaboração e aprendizagem em equipe	Equipes e grupos de trabalho da empresa têm liberdade para discutir suas metas conforme as suas necessidades.
	As equipes avaliam sua conduta com base nos resultados das discussões em grupo ou nos dados coletados.
	As equipes acreditam que a empresa seguirá suas recomendações.
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	A empresa usa sistemas para medir a diferença entre o desempenho atual e o desempenho esperado.
	A empresa disponibiliza o que aprendeu com os erros para todos os funcionários.
	A empresa mede os resultados do tempo e investimento usados para treinamento.
Delegação de poder e responsabilidade	A empresa reconhece as pessoas por suas iniciativas.
	A empresa permite às pessoas o controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.
	A empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados.
Desenvolvimento da visão sistêmica da organização	A empresa encoraja as pessoas a pensar com uma perspectiva global.
	A empresa trabalha em conjunto com a comunidade externa para atender às necessidades mútuas.
	As pessoas são estimuladas a obter respostas de outras partes da empresa quando precisam resolver problemas.
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os gerentes orientam e treinam seus subordinados.
	Os gerentes procuram constantemente oportunidades de aprendizagem.
	Os gerentes garantem que as ações organizacionais são consistentes com os valores da empresa.

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

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

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

**Figura 3 - Desenho do modelo que envolve OA e Desempenho**



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

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

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

Para tanto, propuseram um modelo, que envolve tais construtos, suas dimensões e indicadores, a partir da literatura. Na medição dos construtos, foram utilizadas escalas Likert com cinco pontos, variando de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

Na operacionalização da aprendizagem organizacional, foi utilizada a escala proposta por Hurley e Hult (1998), apresentadas no Quadro 3.

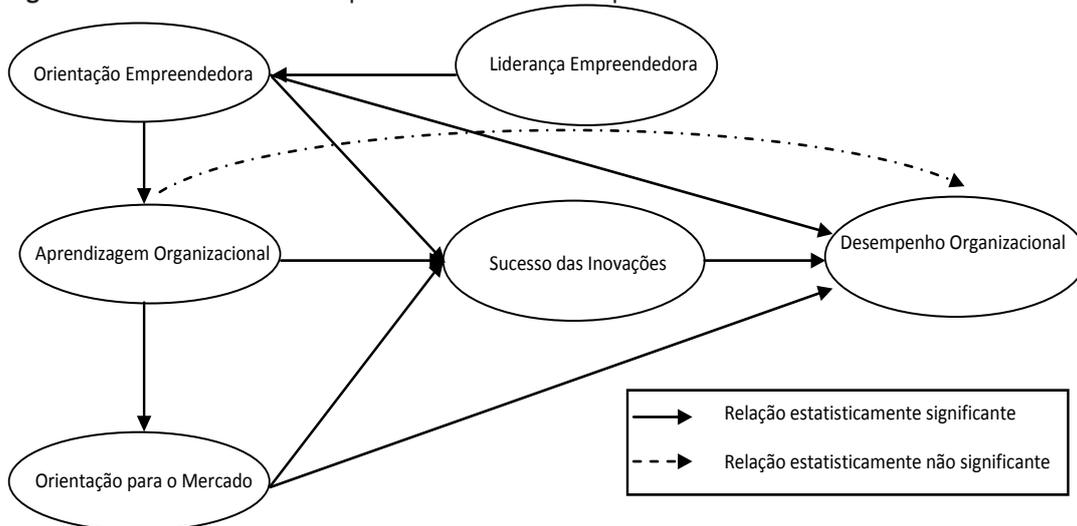
**Quadro 3 - Variáveis que operacionalizam a OA**

Variáveis
A cooperação entre as equipes é uma forma comum de trabalho na organização; O espírito de time está impregnado na empresa; Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento; Os valores fundamentais da organização incluem o aprendizado; Uma vez que paramos de aprender colocamos em risco o nosso futuro; O aprendizado do funcionário é um investimento e não uma despesa; A comunicação organizacional entre as unidades e dentro delas reparte e mantém vivo as lições aprendidas; Temos mecanismos específicos que permitem aos funcionários acessar lições de aprendizagem.

**Fonte:** adaptado de Fernandes e Santos (2008)

Os resultados indicaram que a orientação empreendedora, a orientação para o mercado e aprendizagem organizacional influenciam o desempenho organizacional, embora, o sucesso das organizações também o influencia, de forma significativa, mas com menor intensidade. A Figura 4 ilustra as relações validadas.

**Figura 4 - Desenho do modelo que envolve OA e Desempenho**



**Fonte:** adaptado de Fernandes e Santos (2008).

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

Ao considerar os estudos que trataram a OA, é possível observar que tal fator influencia o desempenho das organizações, além de se inter-relacionar com outros fatores. O Quadro 4 apresenta uma síntese das dimensões e o número de variáveis utilizadas para a operacionalização da OA.

**Quadro 4 - Síntese dos estudos que relacionam a Orientação para a Aprendizagem com o Desempenho Organizacional**

Referências	Dimensões e número de variáveis	Relações validadas
M A R S I C K ; WATKINS, 2003; YANG, 2003; M E N E Z E S ; GUIMARÃES e BIDO, 2011.	Oportunidades para a aprendizagem contínua (3); Questionamento e diálogo (3); Colaboração e aprendizagem em equipe (3); Sistemas para compartilhar a aprendizagem (3); Delegação de poder e responsabilidade (3); Desenvolvimento da visão sistêmica da organização(3); Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem (3).	Conclui-se que a OA influencia o desempenho organizacional.
HURLEY; HULT, 1998; FERNANDES; SANTOS, 2008.	Unidimensional, com (8) variáveis.	Conclui-se que a aprendizagem organizacional influencia a orientação para o mercado e o sucesso das inovações.

**Fonte:** resultados da pesquisa.

Com base nas variáveis utilizadas nos estudos que buscavam as relações entre a OA com o desempenho organizacional, o presente estudo elaborou uma proposta de indicadores para a operacionalização da OA das Pequenas e Médias Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras (PMIES), submeteu-se tais indicadores à avaliação de juízes, pré-teste, e finalmente a análise fatorial exploratória com finalidade confirmatória, junto a uma amostra de 161 diretores de PMIES privadas pertencentes ao estado de São Paulo. Os resultados estão registrados a seguir.

### Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados relacionados à validação da proposta de escala para o ambiente das PMIES privadas.

### Proposta de indicadores para a operacionalização da Orientação para a Aprendizagem das PMIES

A partir da escala de mensuração da OA de Fernandes e Santos (2008), que foi uma adaptação da escala de Hurley e Hult (1998), realizou-se uma proposta de escala de mensuração da OA para as instituições de ensino superior privadas de pequeno e médio porte brasileiras. O Quadro 5 apresenta a proposta inicial de escala, com os indicadores de cada umas das variáveis mencionadas.

**Quadro 5** – Proposta inicial de escala para a medição da OA das PMIES privadas

Questão	Indicadores
Questão 1	<p>Acreditamos que a habilidade de aprender da organização é fundamental para o desenvolvimento.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 2	<p>A cooperação entre as professores, coordenadores e diretores é uma forma comum de trabalho na organização.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 3	<p>O sentimento nesta instituição de ensino é que o aprendizado do professor é um investimento, não uma despesa.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 4	<p>Nesta instituição de ensino a aprendizagem organizacional é vista como uma característica básica para garantir nossa sobrevivência.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 5	<p>O espírito de equipe está impregnado na IES.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

Questão 6	<p>É consenso na IES que parar de aprender significa por em risco o futuro da instituição.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 7	<p>A comunicação interna da IES mantém sempre viva as lições aprendidas no decorrer do tempo.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 8	<p>Nesta IES há mecanismos específicos que permitem aos coordenadores e diretores acessar lições de aprendizagem.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float: right;">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

Fonte: elaboração própria

A partir da proposta inicial de escala para a medição da OA das PMIES, foi realizada a avaliação das 08 assertivas pelos especialistas, denominados juízes, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, que serão apresentadas a seguir.

### Avaliação dos juízes

A Orientação para a Aprendizagem contou com a avaliação de três juízes, que resultou um CVC adequado para quatro itens de um total de oito, no que se refere à clareza de linguagem. A Tabela 1 apresenta os resultados da avaliação.

**Tabela 1** - Clareza de linguagem dos itens constituintes da Orientação para a Aprendizagem

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

Fonte: resultados da pesquisa

Quanto à pertinência prática dos itens constituintes do fator de influência Orientação para a Aprendizagem, a avaliação dos juízes também resultou um CVC adequado para cinco itens de um total de oito. A Tabela 2 apresenta os resultados da avaliação.

**Tabela 2** - Pertinência prática dos itens constituintes da Orientação para a Aprendizagem

	juiz 1	juiz 2	juiz 3	média	CVC	status
Questão 1	3	5	5	4	0,87	adequado

Questão 2	4	5	5	5	0,93	adequado
Questão 3	2	5	4	4	0,73	não adequado
Questão 4	3	5	4	4	0,80	adequado
Questão 5	2	5	5	4	0,80	adequado
Questão 6	3	5	5	4	0,87	adequado
Questão 7	2	5	4	4	0,73	não adequado
Questão 8	3	3	4	3	0,67	não adequado

**Fonte:** resultados da pesquisa

Embora a avaliação dos itens estivesse positiva quanto à clareza de linguagem, pertinência prática e adequação às dimensões, os juízes propuseram modificações, que subsidiaram a atualização das assertivas, que são apresentadas no Quadro 6.

**Quadro 6** – Proposta de escala atualizada pela Avaliação de juízes para a medição da OE das PMIES privadas

Questão	Indicadores
Questão 1	<p>Acreditamos que a capacidade de aprender da organização é fundamental para o desenvolvimento.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 2	<p>A cooperação entre os professores, coordenadores e diretores é uma postura usual de trabalho nesta IES.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 3	<p>A instituição de ensino considera o aprendizado do professor é um investimento, e não um custo.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 4	<p>Esta IES tem a aprendizagem como um dos seus valores fundamentais.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 5	<p>O espírito de equipe está impregnado na IES.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 6	<p>É consenso na IES que parar de aprender significa por em risco o futuro da instituição.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 7	<p>A comunicação interna da IES compartilha e mantém sempre vivas as lições aprendidas.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p style="text-align:center">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
Questão 8	<p>Esta IES oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.</p> <p>Discordo Totalmente <span style="float:right">Concordo Totalmente</span></p> <p> ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- </p> <p style="text-align:center">0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>

**Fonte:** elaboração própria

Após ajustes realizados no questionário por sugestão dos juízes, foi realizado o pré-teste da pesquisa de campo, que será apresentado a seguir.

### Pré-teste

O pré-teste com a proposta de escala de medição da AO das PMIES privadas foi realizado por meio de entrevistas pessoais e por telefone, junto à uma amostra constituída por 4 diretores e 20 coordenadores, oriundos de sete IES diferentes, com tempo médio no cargo na IES de cinco anos para os diretores e quatro anos para os coordenadores.

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

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

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

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

A partir da exclusão da variável, foi realizado novamente a AFE. O KMO passou de 0,60 para 0,69 (ainda considerado um nível razoável em comparação a um mínimo de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações passou a apresentar a MSA maior do que 0,50 para todas as sete variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator passou de 46,95% para 52,25%.

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

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

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

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

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

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

No modelo fatorial final, observa-se a Orientação para a Aprendizagem como um construto unidimensional, constituído por quatro variáveis, sendo que nestas condições apresentou KMO equivalente a 0,79 (considerado um nível bom em comparação a um mínimo aceitável de 0,50), MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett ainda rejeitando a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001.

Além disso, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,87. Registre-se, também, que após a exclusão da quarta variável mencionada, a variância explicada pelo fator passou de 65,08% para 71,43% e todas as variáveis passaram a ter comunalidades superiores a 0,50. A Tabela 3 sintetiza o processo de tratamento desse construto.

**Tabela 3** - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para a Aprendizagem no pré-teste

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

**Fonte:** resultados da pesquisa

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

### **Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas por telefone com o diretor de cada uma das PMIES constituintes da amostra, sendo substituído pelo vice-diretor, ou assistente de

direção, coordenador de curso ou gestor de curso, indicado pelo mesmo em alguns casos.

### Perfil dos respondentes

A amostra evidenciou uma participação de 70% de homens, dentre os quais, 61,1% eram diretores e 31,9% eram coordenadores de curso designados pelo diretor para responder a pesquisa. A Tabela 4 apresenta os dados relativos ao gênero da amostra.

**Tabela 4 – Gênero**

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

**Fonte:** elaboração própria

Em relação à escolaridade, a amostra evidencia uma participação de 65,8% de pós graduados em programas de pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado e doutorado). Observa-se que dos oito respondentes com pós-doutorado, seis exerciam o cargo de diretor. A Tabela 5 apresenta os dados relativos à escolaridade da amostra.

**Tabela 5 – Escolaridade**

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

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

**Fonte:** elaboração própria

A respeito da experiência dos respondentes no cargo que exerciam no momento da pesquisa e de sua experiência em cargos de gestão, a amostra evidencia um tempo médio de 5 anos no cargo

e 11 anos de experiência em cargos de gestão de IES. Como a variabilidade é muito grande (cv = 95% e cv = 70%) para o tempo no cargo e tempo de experiência em gestão, apresenta-se também as medianas, dadas por 3 anos e 9 anos respectivamente. A Tabela 6 apresenta os dados relativos à experiência profissional da amostra.

**Tabela 6 – Experiência profissional**

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

**Nota:** : média da amostra; med: mediana; cv.:coeficiente de variação

**Fonte:** elaboração própria

O perfil dos respondentes da pesquisa de campo aqui apresentado, embora não seja o foco deste estudo, contribui por apresentar um retrato dos dirigentes das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa.

## Perfil das PMIES

A amostra evidencia uma participação de 30% de PMIES, cujo tempo de existência não ultrapassa 12 anos, e 72% de PMIES, que não ultrapassa 20 anos de existência. A amostra possui tempo de existência médio de 23 anos, coeficiente de variação de 86% e tempo de existência mediano de 15 anos. A Tabela 7 apresenta os dados relativos ao tempo de existência das PMIES constituintes da amostra.

**Tabela 7 - Tempo de existência das PMIES**

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

**Fonte:** elaboração própria

A amostra evidencia que 60,5% das PMIES não possuem mais do que 788 alunos matriculados na graduação. A amostra possui número de alunos médio de 772, coeficiente de variação de 83% e número de alunos mediano de 600. A Tabela 8 apresenta os dados relativos ao número de alunos

das PMIES constituintes da amostra.

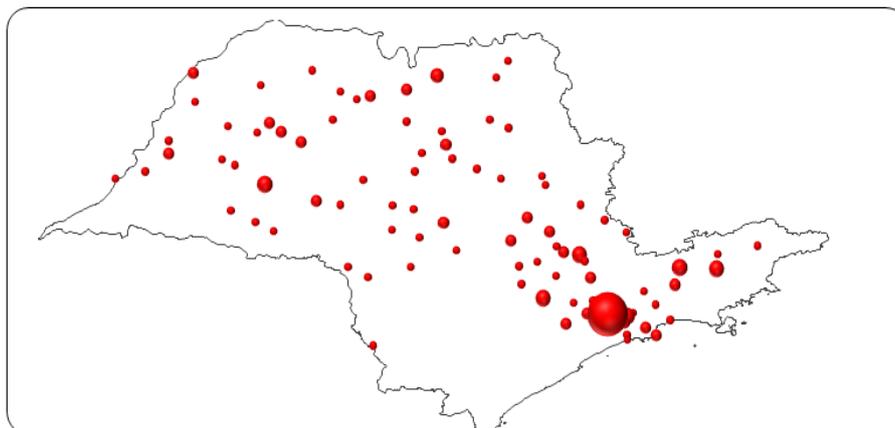
**Tabela 8** - Número de alunos das PMIES

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

**Fonte:** elaboração própria

O mapa representado na Figura 5 ilustra a distribuição de PMIES no Estado de São Paulo, que apresenta assimetria na região sudeste do Estado. É importante destacar que tal assimetria não está relacionada ao processo de amostragem, mas sim ao perfil da distribuição das PMIES no Estado, visto que a amostra foi obtida por amostragem sistemática, onde o sistema criado estava relacionado à ordem decrescente dos valores de IGC e não tinha nenhuma relação com a localização das PMIES.

**Figura 5** - Distribuição geográfica da PMIES constituintes da amostra



**Fonte:** elaboração própria

**Nota:** o volume de cada esfera apresentada é diretamente proporcional à frequência de PMIES da amostra

Ressalta-se que o público alvo da pesquisa foram as faculdades privadas de pequeno e médio porte existentes no Estado de São Paulo. Desta forma, nas regiões com espaços vazios no mapa, podem existir faculdades de grande porte (mais de 3000 alunos), centros universitários ou universidades públicas ou privadas que não foram foco deste estudo.

## O modelo de mensuração da OA das PMIES privadas

Após a pesquisa de campo, foi realizada nova análise fatorial exploratória com finalidade de confirmação das variáveis constituintes da Orientação para a Aprendizagem, cujos resultados são apresentados a seguir.

## Processo de tratamento estatístico da Orientação para a Aprendizagem

A Orientação para a Aprendizagem é um construto unidimensional que foi medido na pesquisa de campo por meio de quatro variáveis. Na análise fatorial realizada, o KMO equivaleu a 0,72 (considerado um nível médio em comparação a um mínimo aceitável de 0,50) e a matriz anti-imagem de correlações apresentou a MSA maior do que 0,50 para todas as variáveis. Todas as variáveis apresentaram comunalidades superiores a 0,50. Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese nula de que as correlações entre as variáveis originais eram iguais a zero, com *p-value* menor do que 0,001 e a variância explicada pelo fator equivaleu a 60,5%.

Por fim, verificou-se muito boa coerência interna, visto que o índice Alfa de Cronbach foi de 0,79. Esses resultados foram registrados na Tabela 9, que sintetiza o processo de tratamento desse construto.

**Tabela 9** - Resultados do processo de tratamento do construto Orientação para a Aprendizagem

Variáveis	Modelo fatorial inicial		Situação	Modelo fatorial final	
	MSA da variável	Comunalidade		C a r g a fatorial	Alfa de Cronbach
Acreditamos que a capacidade de aprender da organização é fundamental para o seu desenvolvimento.	0,69	0,54	mantida	0,86	0,79 (bom)
Esta IES tem a aprendizagem organizacional como um dos seus valores fundamentais.	0,70	0,73	mantida	0,80	
A comunicação interna da IES compartilha e mantém sempre vivas as lições aprendidas.	0,71	0,50	mantida	0,74	
Esta IES oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.	0,79	0,64	mantida	0,71	

**Fonte:** resultados da pesquisa

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

## Caracterização do ambiente de gestão das PMIES

A partir do modelo de mensuração consolidado, foram calculadas estatísticas descritivas sobre a OA, que permite o entendimento do ambiente de gestão das PMIES do Estado de São Paulo, visto que foram resultantes de amostragem probabilística representativa de todas as PMIES do Estado de São Paulo.

Adicionalmente ao cálculo da média, desvio padrão e coeficiente de variação de cada variável, foi calculada a pontuação média de cada variável, ponderada pelos *scores* fatoriais obtidos na AFE realizada para cada dimensão.

A ponderação pelos *scores* fatoriais permitiu a avaliação da pontuação das variáveis

relativamente à pontuação de todo o construto. A Tabela 10 apresenta as estatísticas.

**Tabela 10** - Estatística Descritiva das variáveis constituintes da Orientação para a Aprendizagem no ambiente das PMIES

Variáveis		S	C.V	
(Questão 1) Acreditamos que a capacidade de aprender da organização é fundamental para o seu desenvolvimento.	9,4	0,9	10%	0,69
(Questão 2) Esta IES tem a aprendizagem organizacional como um dos seus valores fundamentais.	8,8	1,4	16%	1,16
(Questão 3) A comunicação interna da IES compartilha e mantém sempre vivas as lições aprendidas.	8,1	1,4	17%	0,97
(Questão 4) Esta IES oferece mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem de diversas naturezas.	8,5	1,5	18%	1,19
Orientação para a Aprendizagem	<b>8,7</b>	<b>1,4</b>	<b>16%</b>	

**Nota:** : média amostral; s: desvio padrão amostral; c.v.: coeficiente de variação; : média ponderada pelos scores fatoriais da orientação para o mercado.

**Fonte:** resultados da pesquisa

As variáveis constituintes do construto orientação para a aprendizagem receberam notas altas e semelhantes. A Questão 4, que descreve o esforço da IES em oferecer mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem, destacou-se com variável mais característica (=1,19) da orientação para a aprendizagem no ambiente das PMIES.

## Conclusões

As oito assertivas iniciais que constituíam o construto OA foram medidas pela percepção dos diretores das PMIES, passaram pela avaliação de especialistas, que propuseram modificações semânticas e outras adequações, para que estas fossem posteriormente submetidas à um pré-teste, que culminou na confirmação das assertivas para a caracterização do construto.

A partir daí, foi realizada a pesquisa de campo junto à uma amostra de diretores de 161 PMIES obtidas por amostragem sistemática em todo o Estado de São Paulo, o que possibilitou a validação da escala para a medição da OA das PMIES privadas, que finalmente se consolidou como construto constituído por quatro variáveis.

Na pesquisa de campo observou-se que o esforço da IES em oferecer mecanismos para que os coordenadores e diretores tenham acesso a lições de aprendizagem destacou-se como variável mais característica da Orientação para a Aprendizagem no ambiente das PMIES.

Por fim, é possível constatar que a validação do modelo de mensuração da OA das PMIES privadas também contribuiu por apresentar um retrato das PMIES privadas do Estado de São Paulo, visto que foi originado de uma amostra probabilística representativa de todas as PMIES do Estado.

Não obstante, o processo de amostragem probabilística utilizado, o estudo possui limitação possuir caráter transversal no tempo, ou seja, os resultados retratam o período em que os dados primários foram coletados.

A proposta e validação da escala de mensuração da OA para o ambiente das PMIES privadas conferiu contribuição aos estudos organizacionais por ampliar as possibilidades de modelagem das práticas administrativas nas Instituições de Ensino Superior privadas de pequeno e médio porte, visto que a OA é uma conhecida variável de influência dos resultados organizacionais em contextos diversos.

Ao combinar teoria e dados no processo de adaptação e validação da escala de mensuração da OA para o ambiente das PMIES privadas, o presente estudo se apresentou, enquanto processo de pesquisa, como uma metodologia eficaz para a validação de escalas de mensuração.

## Referências

ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino superior. Diagnóstico das pequenas

e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, ano 29, n. 41, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da educação superior**. Brasília, DF: Inep, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em 10/09/2014.

DYMOCK, D. Developing a culture of learning in a changing industrial climate: an Australian case study. **Advances in Developing Human Resources**, n. 5, p. 182-195, 2003.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

GARSON, G. D. **Testing of assumption from Statnotes: topics in multivariate analysis**. Disponível em <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/PA765.statnote.html>, 2014.

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

HERNANDEZ, M.; WATKINS, K. E. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified dimensions of the learning organization questionnaire. **Human Resource Development International**, v. 6, n. 2, p. 187-197, 2002.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42 – 54, July 1998.

JAMALI, D.; SIDANI, Y.; ZOUEN, C. The learning organization: tracking progress in a developing country; a comparative analysis using the Dloq. **The Learning Organization**, v. 16, n. 2, p. 10, 2009.

MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 132-151, May 2003.

MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T.A.; BIDO, D. S. Dimensões da Aprendizagem em Organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no Contexto Brasileiro. **RAM, Revista Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, mar./abr., 2011.

NEDER, H.D. **Amostragem em Pesquisas socioeconômicas**. Campinas: editora Alínea, 2008.

SONG, J. H.; KYOO, J. B.; CHERMACK, T. J. The dimensions of learning organization questionnaire (Dloq): a validation study in a Korean context. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 43-64, Spring 2009.

STA. MARIA, R. F. Innovation and organizational learning culture in the Malaysian public sector. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 205-214, May 2003.

STEVENS, J. P. **Applied multivariate for the social sciences**. 3 ed. Lawrence Erlbaum. Mahwah, NJ, 1996.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. New York: Harper Collins, 2005.

YANG, B. Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. **Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, may. 2003.

ZHANG, D.; ZHANG, Z.; YANG, B. Learning organization in mainland China: empirical research on its application to Chinese state-owned enterprises. **International Journal of Training & Development**, Oxford, v. 8, n. 4, p. 258-273, 2004.

Recebido em 26 de novembro de 2018.

Aceito em 10 de junho de 2019.