

**ANÁLISE CRÍTICA DO CONCEITO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO
AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS
BRASILEIRAS**

DIOGO MARTINS GONÇALVES DE MORAIS
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
diogomgm@gmail.com

MARIA DO CARMO ROMEIRO
mromeiro@imes.edu.br

Área temática: Estudos Organizacionais

**ANÁLISE CRÍTICA DO CONCEITO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO
AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS
BRASILEIRAS**

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de identificar os elementos relacionados à conceitualização e operacionalização – formal e relacional – do conceito Desempenho Organizacional, utilizado em pesquisas teóricas e teórico-empíricas que envolvem o ambiente das instituições de ensino superior brasileiras. Para tanto, buscou-se nas bases de dados *Web of Science* (ISI) e *Scopus*, de 2004 a 2014, os artigos nacionais e internacionais pertinentes, que foram separados em dois grupos de análise, sendo o primeiro grupo de estudos exclusivamente teóricos e o segundo grupo de estudos teórico-empíricos. Com os artigos do primeiro grupo, realizou-se análise de conteúdo comparativa do conceito Desempenho, obtendo assim a rede de relacionamento dos elementos que caracterizam tal conceito. Com os estudos teórico-empíricos do segundo grupo, realizou-se análise de conteúdo categórica, com o auxílio de um modelo de análise multidimensional. Desta forma, constatou-se que os estudos que usam o conceito desempenho no ambiente educacional associam o desempenho à qualidade dos serviços educacionais. Também foi possível identificar que a titulação dos docentes, a infraestrutura, a imagem da IES junto à sociedade e o CPC dos cursos avaliados pelo SINAES são os elementos mais presentes nos modelos de medição do desempenho de uma IES.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional. Instituições de Ensino Superior. Modelo Multidimensional de Análise

ABSTRACT

This study aims to identify the factors related to the conceptualization and operationalization - formal and relational - about the concept called Organizational Performance, used in theoretical and empirical research involving the context of the Brazilian higher education institutions. Thus, we sought the databases Web of Science (ISI) and Scopus data, from 2004 to 2014, the relevant national and international papers, which were separated into two groups for analysis, with the first group of exclusively theoretical studies and second group of theoretical and empirical studies. Articles with the first group, there was comparative content analysis of the performance concept, thus obtaining the network of relationships of elements of such a concept. With theoretical and empirical studies in the second group, an analysis of categorical content was performed through a model of multidimensional analysis. Thus, it was found that studies that use the concept performance in the educational environment associate performance to the quality of educational services. It was also possible to identify the qualifications of teachers, the infrastructure, the image of HEIs in society and CPC courses evaluated by SINAES elements are more present on the measurement of the performance of an HEI.

Key words: Organizational Performance. Institutions of Higher Education. Multidimensional Analysis Model

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil tem experimentado mudanças significativas na oferta e concepção da Educação Superior. Na leitura dos dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP), sobre a expansão do ensino superior no país, observa-se que o número de Instituições de Ensino Superior (IES) variou 150% entre 2001 e 2012 (BRASIL, 2012).

No Brasil, as instituições de ensino superior são classificadas quanto à sua organização acadêmica como universidades, centros universitários, faculdades, institutos federais de ciência e tecnologia e centros federais de educação tecnológica. Quanto à sua categoria administrativa, podem ser públicas ou privadas. Quando forem públicas, podem ser federais, estaduais ou municipais, e quando privadas, podem ser concebidas como instituições com fins lucrativos, sem fins lucrativos e beneficentes, sem fins lucrativos e não beneficentes ou até mesmo classificadas como especiais.

Quanto à oferta e distribuição das IES no país, segundo o Censo da Educação superior de 2012, há no Brasil 372 IES classificadas como universidades, centros universitários ou institutos com mesmo perfil, sendo 42,5% públicas e 57,5% privadas. Há 2044 faculdades, sendo 7,1% públicas e 92,9% privadas (BRASIL, 2012).

Diante dos números apresentados, pode-se afirmar que o ensino superior brasileiro se consolida nesta segunda década do século XXI como privado e não universitário, em um sentido *stricto* da palavra universidade, uma vez que o número de faculdades é superior a cinco vezes o número de universidades.

Neste contexto, marcado pelo crescimento do ensino superior no país, sugere-se que os mantenedores e gestores das IES privadas brasileiras passaram a enfrentar maiores desafios para a manutenção e desenvolvimento de seus negócios.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Portanto, nesse ambiente, emerge como um foco de investigação quais as características e elementos que operacionalizam o conceito Desempenho das Instituições de Ensino Superior, sob a ótica da discussão de modelos organizacionais.

O presente estudo possui o objetivo de identificar os elementos relacionados à conceituação e operacionalização – formal e relacional – do conceito desempenho organizacional, aplicado em pesquisas empíricas que envolvem o ambiente das instituições de ensino superior brasileiras.

Para tanto, será realizada uma revisão bibliográfica, a fim de conhecer as principais pesquisas teóricas e empíricas realizadas nos últimos dez anos, com o uso do conceito desempenho, no contexto educacional.

Com isso, pretende-se ampliar a compreensão do conceito desempenho no campo de estudo de organizações, avaliar a aplicabilidade do modelo de análise multidimensional, proposto por Matitz e Bulgacov (2011), e contribuir para futuros estudos que pretendam utilizar o conceito desempenho no contexto educacional, uma vez que o desempenho é a variável dependente final na grande parte das pesquisas organizacionais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O conceito desempenho tratado no ambiente das instituições de ensino superior

Os estudos organizacionais que tratam do conceito desempenho, em um contexto educacional, concordam que as instituições de ensino superior privadas são organizações mais complexas do que as empresas em geral, visto que existem para proporcionar lucro aos proprietários, além de desempenhar uma função social, seja pela formação de capital humano, ou pela criação de conhecimento e tecnologias para o desenvolvimento da sociedade em geral.

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

No Brasil, o atendimento deste padrão de qualidade, aferido pelo MEC, é uma condição para o funcionamento das IES e para a autorização de novos cursos. Neste sentido, a mensuração do desempenho de uma instituição de ensino superior privada está associada, em alguma medida, ao atendimento dos indicadores de qualidade do SINAES.

Pesquisa realizada por Klann et al (2012) procurou identificar de que forma as Fundações Educacionais avaliam seu desempenho, buscando conhecer o grau de utilização dos indicadores, se essas organizações utilizam apenas indicadores econômico-financeiros, ou também indicadores não financeiros. Tal estudo concluiu que a avaliação de desempenho em instituições de ensino superior pode ser dividida em dois grupos de análise: desempenho acadêmico, relacionado à qualidade de ensino, da pesquisa, ao aproveitamento dos egressos no mercado de trabalho, entre outros fatores. O outro grupo de análise seria relativo ao desempenho econômico-financeiro dessas instituições, o que não seria aplicável ou pelo menos não tão importante em determinadas organizações, dependendo da sua forma de financiamento, se público ou privado.

Pesquisa realizada por Crispim e Lugoboni (2012) sobre os modelos de avaliação de desempenho organizacional nas instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo apontaram que um pouco mais de 50% das instituições de ensino superior privadas desta região realizavam avaliação de desempenho por meio de modelos, sendo o *Balanced Scorecard* o mais utilizado. O estudo ainda verificou que os quatro indicadores utilizados com mais frequência são os relacionados à demanda por ensino, aos clientes ou alunos, à qualidade e eficiência dos processos, e a aspectos econômico-financeiros.

Ab Hamid et al (2012) construíram e validaram um sistema de mensuração de desempenho baseado em valor para instituições de ensino superior da Malásia. Esse sistema é composto de seis indicadores chaves: liderança, cultura, produtividade, empregados, *stakeholders* e desempenho geral. Considera, portanto, indicadores financeiros e não financeiros para medição do desempenho global das instituições de ensino superior.

Quadro 1 – Sistema de medição do desempenho de uma IES da Malásia

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
<p><i>Value-based performance excellence measurement for higher education institution: instrument validation.</i></p> <p>AB HAMID, M. R., MUSTAFA, Z., SURADI, N. R. M., IDRIS, F., ABDULLAH, M..</p> <p>Quality & Quantity, p.1-12, abril 2012.</p>	<p>Construir e validar um sistema de mensuração de desempenho baseado em valor para instituições de ensino superior da Malásia.</p>	<p>Valores associados à liderança: veracidade, confiabilidade, compromisso, sinceridade, senso de direção e competência técnica de gestão.</p> <p>Valores associados à cultura: cidadania, hábito de consultar, cuidado com as questões da IES, confiança, respeito e qualidade.</p> <p>Valores associados à produtividade: eficiência, coletividade, não exploração, economia de escala, frugalidade e pontualidade.</p> <p>Valores associados aos empregados: equidade, proatividade, confiança mútua, reconhecimento, altruísmo e empoderamento.</p> <p>Valores associados aos <i>stakeholders</i>: respeitabilidade, interesse mútuo, capacidade de resposta, responsabilidade social e a interdependência.</p>	<p>Valores associados ao desempenho geral: rentabilidade, capital intelectual, valor de mercado, satisfação das partes interessadas e imagem junto à sociedade.</p>

Fonte: Adaptado de Ab Hamid et al (2012).

Os pesquisadores Galvão, Corrêa e Alves (2011) propõe um modelo global para avaliação de instituições de ensino superior privadas, levando em consideração o modelo de avaliação do SINAES, os princípios da excelência e padrões de qualidade com foco na

estratégia, nos processos e nos resultados, presentes na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), no Prêmio americano de qualidade Malcolm Baldrige (BNQP), e no *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Além disso, possui enfoque no ambiental e social, tomando como referência o modelo *Sigma Sustainability*, e se concentra no desenvolvimento do planejamento estratégico como ponto fundamental para a construção, como no modelo de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC), criado Kaplan e Norton.

Quadro 2 – Modelo Global para avaliação de IES privadas

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior GALVÃO,H.M.; CORRÊA,H.L.; ALVES,J.L. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 3, p. 425-441, set./dez. 2011.	Propõe um modelo de avaliação de desempenho global para instituições de ensino superior.	Titulação dos docentes; Infraestrutura (espaço, equipamentos e serviços); Carga horária do professor; Alunos satisfeitos com a IES; Relacionamento dos professores com os alunos; Transparência nas decisões; Nível de competência técnica e humana; Quantidade de projetos de pesquisa; Quantidade de alunos/professor; Investimento em marketing; Satisfação dos funcionários/IES; Melhoria do clima organizacional; Compromisso da direção: missão e valores; Desdobramento dos planos de ação; Ouvidoria; Afastamento de funcionários/acidente; Mulheres que atuam na IES; Portadores de necessidades especiais; Programa de apoio ao corpo docente; Programa de benefícios sociais; Quantidade de funcionários/aluno; <i>Turn-over</i> de funcionários; Redução do consumo de energia elétrica; Redução do consumo de água; Consumo de papel (fonte renovável); Atendimento à legislação ambiental; Uso de coleta seletiva; Investimento em TI; Treinamento dos funcionários.	Desempenho do(s) curso(s)/MEC; Imagem junto à sociedade; Desempenho da área de TI; Aumento da receita; Aumento do lucro operacional; Redução dos custos operacionais; Participação de mercado; Redução custo de aluno/receita; Redução da inadimplência; Aumento de publicações dos professores; Desempenho da IES/MEC; Quantidade de projetos de extensão; Aumento de alunos ingressantes; Redução da evasão escolar; Quantidade de alunos em estágio; Desempenho dos alunos no Enade e Quantidade de cursos.

Fonte: Adaptado de Galvão, Corrêa e Alves (2011).

Freitas, Rodrigues e Costa (2009), empregam uma abordagem multicritério fundamentada no método da Média Ponderada para classificar o desempenho de Instituições de Ensino Superior (IES) segundo a percepção de professores e alunos. No Quadro 3 são apresentadas as dimensões que operacionalizam o desempenho de uma IES.

Quadro 3 – Método de avaliação do desempenho de IES

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
Emprego de uma abordagem multicritério para classificação do desempenho de Instituições de Ensino Superior. FREITAS,A.L.P; RODRIGUES,S.G.; COSTA,H.G. Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação, v. 17, n. 65, p. 655-674, out./dez. 2009.	Propõe método para avaliação do desempenho de uma IES.	Gestão acadêmico-administrativa, qualificação e titulação do corpo docente, frequência dos professores, infraestrutura, espaço físico (laboratórios e instalações especiais), equipamentos e mobiliário (laboratórios e instalações especiais) e serviços e atividades acadêmicas (laboratórios e instalações especiais).	Atividade de ensino, pesquisa e extensão e sua articulação, autoavaliação da instituição universitária, desempenho e relacionamento dos professores com os alunos.

Fonte: Adaptado de Freitas, Rodrigues e Costa (2009).

No entanto, observa-se que a maior parte das pesquisas sobre o desempenho das IES é baseada em indicadores não financeiros, geralmente relacionados à qualidade de ensino, da pesquisa, ao aproveitamento dos egressos no mercado de trabalho, entre outros fatores. Nesta direção pode-se mencionar os estudos de Lima et al (2012), que analisaram os fatores críticos de sucesso na educação superior, agrupando fatores para IES que oferecem cursos na modalidade presencial e na modalidade EAD, conforme a descrição no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores críticos de sucesso na educação brasileira

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
Fatores Críticos de Sucesso na Educação Superior Brasileira LIMA, M. V. A.; SOARES, T. C.; DELBEL, L. H. H.; BACKER, C. C. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 245-263, dez. 2012	Verificar os fatores críticos de sucesso para cursos de graduação presenciais e a distância.	Quando a IES oferece ensino presencial: Localização geográfica da IES; Valor de mensalidade menor que a concorrência; Infra-estrutura; Campanha publicitária periódica; Serviços de secretaria e de pessoal; Qualificação do corpo docente; Atualização do corpo docente; Interação da coordenação com o corpo discente; Integração dos alunos com a instituição; Metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho; Atividades em sala de aula e fora dela de simulação da vida real. Quando a IES oferece ensino à distância: Flexibilidade no Estudo; Relação aluno/professor, Usabilidade do Sistema; Tecnologia; Segurança; Interação.	Quando a IES oferece ensino presencial: Tradição e Imagem da organização e Reconhecimento do curso pelo MEC. Quando a IES oferece ensino à distância: Qualidade do Curso e Reconhecimento pelo MEC.

Fonte: Adaptado de Lima et al (2012).

Com o foco nas IES privadas, Mainardes e Domingues (2011) avaliaram a qualidade de atributos específicos nas IES que oferecem cursos de bacharelado em Administração, de determinada cidade do sul do Brasil, concluindo sobre os fatores relevantes, que são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Qualidade de Atributos Específicos de IES privadas

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
Avaliação da Qualidade de Atributos Específicos de Instituições de Ensino Superior em Cursos Privados de Administração Em Joinville, SC. MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. C. S. Organizações & Sociedade, Salvador, v.18, n.58, p. 429-444, Julho/Setembro 2011	Avaliar a qualidade de atributos específicos das IES que oferecem cursos de graduação em administração em Joinville, SC.	Inovação, cursos úteis para o mercado de trabalho, estruturas adequadas, foco nos alunos e um ambiente que proporciona uma vida acadêmica agradável.	Satisfação dos atuais estudantes

Fonte: Adaptado de Mainardes e Domingues (2011).

Com o intuito de validar uma escala para mensuração da qualidade dos serviços prestados por instituições de ensino, Abdullah (2006) dividiu os atributos que operacionalizam o desempenho de uma IES em cinco grupos denominados: reputação da IES, acesso, aspectos acadêmicos, conteúdos programáticos e aspectos não acadêmicos, que são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Escala HEdPerf

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
<p><i>Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF.</i></p> <p>ABDULLA H, F.</p> <p>Marketing Intelligence & Planning, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006.</p>	<p>Desenvolver e validar uma nova escala de mensuração da qualidade de serviço, especificamente estruturado para as IES, usando técnicas quantitativas e qualitativas de medição.</p>	<p>Reputação: equipamentos utilizados nas aulas, recursos acadêmicos oferecidos, tamanhos das salas de aula, localização da instituição e serviços de saúde oferecidos pela IES. Acesso: tratamento igualitário e respeitoso pelos colaboradores da instituição, confiabilidade das informações expostas pelo estudante, facilidade de contato com pessoal administrativo, serviços de apoio pedagógico e psicológico, apoio às atividades relativas à formação e manutenção de centros acadêmicos e diretórios de estudantes, feedback do desempenho dos estudantes e padronização no fornecimento de serviços. Aspectos Acadêmicos: atitude pró ativa dos professores com relação aos estudantes, didática apresentada pelos professores, feedback com relação ao desempenho do aluno durante o semestre e formação e experiência profissional dos professores. Conteúdos Programáticos: variedade de cursos, flexibilidade e estruturação dos planos de ensino dos cursos ofertados. Aspectos não Acadêmicos: pró atividade do pessoal administrativo, individualidade no atendimento, agilidade na resolução de problemas e questionamentos pelo pessoal administrativo, manutenção dos registros escolares, cumprimento dos prazos para a resolução de problemas, conveniência do horário de funcionamento da secretaria, atitude demonstrada pelo pessoal administrativo, conhecimento dos procedimentos e padrões do pessoal administrativo, segurança e confiabilidade nas negociações por parte da instituição e prazos ofertados pela instituição no fornecimento de serviços.</p>	<p>Imagem da instituição, conceito percebido dos programas oferecidos pela instituição, empregabilidade dos cursos de graduação ofertados</p>

Fonte: Adaptado de Abdullah (2006)

Gonçalves, Colauto, Beuren (2005), por meio da percepção dos dirigentes das IES, agruparam os fatores determinantes para o desempenho de uma IES em três níveis da organização, o estratégico, administrativo e pedagógico, cuja caracterização pode ser observada no Quadro 7.

Quadro 7 – Fatores críticos de sucesso em IES na percepção dos gestores

Título/Autor/Fonte	Objetivo	Variáveis explicativas do desempenho	Variáveis que descrevem a dimensão Desempenho
<p>Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em IES</p> <p>GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.</p> <p>V Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América Do Sul, Mar Del Plata, 2005.</p>	<p>Identificar os fatores críticos de sucesso na percepção dos gestores e dos clientes como suporte ao processo de gestão, em uma IES.</p>	<p>Nível Estratégico: localização geográfica, valor de mensalidade e parceria com outra IES de reconhecimento nacional.</p> <p>Nível Administrativo: infra-estrutura, campanha publicitária periódica, serviços de secretaria e de pessoal.</p> <p>Nível Pedagógico: qualificação do corpo docente, interação da coordenação com o corpo discente, integração dos alunos com a instituição e metodologia aplicada à realidade do mercado de trabalho.</p>	<p>Tradição da instituição, imagem da organização e reconhecimento do curso.</p>

Fonte: Adaptado de Gonçalves, Colauto e Beuren (2005).

Os modelos teóricos apresentados evidenciam as variáveis que caracterizam o desempenho, assim como as variáveis explicativas do desempenho no ambiente das IES.

3.2 Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho

O modelo multidimensional de análise do conceito desempenho constitui-se em um esquema de classificação desenvolvido a partir de análise de conteúdo de trabalhos anteriores e de revisão de literatura das áreas de organizações e de estratégia, sobre o conceito desempenho organizacional. Para os pesquisadores, o uso do modelo se torna um guia para a representação de conceitos complexos, com múltiplas dimensões, como é o caso do conceito desempenho de uma IES, sob o ponto de vista conceitual e operacional.

O modelo utilizado neste estudo foi desenvolvido por Matitz e Bulgacov (2011) e será o guia para a obtenção dos elementos presentes nos estudos empíricos em que o desempenho de uma IES é a variável final no estudo. No Quadro 8 são apresentadas as dimensões denominadas Aspectos Conceituais, que se refere aos significados atribuídos ao conceito, Aspectos Formais, que se referem à operacionalização do conceito em termos morfológicos, e por fim os Aspectos Funcionais, que se referem à operacionalização do conceito em termos relacionais.

Quadro 8 - Modelo Multidimensional de Análise do conceito desempenho

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

Fonte: Adaptado de Matitz e Bulgacov (2011)

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

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

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

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

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

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

A propriedade Padrão de Atribuição se refere à quantidade de relações de causalidade estabelecidas e ao grau de interdependência das relações de causalidade estabelecidas. Quando as relações de causalidade entre o desempenho e as outras variáveis ou categorias de análise da pesquisa são únicas, diz-se que a relação é linear, caso contrário, múltipla. Quando não há presença de variáveis mediadoras e/ou moderadoras em nenhuma das relações observadas, diz-se que é uma relação direta, caso contrário, indireta.

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

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo deste estudo, que é a identificação dos elementos relacionados à conceituação e operacionalização do conceito Desempenho Organizacional, no ambiente das instituições de ensino superior brasileiras, buscou-se nas bases de dados *Web of Science* (ISI) e *Scopus*, de 2004 a 2014, os artigos nacionais e internacionais pertinentes, que foram separados em dois grupos de análise, sendo o primeiro grupo de estudos exclusivamente teóricos e o segundo grupo de estudos teórico-empíricos. Com os artigos do primeiro grupo, realizou-se análise de conteúdo comparativa do conceito Desempenho, obtendo assim a rede de relacionamento dos elementos que caracterizam tal conceito. Com os estudos teórico-empíricos do segundo grupo, realizou-se análise de conteúdo categórica, com o auxílio de um modelo de análise multidimensional.

Na busca dos artigos que envolviam o conceito Desempenho em um contexto educacional, foram escolhidas as bases de dados *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).

Com o uso do termo “*performance of university*” na palavra-chave, contido no resumo, no período de 2004 a 2014, foi encontrado um total de 57 artigos, e com termo “*performance of higher education*”, também contido no resumo, e no mesmo período de dez anos, foram encontrados 14 artigos. Além disso, houve uma terceira busca no portal de periódicos da Capes, com a combinação dos termos Desempenho e “instituições de ensino

superior” na palavra-chave, o que resultou em mais 63 artigos, sendo muitos destes repetidos nas primeiras buscas. A Figura 1 ilustra o conjunto de procedimentos adotados neste estudo.

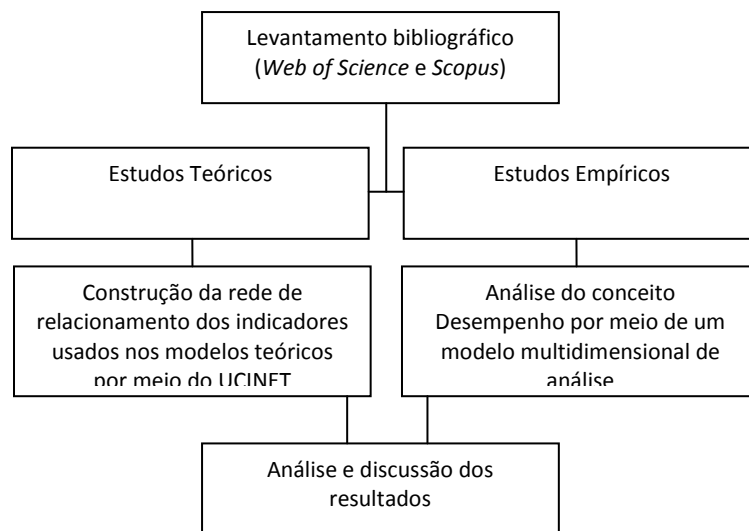


Figura1: Desenho dos procedimentos metodológicos adotados

Fonte: Elaboração dos autores

Nas pesquisas teóricas, realizou-se a análise de conteúdo comparativa dos artigos, a fim de encontrar uma síntese dos elementos que operacionalizavam o conceito nos diversos modelos de medição de desempenho, propostos em pesquisas teóricas nacionais e internacionais.

Desta forma, foi possível construir a rede de relacionamentos dos indicadores nos diversos modelos de medição. A representação gráfica da rede foi feita usando o software UCINET 6 for Windows, com os vértices representando os autores dos modelos propostos nas pesquisas teóricas e os indicadores utilizados nos modelos.

Nas pesquisas empíricas, realizou-se a análise de conteúdo categorial, com base na descrição dos atributos, propriedades e dimensões propostos no Modelo Multidimensional de Análise do Conceito Desempenho, elaborado por Matitz e Bulgacov (2011).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os 134 artigos encontrados no levantamento bibliográfico foram revisados, e deste total, nove tratavam de pesquisas teóricas sobre o desenvolvimento de modelos para a medição do desempenho de instituições de ensino superior, quatro eram estudos empíricos que usavam o conceito desempenho como variável dependente no desenho da pesquisa, e o restante possuíam especificidades em seus objetivos, como o desempenho de professores na universidade, relações entre as diversas modalidades de ensino, desempenho dos alunos e rankings de universidades, fugindo do objetivo deste trabalho, que é analisar o desempenho das IES no âmbito organizacional.

Dos nove artigos que tratavam de pesquisas teóricas com o conceito desempenho, sete propõem modelos para a medição de desempenho em IES e dois fizeram um levantamento em IES de regiões específicas para a descrição dos indicadores utilizados.

Os quatro artigos que trataram de pesquisas empíricas, passaram por análise de conteúdo categorial, transnacional e longitudinal (uma vez que há interesse na evolução do conceito desempenho ao longo dos anos), com abordagem inferencial-qualitativa e uso do Modelo Multidimensional de Análise.

5.1 O Conceito Desempenho nas pesquisas teóricas

Observou-se nas pesquisas teóricas sobre o desempenho de uma IES, que sete trabalhos propunham modelos para medição do desempenho da IES.

Dos sete artigos, quatro usavam indicadores associados exclusivamente à qualidade dos serviços educacionais prestados, como se observa em Lima et al (2012), Mainardes e Domingues (2011), Abdullah (2006) e Gonçalves, Colauto, Beuren (2005), enquanto que três usavam indicadores mais gerais, como indicadores econômicos, financeiros e mercadológicos, além daqueles associados à qualidade da educação, como pode ser verificado em Ab Hamid et al (2012), Galvão, Corrêa e Alves (2011) e Freitas, Rodrigues e Costa (2009).

A rede formada pelos modelos e os indicadores mostram os modelos de Galvão, Corrêa e Alves (2011) e Abdullah (2006) como àqueles mais proeminentes quanto ao número de indicadores necessários para a operacionalização do conceito Desempenho, no ambiente de uma IES. A Figura 2 apresenta a rede de relacionamento dos indicadores.

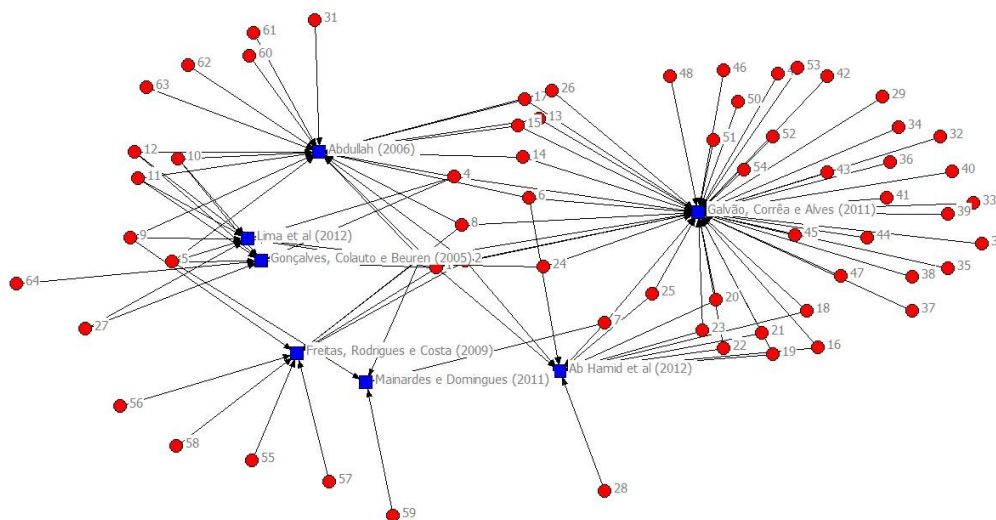


Figura 2 – Relacionamento dos indicadores dos modelos de medição de desempenho de uma IES
Fonte: Resultado da pesquisa

A relação dos indicadores utilizados nos sete modelos está descrita na ordem decrescente, quando considerada a frequência de cada indicador nos modelos. O Quadro 9 apresenta a relação dos indicadores que apareceram em pelo menos dois modelos.

Quadro 9 – Atributos presentes nos modelos para avaliação do desempenho

Atributos	Freq	Atributos	Freq
Titulação dos docentes	6	Desempenho da área de TI.	2
Infraestrutura	6	Quantidade de projetos de pesquisa.	2
Imagem junto à sociedade.	5	Quantidade de alunos por professor.	2
CPC avaliado pelo SINAES	4	Aumento da receita.	2
Conceito percebido dos programas e cursos oferecidos pela IES.	4	Aumento do lucro operacional.	2
Carga horária dos docentes.	3	Redução dos custos operacionais.	2
Alunos satisfeitos com a IES.	3	Participação de mercado.	2
Relacionamento dos professores com os alunos	3	Redução do custo por aluno.	2
Recursos para aprendizagem	3	Redução da inadimplência.	2
Localização da IES	3	Investimento em marketing.	2
Interação da coordenação com o corpo discente	3	Satisfação dos funcionários com a IES.	2
Integração dos alunos com a instituição	3	Melhoria do clima organizacional.	2
Transparência nas decisões.	2	Valor de mensalidade menor que a concorrência	2
Nível de competência técnica dos funcionários.	2		

Fonte: Resultados da Pesquisa

Por meio do software de análise de redes, UCINET 6 *for Windows*, foi possível verificar como os indicadores se relacionam nos sete modelos de avaliação do desempenho de uma IES. A Tabela 1 apresenta as relações existentes.

Tabela 1 – Quantidade de indicadores compartilhados nos modelos

	Ab Hamid et al (2012)	Galvão, Corrêa e Alves (2011)	Freitas, Rodrigues e Costa (2009)	Lima et al (2012)	Mainardes e Domingues (2011)	Abdullah (2006)	Gonçalves, Colauto e Beuren (2005)
Ab Hamid et al (2012)	13	12	2	1	1	3	2
Galvão, Corrêa e Alves (2011)		46	4	3	2	11	5
Freitas, Rodrigues e Costa (2009)			9	3	1	5	3
Lima et al (2012)				9	2	8	8
Mainardes e Domingues (2011)					4	2	2
Abdullah (2006)						21	8
Gonçalves, Colauto e Beuren (2005)							11

Fonte: Resultados da pesquisa

É possível observar que os modelos de Ab Hamid et al (2012) e Galvão, Corrêa e Alves (2011) compartilham o maior número de indicadores, seguidos de outros dois modelos, propostos por Galvão, Corrêa e Alves (2011) e Abdullah (2006). Destaca-se também a relação entre os modelos propostos por Lima et al (2012), Abdullah (2006) e Gonçalves, Colauto e Beuren (2005).

O modelo proposto por Freitas, Rodrigues e Costa (2009) utiliza indicadores que podem ser aderentes às propostas de outros autores, no entanto os autores utilizam o indicador denominado “gestão acadêmico-administrativa”, o que impossibilita uma comparação precisa.

Já o modelo proposto por Mainardes e Domingues (2011) teve o objetivo de avaliar o desempenho por meio de atributos específicos, o que também o afastou dos demais modelos na análise de conteúdo comparativa.

Além dos sete modelos propostos, dois artigos tratavam de pesquisas cujo objetivo foi a descrição dos indicadores utilizados para a medição do desempenho de IES localizadas na região metropolitana de São Paulo e Santa Catarina, observados nos estudos de Crispim e Lugoboni (2012) e Klann et al. (2012).

Klann et al. (2012) encontrou nas Fundações Educacionais Catarinenses, que a medição do desempenho das IES pode ser dividida em dois grupos de análise: desempenho acadêmico, relacionado à qualidade de ensino, da pesquisa, ao aproveitamento dos egressos no mercado de trabalho, entre outros fatores. O outro grupo de análise seria relativo ao desempenho econômico-financeiro dessas instituições, o que não seria aplicável ou pelo menos não tão importante em determinadas organizações, dependendo da sua forma de financiamento, se público ou privado.

Crispim e Lugoboni (2012) encontraram nas IES privadas da região do grande ABC que os quatro indicadores utilizados com mais frequência e também considerados de maior importância pelas IES são os relacionados à demanda por ensino, aos clientes ou alunos, à qualidade e eficiência dos processos, e a aspectos econômico-financeiros.

5.2 O Conceito Desempenho nas pesquisas teórico-empíricas

Dos artigos que tratam de pesquisas teórico-empíricas, fazendo o uso do conceito de desempenho no ambiente das instituições de ensino superior, observa-se a presença de um artigo nacional, publicado por Santos (2008), e três internacionais, publicados por Cheruiyot e Maru (2013), Ma e Todorovic (2011) e Aghion et al (2010).

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

Ma e Todorovic (2011), em seu artigo intitulado: *Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning*, examinam o construto Orientação para o Mercado no contexto educacional, e verificam se este construto se relaciona com o desempenho destas organizações, chegando a uma conclusão positiva para tal relação.

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

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

Atendendo ao objetivo deste trabalho, será realizada a análise do conceito desempenho utilizado nestas quatro pesquisas empíricas, com o uso do Modelo Multidimensional de Análise, no que se refere aos aspectos conceituais, aspectos formais e aspectos funcionais.

5.2.1 Apresentação dos dados da análise dos aspectos conceituais

No que se refere à propriedade denominada Status Operacional do Conceito, observa-se no Quadro 10, que nas pesquisas estrangeiras predominou o uso de variáveis e construtos, enquanto que na pesquisa nacional foram utilizados índices e indicadores.

Quanto à propriedade Áreas de Resultados, também se observa uma diferença entre as pesquisas estrangeiras e a nacional, visto que esta última faz uso de atributos relacionados ao desempenho financeiro e outros indicadores internos. Nas pesquisas estrangeiras predomina o atributo Político (influência da IES diante dos concorrentes e alguns setores específicos) e outros atributos técnico-operacionais.

Quanto à Abordagem Teórica, os dois estudos mais recentes, publicados em 2013 e 2011, utilizam atributos perceptuais e os outros dois, publicados em 2010 e 2008, atributos racionais.

Nos estudos de Cheruiyot e Maru (2013), a variável dependente Desempenho era obtida por meio dos seguintes itens: Os serviços prestados por esta IES são muito melhores do que os concorrentes; As facilidades promovidas por esta IES são muito maiores do que os concorrentes; Os programas acadêmicos desta IES são muito melhores do que os concorrentes; A capacidade de atendimento desta IES é muito maior do que os concorrentes; A imagem de qualidade que esta IES possui é muito maior do que as concorrentes; A imagem dos graduados desta IES é muito melhor do que os concorrentes; As taxas de conclusão dos programas desta IES são muito maiores do que as dos concorrentes; Se eu tivesse uma chance, eu escolheria esta IES para realizar meus estudos; Eu recomendaria esta IES como um lugar de estudos para amigos e familiares.

Quadro 10 – Aspectos conceituais do conceito Desempenho

Artigo analisado	Status operacional do conceito	Áreas de resultados	Abordagem teórica
Service quality and relative performance of public universities in East Africa. Thomas K. Cheruiyot, Loice C. Maru The TQM Journal v. 25, N. 5, pp. 533-546, 2013	Variável, obtida pela soma da pontuação dos itens em escalas.	Política (influência da qualidade e sua imagem)	Perceptual
Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning Jun Ma e Zelmir Todorovic Academy of Marketing Studies Journal, v.15, special issue, n. 2, 2011	Variável, obtida pela soma da pontuação dos itens em escalas.	Misto, com o uso do atributo Política (influência no setor industrial) e Técnico-operacional (desenvolvimento de pesquisas com foco definido)	Perceptual
The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell e Andre Sapir Economic Policy, 2010 Working Paper 14851 http://www.nber.org/papers/w14851	Construto operacionalizado pelo número de patentes, rankings universitários e número de publicações	Misto, com o uso do atributo Política (rankings universitários) e Técnico-operacional (número de patentes e número de publicações)	Racional
Governança Corporativa e Desempenho em Instituições Privadas de Ensino Superior – Um Estudo de Caso em Minas Gerais Alexandre Pompeu dos Santos XXXII Encontro da ANPAD – setembro de 2008	Misto, formado por um conjunto de índices financeiros e indicadores acadêmicos analisados no tempo.	Técnico-operacional (atributos internos)	Racional

Fonte: Resultados da pesquisa

Nos estudos de Ma e Todorovic (2011), a variável dependente Desempenho era obtida por meio dos seguintes itens: Nós somos reconhecidos pela indústria e/ou sociedade pela nossa flexibilidade e inovatividade; Nosso departamento é muito lembrado pela indústria; Muitos membros desta IES desenvolvem pesquisas em parceria com profissionais não acadêmicos; Nós temos spin-off em um grande número de negócios; Nossos estudantes de graduação frequentemente alcançam altas posições na indústria; Nosso departamento tem o foco no desenvolvimento de pesquisa aplicada.

5.2.2 Apresentação dos dados da análise dos aspectos formais

Para a propriedade Tipos de Análise de Dados predomina o uso de métodos quantitativos nas pesquisas estrangeiras, enquanto que na pesquisa nacional há uso de método qualitativo.

Quanto à propriedade Tipos de Dados, observa-se a preferência por dados objetivos primários os estudos (2013 e 2011) mais recentes, enquanto que nos outros dois estudos há mais uso de dados objetivos secundários.

Para a propriedade Unidades de Análise e Nível de Análise, observa-se nos dois estudos mais recentes a predominância do nível individual, uma vez que foram utilizadas escalas de percepção nestes estudos, em que os gestores faziam as avaliações das escalas, que gerariam o indicador de desempenho. Nos outros dois estudos, há a presença do nível de análise setorial e organizacional, uma vez que os referidos estudos tratam das universidades

como um todo e do caso de uma IES, respectivamente. O Quadro 11 apresenta os atributos agrupados nas propriedades, para cada um dos estudos.

Quadro 11 – Aspectos formais do conceito Desempenho

Artigo analisado	Tipos de Análise de Dados	Tipos de dados	Unidades de Análise e Nível de Análise
Service quality and relative performance of public universities in East Africa. Thomas K. Cheruiyot, Loice C. Maru The TQM Journal v. 25, N. 5, pp. 533-546, 2013	Quantitativa	Objetivos primários (obtidas pelas escalas)	Individual (membro da IES)
Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning Jun Ma e Zelmir Todorovic Academy of Marketing Studies Joournal, v.15, special issue, n. 2, 2011	Quantitativa	Objetivos primários (obtidas pelas escalas)	Individual (membro da IES)
The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell e Andre´ Sapir Economic Policy, 2010 Working Paper 14851 http://www.nber.org/papers/w14851	Quantitativa	Misto, com dados objetivos primários (estimativas para patentes) e Objetivos secundários (nº de publicações e ranking da universidade)	Setor (dados de universidades)
Governança Corporativa e Desempenho em Instituições Privadas de Ensino Superior – Um Estudo de Caso em Minas Gerais Alexandre Pompeu dos Santos XXXII Encontro da ANPAD – setembro de 2008	Qualitativa	Objetivos secundários (dados do MEC e dados contábeis).	Organizacional

Fonte: Resultados da pesquisa

5.2.3 Apresentação dos dados da análise dos aspectos funcionais

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

Quanto à propriedade Padrão de Atribuição Causal, verificou predominância das relações multilíneas diretas, com exceção do estudo de Aghion et al (2010), que tinha o objetivo de verificar a relação entre a autonomia e a competitividade, com o desempenho das IES. No entanto, foram utilizadas Também variáveis que representavam os investimentos nestas IES como moderadores da relação. O Quadro 12 apresenta os atributos agrupados nas propriedades, para cada um dos estudos.

Quadro 12 – Aspectos funcionais do conceito Desempenho

Artigo analisado	Status Constitutivo do Conceito	Padrão de Atribuição Causal
Service quality and relative performance of public universities in East Africa. Thomas K. Cheruiyot, Loice C. Maru The TQM Journal v. 25, N. 5, pp. 533-546, 2013	Dependente	Multilinear direta
Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning Jun Ma e Zelmir Todorovic Academy of Marketing Studies Joournal, v.15, special issue, n. 2, 2011	Dependente	Multilinear direta
The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US Philippe Aghion, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andreu Mas-Colell e Andre´ Sapir Economic Policy, 2010 Working Paper 14851 http://www.nber.org/papers/w14851	Dependente	Multilinear indireta
Governança Corporativa e Desempenho em Instituições Privadas de Ensino Superior – Um Estudo de Caso em Minas Gerais Alexandre Pompeu dos Santos XXXII Encontro da ANPAD – setembro de 2008	Dependente	Multilinear direta

Fonte: Resultados da Pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises permitiram identificar que a titulação dos docentes, a infraestrutura, a imagem da IES junto à sociedade, o CPC dos cursos avaliados pelo SINAES e o conceito percebido dos cursos oferecidos pela IES os elementos mais presentes nos modelos de medição do desempenho de uma IES.

O estudo também permite concluir que o conceito desempenho no ambiente das instituições de ensino superior está associado ao desempenho acadêmico na maior parte das pesquisas teóricas, como a qualidade de ensino, da pesquisa, ao aproveitamento dos egressos no mercado de trabalho, entre outros fatores, no entanto constatou-se também o uso do conceito desempenho, operacionalizado por elementos relacionados aos serviços prestados, além de elementos de caráter econômico-financeiro dessas instituições, como observados em Ab Hamid et al (2012) e Galvão, Corrêa e Alves (2011).

Além disso, constatou-se que o Modelo de Análise do conceito Desempenho, proposto por Matitz e Bulgacov (2011), é exequível e pode contribuir para futuros estudos que pretendam utilizar o conceito desempenho no contexto educacional, uma vez que o desempenho é a variável dependente final na grande parte das pesquisas organizacionais.

Ainda, ao combinar estudos empíricos e teóricos, para a caracterização e melhor entendimento do conceito desempenho em organizações complexas como as Instituições de Ensino Superior, esse estudo possibilita a construção de teoria no âmbito da abordagem dos modelos organizacionais, especialmente focando a explicitação de fatores relevantes para o desempenho dessas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, F. Measuring service quality in higher education: HEDPERF versus SERVPERF. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 24, n. 1, p. 31-47, 2006.
- AB HAMID, M. R., MUSTAFA, Z., SURADI, N. R. M., IDRIS, F., ABDULLAH, M. Value-based performance excellence measurement for higher education institution: instrument validation. **Quality & Quantity**, p.1-12, abril 2012.
- AGHION,P.; DEWATRIPONT,M.; HOXBY,C.; MAS-COLELL,A. SAPIR,A. The governance and performance of universities: evidence from Europe and the US. **Economic Policy**. Jan. 2010.
- BRASIL. **Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em www.mec.gov.br. Acesso em 10/02/2014.
- BRASIL. INEP. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**. Disponível em www.portal.inep.gov.br/superior-censosuperior. Acesso em 18/02/2014.
- CHERUIYOT,T.K; MARU,L.C.Service quality and relative performance of public universities in East Africa.**The TQM Journal**, v.25, n.5, p.533 – 546, 2013.
- CRISPIM,S.F.; LUGOBONI,L.F. Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, p. 70, 2012.
- FREITAS,A.L.P; RODRIGUES,S.G.; COSTA,H.G. Emprego de uma abordagem multicritério para classificação do desempenho de Instituições de Ensino Superior. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 17, n. 65, p. 655-674, out./dez. 2009.
- GALVÃO,H.M.; CORRÊA,H.L.; ALVES,J.L. Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 425-441, set./dez. 2011.
- GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior. **Anais...**, V Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América Do Sul, Mar Del Plata, 2005.
- KLANN,R.C; CUNHA,P.R.; RENGEL,S.; SCARPIN,J.E. Avaliação de Desempenho das Instituições de Ensino Superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (Acafe). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n.3 , p. 71-87. set./dez. 2012.
- LIMA, M. V. A.; SOARES, T. C.; DELBEI, L. H. H.; BACKER, C. C. Fatores Críticos de Sucesso na Educação Superior Brasileira. **Revista GUAL**, v. 5, n. 3, p. 245-263, dez. 2012.
- MA, J; TODOROVIC, Z. Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. **Academy of Marketing Studies Journal**, v.15, n.2, 2011.
- MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. C. S. Avaliação da Qualidade de Atributos Específicos de Instituições de Ensino Superior em Cursos Privados de Administração em Joinville – SC. **Organizações & Sociedade**, v.18, n.58, p. 429-444, Julho/Setembro 2011.
- MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011.
- SANTOS,A.P. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior – Um estudo de caso em Minas Gerais. **Anais...**, XXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.