

QUEM SÃO OS *STAKEHOLDERS* DE UMA UNIVERSIDADE?

Autoria: Emerson Wagner Mainardes, Helena Alves, Mario Raposo, Maria José Carvalho de Souza Domingues

Resumo

As instituições de ensino superior estão passando por um processo de transformação. Suas funções de ensino e pesquisa estão sendo reavaliados, com especial ênfase na sua contribuição para o bem estar do seu ambiente econômico e social, seja ele da região, do país ou da União Europeia (Jongbloed, Enders e Salerno, 2007). Assim, as instituições de ensino superior precisam identificar estes intervenientes e as suas necessidades antes de definir prioridades e estratégias relacionais para cada *stakeholder*. Desta forma, o objetivo deste artigo foi identificar os *stakeholders* em uma instituição de ensino superior, enquanto pretendeu-se também confirmar ou invalidar a necessidade de incluir os níveis de hierarquia inferior para a correta identificação dos mesmos. Fundamentado em Freeman (1984), Eden e Ackerman (1998), Bryson (2004), Jongbloed, Enders e Salerno (2007), discute-se a teoria dos *stakeholders*, de que o resultado final das atividades das organizações deve levar em conta os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados dos proprietários ou acionistas. Para Mtchell, Agle e Wood (1997), nenhum *stakeholder* possui uma posição estática, podendo a sua importância mudar ao longo do tempo em função do poder, legitimidade e urgência. No entanto, uma falha da maior parte dos estudos parece consistir na identificação somente nos níveis hierárquicos mais elevados (Polonsky, 1995; Buysse e Verbeke, 2003; Lim, Ahn e Lee, 2005; Beach 2008, 2009; Semerciöz, Dönmez e Dursun, 2008). De fato, as instituições de ensino superior caracterizam-se pela elevada autonomia que as suas faculdades, departamentos e até docentes e investigadores têm na concretização dos objetivos individuais e institucionais. Neste sentido, são muitas vezes os níveis hierárquicos inferiores que estabelecem relações e contactos importantes para a instituição, pelo que estes níveis hierárquicos poderão ter um papel fundamental na correta identificação dos *stakeholders* da instituição (Kast e Rosenzweig, 1980; Licata e Frankwick, 1996). Para responder à questão que norteou esta pesquisa, realizou-se uma investigação exploratória de carácter qualitativo em uma típica universidade pública portuguesa (UPP). Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas em profundidade aplicadas em quatro representantes da alta direção e cinco representantes da direção intermediária. As entrevistas foram gravadas e analisadas por meio da análise de conteúdos com o auxílio do software Atlas/ti. Verificou-se que ao nível da identificação dos *stakeholders* surgem praticamente os mesmos para os diferentes níveis hierárquicos, no entanto a sua importância e relevância não é a mesma para os atores dos diferentes níveis hierárquicos. Enquanto a alta administração centra-se nos *stakeholder* aluno e serviço ensino, os gestores intermediários enfatizam o atendimento das exigências da administração interna e dos organismos reguladores dos cursos que administram.

Palavras-chave: *Stakeholders*; Instituições de Ensino Superior; Gestão Universitária; Teoria dos *Stakeholders*; Relacionamento Universidade e *Stakeholders*.

1. Introdução

Por ser estratégico para as nações, o ensino superior foi foco de grande crescimento nas últimas décadas. Neste contexto, o mercado educacional passou por mudanças e a competição entre as instituições de ensino superior (IES) que nele operam estabeleceu-se, quer a nível nacional, quer a nível mundial (Tam, 2007).

Esta concorrência trouxe consequências para todos os *stakeholders* ligados à educação superior. Os estudantes passaram a ter mais opções de escolha no momento de realizar a sua formação profissional. Já as IES sentiram o acréscimo de concorrência ao se depararem com IES que se internacionalizaram, universidades virtuais que foram criadas e mesmo universidades corporativas, originadas através de grandes organizações privadas (Mintzberg e Rose, 2003).

Com as mudanças no meio envolvente, começa a ser exigido às IES uma gestão mais profissional e mais empresarial deste tipo de organização. Um mercado altamente competitivo passa a exigir das universidades competências pouco desenvolvidas anteriormente, nomeadamente a gestão de recursos e alunos; desenvolvimento de uma imagem perante a sociedade; estudantes com preparação adequada para o mercado de trabalho; avaliação de desempenho, entre outros (Michael, 2004). A missão das IES passa a incluir para além do ensino e pesquisa, também o serviço à comunidade, obrigando estas a estabelecer relacionamentos com as suas comunidades ou *stakeholders* (Jongbloed, Enders e Salerno, 2007).

Desta forma, para sobreviver num mercado de concorrência hostil, a gestão das IES volta-se para a identificação das necessidades do seu público e posterior construção de estratégias baseadas nestas necessidades identificadas (Laredo, 2007). Não sendo comum neste modelo de organização uma orientação voltada para a sociedade, percebe-se as dificuldades dos gestores das IES no desenvolvimento de estratégias norteadas por exigências da sociedade contemporânea. Neste sentido levantam-se as seguintes questões: Quem poderão ser os públicos ou comunidades de uma IES? O que é que estes esperam de uma IES? Qual a importância de cada um deles? Quais as suas necessidades? Como é que as IES da actualidade se relacionam com seus diversos públicos?

Embora a resposta a estas questões não seja simples ou fácil, pois depende de cada IES e da sua envolvente, este estudo procurou identificar os principais *stakeholders* das IES, além de verificar se essa identificação pode ser feita apenas com os níveis de hierarquia superior (como é de costume) ou se deve incluir também os níveis inferiores da hierarquia.

2. Teoria dos *Stakeholders* e as Instituições de Ensino Superior

De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* pode ser qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, que é afetado pela empresa ou afeta o alcance dos objetivos da empresa. Este é o conceito que norteia a Teoria dos *Stakeholders*. Esta teoria considera que o resultado final da atividade de uma organização deve levar em conta os retornos dos resultados de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados dos proprietários ou acionistas.

No contexto das organizações públicas e não lucrativas, o estudo de Bryson (2004) sugere que os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que têm poder para afectar directamente o futuro da organização.

Para Jongbloed, Enders e Salerno (2007), a legitimidade do ensino superior na sociedade avaliar-se-á, cada vez mais, pelo grau e qualidade dos compromissos das IES para com a comunidade dos *stakeholders*, sendo que o compromisso para com estes é mais do que simplesmente manter contacto com eles. Significa que a organização procura e utiliza formas

de se envolver com os *stakeholders*, de forma a perceber como estes valorizam os serviços prestados e como estes podem ser melhorados.

Segundo Benneworth e Arbo (2006), uma consequência plausível é que tais exigências irão exigir uma nova abordagem de governação e responsabilização, uma gestão altamente profissional e um repensar do negócio das universidades.

A teoria dos *stakeholders* pode ser muito útil às IES para ajudar a explicar a atenção prestada às várias comunidades no meio envolvente das IES, bem como, os relacionamentos entre as IES e as suas comunidades (Jongbloed, Enders e Salerno, 2007). Contudo, identificar e priorizar os diferentes *stakeholders* de uma instituição não é uma questão fácil. Como é que se sabe se a investigação das universidades está a tornar-se mais relevante e mais ligada às necessidades da sociedade e dos diversos *stakeholders*? Quais as evidências existentes? Quais os indicadores mais adequados? Quais os mecanismos funcionais e estruturais que as instituições podem incorporar para lidar com a crescente complexidade em termos de necessidades dos *stakeholders*?

3. Stakeholders ligados às IES

Identificar os *stakeholders* envolvidos com a IES é um passo fundamental no estabelecimento das vantagens competitivas da instituição de ensino, bem como identificar as necessidades destes *stakeholders* e oferecer meios de supri-las. Atender às necessidades destes indivíduos ou grupos é um factor competitivo importante para uma Instituições de ensino superior (Dobni e Luffman, 2003).

Contudo, a identificação dos vários públicos-alvo das IES não é uma tarefa fácil, pois no processo de prestação do serviço educação são diversos os intervenientes, uns de forma directa, outros indirectamente. Diversos investigadores tentaram identificar os diferentes grupos que podem influenciar ou que beneficiam do ensino superior, não fazendo distinção entre clientes ou públicos da instituição. O quadro 1 apresenta alguns desses grupos.

Quadro 1 – Públicos das instituições de ensino superior relacionados com o ensino

| Investigadores | Públicos das instituições de ensino superior |
|---------------------------|--|
| Weaver (1976) | <ul style="list-style-type: none">- Governo- Os administradores da instituição- Docentes- Consumidores (estudantes, as suas famílias, empregadores e a sociedade em geral) |
| Smith e Cavusgil (1984) | <ul style="list-style-type: none">- Fornecedores de dinheiro, produtos e serviços, e agências reguladoras- Agentes, tais como, os media e orientadores profissionais, que passam a mensagem da universidade quer aos estudantes quer aos empregadores- Pais dos alunos |
| Licata e Frankwick (1996) | <ul style="list-style-type: none">- Estudantes- Antigos alunos- A comunidade empresarial- Público em geral- Pessoal docente e administrativo |
| Owlia e Aspinwall (1996) | <ul style="list-style-type: none">- Estudantes- Empregadores- Docentes- Governo- Famílias |

Continuação...

...continuação

| | |
|---------------|---|
| Rowley (1997) | <ul style="list-style-type: none"> - Estudantes - Pais e família - Comunidade local - Sociedade - Governo - Corpo dirigente da instituição - Autoridades locais - Actuais e potenciais empregadores |
| Franz (1998) | <ul style="list-style-type: none"> - O estudante - A família - O empregador - A sociedade |

Fonte: Elaboração própria

Pela leitura do quadro 1, pode constatar-se que a abordagem utilizada pelos investigadores citados nesse quadro, se centrou apenas na identificação dos atores tendo em consideração o serviço ensino. Contudo, tendo em consideração que uma instituição de ensino superior não é apenas ensino, outros *stakeholders* podem ser identificados.

Neste sentido, Burrows (1999) identifica como possíveis *stakeholders* os grupos identificados no quadro 2.

Quadro 2 – Públicos das instituições de ensino superior

| Categoria de stakeholder | Grupos constitutivos, comunidades, entre outros |
|---------------------------------|---|
| Entidades governamentais | Governo; conselhos de gestão; conselhos de administração; patrocinadores; organizadores de apoio. |
| Administração | Reitores/presidentes; vice-reitores/vice-presidentes; administradores. |
| Empregados | Docentes; pessoal administrativo; pessoal de apoio. |
| Clientes | Estudantes; pais; organismos de financiamento social; parceiros de serviços; empregadores; agências de emprego. |
| Fornecedores | Instituições de ensino secundário; antigos alunos; outras universidades e institutos; fornecedores de comida; companhias de seguros; serviços contratados; utilidades. |
| Concorrentes | Directos: instituições de ensino superior públicas e privadas; Potenciais: Instituições de ensino superior à distância; novas alianças; Substitutos: Programas de formação das empresas. |
| Doadores | Indivíduos (inclui administradores, amigos, pais, antigos alunos, empregados, indústria, conselhos de investigação, fundações). |
| Comunidades | Vizinhança; sistemas escolares; serviços sociais; câmaras do comércio; grupos de interesse especiais. |
| Reguladores governamentais | Ministério da educação; organizações de apoio; agências de financiamento estatais; conselhos de investigação; organismos de apoio à investigação; autoridades fiscais; segurança social; gabinetes de patentes. |
| Reguladores não governamentais | Fundações; organismos de acreditação; associações profissionais; patrocinadores religiosos. |
| Intermediários financeiros | Bancos; gestores de fundos; analistas. |
| Parceiros de alianças | Alianças e consórcios; co-financiadores empresariais de serviços de investigação e ensino. |

Fonte: adaptado de Burrows (1999)

Como se pode observar no quadro 2, os *stakeholders* de uma instituições de ensino são diversos e difíceis de quantificar. Por sua vez, cada um deles pode exercer maior ou menor pressão sobre a instituição e possuir maior ou menor importância para a instituição. Neste sentido, cabe à gestão da IES definir claramente quem são os *stakeholders*, quais são as suas necessidades e qual a importância de cada um deles (Lam e Pang, 2003).

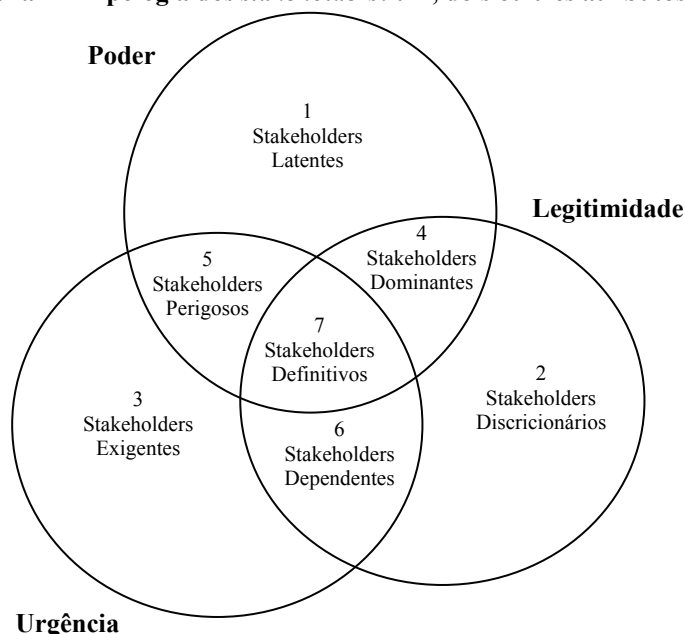
Para tentar identificar e explicar a importância de cada um dos *stakeholders*, e a relação a desenvolver com cada um deles, Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma

teoria, designada por *Stakeholders Salience*. De acordo com esta teoria, os *stakeholders* irão variar em termos de poder, legitimidade e urgência. Assim, terão poder se tiverem acesso a meios, coercivos, utilitários ou normativos, de impor a sua vontade na relação; legitimidade se as suas acções forem desejáveis e adequadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças, socialmente construído; e urgência na medida em que as suas necessidades apelem a uma acção imediata.

Assim, com base nos atributos, poder, legitimidade e grau de urgência, poder-se-iam identificar sete classes de *stakeholders* (figura 1) agrupadas em três grupos:

- *Stakeholders* latentes. Este tipo de *stakeholder* possui apenas um dos atributos (poder ou legitimidade ou urgência). Neste caso, na presença de escassez de tempo ou recursos, a administração da IES poderia não fazer nada quanto ao relacionamento com os mesmos ou até mesmo ignorar a sua existência. Se o seu atributo for poder, denominar-se-iam inativos, pois podem possuir poder para impor a sua vontade, mas não possuir legitimidade para tal ou não possuir uma reivindicação urgente. Se o seu atributo for legitimidade, então denominar-se-iam discricionários. Neste caso, possuem legitimidade mas não possuem poder para influenciar a IES, nem tão pouco urgência. Por sua vez, se o atributo possuído for urgência, então denominar-se-ão *stakeholders* exigentes. No entanto, as suas exigências dificilmente seriam atendidas pois não possuem nem poder nem legitimidade para influenciar as IES;
- *Stakeholders* expectantes. Este grupo de *stakeholders* caracteriza-se por possuir dois dos três atributos. Caso os atributos predominantes fossem o poder e a legitimidade, então denominar-se-iam de *stakeholders* dominantes. Este grupo de *stakeholders* será aquele que começa a ser importante para as IES. Para eles, a organização tem por exemplo de produzir relatórios anuais. Por sua vez, se os atributos predominantes são o poder e a urgência, então estes *stakeholders* são designados de dependentes, pois dependem de outros *stakeholders* ou mesmo da administração da instituição para poderem concretizar as suas exigências, pois embora possuam legitimidade e urgência não possuem poder. Quando os atributos são o poder e a urgência, então os *stakeholders* passam a ser perigosos, pois apesar de não possuírem legitimidade, estes *stakeholders* irão tentar recorrer a meios coercivos para tentar resolver as suas necessidades;
- *Stakeholders* definitivos. *Stakeholders* definitivos serão todos aqueles que congreguem simultaneamente legitimidade, poder e urgência. Sempre que estes *stakeholders* tenham uma necessidade urgente, a instituição deverá e terá que atender, pois estes possuem legitimidade e poder para fazer com que a organização responda rapidamente às suas necessidades.

Assim, de acordo com a teoria dos *Stakeholders Salience*, de Mitchell, Agle e Wood (1997), a importância de cada um deles, de acordo com esta classificação, seria reduzida para os *stakeholders* latentes, média para os *stakeholders* expectantes e elevada para os *stakeholders* definitivos. Importa ainda referir que nenhum *stakeholder* possui uma posição estática, podendo a sua importância mudar ao longo do tempo.

Figura 1 – Tipologia dos *stakeholders*: um, dois ou três atributos

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

A contribuição da proposta de Mitchell, Agle e Wood (1997) para a Teoria dos *Stakeholders* tem sido reconhecida em toda a literatura. No entanto, verifica-se que o seu contributo foi mais na modelização das categorias de *stakeholders* do que na identificação propriamente dita dos mesmos. A análise dos *stakeholders* ajuda os gestores públicos a perceber quem são os seus *stakeholders* e o que os satisfaz. Idealmente irá ajudar a revelar como é que as formas de satisfazer esses *stakeholders* irão criar valor público e melhorar o bem comum (Bryson, 2004). Neste sentido, Bryson (2004) fez, com base em diversos autores, uma sistematização de algumas das técnicas existentes para identificar os *stakeholders*. O quadro 3 apresenta um resumo das mesmas.

Quadro 3 – Técnicas para identificação dos *stakeholders*

| Técnicas | Descrição sumária |
|---|--|
| Análise básica dos <i>stakeholders</i> | Técnica que envolve vários passos sequenciais começando com exercícios em pequenos grupos seguidos de sessões plenárias. 1- Gerar lista de potenciais <i>stakeholders</i> ; 2- Preparar para cada <i>stakeholder</i> uma folha separada; 3- Colocar nome de cada <i>stakeholder</i> e dividir em duas colunas; 4- Colocar na 1ª coluna os critérios segundo os quais os <i>stakeholders</i> poderão avaliar a instituição; 5- Colocar a visão que pensamos que os <i>stakeholders</i> têm da instituição (boa, razoável, má); 6- Identificar e registar o que pode ser feito para rapidamente satisfazer cada <i>stakeholder</i> ; 7- Identificar e registar questões de longo prazo com os diversos <i>stakeholders</i> , quer individualmente, quer em grupo. |
| Grades de poder versus interesse | Esta análise permite identificar e representar cada <i>stakeholder</i> ou grupo de <i>stakeholders</i> numa matriz cujos eixos serão poder (reduzido/elevado) e interesse (reduzido/elevado). Permite visualizar possíveis alianças estratégicas e acções a desenvolver para cada grupo. |

Continua...

...continuação

| | |
|---|---|
| Matriz de planejamento de participação | Permite identificar e classificar os diversos <i>stakeholders</i> em termos da participação destes nas acções da instituição. Assim, alguns seriam subdivididos em aqueles que seriam apenas informados, os que iriam ser consultados, os que iriam ser envolvidos, os que iriam colaborar e os que iriam ter poder para decidir. |
| Diagramas representativos das inter-relações existentes entre os <i>stakeholders</i> | Consiste numa representação gráfica das acções a desenvolver pela instituição e associação dos diversos <i>stakeholders</i> às mesmas. Permite assim visualizar a inter-relação que existe entre os diversos <i>stakeholders</i> para cada acção ou tópico. |
| Mapas de enquadramento de problemas nos <i>stakeholders</i> | Perante cada problema que a instituição tenha para resolver, os <i>stakeholders</i> serão classificados em função do seu poder e da sua posição de opositores ou apoiantes. Assim, ter-se-á <i>stakeholders</i> que serão fracos apoiantes, fortes apoiantes, fracos opositores e fortes opositores. |
| Grade de apoio/oposição do <i>stakeholder</i> | Similar ao anterior, só que em vez de problemas trata de propostas futuras. |
| Diagramas de influência do <i>stakeholder</i> | Representam os <i>stakeholders</i> em função das influências que exercem uns sobre os outros. Permite identificar quem é mais influente e quem é mais central. |
| Criação de ideias para intervenções estratégicas | Envolve a formulação de problemas e a procura de soluções, bem como, a sua viabilidade política, a partir dos interesses dos <i>stakeholders</i> . |
| Diagramas de bases de poder e direcções de interesse | Baseiam-se na grelha de interesse versus poder e nos diagramas de influências dos <i>stakeholders</i> . Representam-se as bases do poder e a direcção de interesses da cada <i>stakeholder</i> . Identifica as fontes de poder de cada <i>stakeholder</i> , bem como, os objectivos e metas que cada um pretende alcançar. |
| Encontrar o bem comum e a estrutura de um bom argumento | Baseia-se na anterior e permite perceber quais os interesses ou temáticas que reúnem mais apoio por parte de um maior grupo de <i>stakeholders</i> . |
| Ignorar os interesses individuais para alcançar o bem comum | Baseia-se nos diagramas de bases de poder e direcções de interesse e permite representar as ligações existentes entre os interesses individuais dos <i>stakeholders</i> e os supra-interesses |
| Grade de análise ética | Permite identificar quais as propostas que devem ser eliminadas ou desenvolvidas em função da posição ética de cada um dos <i>stakeholders</i> . |
| Grade de apoio/oposição dos <i>stakeholders</i> | Baseia-se nos mapas de enquadramento de problemas nos <i>stakeholders</i> e analisa a posição de apoio ou oposição, só que neste caso, analisa propostas específicas e não problemas ou definições. |
| Papel desempenhado pelo <i>stakeholder</i> | Esta técnica obriga a que os membros da direcção desempenhem os papéis de <i>stakeholders</i> para avaliar até que ponto as propostas vão de encontro aos interesses dos <i>stakeholders</i> . |
| Grade de atratividade da política versus capacidade do <i>stakeholder</i> | Em função do interesse das acções para o <i>stakeholder</i> e da sua capacidade para as concretizar, obtêm-se as propostas que podem ser implementadas com sucesso. |

Fonte: Elaborado com base na descrição de Bryson (2004)

Pela leitura do quadro 3 é possível perceber que as técnicas de identificação dos *stakeholders* são variadas e com diversas finalidades, o que faz com que cada uma possa ser utilizada em diferentes situações. Algumas ajudam apenas na identificação destes, bem como das suas necessidades, no entanto, outras ajudam a delinear estratégias atuais e futuras em função, quer das necessidades dos *stakeholders*, quer do seu apoio ou antagonismo. Importa ainda realçar que algumas delas se destacam pela representação visual que auxilia bastante a identificação dos mesmos.

No entanto, uma falha da maior parte dos estudos consiste no fato de na identificação dos *stakeholders* se recorrer normalmente à aplicação destas técnicas apenas com os níveis hierárquicos mais elevados (Ex: Polonsky, 1995; Buysse e Verbeke, 2003; Lim, Ahn e Lee, 2005; Beach 2008, 2009; Semerciöz, Dönmez e Dursun, 2008). Contudo, se numa qualquer empresa isto poderá fazer sentido, no ensino superior ter-se-á de ter em consideração as características específicas destas instituições (Licata e Frankwick, 1996).

De fato, as instituições de ensino superior caracterizam-se pela elevada autonomia que as suas faculdades, departamentos e até docentes e investigadores têm na concretização dos objectivos individuais e institucionais. Ou seja, embora a estratégia de uma instituição de ensino superior seja desenvolvida a nível superior, ela é implementada muitas vezes, com elevados níveis de autonomia por parte dos actores da instituição. Neste sentido, são muitas vezes os níveis hierárquicos inferiores que estabelecem relações e contatos importantes para a instituição, pelo que estes níveis hierárquicos poderão ter um papel fundamental na correta identificação dos stakeholders da instituição (Kast e Rosenzweig, 1980; Licata e Frankwick, 1996).

4. Métodos e Técnicas de Pesquisa

Para responder à questão que norteou esta investigação, realizou-se uma pesquisa de campo. Para a realização da parte empírica, tomou-se por base o trabalho desenvolvido por Bryson (2004), estudo este que propõem algumas metodologias para a investigação dos *stakeholders* de uma organização. Como a questão de investigação procurava descobrir se para identificar os *stakeholders* de uma instituição de ensino superior (IES) basta entrevistar a alta direcção da instituição, ou se é necessário consultar outros níveis de direcção, como a direcção intermédia destas instituições, realizou-se uma pesquisa de carácter qualitativo-exploratório.

A pesquisa exploratória justifica-se pelo fato de existirem poucas pesquisas sobre os *stakeholders* das IES que nos ajudem a identificar os stakeholders de uma IES. Investigações exploratórias exigem métodos qualitativos de investigação de um fenómeno (Denscombe, 2003; Hair Jr *et al.*, 2003).

Como unidade de análise, escolheu-se uma universidade pública portuguesa típica (UPP). A instituição escolhida faz parte de um conjunto de 13 UPPs, sendo que todas elas possuem um sistema de gestão semelhante por força da legislação em Portugal. Ou seja, os resultados obtidos numa UPP tendem a representarem a realidade das outras UPP do mesmo país. O estudo incidiu numa das 5 faculdades que compõem esta universidade, a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Esta faculdade foi seleccionada por possuir o maior número de alunos dentro da UPP escolhida como objeto de estudo. Desta forma, como amostra, foram convidados a participar das entrevistas:

- Como representantes da alta direcção da faculdade: o presidente da faculdade, os presidentes dos 4 departamentos desta faculdade e o presidente do único núcleo de investigação da faculdade;
- Como representantes da direcção intermédia da faculdade: os 7 diretores dos cursos de licenciatura oferecidos pela faculdade. A escolha dos cursos de licenciatura (e não os cursos de segundo e/ou terceiro ciclos) deveu-se ao fato de serem os cursos com o maior números de alunos dentro desta faculdade.

Este tipo de amostra caracteriza-se por ser uma amostragem de conveniência (Denscombe, 2003). Os 6 representantes da alta direcção e os 7 representantes da direcção intermédia foram convidados a participar da investigação. Destes, 4 representantes da alta direcção e 5 representantes da direcção intermédia aceitaram participar.

Quanto à coleta de dados, foi preparado um roteiro semi-estruturado, instrumento adequado para as entrevistas em profundidade (Hair Jr *et al.*, 2003). Neste roteiro, quatro assuntos nortearam as conversas a respeito dos *stakeholders* nas IES: o entendimento do entrevistado sobre o serviço prestado pela IES (missão da universidade); sua compreensão sobre o que seja o conceito de *stakeholder*; a identificação, na opinião do entrevistado, de todos os *stakeholders* da IES; a classificação dos *stakeholders* identificados por ordem de importância para os entrevistados.

As entrevistas ocorreram no período de 09 a 25 de novembro de 2009 e cada entrevista teve uma duração média de 1 hora. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas. Após a realização das 9 entrevistas, as mesmas foram transcritas para poderem ser inseridas num software que auxilia a análise de dados qualitativos.

Com todas as respostas em formato digital, a análise dos dados foi feita através de análise de conteúdos com o objetivo de encontrar e classificar os *stakeholders* da faculdade investigada através de codificação (Denscombe, 2003), contando para isso com o auxílio do software Atlas/ti (Muhr, 1995). Este tipo de análise procura regularidades e variabilidades baseadas em repetições de observações ou afirmações. É a tentativa de quantificação de dados qualitativos (Denscombe, 2003). No caso em questão, os códigos foram estabelecidos inicialmente pelas palavras mais presentes nas entrevistas, procedimento este realizado pelos entrevistadores na análise das transcrições das entrevistas. Posteriormente, tanto os dados como os códigos foram inseridos tendo o software identificado as falas dos entrevistados em regularidades e similaridades conforme a codificação estabelecida. Desta forma foi possível realizar a análise de todas as entrevistas de modo conjunto, emergindo um *ranking* de códigos presentes nos dados recolhidos junto dos respondentes (dos mais presentes aos menos presentes).

5. Análise dos Dados

A análise dos dados foi dividida em duas partes. Primeiro, fez-se a análise das entrevistas com a alta direção da faculdade (presidentes). Num segundo momento, analisaram-se os dados obtidos junto da direção intermédia da mesma faculdade (diretores/coordenadores de curso). Num terceiro momento, compararam-se os resultados.

5.1. Análise das Entrevistas com os Presidentes

Nesta etapa, apresentam-se os resultados obtidos junto dos presidentes: da faculdade, dos departamentos e do núcleo de investigação da unidade da UPP pesquisada. No total foram 4 entrevistas.

Assim, quanto ao serviço prestado pela faculdade, o ensino foi o mais referido. Um dos entrevistados referiu que “...o motivo da existência da faculdade é a formação dos indivíduos...”, sendo que o foco principal de qualquer instituição de ensino deve ser o aluno e a sua formação profissional. Também todos os entrevistados se focalizaram na investigação científica, afinal, como citou um entrevistado: “...é preciso não somente disseminar conhecimento, mas principalmente produzi-lo...”. Ou seja, a faculdade não existe somente para formar pessoas, mas também para desenvolver o conhecimento científico e promover o avanço do conhecimento nas áreas contempladas pela faculdade.

Outro ponto comum a todos os entrevistados foi a relação da universidade com seu meio envolvente. Segundo outro entrevistado, “...uma universidade deve ter como objectivo o desenvolvimento da região onde está inserida, pois uma universidade deve manter relações com seu exterior...”. Ainda outro entrevistado destacou o papel da universidade como meio de “...contribuir com a mudança social, ao desenvolver economicamente e socialmente a comunidade local e toda a nação...”. Um terceiro entrevistado destacou “...a necessidade de formar recursos humanos para a sociedade, além de transferir os conhecimentos obtidos dentro da própria universidade...”.

Ao direcionar a entrevista ao conceito de *stakeholder*, percebeu-se claramente que todos os entrevistados compreendem bem o conceito estabelecido por Freeman (1984), que definiu *stakeholder* como indivíduo ou grupo de indivíduos que influenciam ou são influenciados pela organização. Ao solicitar o seu próprio conceito de *stakeholder*, todos os entrevistados definiram o termo de forma muito semelhante à definição de Freeman (1984): “...é quem tem interesse na instituição...”, “...são os públicos-alvo que tem relação com a

universidade...”, “são parceiros ou entidade que compõe a organização...”, “...são as partes que detém interesse pela universidade...”, “...qualquer elemento interessado na instituição ou mesmo de interesse da universidade...”. Desta forma, não foi preciso explicar aos entrevistados o que significa o conceito analisado.

Na sequência do roteiro previamente estabelecido, o passo seguinte consistiu em solicitar aos entrevistados uma identificação de quais seriam os *stakeholders* da universidade. Os resultados encontram-se resumidos no quadro 4.

Quadro 4– Resumo das respostas dos presidentes sobre *stakeholders* da universidade

| Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 |
|---|---|--|--|
| Alunos | Alunos | Alunos | Alunos |
| Docentes e Funcionários | Ex-alunos | Docentes | Professores |
| Sociedade (local, nacional e global) | Professores e Investigadores | Funcionários | Funcionários |
| Governos locais e regionais | Sociedade (envolvente local, nacional e global) | Entidade de classe (Ordens) | Investigadores |
| Governo nacional | Organizações locais | Governo regional e nacional | Empresas e organizações não lucrativas |
| Empresas | Empresas e organizações em geral | Cidade e região onde a IES está inserida | Sociedade não acadêmica |
| Instituições onde os alunos vão trabalhar | Governo e fontes de financiamento públicos | Organizações profissionais Europeias | Poder público |
| | | | Comunidade local e regional |
| | | | Outras universidades |

Fonte: Elaboração própria

Para cada *stakeholder* citado, foi solicitado ao entrevistado que explicasse o porquê de citá-lo e qual o grau de importância de cada um. Nas justificativas, foi possível classificar os *stakeholders*, dos mais importantes aos menos importantes.

De uma forma geral, o *stakeholder* aluno foi escolhido como o mais importante, pois, segundo um dos entrevistados, “...sem alunos, não há universidade...”, ou ainda, “..o aluno é a razão de ser da universidade...”. Para outro dos entrevistados, “...o aluno é o principal motivo da existência da universidade...”. Um terceiro entrevistado destacou que “...é o aluno quem possibilita a sobrevivência da universidade...”. A escolha do aluno como principal *stakeholder* já poderia ser esperada, afinal todos os presidentes são também professores e os seus esforços como docentes concentram-se nos alunos, o que implica uma maior importância para este *stakeholder* específico. Outro motivo que também justifica a escolha do aluno como principal *stakeholder* é o facto de para um dos entrevistados, “...esta universidade ainda não focalizar suficientemente a investigação científica, o que exige que a instituição se esforce por captar e manter alunos, pois estes são a principal fonte de financiamento da universidade...”.

O segundo *stakeholder* mais importante foi a região onde a universidade está sediada. Para um dos entrevistados, “...é a localidade onde a universidade está inserida a maior influência que a instituição sofre...”. Outro entrevistado destacou que “...a universidade impacta e sofre o impacto da região que envolve a universidade...”. Ainda um terceiro entrevistado definiu: “...a região local influencia fortemente a universidade...”. O quarto entrevistado afirmou que “...nossa universidade influencia de maneira directa a região onde está sediada...”. Portanto, depois do aluno, foi identificado como segundo *stakeholder* mais importante a comunidade local e o meio envolvente mais próximo da universidade. Este fato pode explicar-se por esta universidade se localizar numa região do interior de Portugal, mais precisamente numa cidade de médio porte (para os padrões portugueses). Ou seja, um dos

mais importantes papéis desta instituição nesta região é, sem dúvida, o desenvolvimento da própria região.

Por fim, considerando as respostas dos entrevistados, a sequência de importância dos *stakeholders* ficou assim definida, nesta ordem: Alunos; Comunidade Local e os seus Governos; Docentes, Investigadores e Funcionários; Poder Público, Governo Nacional e Agências de Financiamento Público; Empresas/Organizações (lucrativas ou não) e Instituições onde os alunos vão trabalhar; Entidades de Classe (Ordens); Ex-Alunos; Organizações Profissionais Europeias; Sociedade não Académica no geral; Outras Universidades.

5.2. Análise das Entrevistas com os Diretores/coordenadores de Curso

A segunda etapa da análise contemplou somente as entrevistas com os diretores de cursos, que podem ser considerados a gestão intermédia de uma IES. Nesta fase foram entrevistados 5 diretores.

Com relação ao serviço prestado pela faculdade, verificou-se também existir um certo consenso sobre o serviço ensino. Porém, surgiram algumas questões a respeito da missão da universidade e da própria faculdade. Para um dos entrevistados, "...a universidade tem uma missão indefinida e por isso muitas vezes falha na prestação dos serviços a que se propõe...", e continua, "...é preciso focar a empregabilidade dos alunos e isto somente se obtém com bons cursos e uma boa prestação de serviços internos...". Outro entrevistado destacou o crescimento acelerado das universidades em Portugal e conseqüentemente uma diminuição da ênfase em questões pedagógicas, o que empobrece o serviço prestado pelas IES e dificulta a captação de alunos. Por outro lado, este entrevistado afirmou também que, para a universidade ser eficaz nos serviços que presta, "...há a necessidade de separar o docente do investigador, pois as duas funções juntas prejudicam-se entre si...". Apesar disto, o discurso corrente entre os diretores de curso pode ser sintetizado na fala de um deles: "...a universidade deve produzir conhecimento útil a sociedade, bem como deve disseminar conhecimentos, ou seja, ensino e investigação que procurem melhorar a sociedade...".

Considerando esta citação, a investigação científica também foi colocada, de modo geral, como um dos serviços da universidade. Mas o serviço mais presente nas entrevistas dos diretores de curso foi a prestação de serviços para a comunidade. Segundo um dos entrevistados, "...a universidade não deve somente fazer pesquisa, mas deve possuir mecanismos de transferências de tecnologias...". Outro comentário deste mesmo entrevistado foi que "...esta universidade deve causar impacto na região, pois as características desta região exigem isto...". Já um segundo entrevistado ressaltou que "...a principal missão da universidade é prestar serviços para a comunidade. Uma universidade deve ter o papel de intervir e melhorar a sociedade em geral...". Um terceiro entrevistado afirmou que "...é preciso separar o docente da direção. Nem todos os docentes possuem competências para serem gestores da universidade, pois isto exige competências específicas...".

Tendo identificado a percepção dos entrevistados quanto aos serviços prestados pela universidade, o passo seguinte foi conhecer o que os diretores de curso entendem por *stakeholder*. O primeiro dos entrevistados afirmou ser "...todas as partes interessadas em qualquer coisa...", o segundo definiu o termo como sendo "...os influenciadores e influenciados envolvidos com uma organização...". O terceiro entrevistado destacou ser "...as pessoas e as organizações que se relacionam com a universidade...". O quarto entrevistado citou ser "...qualquer agente que se interessa pela universidade...". O quinto entrevistado afirmou desconhecer o termo. Neste caso, a definição de Freeman (1984) foi apresentada e explicada ao entrevistado.

Ao considerar que todos os entrevistados compreendem bem o que é um *stakeholder*, foi solicitado aos mesmos que elencassem os *stakeholders* de uma universidade. Os resultados foram reunidos e resumidos na tabela 5.

Observando-se o quadro 5, pode perceber-se que surgiram uma diversidade de *stakeholders* não encontrados anteriormente. Seguindo o mesmo processo anterior, foi solicitado aos entrevistados que justificassem e qualificassem cada um dos *stakeholders* citados.

Entre os *stakeholders* citados, houve uma divergência entre os mais importantes. Enquanto um entrevistado considerou ser a alta direção da universidade (equipe reitoral) o seu principal *stakeholder*, outro entrevistado considerou, com igual grau de importância, o governo nacional e local (em termos de legislação), a União Europeia (quanto a exigências) e as agências reguladoras (acreditação dos cursos). Já um terceiro entrevistado colocou como principal *stakeholder* o professor. Os outros dois entrevistados colocaram o aluno como principal *stakeholder* da universidade.

Quadro 5 – Resumo das respostas dos diretores sobre *stakeholders* da universidade

| Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 4 |
|---|---|--------------------------|--|--|
| Alta direção da universidade (reitoria) | Governo nacional e local | Professores | Alunos e suas Famílias | Alunos |
| Governo nacional | União Europeia | Funcionários | Ex-alunos | Professores |
| Alunos | Agências reguladoras (acreditação) | Governo local e nacional | Docentes e funcionários | Funcionários |
| Professores | Alunos e potenciais alunos (mercado de ensino) | Aluno | Empresas | Imprensa |
| Profissionais da área e Associações profissionais | Empresários locais | Empresas | Entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos | População que financia o sistema educativo |
| Universidades concorrentes | Comunidade local | | | Sociedade em geral |
| | Imprensa | | | Empresas e Organizações |
| | Associações empresariais | | | Comunidade local e nacional |
| | Universidades concorrentes | | | Associações empresariais |
| | Agências de financiamento (públicas e privadas) | | | |

Fonte: Elaboração própria

Estas divergências mostram as diferentes visões dos directores de cursos, sendo eles o elo entre a alta direção (presidentes e reitoria) e o corpo docente. Ou seja, se forem considerados os resultados obtidos com os presidentes, há aqui uma clara distinção de discursos, indiciando uma dificuldade de comunicação entre os dois níveis hierárquicos, algo já identificado anteriormente nas investigações sobre a direção de universidades (Baldrige, 1971).

Apesar destas divergências, destacaram-se como principais *stakeholders* pelo seu grau de importância declarada pelos entrevistados: os Alunos (e potenciais alunos); o Governo Nacional (especialmente questões referentes a legislação) e Entidades Públicas; os Professores, Funcionários e Investigadores; as Empresas e Organizações sem Fins Lucrativos; as Associações Empresarias e Profissionais; as Universidades Concorrentes; a População (que

financia o sistema de ensino superior português); os Ex-alunos; as Famílias dos alunos; a Imprensa; a Comunidade Local e Regional. Em resumo, estes foram os dados recolhidos junto dos directores de cursos de licenciatura da faculdade investigada.

5.3. Análise Comparativa

Para atingir o principal objetivo desta investigação, nesta etapa fez-se uma análise comparativa entre os resultados obtidos. Esta comparação foi resumida no quadro 6, para posterior discussão.

Quadro 6 – Análise comparativa das respostas de presidentes e directores

| Questões | Presidentes | Directores |
|---|--|---|
| Serviço da Universidade/ Faculdade (por ordem de importância) | 1 – Ensino 2 – Investigação 3 – Relação com a sociedade | 1 – Relação com a sociedade 2 – Ensino 3 – Investigação |
| <i>Stakeholders</i> identificados | Alunos; Ex-alunos; Docentes; Investigadores; Funcionários; Sociedade (local, nacional, global); Governo (local, regional, nacional); Empresas e Organizações locais e em geral; Mercado de trabalho; Entidades de classe (Ordens) e Organizações profissionais Europeias; Fontes de financiamento público; | Alta direcção da IES (reitoria); Governo local e nacional; União Europeia; Agências reguladoras (acreditação); Alunos e potenciais alunos; Ex-alunos; Famílias dos alunos; Professores; Funcionários; Empresas e Associações empresariais; Profissionais da área e Associações profissionais; Universidades concorrentes; Empresários locais; Comunidade local e regional; Imprensa; Agências de financiamento (públicas e privadas) |
| Principais <i>stakeholders</i> | 1 – Alunos 2 – Região sede da universidade; 3 – Docentes, Investigadores e Funcionários; 4 – Governo Nacional e Agências de Financiamento Público; 5 – Empresas/Organizações e Instituições onde os alunos vão trabalhar; 6 – Entidades de Classe (Ordens); 7 – Ex-Alunos; 8 – Organizações Profissionais Europeias; 9 – Demais <i>stakeholders</i> . | 1 – Alunos (e potenciais alunos); 2 – Governo Nacional (especialmente questões referentes a legislação); 3 – Professores; 4 – Empresas; 5 – Associações Empresariais e Profissionais; 6 – Universidades Concorrentes; 7 – Demais <i>stakeholders</i> . |

Fonte: Elaboração própria

Analisando-se o quadro 6, uma primeira constatação é que há uma inversão sobre o papel da universidade. Enquanto o grupo de presidentes vê em primeiro lugar o ensino, seguido da investigação e posteriormente as relações com a sociedade, no grupo de directores, as relações com o exterior da universidade aparecem antes do ensino. Esta diferença de visões pode causar alguns problemas na implementação de ações da alta direcção sobre a base de trabalhadores da IES, neste caso professores, investigadores e funcionários. Olhando-se para a realidade empresarial, é muito importante que os discursos da alta direcção e da direcção intermédia sejam coincidentes, algo não identificado aqui.

Uma segunda constatação, esta sim objetivo deste estudo, foi encontrar diferentes *stakeholders* entre os níveis de gestão da universidade. Comparando-se os *stakeholders* identificados pelos presidentes e pelos directores de cursos, percebe-se que alguns *stakeholders* referidos pelos directores não surgem nos discursos dos presidentes (e vice-versa). Ou seja, é possível que, em investigações posteriores de identificação de *stakeholders* em universidades, o mais recomendado seja a identificação dos mesmos em vários níveis

hierárquicos e não somente junto da alta direcção da IES. Esta questão foi a que norteou o estudo aqui realizado e contraria os métodos utilizados nos estudos de Polonsky (1995), Buysse e Verbeke (2003), Lim, Ahn e Lee (2005), Beach (2008, 2009) e Semerciöz, Dönmez e Dursun (2008).

Por fim, outra evidência de problemas na comunicação entre presidentes e directores pode ser observada ao se classificar, por nível de importância, os *stakeholders* anteriormente identificados. Enquanto que o foco das atenções dos presidentes está, além dos alunos, no entorno local e na equipe de colaboradores da universidade, os directores mostraram muito mais preocupações com questões que envolvem a regulamentação do ensino, não havendo um consenso entre os directores em o aluno ser o principal *stakeholder*. Estas importâncias distintas mais uma vez demonstram as divergências de discurso de presidentes e directores, algo que se pode reflectir no desempenho global da universidade.

6. Conclusões

Esta investigação visou sobretudo verificar se os *stakeholders* de uma IES poderiam ser identificados, como é feito habitualmente, recorrendo apenas à alta direcção de uma IES. Assim verificou-se que ao nível da identificação dos *stakeholders* surgem praticamente os mesmos para os diferentes níveis hierárquicos, no entanto a sua importância e relevância não é a mesma para os actores dos diferentes níveis hierárquicos.

Ao nível da alta direcção verificou-se que a atenção é centrada no *stakeholder* aluno e no serviço ensino, por um lado, porque os alunos ainda hoje constituem uma grande parcela de financiamento destas instituições e por outro, porque em muitas das universidades a investigação está apenas agora a ganhar algum peso. Embora a sua afirmação seja dificultada pela falta de financiamento à mesma.

Ao nível da Gestão intermédia, também o *stakeholder* aluno surge como o mais importante, embora a missão da universidade passe em primeiro lugar pela ligação à comunidade. Esta parece ser uma visão mais restrita por parte dos directores de curso, que de alguma forma olham para a sociedade como a “entidade” a quem devem satisfazer as necessidades através da formação leccionada. É a sociedade que dita as necessidades de formação e ela quem absorve os outputs dessa mesma formação.

Verificou-se ainda que, de uma forma natural, a visão da gestão intermédia é mais limitada, quer para a missão da universidade quer para a importância a dar a cada um dos *stakeholders*, pois muitos directores de curso vêm como prioridade máxima a alta direcção e todos os organismos reguladores dos cursos que leccionam.

Assim estas conclusões parecem indicar algumas dificuldades na implementação das estratégias, pois como já foi referido, os directores de curso medeiam a relação entre a alta direcção e os docentes e alunos. Assim, se estes não atribuem a mesma prioridade aos diferentes *stakeholders*, será provável existir alguma dessincronização na implementação das orientações oriundas da alta direcção.

Parece assim fundamental que em qualquer estudo acerca da identificação e prioritização dos *stakeholders* de uma IES que os diversos níveis da instituição sejam envolvidos. E ainda, que na implementação de políticas e relacionamentos que visem chegar a diferentes *stakeholders* seja explicado aos diversos níveis hierárquicos a importância de cada *stakeholder*.

6.1. Limitações e futuras linhas de investigação

A natureza qualitativa e exploratória desta investigação constitui uma das principais limitações desta investigação. Apesar da técnica utilizada permitir compreender melhor a natureza do problema em estudo, as entrevistas realizadas centraram-se apenas numa faculdade de uma universidade pública, o que pode limitar a extensão das conclusões. No

entanto, convém realçar que se tratou de um estudo exploratório cujo objetivo consistiu em verificar, se para estudar os *stakeholders* no ensino seria necessário utilizar apenas o nível hierárquico mais elevado, constatação que foi contrariada pelas conclusões do estudo. Neste sentido, será importante, à semelhança dos outros estudos incluir outros níveis hierárquicos da universidade, pois se entre dois níveis hierárquicos se verificaram diferenças nas interpretações, provavelmente maiores diferenças serão de esperar quando mais níveis hierárquicos estejam envolvidos.

Por outro lado, seria ainda importante, continuar este estudo analisando outras faculdades, nomeadamente faculdades de engenharias e de artes e letras pelas diferenças que possam apresentar relativamente à faculdade estudada, que pela sua natureza (Ciências Sociais e Humanas) estará mais desperta para as questões da gestão e sociedade.

Referências

- Baldrige, J. V. (1971). *Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Beach, S. (2008). Sustainability of network governance: stakeholder influence. In: Brown, K., Mandell, M., Furneaux, C. e Beach, S. (org.). *Proceedings Contemporary Issues in Public Management: The Twelfth Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM XII)*, pp. 1-23, Brisbane, Australia.
- Beach, S. (2009). Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes? In: *13th International Research Society for Public Management Conference (IRSPM XIII)*, 6–8 April, Copenhagen Business School, Fredericksberg.
- Benneworth, P. e Arbo, P. (2006) *Understanding the regional contribution of higher education institutions: a literature review*. Paris: OECD/IMHE.
- Bryson, J. M. (2004) What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques, *Public Management Review*, Vol. 6, no. 1, pp. 21-53.
- Burrows, J. (1999) Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders, *Contemporary Education*, Vol. 70, no. 4, pp. 5-10.
- Buyse, K. e Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective, *Strategic Management Journal*, v. 24, no. 5, pp. 453-472.
- Denscombe, M. (2003). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 2 ed. Philadelphia: McGraw-Hill Education
- Dobni, C. B. e Luffman, G. (2003) Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, no. 6, June, pp. 577-585.
- Franz, R. (1998) Whatever you do, don't treat your students like customers!, *Journal of Management Education*, Vol. 22, no. 1, pp. 63-69.
- Freeman, R. E. (1984). The politics of stakeholders theory: some future directions. In: Dienhart, J. W. (ed.). *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, no. 4, pp. 409-422.
- Freeman, R. E. (1984) The politics of stakeholder theory: some future directions. In: Dienhart, J. W. (org.): *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, no. 4, pp. 409-422.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H. e Samouel, P. (2003). *Essentials of business research methods*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jongbloed, B., Enders, J. e Salerno, C. (2007) Higher education and its communities: interconnections and interdependencies in higher education. *Looking forward: Themes on the Changing Relationship between Higher Education and Society*. European Science Foundation.
- Kast, F. e Rosenzweig, J. (1980) *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira.

- Lam, Y. L. J. e Pang, S. K. N. (2003) The relative effects of environmental, internal and contextual factors on organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms, *The Learning Organization*, Vol. 10, no. 2, pp. 83-97.
- Laredo, P. (2007) Revisiting the third mission of universities: toward a renewed categorization of university activities?, *Higher Education Policy*, Vol. 20, no. 1, pp. 441-456.
- Licata, J. e Frankwick, G. (1996) University marketing: a professional service organisation perspective, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 7, nº 2, pp. 1-16.
- Lim, G., Ahn, H. e Lee, H. (2005). Formulating strategies for stakeholder management: a case-based reasoning approach, *Expert Systems with Applications*, v. 28, no. 4, pp. 831-840.
- Michael, S. O. (2004) In search of universal principles of higher education management and applicability to the Moldavian higher education system, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 18, no. 2, pp. 118-137.
- Mintzberg, H. e Rose, J. (2003) Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, no. 4, December, pp. 27-290.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, Vol. 2, no. 2:4, pp. 853-886.
- Muhr, T. (1995). Atlas/ti, release 1. In: Weitzman, E. A. and Miles, M. B. (eds.) *Computer programs for qualitative data analysis*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc., pp. 217-229.
- Owlia, M. e Aspinwall, E. (1996) A framework for the dimensions of quality in higher education, *Quality Assurance in Education*, Vol. 4, no. 2, pp. 12-20.
- Polonsky, M. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, no. 3, pp. 29-47.
- Rowley, J. (1997) Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract, *Quality Assurance in Education*, Vol. 5, no. 1, pp. 7-14.
- Semerciöz, F., Dönmez, D. e Dursun, M. (2008). Relationships between destination management organizations and destination stakeholders a research in regions of Marmara Aegean and Mediterranean in Turkey, *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, Vol. 1, no. 1, pp. 87-101.
- Smith, L. e Cavusgil, T. (1984) Marketing planning for colleges and universities, *Long Range Planning*, Vol. 17, no. 6, pp. 104-117.
- Tam, F. (2007) Rethinking school and community relations in Hong Kong, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 21, no. 4, pp. 350-366.
- Weaver, T. (1976) What is the good of higher education?, *Higher Education Review*, Vol. 8, no. 3, pp. 3-14.