



Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Wagner Mainardes, Emerson; Alves, Helena; Raposo, Mario; Domingues, Maria José
CATEGORIZAÇÃO POR IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS DAS UNIVERSIDADES
Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 4-43
Universidade Nove de Julho
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227117002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**CATEGORIZAÇÃO POR IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS* DAS
UNIVERSIDADES**

CATEGORIZATION BY IMPORTANCE OF UNIVERSITIES *STAKEHOLDERS*

**CLASIFICACIÓN DE IMPORTANCIA DE LOS *STAKEHOLDERS* DE LAS
UNIVERSIDADES**

Emerson Wagner Mainardes

Doutor em Administração para Universidade da Beira Interior – UBI

E-mail: emerson.wm@sapo.pt (Portugal)

Helena Alves

Doutora em Gestão pela Universidade da Beira Interior – UBI

Professora da Universidade da Beira Interior – UBI, Covilhã

E-mail: halves@ubi.pt (Portugal)

Mario Raposo

Doutor em Gestão pela Universidade da Beira Interior – UBI

Professor Catedrático da Universidade da Beira Interior – UBI, Covilhã

E-mail: mraposo@ubi.pt (Portugal)

Maria José Domingues

Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora da Universidade Regional de Blumenau – FURB

E-mail: mariadomingues@furb.br (Brasil)

CATEGORIZAÇÃO POR IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS* DAS UNIVERSIDADES

RESUMO

Com o objetivo de categorizar por importância os *stakeholders* das universidades, esta investigação abordou a Teoria dos *Stakeholders* quanto à qualificação por importância dos *stakeholders*. O modelo *Stakeholder Saliency* e os estudos sobre os *stakeholders* das universidades foram a base para a investigação empírica realizada com os colaboradores de 11 Universidades Públicas Portuguesas. Após a identificação de modo exploratório de 21 *stakeholders*, desenvolveu-se um questionário, enviado a 18.257 colaboradores dessas universidades, obtendo-se 684 respostas. Foi utilizado o modelo *Stakeholder Saliency*, porém este apresentou limitações. Propôs-se então um novo modelo que discrimina por importância os *stakeholders* de uma organização, baseado exclusivamente na influência do *stakeholder*, que permitiu uma classificação final mais apurada. Concluiu-se que governos e acadêmicos exercem mais influência que o mercado nas universidades investigadas, e que as Universidades Públicas Portuguesas atualmente focalizam-se mais na investigação do que no ensino.

Palavras-chave: *Stakeholders*; *Stakeholder Saliency*; Importância dos *Stakeholders*; *Stakeholders* das Universidades; Teoria dos *Stakeholders*.

CATEGORIZATION BY IMPORTANCE OF UNIVERSITIES *STAKEHOLDERS*

ABSTRACT

Since the objective of this study was to categorize the importance of stakeholders from universities, this research focuses on the Stakeholder Theory on the classification by importance of the stakeholders. The model Stakeholder Saliency and studies on the stakeholders of the universities were the basis for empirical research carried out with employees of 11 Portuguese Public Universities. After the exploratory identification of 21 stakeholders, we developed a questionnaire. It was sent to 18,257 employees of these universities, resulting in 684 responses. Stakeholder Saliency model was used, but this model has shown limitations. Then, we propose a new model that discriminates the importance of stakeholders of an organization, based solely on the influence of the stakeholder, which allowed a more accurate final classification. We were concluded that governments and scholars have more influence than the market in the universities surveyed, and Portuguese Public Universities currently focus more on research than teaching.

Keywords: *Stakeholders*; *Stakeholder Saliency*; *Stakeholders Importance*; *Universities Stakeholders*; *Stakeholders Theory*.

CLASIFICACIÓN DE IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS DE LAS UNIVERSIDADES

RESUMEN

Dado que el objetivo de esta investigación fue categorizar los stakeholders más importantes de las universidades, este estudio se acercó a la Teoría de los Stakeholders para acogerse a la importancia de los stakeholders. El modelo Stakeholder Saliency y estudios sobre los stakeholders de las universidades son la base para la investigación empírica llevada a cabo con los empleados de 11 Universidades Públicas Portuguesas. Después de la identificación de 21 stakeholders, desarrolló un cuestionario que fue enviado a 18.257 empleados de estas universidades, y resultó en 684 respuestas. El modelo Stakeholder Saliency fue utilizado, pero este modelo tenía limitaciones. Se propuso entonces un nuevo modelo que discrimina a los stakeholders de una organización, basado exclusivamente en la influencia de los stakeholders, lo que permitió una clasificación final más exacta. Se concluyó que los gobiernos y los académicos tienen más influencia que el mercado en las universidades encuestadas, y que las Universidades Públicas de Portugal en la actualidad se centran más en la investigación de la enseñanza.

Palabras-clave: *Stakeholders; Stakeholder Saliency; Importancia de los Stakeholders; Stakeholders de las Universidades; Teoría de los Stakeholders.*

1 INTRODUÇÃO

Após o surgimento da Teoria dos *Stakeholders* na década de 80 e seu desenvolvimento na década de 90, essa abordagem teórica ganhou espaço entre acadêmicos e praticantes da área da gestão como um novo modelo gerencial que considera outros potenciais interessados nas atividades de uma empresa, para além de acionistas, funcionários, fornecedores e clientes (Frooman, 1999). Assim, essa teoria propôs considerar todas as partes interessadas, os *stakeholders*, na definição das ações a serem realizadas pelos gestores organizacionais. Esses interessados, anteriormente pouco levados em conta na definição dos objetivos das empresas, foram citados por Freeman (1984), como governos, comunidade local, mídia, entre outros. Dessa forma, ampliou-se o espectro de atores que influenciam e são influenciados pelas organizações de modo geral e devem ser considerados pelos executivos que administram uma determinada empresa.

Nesse sentido, no entendimento de Baldwin (2002), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Rowley (1997b) e Scott e Lane (2000), o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que as organizações reconheçam, analisem e examinem as características de indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo comportamento organizacional. Essa gestão é feita em três níveis: a identificação dos *stakeholders*, o desenvolvimento de processos que reconheçam as necessidades e interesses deles, e a construção de relacionamentos com eles, tudo isso em prol do alcance dos objetivos da organização. Do lado oposto, os *stakeholders* definem as suas expectativas, sentem os efeitos da experiência de relacionamento com a organização, avaliam os resultados obtidos e agem conforme as suas avaliações, reforçando ou não os laços com a empresa (Neville, Bell & Mengüç, 2005; Polonsky, 1996; Post, Preston & Sachs, 2002).

Tal teoria tem se mostrado útil para organizações com fins sociais, nomeadamente organizações públicas (Beach, 2009) e também em organizações com poder disperso (Etzioni, 1964), como é o caso das universidades e dos hospitais, pois essas organizações apresentam uma quantidade de *stakeholders* superior às organizações empresariais tradicionais. No caso específico das universidades, a Teoria dos *Stakeholders* pode ser útil para ajudar a explicar a atenção prestada às várias comunidades do meio envolvente dessas organizações, bem como os relacionamentos entre elas e suas comunidades (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008). Todavia, identificar, especificar e hierarquizar os diferentes *stakeholders* de uma universidade mostra-se como uma lacuna na literatura acadêmica.

Considerando os trabalhos de Burrows (1999) e Jongbloed et al. (2008), pode-se afirmar que são ainda raras na literatura as investigações que, empiricamente, classificaram por importância os *stakeholders* de uma universidade. Assim, o principal objetivo desta pesquisa é, a partir de uma

realidade específica, categorizar por importância os *stakeholders* de uma universidade. Com esta categorização por importância, entende-se que os gestores possam desenvolver ações que atendam as solicitações dos seus *stakeholders* prioritários, melhorando a eficácia da gestão da universidade e atingindo os seus objetivos principais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, fez-se uma revisão do modelo *Stakeholder Saliency*, que se propõe a categorizar os *stakeholders* de uma organização. Seguidamente, foi efetuada uma revisão da literatura acerca dos *stakeholders* de uma universidade. Posteriormente, descreveu-se o modo como a investigação foi desenvolvida e apresentou-se a análise dos dados recolhidos. Finaliza-se o estudo com as conclusões, recomendações e limitações da investigação realizada.

2 QUALIFICAÇÃO POR IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS*: O MODELO *STAKEHOLDER SALIENCE*

A instrumentalização da Teoria dos *Stakeholder*, no intuito de identificar e classificar por importância os *stakeholders*, foi desenvolvida principalmente por Mitchell, Agle e Wood (1997), que investigaram as percepções dos gestores sobre as características dos *stakeholders*, bem como a sua saliência, quanto a aspectos de poder, legitimidade e urgência. Segundo Aaltonen, Jaakko e Tuomas (2008), a pesquisa existente sugere que a administração dá atenção aos *stakeholders* cujos créditos são considerados mais importantes em termos de poder, legitimidade e urgência.

Há uma série de definições restritas que tentam especificar a realidade pragmática na qual os gerentes simplesmente não podem atender a todas as reivindicações, reais ou potenciais, e que propõem uma série de prioridades para a atenção gerencial (Friedman & Miles, 2006). Nesse sentido, tornou-se necessária uma teoria da relevância dos *stakeholders* que possa explicar a quem e a que os gestores realmente devem prestar atenção (Mitchell et al., 1997).

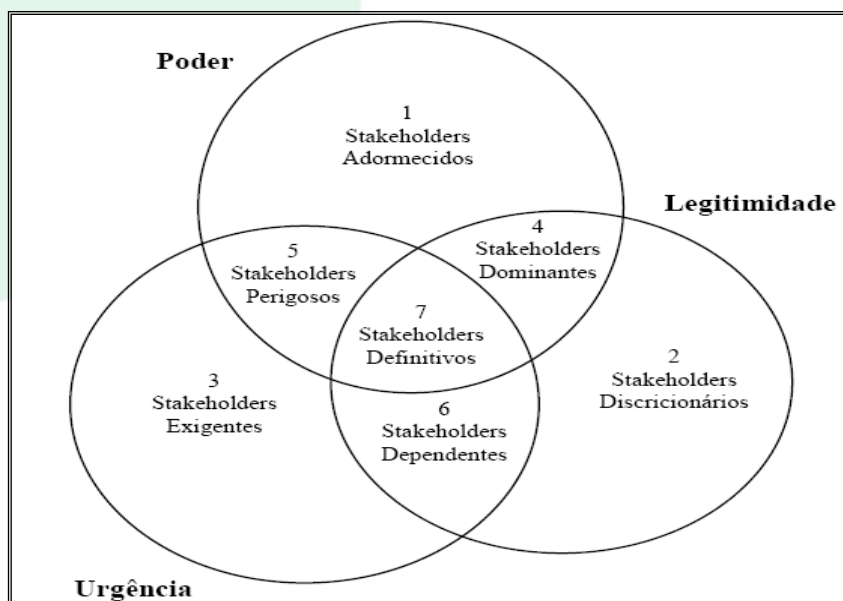
Para resolver esta questão, Mitchell et al. (1997) propuseram um modelo com estes três fatores (poder, urgência e legitimidade). Denominado de *Stakeholder Saliency*, este modelo, segundo Friedman e Miles (2006), inclui o poder de negociação dos *stakeholders*, a legitimidade no relacionamento com a organização e a urgência no atendimento às suas solicitações. Para Mitchell et al. (1997), o *Stakeholder Saliency* é um modelo dinâmico, baseado numa tipologia de identificação, que permite o reconhecimento explícito da singularidade da situação e a percepção gerencial para explicar como os gestores devem priorizar as relações com os *stakeholders*.

No modelo proposto por Mitchell et al. (1997), é sugerido que o comportamento estratégico de uma organização está sujeito a diversos grupos situados no seu meio envolvente, e as estratégias da organização devem satisfazer as necessidades desses grupos conforme a sua importância. Esta importância é definida pelos três fatores citados, que variam conforme a situação:

- Poder: habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado; o poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações);
- Legitimidade: percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com o contexto socialmente construído; pode ser individual, organizacional ou social;
- Urgência: necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*; deve-se considerar a sensibilidade de tempo (necessidade de velocidade na resposta da organização) e criticalidade (importância do clamor ou do relacionamento da empresa com o *stakeholder* em questão); este fator confere dinâmica ao modelo.

Segundo os autores, o modelo proposto é dinâmico por três razões: os três atributos são variáveis (e não estáticos, ou em estado estacionário); os atributos são socialmente construídos (e não objetivos); nem sempre os *stakeholders* têm consciência de possuírem um ou mais atributos. Essas questões tornam o modelo *Stakeholder Salience* bastante dinâmico e que muda com frequência. Os *stakeholders* podem possuir somente um atributo hoje e adquirir mais um ou dois atributos amanhã.

Os mesmos autores afirmaram que os três fatores mencionados, quando combinados, geram sete tipos de *stakeholders* (Figura 1 e Quadro 1), além de identificar os não *stakeholders*.

Figura 1 – Tipologia de classificação de *stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997, p. 874).

TIPO DE STAKEHOLDER	POSSIBILIDADES DE CLASSIFICAÇÃO
<p><i>Stakeholders</i> Latentes (possuem somente um dos atributos, provavelmente recebem pouca atenção da empresa)</p>	<p><i>Stakeholder</i> Adormecido: Grupo ou indivíduo que tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência; dessa forma o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa; em contrapartida, a gestão precisa conhecer este <i>stakeholder</i> com o intuito de monitorar o seu potencial para conseguir um segundo fator;</p> <p><i>Stakeholder</i> Discricionário: Grupo ou indivíduo que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência; nestes casos, a atenção que deve ser dada a este <i>stakeholder</i> diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptivo;</p> <p><i>Stakeholder</i> Exigente: Quando o atributo mais importante é a urgência; sem poder nem legitimidade, não atrapalha tanto a empresa, porém deve ser monitorado quanto ao potencial de conseguir um segundo atributo;</p>
<p><i>Stakeholders</i> Expectantes (possuem dois atributos, o que leva a uma postura mais ativa do <i>stakeholder</i> e da própria empresa)</p>	<p><i>Stakeholder</i> Dominante: Grupo ou indivíduo que tem a sua influência na empresa garantida pelo poder e pela legitimidade; assim sendo, espera e recebe muita atenção da empresa;</p> <p><i>Stakeholder</i> Perigoso: Quando há poder e urgência, porém não existe legitimidade; o <i>stakeholder</i> coercivo (e possivelmente violento) para a organização pode ser um perigo;</p> <p><i>Stakeholder</i> Dependente: Grupo ou indivíduo que detém os atributos de urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro <i>stakeholder</i> para que suas reivindicações sejam levadas em consideração;</p>
<p><i>Stakeholder</i> Definitivo (quando o <i>stakeholder</i> possui poder, legitimidade e urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a este <i>stakeholder</i>).</p>	

Não *Stakeholder* (quando o indivíduo ou grupo não exerce nenhuma influência nem é influenciado pela operação da organização).

Quadro 1 – Tipologia dos *stakeholders* no modelo *Stakeholder Salience*.

Fonte: Adaptado de Mitchell et al. (1997, p. 875).

Segundo Friedman e Miles (2006), a tipologia apresentada por Mitchell et al. (1997) popularizou-se entre os teóricos e praticantes da Teoria dos *Stakeholders*. Apesar dessa constatação, são ainda poucos os estudos que testaram o modelo de modo quantitativo, como fizeram Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), Magness (2008) e de O'Higgins e Morgan (2006). Essas investigações empíricas apontaram algumas limitações no modelo e resultados controversos. Portanto, apesar de ser um modelo teórico simples e claro, sua operacionalização deve ainda ser discutida.

3 *STAKEHOLDERS* EM UNIVERSIDADES

Para Bjorkquist (2008), durante muitos anos as universidades foram consideradas de modo isolado do seu ambiente socioeconômico e político. No entanto, há agora uma exigência para com as universidades, para que elas mostrem a sua relevância para a sociedade. Uma forma de integrar as universidades na sociedade é através da participação de atores externos, os *stakeholders*.

Mas, afinal, quem são os *stakeholders* de uma universidade? São vários os estudos que procuraram identificar os *stakeholders* de uma universidade. A análise da literatura identificada sobre a temática permite salientar que vários estudos identificaram os *stakeholders*, mas nem todos se focaram na teoria, nem sequer utilizaram técnicas próprias para a sua identificação. Nesses casos, a identificação dos *stakeholder* foi estabelecida a partir da influência conhecida que recebem da instituição universitária, conforme indicam as pesquisas em gestão de universidades. O Quadro 2 efetua um resumo dos estudos que se referem aos *stakeholders* das universidades.

INVESTIGAÇÃO	STAKEHOLDERS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
Conway, Mackay e Yorke (1994)	Primários – alunos; Secundários – entidades pagadoras, autoridades de educação; Terciários – organismos de acreditação, ex-alunos, empregadores, pais.
Nedwek e Neal (1994)	Administradores da universidade, corpo diretivo, alunos e seus familiares, agências governamentais e de acreditação.
Kotler e Fox (1995)	Fundações, ex-alunos, comunidade local, público em geral, mídia de massa, estudantes potenciais, alunos matriculados, órgãos fiscalizadores, pais de alunos, gestão e funcionários, corpo docente, conselho universitário, concorrentes, fornecedores, comunidade empresarial e órgãos governamentais.
Taylor e Reed (1995)	Docentes, conselhos de educação, conselho universitário, concorrentes, fornecedores, comunidade empresarial, agências governamentais, fundações, antigos membros da instituição, comunidade local, público em geral, meios de comunicação, potenciais estudantes, atuais alunos, instituições de acreditação e órgãos fiscalizadores, pais de alunos, gestão e funcionários.
Sandison (1996)	Alunos ou estudantes, professores, pessoal administrativo, pessoal de serviço, fornecedores, pais, governo, comércio e indústria, e outros sistemas de ensino.
Owlia e Aspinwall (1997)	Alunos, pais de alunos, empregadores, membros da universidade, governo, sociedade em geral.
Rowley (1997a)	Estudantes, pais e família, comunidade local, sociedade, governo, corpo dirigente da instituição, autoridades locais, atuais e potenciais empregadores.
Reavill (1998)	Alunos e familiares, empregadores, funcionários e professores, fornecedores de bens e serviços para a universidade, o setor do ensino secundário, outras universidades, o comércio e a indústria, a nação, o governo, os contribuintes locais e nacionais, ordens profissionais.
Burrows (1999)	Entidades governamentais, alta gestão das universidades, funcionários, usuários e clientes, fornecedores, concorrentes, doadores, comunidades, reguladores (governamentais ou não), intermediários financeiros, parceiros de alianças.
Macfarlane e Lomas (1999)	Estudantes, empregadores, associações profissionais, governo, comunidade acadêmica e sociedade em geral.
Duderstadt (2001)	Internos: alunos, corpo docente, funcionários, conselho diretivo; Externos: governo, comunidades locais, público em geral, mídia, políticos.
Rosenberg (2000)	Alunos, ex-alunos, pais de alunos, empregadores, órgãos governamentais, professores, funcionários, comunidade local.
Costin (2001)	Alunos de graduação e pós-graduação, ex-alunos, recrutadores, executivos, agências de acreditação, corpo diretivo da universidade.
Quadro 2 – Estudos que delimitam os <i>stakeholders</i> das instituições de ensino superior Continua	
Quadro 2 – Estudos que delimitam os <i>stakeholders</i> das instituições de ensino superior Continuação	

Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades

Tam (2001)	Alunos, empregadores, pessoal docente e não docente, governo e suas agências de financiamento, credenciadores, acreditadores, auditores e avaliadores (incluindo organismos profissionais).
Amaral e Magalhães (2002)	Alunos, pais, empregadores, estado, sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema).
Baldwin (2002)	Atuais e potenciais alunos, corpo diretivo e acadêmico, empregadores, governo, familiares, agências de acreditação, fundações, sociedades profissionais, comunidade local, sociedade em geral.
Zait (2006)	Estudantes do ensino médio (futuros candidatos da universidade), atuais estudantes universitários, ex-alunos, professores universitários, empregadores e opinião pública em geral.
Pachuashvili (2007)	Alunos e seus pais, colegas, instituições internacionais, organizações doadoras, oligarquia acadêmica, grupos religiosos, comunidade empresarial, organismos de acreditação, partidos políticos e outros grupos de interesse.
Slantcheva (2007)	Autoridades estatais (agências de acreditação, governo, legisladores); profissionais e grupos empresariais (sindicatos e conselhos provinciais, instituições religiosas); estudantes (pais, conselheiros); instituições rivais; doadores e fundações; organizações internacionais e associações; quadro cultural (potenciais alunos, conselheiros do ensino secundário, alunos, pais, mídia, vizinhos, comunidade).
Slantcheva (2007)	Autoridades estatais (agências de acreditação, governo, legisladores); profissionais e grupos empresariais (sindicatos e conselhos provinciais, instituições religiosas); estudantes (pais, conselheiros); instituições rivais; doadores e fundações; organizações internacionais e associações; quadro cultural (potenciais alunos, conselheiros do ensino secundário, alunos, pais, mídia, vizinhos, comunidade).
Jongbloed, Enders e Salerno (2008)	Internamente: estudantes, funcionários, comunidade de pesquisadores e gestão; Externamente: comunidades de pesquisa, ex-alunos, empresas, movimentos sociais, organizações de consumidores, governos e associações profissionais.
Matlay (2009)	<i>Stakeholders</i> internos: alunos, pessoal docente e de investigação, os administradores e gerentes; <i>Stakeholders</i> externos: pais, alunos e empresários, bem como vários representantes de empresas, comércio, entidades profissionais, governo e comunidade.
Nishimura e Okamuro (2009)	Empresas, outras universidades, institutos de pesquisa, incubadoras, instituições financeiras.

Quadro 2 – Estudos que delimitam os *stakeholders* das instituições de ensino superior.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar das investigações sobre a temática (Quadro 2), ainda nenhuma respondeu às questões: Quais são os *stakeholders* mais importantes da universidade? Quais devem ser priorizados? Estas questões apresentam importância para os gestores universitários, visto que a quantidade de *stakeholders* de uma universidade tende a ser vasta, e atender a todos mostra-se muito difícil. Dessa forma, os decisores devem escolher alguns para atender primeiro, mas qual escolher? Foi esta questão que se pretendeu responder aqui.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo por objetivo a qualificação por importância dos *stakeholders*, uma metodologia descritiva, de caráter quantitativo (Hair Junior, Babin, Money & Samouel, 2003), mostrou-se a mais recomendada para esta investigação. O primeiro passo foi identificar os *stakeholders* da universidade. Ao contrário de grande parte dos estudos sobre os *stakeholders* de universidades, que os identificam apenas por suposições ou a partir da literatura, optou-se, neste caso, por fazer a identificação de modo empírico.

Como objeto de estudo, foram escolhidas as Universidades Públicas Portuguesas. Os motivos que levaram a essa escolha assentam no fato de o ensino superior português não ser excessivamente privado, como é o caso dos países de influência anglo-saxônica ou mesmo os países da América Latina, nem excessivamente público, como é o caso da maioria dos países da Europa Ocidental (França, Alemanha, Suécia, entre outros), conforme apontou Levy (2002). Além disso, a quantidade de universidades a serem investigadas (11 num total de 15 universidades) permitiu que a pesquisa fosse realizada em todas as instituições com um modo de gestão semelhante (foram excluídos do estudo as universidades públicas geridas por fundações e a Universidade Aberta, que tem um modelo de ensino muito distinto do das Universidades Públicas Portuguesas tradicionais). O caráter multifacetado do ensino superior português possibilita que os resultados desta investigação possam ser replicados em múltiplas e distintas realidades.

Para identificar os *stakeholders* das universidades relacionadas, fez-se uma pesquisa de caráter exploratório, envolvendo uma das universidades. Assim, após a realização de 15 entrevistas em profundidade envolvendo 2 professores, 2 funcionários, 2 diretores de curso, 2 presidentes de departamento, 2 presidentes de faculdade, 2 membros da equipe reitoral, 2 gestores administrativos e 1 ex-membro da equipe reitoral, através de uma análise de conteúdo das entrevistas, resultou na identificação de 21 *stakeholders*, apresentados no Quadro 3, e investigados neste estudo.

STAKEHOLDERS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS
1. Alunos;
2. Corpo docente e/ou investigadores;
3. Empregadores;
4. Empresas parceiras de investigação e desenvolvimento;
5. Governo nacional / ministérios / agências de acreditação;
6. Município onde a universidade está localizada (poder público local);
7. Funcionários não docentes;
8. Outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas);
9. Comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços);
10. Escolas de nível secundário;
11. Famílias dos alunos;
12. Agentes de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos);
13. Sociedade portuguesa em geral;
14. Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP);
15. Ordens profissionais;
16. Financiadores privados (<i>business angels</i> , empresas de capital de risco, investidores);
17. Associações empresariais / comerciais;
18. Ex-alunos;
19. Comunidades científicas e suas publicações;
20. União Europeia;
21. Alunos estrangeiros.

Quadro 3 – *Stakeholders* das Universidades Públicas Portuguesas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A população-alvo desta investigação considerou todos os funcionários das 11 Universidades Públicas Portuguesas, que totalizam 18.257 indivíduos. A estrutura de amostragem foi definida como estratificada desproporcional, em que os estratos são as funções hierárquicas das universidades e que possuem quantidades não proporcionais de indivíduos (Hair Junior et al., 2003). Todos os potenciais respondentes foram convidados a participar da investigação, nomeadamente professores, investigadores, funcionários, diretores de cursos, presidentes de departamentos,

presidentes de faculdades, presidentes de núcleos de investigação, reitoria e gestores administrativos. Após a realização da pesquisa, obteve-se uma taxa de resposta de 3,76%, tendo sido considerados válidos 684 questionários corretamente preenchidos (erro de 3,8% segundo Malhotra, 1999).

Quanto ao instrumento de coleta de dados, a lista com 21 *stakeholders* identificada nas entrevistas em profundidade formou a base para o desenvolvimento de um questionário estruturado não disfarçado, conforme Hair Junior et al. (2003). O questionário foi desenvolvido com três partes distintas. A primeira parte pretendeu confirmar os 21 grupos como *stakeholders* das Universidades Públicas Portuguesas. Para isso, foram desenvolvidas duas perguntas: uma consistia na lista dos 21 *stakeholders* e solicitou-se que os respondentes identificassem se eram ou não *stakeholders* da universidade. A outra pergunta procurou saber se cada um destes influencia, ou é influenciado, ou ambas as alternativas, pela universidade. O conceito de *stakeholder* foi previamente apresentado, de modo que o respondente tivesse uma percepção correta do conceito do termo assumido neste estudo. O mesmo foi feito com os demais conceitos investigados (poder, legitimidade e urgência).

A segunda parte do questionário procurou identificar, de acordo com a percepção dos respondentes, o poder de cada um dos 21 *stakeholders*, a legitimidade de suas solicitações e a urgência da universidade em atender as solicitações de cada um (conforme o modelo proposto por Mitchell et al., 1997). Para atingir este objetivo, que qualifica em termos de importância cada um dos 21 *stakeholders*, foram desenvolvidas três perguntas, cada uma contando com uma escala de diferencial semântico de 5 pontos (escala do tipo Likert, ver Hair Junior et al., 2003).

A última parte trata da caracterização dos respondentes: universidade a que pertence (entre as 11 universidades investigadas); setor/departamento/centro/núcleo onde exerce funções na universidade; idade; gênero; função atual na universidade (nível hierárquico); tempo que trabalha na universidade (em anos); tempo de experiência fora do meio universitário (em anos); tempo de experiência como docente (em anos); e grau de formação acadêmica. Foram questões de controle, para evitar algum viés (por exemplo, excesso de respondentes de uma determinada área de conhecimento), garantindo assim a aleatoriedade das respostas, algo que permitiu validar estatisticamente os dados recolhidos.

Após seu desenvolvimento, o questionário passou por dois pré-testes para validação de conteúdo. A ação seguinte foi o envio do inquérito para as 11 universidades investigadas. Fez-se a disseminação do inquérito, por e-mail, em 23 de março de 2010, para todos os colaboradores docentes e não docentes das universidades (toda a população-alvo do estudo), e o preenchimento do

instrumento foi realizado de modo on-line. Foram recebidos 809 questionários preenchidos no período de 23 de março a 10 de abril, destes, 684 foram considerados válidos.

Na análise dos dados, foram utilizadas três tipos: análise descritiva básica, *cluster* e fatorial. Para a obtenção da confirmação dos 21 *stakeholders* testados, uma análise descritiva de frequências mostrou-se suficiente para a completa realização da análise dos dados obtidos. Quanto à análise realizada aos atributos poder, legitimidade e urgência, para cada um dos 21 *stakeholders* investigados, procedeu-se inicialmente a uma análise descritiva, tendo posteriormente procedido a uma análise fatorial (Hair Junior, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

Relativamente à influência de cada *stakeholder* sobre a universidade, duas análises foram realizadas conjuntamente. Primeiro, fez-se uma análise das proporções de respostas obtidas para cada alternativa de relação de influência (somente influenciam, somente são influenciados, influenciam e são influenciados, não influenciam e não são influenciados). Para complementar os resultados obtidos na análise descritiva, utilizou-se a análise de *clusters* (Hair Junior et al., 2006), que possibilitou agrupar os *stakeholders* conforme sua relação de influência com as universidades pesquisadas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira análise dos resultados obtidos concentrou-se em validar a amostra, bem como identificar possíveis erros ou vieses nas respostas, algo realizado com variáveis de controle, neste caso as características de cada respondente. Quanto às universidades, pode-se constatar que as respostas ficaram distribuídas entre as universidades participantes da pesquisa. Não houve nenhuma universidade que tivesse um número de respostas muito superior às demais universidades, o que poderia, caso acontecesse, causar um enviesamento nas respostas obtidas. Como as respostas por universidade ficaram dispersas, constata-se, portanto, a aleatoriedade dos dados recolhidos. O mesmo raciocínio pode ser utilizado quando se analisou o departamento (ou seção, núcleo, centro) a qual pertencem os respondentes, por idade, gênero e tempo de trabalho na universidade, não se tendo encontrado nenhuma tendência dominante nas características dos respondentes.

Quanto à função exercida pelos respondentes, 46,05% atuam exclusivamente como professor e 22,51% são funcionários de base. Esses dois grupos representaram a maioria das respostas, o que é natural, pois também correspondem ao maior público dentro do público-alvo escolhido para esta investigação. Considerando que em organizações complexas (como é o caso das universidades), a base de trabalhadores possui autonomia de atuação e poder dentro da organização

(Mintzberg, 1979), as respostas de professores e de funcionários de base são tão importantes quanto as respostas obtidas dos gestores acadêmicos e administrativos das universidades (muitos deles, inclusive, são também professores). Ou seja, somente a consulta a todos os níveis hierárquicos das universidades pode representar a realidade da organização (Mainardes, Alves & Raposo, 2010).

Após confirmar a ausência de viés nos dados recolhidos, procurou-se confirmar se os 21 *stakeholders* das universidades, obtidos nas entrevistas em profundidade numa das Universidades Públicas Portuguesas, são *stakeholders* das 11 universidades pesquisadas. Todos, sem exceção, foram apontados pelos respondentes como *stakeholders* das universidades investigadas.

5.1 ANÁLISE DO PODER, DA LEGITIMIDADE E DA URGÊNCIA DOS 21 DOS *STAKEHOLDERS*

Para testar o modelo *Stakeholder Saliency*, analisaram-se os três atributos que o compõem (poder, legitimidade e urgência). Os resultados da análise descritiva encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Análises descritivas e correlações.

<i>STAKEHOLDER</i>	MÉDIA PODER (P)	MÉDIA LEGITIMIDADE (L)	MÉDIA URGÊNCIA (U)	MÉDIA DAS MÉDIAS	CORRELAÇÃO PEARSON*		
					P X L	P X U	L X U
Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP)	3,95	3,75	3,68	3,79	0,695	0,641	0,728
Governo nacional / ministérios / agências de acreditação	3,93	3,69	3,61	3,74	0,617	0,540	0,691
Corpo docente e/ou investigadores	3,52	3,82	3,72	3,69	0,434	0,409	0,703
Alunos	3,08	3,69	3,59	3,45	0,339	0,303	0,650
União Europeia	3,44	3,39	3,40	3,41	0,660	0,581	0,715
Comunidades científicas e suas publicações	3,24	3,43	3,40	3,36	0,535	0,492	0,641

Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades

Empresas parceiras de investigação e desenvolvimento	3,15	3,39	3,40	3,31	0,321	0,325	0,513
Agentes de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos)	3,08	3,29	3,40	3,26	0,427	0,302	0,611
Empregadores	2,96	3,25	3,30	3,17	0,123	0,227	0,439
Ordens profissionais	3,09	3,14	3,11	3,11	0,416	0,461	0,627
Financiadores privados (<i>business angels</i> , empresas de capital de risco, investidores)	3,05	3,08	3,16	3,10	0,375	0,257	0,667
Outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas)	2,86	2,92	3,05	2,94	0,443	0,389	0,520
Município onde a universidade está localizada (poder público local)	2,75	2,99	3,05	2,93	0,399	0,393	0,661
Sociedade portuguesa em geral	2,56	3,10	2,97	2,88	0,288	0,392	0,617
Comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços)	2,62	2,96	3,02	2,87	0,255	0,229	0,539
Funcionários não docentes	2,51	3,01	3,07	2,86	0,373	0,310	0,653
Alunos estrangeiros	2,47	2,81	2,89	2,72	0,408	0,344	0,698
Famílias dos alunos	2,34	2,91	2,85	2,70	0,390	0,384	0,708

Associações empresariais/comerciais	2,51	2,75	2,82	2,69	0,474	0,423	0,687
Ex-alunos	2,34	2,77	2,75	2,62	0,512	0,443	0,672
Escolas de nível secundário	2,29	2,62	2,73	2,55	0,552	0,442	0,689

***OBS:** Todas as correlações são significativas ao nível 0,01

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando-se a Tabela 1, percebe-se que os *stakeholders* considerados mais poderosos são as organizações que governam ou regulam o ensino superior, como a alta gestão das universidades, o governo nacional e a União Europeia. Isso demonstra que, para os funcionários investigados, os gestores das universidades, assim como o poder nacional e supranacional, são considerados com mais poder que propriamente o mercado. De modo diferente, Clark (2003) defendeu que na atualidade o mercado exerce maior influência do que o governo e os acadêmicos (o triângulo de Clark). Para os atores internos das Universidades Públicas Portuguesas, quem define como deve ser o ensino superior oferecido à sociedade de uma forma geral ainda são governos e acadêmicos colocados nas posições de comando nas universidades.

Também entre os *stakeholders* considerados mais poderosos estão o corpo docente e os investigadores, as comunidades científicas e suas publicações, o que comprova que a visão dos colaboradores das universidades ainda está muito voltada para dentro da instituição. Estes veem os docentes e investigadores, bem como as comunidades científicas e suas publicações, como membros poderosos, que influenciam a universidade como um todo, com mais poder que o próprio mercado, representado nesta pesquisa como empresas parceiras de investigação e empregadores. O poder de conduzir os destinos de uma universidade, segundo os inquiridos, está nas mãos de governos e acadêmicos, algo contrário àqueles que defendem que o mercado é o elemento mais poderoso a influenciar uma universidade (Clark, 2003, 2004; Etzkowitz & Leydesdorff, 1995, 2001).

Entre as médias mais baixas do atributo poder (Tabela 1), o destaque ficou para a atribuição de pouco poder para escolas de ensino secundário, famílias dos alunos, ex-alunos, alunos estrangeiros, associações empresariais/comerciais e funcionários não docentes. Para os respondentes, estes *stakeholders* possuem pouco poder para influenciar os rumos da Universidade Pública Portuguesa, contradizendo o fato defendido por vários autores (Amaral & Magalhães, 2002;

Costin, 2001; Kotler & Fox, 1995; Matlay, 2009; Reavill, 1998; Zait, 2006) de que as escolas secundárias, as famílias, os ex-alunos e os demais podem exercer forte influência na escolha da universidade por um potencial aluno. Num mercado de ensino superior em que o número de alunos decresce ano a ano, como é o caso do sistema de ensino superior português (Neave, 2007), esta visão dos atores internos das universidades pode refletir-se numa visão despreocupada acerca do número de alunos que frequentam a universidade, pois claramente observa-se uma preocupação maior com a investigação, em detrimento do ensino, uma das razões de ser da universidade. Se for observado o poder das empresas (Tabela 1), percebe-se que foi atribuído maior poder às empresas que procuram investigação e desenvolvimento nas universidades do que as empresas que procuram novos recursos humanos (os empregadores). Ou seja, este fato demonstra um desequilíbrio na missão da universidade, com maior atenção à investigação e menor atenção ao ensino.

No caso da legitimidade, como mostra a tabela 1, observa-se que os valores mais elevados, segundo os inquiridos, são atribuídos ao corpo docente/investigadores, à alta gestão da universidade, aos alunos e ao governo nacional/ministérios/agências de acreditação, isto é, para os colaboradores internos das Universidades Públicas Portuguesas, as exigências mais legítimas referem-se aos atores mais presentes nas universidades (com exceção dos funcionários não docentes) ou o *stakeholder* que exerce mais influência por ser um regulador mandatário (o governo). Essa legitimidade das demandas liga-se muito à presença constante desses atores no dia a dia da universidade, como apontaram Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002).

Pode-se ainda observar na Tabela 1 que as exigências dos atores ligados à investigação (comunidades científicas e suas publicações, empresas parceiras de investigação e desenvolvimento, agentes de investigação e desenvolvimento) também foram consideradas mais legítimas que outros *stakeholders* tradicionais, como empregadores, funcionários, instituições concorrentes, o que reforça a tese de que a investigação, no contexto atual, supera em importância a missão ensino (Etzkowitz, 2003). Também é importante destacar a legitimidade atribuída à União Europeia, um ator que, cada vez mais, exerce influências legítimas sobre as universidades, pois, como o governo nacional, atua como um regulador.

Já entre as médias mais baixas, destaque para a pouca legitimidade atribuída às escolas de ensino secundário, associações empresariais/comerciais, ex-alunos, alunos estrangeiros. Segundo os respondentes, as exigências desses *stakeholders* são menos legítimas, o que leva a uma menor preocupação em atender as expectativas e necessidades destes *stakeholders* com relação às universidades. Segundo os inquiridos, as exigências destes *stakeholders* têm menos razão de ser do que dos demais *stakeholders* investigados.

O último fator analisado foi a urgência. Na análise dos dados apresentados na Tabela 1, pode-se perceber que os respondentes consideraram que as exigências do corpo docente/investigadores, da alta gestão das universidades, do governo nacional/ministérios/agências de acreditação, e dos alunos, nesta ordem, devem ser priorizadas. Portanto, para os inquiridos, são as primeiras exigências a serem atendidas pelas Universidades Públicas Portuguesas. Mais uma vez, o fato de os *stakeholders* citados serem os mais presentes nas universidades pesquisadas fez com que os respondentes os considerassem os mais prioritários em termos de atendimento às necessidades e desejos deles. Quanto ao governo, a priorização do atendimento está muito ligada ao cumprimento das exigências deste *stakeholder* mandatário (Jongbloed et al., 2008). O mesmo pode ser considerado quanto ao *stakeholder* União Europeia.

Já num segundo nível de prioridade, mais uma vez mostrando a maior preocupação atual das Universidades Públicas Portuguesas com a investigação (Portela et al., 2008), constam as exigências das comunidades científicas e as suas publicações, das empresas parceiras de investigação e desenvolvimento, e das agências de investigação e desenvolvimento. Segundo os inquiridos, estes devem receber uma atenção mais rápida do que os demais *stakeholders*, principalmente aqueles ligados ao ensino. Mais uma vez, constata-se uma maior focalização das Universidades Públicas Portuguesas na investigação, deixando o ensino num plano ligeiramente inferior. Olhando-se para as médias mais baixas, percebeu-se que os mesmos *stakeholders* que foram indicados com menos poder e menos legitimidade também foram apontados como os menos prioritários: escolas de ensino secundário, ex-alunos, associações empresariais/comerciais, famílias dos alunos.

Após a análise individual dos atributos que compõem o modelo *Stakeholder Saliency*, procurou-se relacionar os três atributos, para que resultasse nos oito tipos de *stakeholder* gerados pelo modelo: latentes (só poder), discricionários (só legitimidade), exigentes (só urgência), dominantes (poder e legitimidade), perigosos (poder e urgência), dependentes (legitimidade e urgência), definitivos (poder, legitimidade e urgência) e não *stakeholder* (nenhum dos fatores). Para operacionalizar esta relação, utilizou-se a análise fatorial. Esta análise reúne variáveis em grupos de semelhanças. No caso em questão, esta análise foi utilizada para reunir os 21 *stakeholders* com similaridades relacionadas com os três atributos medidos.

Surgiram, porém, algumas inconsistências que dificultaram (e que colocam em dúvida) a operacionalização do modelo de Mitchel et al., (1997). Primeiro, aplicou-se a análise fatorial com 8 fatores (os tipos de *stakeholders* do modelo) e as 63 variáveis (21 de poder, 21 de legitimidade, 21 de urgência). Esperava-se que, com esta análise, fosse possível unir os três atributos de cada

stakeholder no caso dos definitivos (médias mais altas), os dois atributos de cada *stakeholder* considerado dominante ou perigoso ou dependente (médias mais altas em dois atributos no mesmo fator e o atributo com média mais baixa ficasse em outro fator) e assim sucessivamente. Mas os resultados obtidos foram inconsistentes. Retirou-se o fator correspondente ao não *stakeholder*, afinal todos os 21 *stakeholders* já tinham sido confirmados como *stakeholders* de uma universidade. Mais uma vez, os resultados foram inconsistentes.

Decidiu-se então mudar a estratégia de análise. Em vez de uma análise fatorial geral, foram realizadas três análises fatoriais, uma para cada atributo. Estabeleceram-se dois fatores, que deveriam corresponder a ter e a não ter o atributo (tem poder, não tem poder). Porém, os testes de validade mostram falta de consistência. Realizaram-se novas análises fatoriais com três fatores. Mesmo problema. Finalmente, as análises fatoriais com quatro fatores (baixo, médio, alto, muito alto poder ou legitimidade ou urgência) mostraram a consistência necessária para validar as análises fatoriais. Os resultados obtidos estão apresentados nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 – Testes de validade das três análises fatoriais.

ÍNDICES DE VALIDEZ	ANÁLISE FATORIAL DO PODER	ANÁLISE FATORIAL DA LEGITIMIDADE	ANÁLISE FATORIAL DA URGÊNCIA
Índice KMO	0,875	0,856	0,891
Correlação Anti-Imagem Mínimo	0,782	0,762	0,804
Comunalidades mínimo	0,511	0,532	0,545
Variância explicada	61,01%	61,23%	66,22%
Porcentual de Resíduos superior a 0,05	30%	37%	36%
Alpha de Cronbach – Fator 1	0,818	0,822	0,894
Alpha de Cronbach – Fator 2	0,772	0,729	0,856
Alpha de Cronbach – Fator 3	0,653	0,839	0,845
Alpha de Cronbach – Fator 4	0,750	0,836	0,797

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3 – Resumo dos resultados das análises fatoriais.

<i>STAKEHOLDER</i>	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA
Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP)	Muito alto	Muito alto	Muito alto
Governo nacional / ministérios / agências de acreditação	Muito alto	Muito alto	Muito alto
Corpo docente e/ou investigadores	Alto	Muito alto	Alto
Alunos	Alto	Muito alto	Alto
União Europeia	Muito alto	Alto	Muito alto
Comunidades científicas e as suas publicações	Médio	Alto	Médio
Empresas parceiras de investigação e desenvolvimento	Médio	Alto	Médio
Agentes de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos)	Médio	Alto	Médio
Empregadores	Médio	Alto	Médio
Ordens profissionais	Muito alto	Alto	Muito alto
Financiadores privados (<i>business angels</i> , empresas de capital de risco, investidores)	Muito alto	Alto	Médio
Outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas)	Médio	Médio	Médio
Município onde a universidade está localizada (poder público local)	Baixo	Médio	Baixo
Sociedade portuguesa em geral	Baixo	Baixo	Baixo
Comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços)	Baixo	Médio	Baixo

Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades

Funcionários não docentes	Baixo	Baixo	Baixo
Alunos estrangeiros	Baixo	Baixo	Baixo
Famílias dos alunos	Baixo	Baixo	Baixo
Associações empresariais/comerciais	Baixo	Alto	Baixo
Ex-alunos	Baixo	Baixo	Baixo
Escolas de nível secundário	Baixo	Baixo	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após os resultados obtidos, considerou-se que o atributo poder pode ser atribuído aos *stakeholders* com alto e muito alto poder. O mesmo foi considerado para os atributos legitimidade e urgência. Sendo assim, com os resultados obtidos a partir do modelo *Stakeholder Salience*, foi possível categorizar os *stakeholders* por ordem de importância. Esta lista está apresentada no Quadro 4.

STAKEHOLDERS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS
DEFINITIVO
Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP)
Governo nacional / ministérios / agências de acreditação
Corpo docente e/ou investigadores
Alunos
União Europeia
Ordens profissionais
DOMINANTE

Financiadores privados (<i>business angels</i> , empresas de capital de risco, investidores)
DISCRICIONÁRIO
Comunidades científicas e suas publicações
Empresas parceiras de investigação e desenvolvimento
Agentes de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos)
Empregadores
Associações empresariais/comerciais
NÃO STAKEHOLDER
Outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas)
Município onde a universidade está localizada (poder público local)
Sociedade portuguesa em geral
Comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços)
Funcionários não docentes
Alunos estrangeiros
Famílias dos alunos
Ex-alunos
Escolas de nível secundário

Quadro 4 – Categorização dos *stakeholders* conforme os atributos Poder, Legitimidade e Urgência.
 Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante destacar que o modelo *Stakeholder Saliency* apresentou limitações, e este apresentou problemas para a elaboração da classificação dos *stakeholders*. Apesar de ser um modelo teórico muito popular, poucas vezes foi testado empiricamente (Friedman & Miles, 2006). Entre as limitações, destacam-se:

- Os autores Mitchell et al. (1997) consideram os atributos poder, legitimidade e urgência como atributos binários (tem ou não tem poder, legitimidade ou urgência); considerando as características de cada atributo, ficam dúvidas se eles podem ser medidos de modo binário, como, por exemplo, tratar de igual forma um stakeholder com muito poder e um stakeholder com pouco poder, pois ambos têm poder;
- Outra limitação refere-se a considerar um determinado stakeholder com ou sem poder, legitimidade ou urgência; se um stakeholder qualquer tiver um mínimo de poder, legitimidade e urgência, ele, segundo o modelo, deveria ser considerado definitivo, afinal, por menor que seja o atributo, ele é existente;
- Uma terceira limitação é a priorização entre os vários stakeholders enquadrados na mesma categoria; se vários stakeholders são definitivos, por exemplo, não fica claro como diferenciá-los e priorizá-los.

Essas limitações devem-se, principalmente, à falta de uma escala que possa determinar qual *stakeholder* que efetivamente tem poder e/ou legitimidade e/ou urgência. Essa parece ser uma lacuna no modelo *Stakeholder Saliency*. Apesar dessas limitações, fez-se a análise baseando-se no modelo mais comum de categorização de *stakeholders*, sendo o resultado final apresentado no Quadro 4, o que levantou dúvidas a respeito da categorização obtida, principalmente a presença de 9 não *stakeholders*, diferente do que declararam os inquiridos (que todos os 21 *stakeholders* testados são *stakeholders* da universidade). Esta dúvida exigiu que fosse realizada a categorização utilizando outro método, neste caso a influência entre as partes.

5.2.1 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA ENTRE UNIVERSIDADES E OS 21 *STAKEHOLDERS*

No intuito de conferir os resultados obtidos no modelo *Stakeholder Saliency*, outro aspecto medido foi a relação de influência entre cada *stakeholder* e a universidade. A Tabela 4 apresenta o resumo das respostas obtidas.

Tabela 4 – Classificação dos *stakeholders* por Influência.

COLUNA 1	2	3	4	5
<i>stakeholder</i>	influencia e é influenciado pela universidade	só influencia a universidade	só é influenciado pela universidade	não é <i>stakeholder</i>
Corpo docente e/ou investigadores	89,47%	7,60%	2,05%	0,58%
Alunos	90,06%	1,75%	7,60%	0,29%
Empresas parceiras de investigação e desenvolvimento	75,44%	12,87%	3,80%	3,22%
Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP)	69,01%	21,64%	4,39%	2,05%
Governo nacional / ministérios / agências de acreditação	25,15%	63,16%	2,05%	5,26%
Funcionários não docentes	57,31%	8,19%	21,64%	8,48%
Agentes de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos)	76,61%	8,77%	4,97%	4,39%
Comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços)	69,30%	2,92%	15,50%	7,89%
Comunidades científicas e suas publicações	72,81%	14,91%	4,09%	2,63%
Empregadores	53,22%	14,91%	12,87%	11,40%
Outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas)	68,42%	8,19%	2,63%	12,57%

Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades

Município onde a universidade está localizada (poder público local)	63,74%	6,73%	15,20%	10,53%
Sociedade portuguesa em geral	67,25%	5,85%	4,39%	14,62%
Ordens profissionais	40,64%	31,29%	4,97%	11,11%
Financiadores privados (<i>business angels</i> , empresas de capital de risco, investidores)	52,05%	19,30%	4,97%	10,53%
Ex-alunos	52,34%	6,43%	10,82%	20,18%
Escolas de nível secundário	36,26%	9,36%	14,91%	32,16%
Famílias dos alunos	34,80%	3,22%	22,81%	30,70%
Associações empresariais / comerciais	50,00%	8,19%	7,02%	19,59%
União Europeia	27,19%	51,17%	2,05%	9,65%
Alunos estrangeiros	70,76%	2,63%	9,65%	9,36%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando a tabela 4, a maioria dos 21 grupos foi citada como influenciador e influenciado pela universidade. Porém, os *stakeholders* governo nacional/ministérios/agências de acreditação e União Europeia foram apontados pela maioria dos inquiridos como *stakeholders* que só influenciam a universidade. Já quanto ao *stakeholder* ordens profissionais, não houve consenso, não se percebendo se influencia e é influenciado ou se só influencia. Para auxiliar essa análise, utilizou-se a análise de *clusters*. Esta foi realizada de modo diferente do convencional. Em vez de reunir os casos, fez-se a análise das variáveis (os 21 *stakeholders*).

Após a análise, conclui-se que surgiram três *clusters*: um com os *stakeholders* que somente influenciam as universidades (governo nacional/ministérios/agências de acreditação; União Europeia); um com o *stakeholder* que influencia e é influenciado pela universidade, porém que mais influencia do que é influenciado pela organização (ordens profissionais); um com os demais 18 *stakeholders*, que influenciam e são influenciados pela universidade. Este resultado demonstra que as relações de influência entre a universidade e seus *stakeholders* não podem ser medidas somente

por quatro fatores (somente influencia, somente é influenciado, influencia e é influenciado, não influencia e não é influenciado), mas sim, que as relações de influência devem ser avaliadas de modo mais amplo, considerando se influencia mais do que é influenciado e vice-versa. Portanto, as categorias deixam de ser quatro e passam a ser seis:

- Somente influencia a universidade (Stakeholder Regulador);
- Mais influencia do que é influenciado pela universidade (Stakeholder Mandatário);
- Influencia e é influenciado pela universidade de modo equilibrado (Stakeholder Parceiro);
- Mais é influenciado do que influencia a universidade (Stakeholder Passivo);
- Somente é influenciado pela universidade (Stakeholder Dependente);
- Não influencia e não é influenciado pela universidade (Não Stakeholder).

Considerando essas novas categorias e os resultados apresentados nas colunas 2, 3, 4 e 5 da Tabela 4, chega-se ao resultado apresentado no Quadro 5.

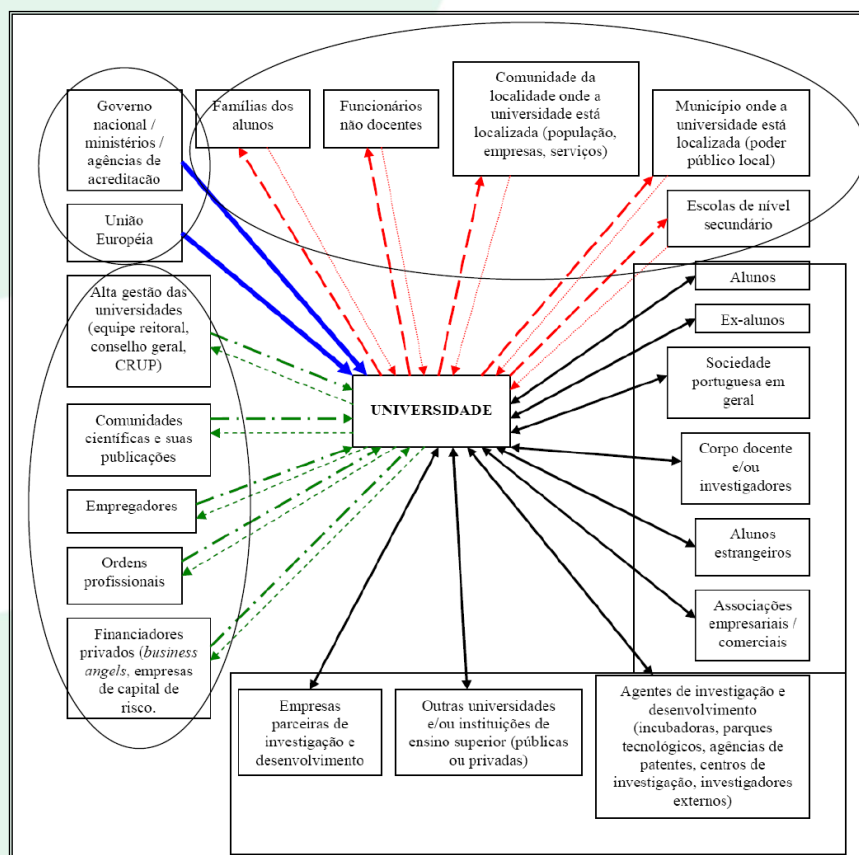
CATEGORIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS PORTUGUESAS
<ul style="list-style-type: none"> • Somente influencia a universidade (coluna 3 é superior em termos absolutos): <ul style="list-style-type: none"> ○ Governo nacional/ministérios/agências de acreditação; ○ União Europeia.
<ul style="list-style-type: none"> • Mais influencia do que é influenciado pela universidade (coluna 2 é superior, porém coluna 3 recebeu bom número de respostas – igual ou acima de 15% em números absolutos): <ul style="list-style-type: none"> ○ Alta gestão das universidades (equipe reitoral, conselho geral, CRUP); ○ Comunidades científicas e suas publicações; ○ Empregadores; ○ Ordens profissionais; ○ Financiadores privados (<i>business angels</i>, empresas de capital de risco, investidores).
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia e é influenciado pela universidade de modo igual (coluna 2 é superior e demais colunas receberam valores muito baixos – abaixo de 15%): <ul style="list-style-type: none"> ○ Corpo docente e/ou investigadores; ○ Alunos; ○ Empresas parceiras de investigação e desenvolvimento; ○ Agentes de investigação e desenvolvimento (incubadoras, parques tecnológicos, agências de patentes, centros de investigação, investigadores externos); ○ Outras universidades e/ou instituições de ensino superior (públicas ou privadas); ○ Sociedade portuguesa em geral; ○ Ex-alunos; ○ Associações empresariais/comerciais; ○ Alunos estrangeiros.

<ul style="list-style-type: none"> • Mais é influenciado do que influencia a universidade (coluna 2 é superior, porém coluna 4 recebeu bom número de respostas – igual ou acima de 15% em números absolutos): <ul style="list-style-type: none"> ○ Funcionários não docentes; ○ Comunidade da localidade onde a universidade está localizada (população, empresas, serviços); ○ Município onde a universidade está localizada (poder público local); ○ Escolas de nível secundário; ○ Famílias dos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> • Somente é influenciado pela universidade (coluna 4 é superior em termos absolutos): Nenhum caso.
<ul style="list-style-type: none"> • Não influencia e não é influenciado pela universidade (coluna 5 é superior em termos absolutos): Nenhum caso.

Quadro 5 – Categorização dos *stakeholders* por Influência

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando a nova classificação, inédita na literatura, que confirmou todos os 21 *stakeholders* testados como *stakeholders* da universidade (em consonância com as respostas dos inquiridos e diferente do método anterior), foi possível desenvolver um novo modelo para a Teoria dos *Stakeholders*, pois o modelo original não discrimina os *stakeholders*, representando influências iguais entre a organização e todos os *stakeholders* envolvidos com ela, um problema já detectado anteriormente por Fassin (2008, 2009). Nesse sentido, este estudo propõe um novo modelo, que pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Novo modelo para representar os *stakeholders* ligados à universidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 mostra como poderia ser representada a relação de influência entre a universidade e seus *stakeholders*. Esta representação está referida nas flechas que ligam a universidade a cada um de seus *stakeholders*. Se for uma flecha forte com uma direção somente, é porque a influência é somente por um lado. No caso da Figura 2, a influência que a União Europeia e o governo nacional/ministérios/agências de acreditação exercem sobre a universidade, sem uma influência contrária. Já nos casos com duas flechas, a mais forte representa uma influência maior da origem sobre o destino, podendo ser maior a influência do *stakeholder* sobre a universidade do que o inverso, ou maior a influência da universidade sobre o *stakeholder* do que o inverso. Já as flechas com duas direções representam uma influência mútua de ambos os lados, sem prevalecer um lado sobre o outro (um equilíbrio entre as partes). Já o tamanho das flechas, bem como o das caixas de cada *stakeholder*, não possuem nenhum tipo de representação, diferente do que recomenda Fassin (2008). Sugere-se então que em pesquisas posteriores a nova tipologia proposta possa ser

considerada ao identificar e qualificar em termos de importância os *stakeholders* de uma organização qualquer.

Para realizar a medição das influências mútuas entre organização e *stakeholder*, sugerem-se duas perguntas: uma que meça a influência do *stakeholder* sobre a organização e outra que meça a influência da organização sobre o *stakeholder*. Ambas as perguntas devem ter escalas de 5 pontos. Para analisar os resultados, deve-se tirar as médias de ambas as perguntas e em seguida realizar a operação de diferença entre os resultados. Com o resultado final da diferença entre as médias, será preciso posicionar o *stakeholder* na escala sugerida na Figura 3.

Figura 3 – Escala sugerida para classificar *stakeholders*.

REGULADOR	MANDATÁRIO	PARCEIRO	PASSIVO	DEPENDENTE
5	3	1	0	-1
				-3
				-5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após categorizar cada *stakeholder*, o passo seguinte é a construção do modelo (sociograma) conforme sugerido. Dessa forma, estabelecem-se as relações de influência entre as partes, de acordo com as flechas (direção e espessura), como apresentado na Figura 2. Após a categorização conforme o novo modelo, a gestão da organização pode elaborar planos de ação para cada *stakeholder* especificamente.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após as análises, algumas conclusões puderam ser obtidas quanto à confirmação e à categorização por importância dos *stakeholders* das universidades. Considerando que em organizações com poder disperso, a base de trabalhadores possui autonomia de trabalho e poder sobre a organização (Mintzberg, 1979), a amostra revelou ser adequada, pois contemplou todo o espectro de atores internos das universidades investigadas. Portanto, os dados recolhidos permitiram confirmar os *stakeholders* obtidos nas entrevistas em profundidade em uma das universidades. Enfim, esta primeira constatação, segundo Polonsky (1995), é o primeiro passo para uma gestão de *stakeholders*.

Porém, quando se tentou categorizar por importância os *stakeholders* devidamente confirmados, este processo mostrou-se mais complexo do que o esperado. Neste caso, a análise

realizada tomou por base um dos modelos mais populares da Teoria dos *Stakeholders*, o *Stakeholder Salience*, de Mitchell et al. (1997). Esse modelo teórico, apesar de popular, não foi muitas vezes testado empiricamente, e boa parte dos estudos empíricos foram qualitativos e de natureza exploratória, como, por exemplo, a investigação de Parent e Deephouse (2007).

Entre os estudos quantitativos que utilizaram o modelo *Stakeholder Salience*, analisou-se os trabalhos de Agle et al. (1999) e O'Higgins e Morgan (2006). Porém, nenhum deles define claramente qual o nível de poder, legitimidade e urgência que é necessário para que um *stakeholder* tenha um, dois ou todos os atributos, nem definem se o atributo é binário ou não. A categorização foi feita conforme a percepção dos respondentes quanto à saliência de cada *stakeholder* testado, porém os resultados dos estudos foram controversos. Por exemplo, no estudo de O'Higgins e Morgan (2006), um suposto *stakeholder* com os três atributos (teoricamente um definitivo) não foi considerado saliente. Portanto, o modelo *Stakeholder Salience* demonstrou, tanto aqui quanto em estudos anteriores, limitações importantes no seu uso empírico. Apesar das limitações apresentadas, e da complexidade de utilização do modelo, os resultados aqui obtidos oferecem importantes contribuições:

- Relativamente ao atributo Poder, pode-se dizer que, apesar de investigadores como Clark (1998), Etzkowitz (2003) e Levy (2002) afirmarem ser o mercado de ensino superior o influenciador mais poderoso sobre as universidades atuais, em Portugal viu-se que governo e académicos ainda dominam, demonstrando resistência à mudança, o que é característico desse tipo de organização complexa (Neave, 2000). Conclui-se, dessa forma, que a visão atual das Universidades Públicas Portuguesas é muito interna, o contrário da tendência mundial (Jongbloed, 2003);
- Relativamente à Legitimidade e à Urgência, constatou-se, da mesma forma que no atributo anterior, que se verifica uma focalização destes atributos nos principais atores internos das universidades (docentes e alunos), nos reguladores (governo, agências de acreditação) e na investigação (empresas parceiras, agentes, publicações científicas, entre outros); por outro lado, o meio envolvente local (comunidade, poder público, serviços) e os stakeholders tradicionais (como ex-alunos, funcionários, outras instituições de ensino superior, entre outros) foram relegados a um segundo plano, sendo vistos como possuidores de menor legitimidade e urgência.

Após a análise individual dos atributos, fez-se a análise conjunta para definir qual era a categoria de cada um dos 21 *stakeholders* testados no modelo *Stakeholder Salience*. Com o auxílio da análise fatorial, chegou-se a uma categorização por importância dos *stakeholders*, segundo o modelo de Mitchell et al. (1997).

Mas essa classificação apresentou limitações, como já citado anteriormente. Dessa forma, uma segunda análise focalizou a influência que cada um dos 21 *stakeholders* exerce ou recebe das universidades investigadas. Apesar da influência organização-*stakeholder* estar poucas vezes presente na literatura da Teoria dos *Stakeholders* (Gray, Owen & Adams, 1996; Mitchell et al., 1997; Scott & Lane, 2000), a medição da influência mútua pode fornecer contribuições importantes para definir a importância de cada *stakeholder* para uma determinada organização. Nesse sentido, adaptando-se a definição de Freeman (1984) para influência, pode-se construir uma segunda lista de importância dos *stakeholders* das Universidades Públicas Portuguesas. Essa estratégia, pouco presente na literatura, permitiu o desenvolvimento de um novo modelo de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização, como referido anteriormente. Esse novo modelo, que categoriza os *stakeholders* em seis tipos diferentes (regulador, mandatário, parceiro, passivo, dependente, não *stakeholder*) e que gerou importantes alterações no modelo tradicional de Freeman (1984), resultou numa nova lista de categorização por importância dos *stakeholders* das Universidades Públicas Portuguesas, mais próxima da realidade declarada pelos inquiridos. Mais uma vez, confirmou-se um desequilíbrio na missão dessas universidades, com maiores atenções direcionadas para a investigação que para o ensino.

Em resumo, é possível perceber que classificar os *stakeholders* não é um exercício simples. Não há ainda na literatura um método consensual de como realizar a categorização de *stakeholders* de uma organização, apesar das diversas tipologias existentes (Arnett, German & Hunt, 2003; Frooman, 1999; Goodpaster, 1991; Kamann, 2007; Mitchell et al., 1997; Polonsky et al., 2002; Rowley, 1997b; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991), sendo esta uma das críticas que recebe a Teoria dos *Stakeholders* (Fassin, 2008; Jones & Wicks, 1999; Lépineux, 2005).

Sendo assim, as principais limitações desta investigação referem-se à categorização por importância da lista inicial com 21 *stakeholders*. É preciso destacar que a pouca existência de investigações anteriores sobre o tema foi uma limitação importante, pois exigiu maior análise dos dados recolhidos (dois métodos distintos). Também a complexidade da mensuração das variáveis (influência, poder, legitimidade, urgência) pode ser apontada como limitadora, pois essas variáveis não são binárias e dependem muito da percepção de cada um. Por fim, a última limitação deve-se à falta de modelos operacionais, devidamente testados, que permitissem medir o que se pretendia. Existe na literatura um conjunto de modelos teóricos, mas poucos desses modelos foram testados

empiricamente e não se obteve consenso em qualquer um dos existentes na literatura. Apesar do modelo de Mitchell et al. (1997) ser um dos mais populares, na investigação aqui apresentada viu-se que ele possui algumas limitações, dificultando o seu uso.

Mesmo com essas limitações, a investigação realizada trouxe contribuições. A primeira, sem dúvida, foi a obtenção de modo empírico dos *stakeholders* das Universidades Públicas Portuguesas categorizados por importância da duas formas diferentes. Esse tipo de constatação é pouco comum na literatura, tanto no estudo de universidades quanto no estudo de organizações em geral.

Outra contribuição foi a identificação do estado atual da missão das Universidades Públicas Portuguesas. Ficou evidente que atualmente há maior focalização na missão investigação, e o ensino vem recebendo menos atenção dos atores internos das universidades investigadas. Segundo Taylor et al. (2008), essa procura por mais investigação está muito relacionada às crescentes restrições financeiras impostas pelo estado português, que leva as universidades a procurarem novas fontes de financiamento, sendo a investigação um meio de ampliar as fontes de rendimentos de uma universidade pública em Portugal.

Além dessas contribuições relacionadas diretamente com a questão dos *stakeholders* nas universidades, outros pontos se destacaram:

- A investigação aqui realizada pode ser replicada com o intuito de identificar e classificar por importância os stakeholders de uma organização qualquer, pois o método aplicado não é necessariamente exclusivo para as universidades, sendo esta outra contribuição do estudo (operacionalização da identificação e categorização dos stakeholders);
- Também é preciso considerar os problemas encontrados no modelo Stakeholder Saliency como mais uma contribuição deste estudo; apesar de ser um modelo popular entre os teóricos da Teoria dos Stakeholders, o modelo em questão revelou-se de difícil operacionalização, tendo em vista que pontos críticos identificados podem futuramente ser alvo de um novo modelo, mais adequado e operacionalizável;
- Por fim, o surgimento de um novo modelo para classificar por importância os stakeholders de uma organização, baseando-se exclusivamente na influência; esse novo modelo mostrou-se mais simples e prático na categorização dos stakeholders de uma organização qualquer.

Portanto, como recomendações para futuras investigações, além dos pontos já destacados, uma análise dos estratos da amostra investigada também pode oferecer importantes contribuições. Uma análise dos *stakeholders* por gênero, por faixa etária, ou mesmo por uma comparação entre docentes e não docentes, ou com experiência fora do meio universitário *versus* sem experiência fora do meio universitário, pode aprofundar os resultados desta investigação, bem como fazer avançar o conhecimento sobre os *stakeholders* em universidades e, por consequência, em organizações em geral.

REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholders salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(1), 509-516.
- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Amaral, A., & Magalhães, A. (2002). The emergent role of external stakeholders in European higher education governance. In A. Amaral, G. Jones, & B. Karseth (Eds.), *Governing higher education: national perspectives on institutional governance* (pp. 56-79). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Arnett, D., German, S., & Hunt, S. (2003). The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67(1), 89-105.
- Baldwin, L. (2002). *Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholders perceptions*. Tese de Doutorado, Graduate School in Business Administration, New Mexico State University, Las Cruces, USA.
- Beach, S. (2009). Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes? [CD-ROM]. *Proceedings of International Research Society for Public Management Conference, 13*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Bjorkquist, C. (2008). Continuity and change in stakeholder influence: reflections on elaboration of stakeholder regimes. *Reflecting Education*, 4(2), 24-38.
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: a framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10.

- Clark, B. (2004). Delineating the character of the entrepreneurial university. *Higher Education Policy*, 17(1), 355-370.
- Clark, B. (2003). Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9(3), 99-116.
- Clark, B. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organisational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: who are the customers? *International Journal of Educational Management*, 8(6), 29-36.
- Costin, H. (2001). *An empirical study of strategy-structure-performance relationships of graduate business schools and AACSB accredited MBA programs*. Tese de Doutorado, School of Management, Boston University, Boston, USA.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duderstadt, J. J. (2001). Fire, ready, aim! University-decision making during an era of rapid change. In W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds.), *Governance in higher education: the university in a state of flux* (pp. 26-51). London: Economica.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the triple helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293-337.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2001). *Universities and the global knowledge economy*. London: Continuum.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The triple helix - university, industry, government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *EASST Review*, 14, 14-19
- Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
- Fassin, Y. (2008). Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 879-888.

- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholders influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Hair Junior, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2003). *Essentials of business research methods*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hair Junior, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jongbloed, B. (2003). Marketisation in higher education, Clark's triangle and the essential ingredients of markets. *Higher Education Quarterly*, 57(2), 110-135.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and research agenda. *Higher Education*, 56, 303-324.
- Kamann, D. (2007). Organizational design in public procurement: a stakeholders approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(1), 127-136.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lépineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance*, 5(2), 99-110.
- Levy, D. (2002). *Unanticipated development: perspectives on private higher education's emerging roles* (PROPHE Working Papers Series, 1). Albany: University at Albany.

- Macfarlane, B., & Lomas, L. (1999). Stakeholder conceptions of quality in single company management education. *Quality Assurance in Education*, 7(2), 77-84.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 77-192.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2010). A relationship approach to higher education stakeholder management [CD-ROM]. *Proceedings of International Network Business & Management Journals*, 2. University of Valencia, Valencia.
- Malhotra, N. (1999). *Marketing research: an applied orientation* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Matlay, H. (2009). Entrepreneurship education in the U.K.: a critical analysis of stakeholder involvement and expectations. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 355-368.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-858.
- Neave, G. (2007). The long quest for legitimacy: an extended gaze from Europe's Western parts. In S. Slantcheva, & D. Levy (Eds.), *Private higher education in post-communist Europe* (pp. 27-54). New York: Macmillan.
- Neave, G. (2000). *The universities' responsibilities to society*. Oxford: Pergamon.
- Nedwek, B., & Neal, J. (1994). Performance indicators and rational management tools: a comparative assessment of projects in North America and Europe. *Research in Higher Education*, 35(1), 75-103.
- Neville, B., Bell, S., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.
- Nishimura, J., & Okamuro, H. (2009). Has the industrial cluster Project improved the R&D efficiency of industry-university partnership in Japan? [CD-ROM]. *Proceedings of Annual Conference in European Association for Research in Industrial Economics*, 36. Ljubljana, Slovenia.

- O'Higgins, E., & Morgan, J. (2006). Stakeholder salience and engagement in political organizations: who and what really counts? *Society and Business Review*, 1(1), 62-76.
- Owlia, M., & Aspinwall, E. (1997). TQM in higher education: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(5), 527-543.
- Pachuashvili, M. (2007). Legitimacy sources and private growth in post-comunist context. In S. Slantcheva, & D. Levy (Eds.), *Private higher education in post-communist Europe* (pp. 75-94). New York: Macmillan.
- Parent, M., & Deephouse, D. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Polonsky, M. (1996). Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools. *Journal of Marketing-Focused Management*, 1(1), 209-229.
- Polonsky, M. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-37.
- Polonsky, M., Schuppisser, D., & Beldona, S. (2002). A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 109-126.
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1014091926179>
- Portela, M., Areal, N., Sá, C., Alexandre, F., Cerejeira, J., Carvalho, A. et al. (2008). Evaluating student allocation in the Portuguese public higher education system. *Higher Education*, 56(1), 185-203.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Reavill, L. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the U.K. higher education system. *Managing Service Quality*, 8(1), 55-63.
- Rosenberg, J. (2000). Relation between university marketing and its strategy. In *Marketing of higher education institution: compendium of good practice*. Prague: Czech Technical University.
- Rowley, J. (1997a). Beyond service dimensions in higher education and towards a service contract. *Quality Assurance in Education*, 5(1), 7-14.
- Rowley, T. (1997b). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.

- Sandison, P. (1996). *New structures and functions for the new university*. London: National Committee of Inquiry into Higher Education.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(1), 61-75.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Slantcheva, S. (2007). Legitimizing the difference: private higher education institutions in Central and Eastern Europe. In S. Slantcheva, & D. Levy (Eds.), *Private higher education in post-communist Europe* (pp. 55-74). New York: Macmillan.
- Tam, M. (2001). Measuring quality and performance in higher education. *Quality in Higher Education*, 7(1), 47-54.
- Taylor, J., Brites, R., Correia, F., Farhangmehr, M., Ferreira, B., Machado, M. et al. (2008). Strategic enrolment management: improving student satisfaction and success in Portugal. *Higher Education Management and Policy*, 20(1), 129-145.
- Taylor, R., & Reed, R. (1995). Situational marketing: application for higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 6, 23-36.
- Zait, A. (2006). *Higher education marketing: stakeholders' perceptions, degree of trust and desired student abilities: case of Romania* (Working Paper Series). Recuperado em 12 de janeiro, 2009, de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=982306.

Recebido: 04/08/2010

Aprovado: 04/11/2010