



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE DE STAKEHOLDERS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR, O CASO DO ISEG (UNIVERSIDADE DE LISBOA)**

RUI PEDRO RODRIGUES ESPADA GONÇALVES

SETEMBRO - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE DE STAKEHOLDERS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR, O CASO DO ISEG (UNIVERSIDADE DE LISBOA)**

RUI PEDRO RODRIGUES ESPADA GONÇALVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR LUÍS MANUEL MOTA DE CASTRO

SETEMBRO - 2013

AGRADECIMENTOS

Apesar de uma dissertação de mestrado ser um trabalho essencialmente de natureza individual, há prestimosos contributos que não podem deixar de ser assinalados. Assim, quero expressar os seguintes agradecimentos:

Ao Professor Dr. Luís Mota de Castro, meu orientador, pela sua competência científica, pela disponibilidade e generosidade reveladas em todo o processo de orientação deste trabalho, assim como pelas suas relevantes críticas, correções e sugestões.

Ao Professor Dr. Manuel Laranja, pelas valiosas críticas e sugestões relativas à estrutura e metodologia da dissertação.

Aos inquiridos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, que foram bastante prestáveis e pacientes em colaborar na realização das entrevistas.

À minha mãe, pelas preciosas leituras, críticas e sugestões, bem como todo o apoio e motivação incondicionais que me deu durante o processo de elaboração da dissertação e por tudo o que representa para mim.

RESUMO

Atualmente as organizações sobrevivem consoante a sua competência e eficácia na gestão dos grupos de interesse de que dependem. A dependência advém da necessidade de obter recursos que não podem ser gerados internamente, e que são controlados pelos grupos de interesse. Estes grupos de interesse são os *stakeholders* de uma organização. A análise de *stakeholders* é hoje em dia um processo que não deve ser ignorado, uma vez que contribui para potenciar a criação de valor através da gestão estratégica.

A teoria do *stakeholder* é um assunto bem estudado no que toca ao setor privado, contudo no setor público foi ainda pouco aplicado e explorado. Por esse motivo, este trabalho tem como objetivos a identificação dos *stakeholders* de uma instituição do ensino superior público, a sua priorização à luz do seu poder e interesse na instituição, a identificação da sua importância individual e como ‘sistema informal’, a identificação da sua importância relativa, atual e potencial, e a forma como estes influenciam a governança da escola. O trabalho de investigação foi desenvolvido com referência ao Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso e a recolha de dados foi de carácter qualitativo, tendo sido feita através de entrevistas semi-estruturadas.

Os resultados da investigação possibilitaram identificar 44 *stakeholders* da instituição e priorizá-los segundo a matriz poder/interesse. Foram também identificados vários fatores justificativos da importância individual e relativa de cada *stakeholder* para a escola e os mecanismos pelos quais influenciam a governança da mesma.

Palavras-chave

Stakeholders, Dependência de Recursos, Ensino Superior, Priorização, Governança

ABSTRACT

Organizations survive according to their competence and effectiveness in managing their relationships with the interest groups on which they depend. Their dependence arises from the need to obtain resources that cannot be generated internally and are controlled by those interest groups. The interest groups are the stakeholders of an organization. Stakeholders analysis is a process that should not be ignored nowadays, since it contributes to enabling the creation of value through strategic management.

The stakeholder theory is a well-studied subject in the private sector, but in the public sector it has been little explored and applied. Therefore, this work aims to identify the stakeholders of a higher education institution, their prioritization, considered their power & interest on the focal organization, the identification of their individual importance and as an ‘informal system’, the identification of their relative, current and potential importance, and how these influence the governance of the school. The research was developed with reference to the School of Economics and Management, of the University of Lisbon. The methodology used was the case study approach and the data collection was qualitative and done through semi-structured interviews.

Research results enabled to identify 44 stakeholders of the institution and prioritize them according to the matrix power / interest. It was also possible to identify several factors supporting the individual and relative importance of each stakeholder to the school and the mechanisms by which they influence its governance.

Key Words:

Stakeholders, Resource Dependence, Higher Education, Prioritization, Governance

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
3. METODOLOGIA	13
3.1. <i>Estudo de Caso</i>	13
3.2. <i>Desenho do estudo</i>	13
4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO ISEG.....	16
4.1. <i>ISEG</i>	16
4.2. <i>Resultados</i>	17
4.2.1. <i>Identificação de stakeholders</i>	17
4.2.2. <i>Matriz Poder/Interesse</i>	20
4.2.3. <i>Importância para o ISEG de cada stakeholder</i>	22
4.2.4. <i>Importância de cada stakeholder num sistema informal</i>	25
4.2.5. <i>Importância do ISEG para os stakeholders</i>	25
4.2.6. <i>Importância potencial do ISEG para os stakeholders</i>	26
4.2.7. <i>Governança do ISEG</i>	27

5. CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	29
5.1. <i>Limitações e Investigação Futura</i>	31
5.2. <i>Contributos para a teoria</i>	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXOS	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Análise	8
Figura 2 - Matriz Poder/Interesse	9
Figura 3 - Matriz Poder/Interesse Adaptada.....	15
Figura 4 - Matriz Poder/Interesse do ISEG	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - *Stakeholders* e Respetiva Frequência de Identificação**19**

1. INTRODUÇÃO

A análise de *stakeholders* proposta por Freeman (1984) é, hoje em dia, um assunto bem explorado na literatura no que toca ao setor privado. Contudo, relativamente ao setor público o conceito ainda não foi devidamente explorado, especialmente no setor do Ensino Superior (Chapleo & Simms, 2010). Este trabalho final de mestrado vai no sentido de contribuir para superar esta omissão ao efetuar uma análise de *stakeholders* de uma instituição de Ensino Superior em Portugal, o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. O método de investigação escolhido foi o de estudo de caso, pois trata-se de um assunto contemporâneo em contexto real (Yin, 2003:13) e envolve análise intensa e detalhada do assunto (Bryman & Bell, 2003).

Organizações de sucesso aprendem a gerir as relações com os seus *stakeholders* e a responder aos mesmos, contribuindo assim para o sucesso destes. A monitorização dos *stakeholders* de uma organização pode contribuir para o seu próprio sucesso de várias formas, nomeadamente através da antecipação de problemas, da previsão de tendências, da criação de novas ideias ou do melhoramento dos seus processos organizacionais (Harrison & John, 1994:34). Os objetivos deste trabalho foram: identificar e classificar os *stakeholders* do ISEG, identificar a importância dos *stakeholders* para o ISEG e a sua importância relativa e de que forma os *stakeholders* influenciam a ‘governança’ do ISEG.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A literatura sobre estratégia e gestão estratégica é razoavelmente heterogénea. Embora esse facto seja mantido discreto nos manuais sobre a matéria, basta consultar algumas das revistas predominantes *Strategic Management Journal*, *Long Range Planning* para ele se tornar aparente. Existem várias ‘escolas’ ou correntes de pensamento em gestão estratégica, apresentadas por autores como Mintzberg (1994), Whittington (2001) e Volverda & Elfring (2001), que discutem e explicam a fragmentação da disciplina. As várias ‘escolas’ apresentam perspectivas e entendimentos diferentes em relação à natureza das estratégias, aos contextos e aos processos de formação de estratégias. No âmbito deste trabalho serão consideradas três dessas perspectivas: a chamada perspectiva Clássica, a *Resource-Based View* e a da Dependência dos Recursos (*Resource Dependence*), com especial referência à chamada perspectiva de *stakeholders*.

A chamada perspectiva clássica emergiu na década de 60, do século XX, tendo como autores seminais dois académicos, Chandler (1962) e Ansoff (1965), e um gestor, Sloan (1963). Segundo a mesma, de pendor normativo, estratégia é ou deve ser um processo racional de cálculo e análise deliberados, que visa maximizar a vantagem de longo prazo, o lucro superior à média. Um bom planeamento será nesta perspectiva fulcral para ‘dominar’ os ambientes interno e externo e a relação entre ambos (Whittington, 2001:2-3).

Os proponentes seminais desta perspectiva, Chandler, Ansoff e Sloan, estabeleceram as suas características base, tendo em conta os seus pontos de vista e as situações então verificadas na esfera empresarial, que eram a orientação para a maximização do lucro, a separação da ‘política’ da organização e das suas ‘operações’ e

a utilização de uma análise racional (Whittington, 2001:11). Esta perspetiva enfatiza a prontidão e as capacidades dos gestores para adotarem estratégias de maximização do lucro através do planeamento racional a longo prazo (Whittington, 2001:15).

De acordo com a perspetiva clássica, o ambiente de uma organização é composto por condições e influências externas que afetam a sua vida e o seu desenvolvimento. Estas influências ambientais podem ser de origem tecnológica, económica, social e política, alterando o ambiente e afetando as decisões estratégicas de cada organização. Os desenvolvimentos no ambiente acabam por criar e destruir oportunidades de negócio, podendo estas oportunidades e as ameaças inerentes às mesmas ser identificadas desde que se saiba qual a informação relevante a analisar. Para distinguir a informação relevante da restante, é necessário determinar quais os elementos críticos que devem ser tidos em conta e que levam as organizações a atingir o sucesso numa determinada indústria (Learned, Christensen, Andrews & Guth, 1965:172-173).

A perspetiva clássica desenvolveu-se em dois subsegmentos, o do posicionamento representado por Porter (1979, 1980, 1985, 1996) e derivado da disciplina de Organização Industrial e, a partir dos anos 80 do século passado, a perspetiva conhecida por *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), para quem a estratégia consiste em tirar o melhor partido das competências estratégicas de uma organização, traduzidas nos seus recursos e competências, por forma a criar e sustentar vantagens competitivas e/ou novas oportunidades. É de notar que, segundo esta perspetiva, as organizações são heterogéneas, têm diferentes capacidades estratégicas e tiram partido disso. As capacidades das organizações são idiossincráticas, dependentes do seu percurso anterior

e aprendizagem e são largamente tácitas e, por isso, difíceis de identificar, obter ou copiar (Foss & Knudsen, 1996). Sendo assim, para conseguir atingir e manter a vantagem competitiva, uma organização deverá focar-se nas capacidades complexas, únicas, insubstituíveis e inimitáveis a curto prazo que detém ou domina, e que os seus rivais têm dificuldade em obter ou replicar e em competências dinâmicas que permitam inovar e renovar aquelas (Johnson, Scholes & Whittington, 2008:94).

Contrastando com as perspetivas anteriores, surgiu a da Dependência dos Recursos centrada nos diferenciais de poder e que se foca na relação entre a organização e o seu ambiente. Muitas vezes a existência da organização é tida como garantida, ignorando-se o facto de existir um ambiente externo que a envolve e com o qual ela necessita de interagir para trocar recursos que sustentem e venham a sustentar a existência continuada das suas operações (Pfeffer & Salancik, 2003:2). Por outro lado, as organizações estão incorporadas em redes de interdependência de recursos e de relações sociais, que dominam o acesso a esses recursos, com as quais interagem direta ou indiretamente (Pfeffer & Salancik, 2003:XII). A perspetiva da Dependência dos Recursos, iniciada por Pfeffer & Salancik (2003:2), foca a relação entre a organização e o seu ambiente externo, numa perspetiva de domínio sobre os recursos ou o acesso a estes, pois todas as organizações são dependentes de um ou mais elementos que são controlados externamente. Esta dependência advém do facto de as organizações terem de efetuar transações com elementos do seu ambiente para obterem os recursos necessários para a sua sobrevivência (Pfeffer & Salancik, 2003:43). Como as organizações não são autossuficientes, elas contam com o ambiente externo como forma de suporte. Porém, para que o ambiente, que é composto por outras organizações, continue a fornecer o que a organização necessita, esta tem que o respeitar e, de alguma

forma, influenciar, por exemplo através de ações de ‘lobbying’ ou de persuasão (Pfeffer & Salancik, 2003:43).

A conjugação da concentração do controlo de recursos e a importância desses recursos determinam a dependência da organização face a outra organização ou grupo, ou seja, medem o poder das organizações externas ou dos grupos no ambiente. Quando a dependência é elevada, estas organizações ou grupos deverão ser tidos em conta no momento de elaborar e implementar estratégias (Pfeffer & Salancik, 2003:51-52).

Relacionados com a perspetiva da Dependência dos Recursos (Pfeffer & Salancik, 2003), podem mencionar-se os conceitos de competências centrais (Prahalad & Hamel, 1990) e de competências dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997). As competências centrais, segundo Prahalad & Hamel (1990), são competências de aprendizagem organizacional referentes à harmonização e coordenação da produção com diferentes fluxos de tecnologia, bem como a comunicação, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho transversal aos limites da organização, tendo como objetivo a agregação de valor. Isto não inibe, antes exige, a articulação com recursos e competências externas mas fortemente complementares (Langlois & Foss, 1999). Estas competências não diminuem com a utilização, ao contrário dos recursos físicos, nem são de fácil imitação ou replicação. As competências dinâmicas de acordo com Teece *et al* (1997) são a habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para sobreviver em contextos ambientais de rápida mudança. As competências externas podem caracterizar-se como a aptidão da organização para mobilizar recursos externos não subordinados proprietária ou hierarquicamente aos dirigentes da organização.

Thompson (2003:4) salienta que existem na literatura duas perspetivas que subjazem às análises de uma organização no seu contexto. De acordo com a primeira, a organização é implícita ou explicitamente vista como um sistema fechado e, de acordo com a segunda, como um sistema aberto. A estratégia de sistema fechado incorpora apenas as variáveis internas e externas consideradas associadas à realização de um objetivo, sendo as primeiras sujeitas a um controlo monolítico por forma a excluir a incerteza (Thompson, 2003:13) e as segundas consideradas previsíveis. A estratégia de sistema aberto foca-se na sobrevivência da organização, incorporando incerteza através do reconhecimento da existência de interdependência na ação entre a organização e os agentes que se encontram no seu ambiente (Thompson, 2003:13).

As organizações sobrevivem na medida em que são eficazes, sendo essa eficácia obtida através da gestão de grupos de interesse dos quais as organizações dependem como fonte de recursos (Pfeffer & Salancik, 2003:2). Segundo Freeman (1984:42), Thompson (2003) em 1967 introduziu na literatura a noção de *clientela*, que são as organizações no ambiente que ‘fazem a diferença’ para a organização em questão. Em consonância com Thompson (2003), Freeman (1984:46) propôs a sua própria definição de *stakeholders*, como sendo os indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pela concretização dos objetivos da organização em questão. Os grupos de interessados são na literatura tratados como os *stakeholders* de uma organização. Até então, o conceito de *stakeholder* tinha sido desenvolvido em várias disciplinas (Freeman, 1984:48). Na literatura, o conceito apareceu pela primeira vez num memorando interno, no *Stanford Research Institute* em 1963, sendo definido como ‘os grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir’ (Freeman, 1984:31).

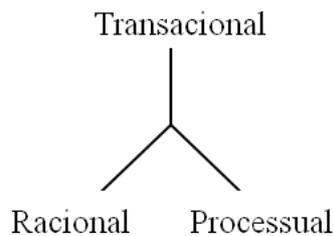
Ao longo do tempo, o conceito de *stakeholder* foi redefinido. Contudo, o seu sentido não se alterou significativamente desde Freeman (1984), sendo recentemente apresentado por Johnson, Scholes e Whittington (2008:132) como ‘os indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir as suas metas e de quem a organização também depende’. Outra definição é a de Bryson (2004), segundo a qual *stakeholders* são os indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em conta pelos líderes, gestores e pessoal da linha da frente da organização em questão.

Todas as definições convergem para a existência de indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em conta pela organização. Contudo, dos conceitos de *stakeholder* supracitados, advém implicitamente a necessidade de os *stakeholders* serem analisados pelos gestores estratégicos, numa atitude ‘pro-activa’. Por um lado, é necessário identificar quem são esses indivíduos, grupos ou organizações e, por outro, caracterizar os mesmos com base nos seus interesses na organização. A análise de *stakeholders* não deve ser ignorada, pois contribui para a criação de valor através do impacto positivo nas funções e atividades da organização relacionadas com a sua gestão estratégica. A organização também precisa de desenvolver aptidões estratégicas para melhor gerir as relações com estes indivíduos, grupos ou organizações. A organização irá procurar desenvolver técnicas e processos que favoreçam essas aptidões.

Freeman (1984:53) refere que existem *três níveis* de análise a ter em conta, de forma a entender esses processos que a organização utiliza para gerir as suas relações com os *stakeholders*, que são os níveis *racional*, *processual* e *transacional*. O *nível racional* representa a necessidade de mapear os *stakeholders* da organização e identificar os seus interesses. O *nível processual* advém da necessidade de entender os processos utilizados, implícita ou explicitamente, pela organização para gerir as suas

relações com os *stakeholders*. Dentro do nível processual, Freeman (1984:66-67) foca-se em três processos de gestão, que facilitam a tomada de decisão por parte dos executivos, que são a Análise de Portfólio, a Revisão Estratégica e a Análise de Desenvolvimentos Ambientais. O *nível transacional* refere-se à necessidade de perceber o conjunto de transações e negociações que existem entre a organização e os seus *stakeholders*, de que forma a organização e os seus executivos interagem com os *stakeholders* e que recursos são alocados à interação com esses grupos. A habilidade de conjugar estes três níveis de análise com sucesso corresponde, segundo Freeman (1984:154), a uma elevada aptidão para a gestão de *stakeholders*.

FIGURA 1 - Níveis de Análise



Fonte: Elaboração própria

Uma outra perspetiva útil para a análise e classificação de *stakeholders*, a da saliência, é proposta por Mitchell, Agle & Wood (1997) que definem três atributos para os *stakeholders*, que são o seu *poder* para influenciar a organização, a *legitimidade* da sua relação com a organização e a sua *urgência* na reivindicação perante a organização. Próxima desta, surgiu ainda uma outra forma de classificar os *stakeholders*, através da elaboração da matriz de ‘poder/interesse’ proposta por Mendelow (1991), que relaciona o interesse do *stakeholder* na organização com o seu poder efetivo. O poder é definido por eles como a capacidade dos indivíduos, grupos ou organizações para persuadir, induzir ou coagir a organização em foco a seguir determinados cursos de ação (Johnson,

Scholes & Whittington, 2008:160). Ambas as variáveis, poder e interesse, variam entre alto e baixo. Esta matriz permite classificar os *stakeholders* em grupos que requerem diferentes abordagens. Segundo esta matriz, se um *stakeholder* tiver poder e interesse altos, este é uma figura chave para a organização. Por outro lado, se o interesse e o poder forem baixos, a organização deve manter um esforço mínimo de relação para com esse *stakeholder*. Esta matriz também ajuda a identificar com quais *stakeholders* deve ser encorajada ou não a cooperação (Bryson, 2004). Essas estratégias, segundo Bryson (2004), devem ter como objetivo satisfazer minimamente os *stakeholders* chave, pois sem suporte por parte destes as organizações poderão não sobreviver.

FIGURA 2 - Matriz Poder/Interesse



Fonte: Adaptado de Mendelow, A. (1991)

Chapleo & Simms (2010) salientam que existe uma grande variedade de *stakeholders* e que estes têm diferentes níveis de importância para a organização, o que leva os gestores a terem que elaborar estratégias para gerir estas relações através da sua priorização. A priorização é feita com base na importância dos *stakeholders* para a organização. Se o *stakeholder* for de elevada importância ser-lhe-á dada maior atenção no processo de formação e implementação de estratégias por parte da organização, com o objetivo de o satisfazer (Harrison & John, 1994:22).

A literatura sobre *stakeholders* foca-se quase exclusivamente na análise no setor privado, existindo pouca investigação sobre o assunto no setor público e de empresas sem fins lucrativos. A investigação com referência a instituições de ensino superior é escassa, em termos relativos. Numa consulta em 10 de abril de 2013, na base de dados *Web of Knowledge* com as palavras-chave ‘*stakeholder*’ e ‘*higher education*’, foram apenas encontrados 526 resultados face aos 21 124 encontrados com a palavra-chave ‘*stakeholder*’. Contudo, é provável que alguns dos *stakeholders* identificados nas organizações do setor privado sejam também *stakeholders* das instituições de ensino superior, pois hoje em dia estas operam quase como empresas comerciais (Chapleo & Simms, 2010). Dado isto, será pertinente identificarem-se e analisarem-se os *stakeholders* de uma instituição de ensino superior. Jacoby (2005) apresenta governança corporativa como as estruturas e os sistemas de controlo da organização pelos quais são responsabilizados os seus gestores perante quem tem um interesse legítimo na organização. Os autores Johnson, Scholes & Whittington (2008) apresentam também o modelo de governança de *stakeholders*, tendo como princípio base que a riqueza da organização deve ser criada, capturada e distribuída pelos seus *stakeholders*. Pandey (2004) apresenta governança na perspetiva das instituições de ensino superior, com especial enfoque em duas questões, a sua *autonomia* e a sua *responsabilidade*. A *autonomia* representa o modo pelo qual a organização pode decidir livremente que opções tomar por forma a atingir os seus objetivos. O grau de autonomia depende da forma como as decisões da organização são influenciadas ou não por outros, ou seja, da sua liberdade de escolha e capacidade de decisão perante possíveis constrangimentos vindos do exterior. Para as instituições de ensino superior a autonomia subdivide-se em autonomia operacional ou institucional, liberdade académica e autonomia financeira. A

autonomia operacional ou institucional depende da liberdade de decisão que a instituição tem para definir a sua estrutura, os seus sistemas, a sua missão, os seus objetivos e as suas prioridades. A liberdade académica depende da liberdade de escolha dos membros dentro da instituição a vários níveis: escolha de alunos; escolha de colegas; escolha de padrões de ensino, investigação e desempenho; escolha de atribuição dos graus académicos; escolha da oferta formativa da instituição; escolha da metodologia de ensino; escolha da forma como é feita a alocação de recursos. A autonomia financeira depende da liberdade para captar e utilizar fundos, contudo a instituição não deverá ser influenciada pelos seus financiadores quanto à alocação dos fundos captados. A *responsabilidade* consiste na medição da eficiência e eficácia do que uma instituição faz. Se uma instituição executar com qualidade reconhecida a missão, ela é eficaz, será eficiente se utilizar os seus recursos de forma criteriosa e cuidada, conseguindo uma boa relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos. As instituições de ensino superior são responsáveis, em particular, perante os seus *stakeholders* e, em geral, perante a sociedade. Contudo, elas devem tentar atingir um equilíbrio entre eficácia e eficiência e não apenas focar-se numa das partes. É desejável que consigam ser eficazes e ter elevada eficiência.

Com base na revisão e análise da literatura, é evidente que a análise de *stakeholders* tem uma elevada importância para as instituições de ensino superior em geral e, em particular, para a instituição de ensino superior que é o foco deste estudo. As questões de pesquisa formuladas são:

- Quem são os *stakeholders* do ISEG?
- Como serão classificados os vários *stakeholders* do ISEG, segundo a matriz de poder/interesse?

- Qual a importância dos *stakeholders* para o ISEG, um a um e como ‘sistema informal’?
- Como é vista pelos decisores do ISEG a importância relativa, atual e potencial, desses *stakeholders*?
- Como é que os *stakeholders* influenciam a governança do ISEG?

Foi adotada uma perspetiva a um tempo sincrónica (perceção atual) e diacrónica (perceção tanto retrospectiva como prospetiva dos respondentes).

3. METODOLOGIA

3.1 Estudo de Caso

A estrutura da investigação seguiu uma lógica dedutiva, partindo da teoria do *stakeholder* de Freeman (1984) e tendo como objetivo a análise e aplicação da mesma ao caso de uma instituição portuguesa de ensino superior, o ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

O método escolhido para efetuar a análise de *stakeholders* foi, portanto, o de estudo de caso. Este método é apropriado para efetuar a análise, pois pretende-se estudar o fenómeno no contexto e nos limites da instituição (Yin, 2003:13) envolvendo análise intensa e detalhada (Bryman & Bell, 2003).

O trabalho compreendeu a elaboração e utilização de um protocolo de estudo de caso. De acordo com Yin (2003:67), o protocolo é um documento que contém os instrumentos, os procedimentos e as regras a seguir no desenvolvimento do estudo de caso. É desejável realizar e utilizar o protocolo, pois este oferece uma perspetiva geral do estudo de caso, serve de guia para o investigador, obriga o investigador a focar-se no assunto, ajuda a antecipar problemas que possam vir a ocorrer e facilita a replicabilidade do estudo. A unidade de análise do estudo de caso foi o ISEG, sendo uma análise holística de um caso singular (Yin, 2003:46). Oferecendo a oportunidade de explorar mais aprofundadamente o assunto e a organização em questão (Chapleo & Simms, 2010).

3.2. Desenho do estudo

A amostra deste estudo foi composta por colaboradores da instituição e teve por base o método da opinião de especialistas (Reed *et al*, 2009). Para o estudo contribuíram sete colaboradores do ISEG que ocupavam as seguintes posições hierárquicas:

- Ex-Vice-Reitor da Universidade Técnica de Lisboa
- Presidente do Instituto Superior de Economia e Gestão
- Presidente do Departamento de Ciências Sociais
- Membro da Comissão Executiva do Departamento de Matemática
- Membro da Direção dos Serviços Académicos
- Colaborador do Departamento de Marketing e Relações Externas
- Analista de *Customer Relationship Management*

É de referir que, infelizmente, não foram obtidas respostas aos pedidos de entrevista dirigidos aos Presidentes do Departamento de Economia, do Departamento de Gestão, do Departamento de *Career Management* e do Departamento de Relações Públicas, pelo que não foi possível entrevistá-los. A identificação destas posições hierárquicas de relevo teve por base Chapleo & Simms (2010) e foram adaptadas à estrutura do ISEG através da opinião dos entrevistados.

A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas, de natureza qualitativa, à amostra supracitada. Os dados qualitativos são baseados em afirmações expressas através de palavras, não são standardizados, acabando por necessitar de reorganização em categorias e a sua análise foi feita com base em conceitualizações (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009:482). As entrevistas foram semi-estruturadas, compreendendo uma lista de temas e de questões pertinentes a serem abordados. Para o efeito foi elaborado um guião de entrevista composto por doze questões (anexo 1). As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tendo seis sido gravadas em suporte áudio (Saunders *et al*, 2009:320-321) e uma registada em papel.

Feitas as entrevistas, as gravações foram transcritas, utilizando o método de *data sampling* (Saunders *et al*, 2009:486). Após a transcrição das entrevistas, foi efetuada

uma compactação dos dados. A compactação de dados consiste em resumir grandes quantidades de texto por forma a dar origem a pequenos grupos de palavras (Saunders *et al.*, 2009:491).

A análise dos dados foi feita através da triangulação da informação recolhida nas entrevistas, com o intuito de identificar opiniões convergentes entre os entrevistados. Estas opiniões foram agregadas por forma a construir uma visão coerente de quem são os *stakeholders*, qual a sua importância para a instituição e de que forma interferem na sua governança. Foram também elaboradas tabelas, onde é analisada e apresentada a frequência de identificação dos *stakeholders* e os resultados da matriz poder/interesse. Relativamente ao cálculo dos dados da matriz poder/interesse (Mendelow, 1991), os resultados foram obtidos através da contagem do número de respostas entre as categorias alto e baixo e utilizada a categoria com maior frequência de resposta. Para os casos em que os *stakeholders* tiveram frequências de identificação iguais foi feita uma adaptação da matriz. Foi adicionada uma classe intermédia, entre as classificações alto e baixo, dando origem a 5 novos quadrantes: M1, M2, M3, M4 e M5.

FIGURA 3 - Matriz Poder/Interesse Adaptada

		Interesse		
		Baixo	Médio	Alto
Poder	Baixo	A	M1	B
	Médio	M2	M3	M4
	Alto	C	M5	D

Fonte: Elaboração própria com adaptação de Mendelow (1991)

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO ISEG

4.1. ISEG

O ISEG é uma das escolas, na formação nas áreas de economia e gestão, com mais anos de atividade em Portugal. A escola conta com cerca de 4 850 alunos, 235 docentes e 80 funcionários. São lecionados, no total, cerca de 65 cursos de licenciatura, pós-graduação, mestrado, *Master of Business Administration* (MBA) e doutoramento, para além da formação executiva. Alojadas no ISEG existem 6 unidades de investigação e 2 unidades de prestação de serviços. A escola tem vindo a concretizar processos de acreditação por forma a desenvolver o seu reconhecimento internacional. Para além dos processos de acreditação, tem também aumentado o seu leque de parcerias com outras instituições de excelência internacionais, bem como a organização de conferências e seminários internacionais.

Declarado no seu site, o ISEG tem por missão ‘...contribuir, nos domínios das ciências económicas, financeiras e empresariais e áreas auxiliares e de suporte, para o avanço da fronteira do conhecimento científico, para o desenvolvimento económico e social do país e para a sua afirmação internacional, através da realização de ensino e investigação, da prestação de serviços à comunidade e do intercâmbio científico e cultural internacional, de estudantes e de docentes investigadores’.

A visão da escola é ser reconhecida pela formação de decisores de grande qualidade, pelo ensino de excelência, pelo corpo docente a produzir investigação reconhecida internacionalmente, por proporcionar uma atmosfera agradável e estimulante para os estudantes e pelo seu envolvimento com a comunidade, através da intervenção pública, com o intuito de resolver problemas económicos e sociais.

4.2. Resultados

Nesta secção do trabalho são apresentados e analisados os dados recolhidos. Os resultados apresentados foram obtidos com base nos valores e crenças do painel de entrevistados, representando a sua perspetiva e visão sobre o assunto. Os resultados são apresentados com recurso a uma tabela, onde estão identificados os *stakeholders* e a respetiva frequência de identificação.

Os resultados obtidos no trabalho correspondem à missão e à estratégia declaradas pela instituição, enfatizando o facto de a escola contribuir significativamente para o avanço da fronteira do conhecimento científico, sendo líder em produção de investigação científica na área das ciências económicas em Portugal.

4.2.1. Identificação de *stakeholders*

Os entrevistados identificaram, no total, 44 *stakeholders*. Os *stakeholders* mais referidos foram os alunos e docentes, tendo sido identificados por todos os entrevistados, seguindo-se os funcionários. Foram identificados outros *stakeholders* relacionados com os alunos, a Associação de Estudantes, a Alumni Económicas, a Junior Business Consulting (JBC), a Tuna, a AIESEC, os pais dos alunos, as escolas secundárias e os seus respetivos alunos.

Relacionados com o Estado e a Administração Pública foram identificados o Ministério das Finanças, o Ministério da Educação e a Direção Geral do Ensino Superior, o Governo, os tribunais, a Câmara Municipal de Lisboa e a Junta de Freguesia da Lapa. É de denotar que os tribunais foram referidos enquanto clientes da prestação de serviços da escola, concretamente de pareceres.

As empresas foram outro dos *stakeholders* identificados, subdividindo-se em empresas no geral, empresas que recrutam, empresas que contratam investigação e empresas associadas a alunos.

Relativamente à Universidade de Lisboa foram identificados como *stakeholders* a Reitoria e as outras escolas associadas à universidade. Foram também identificadas outras universidades, subdivididas em nacionais e internacionais.

Os *media* foram outro *stakeholder* identificado, tendo sido também feita referência ao grupo de teatro ‘A Barraca’ e à estação de rádio Antena 2.

Os restantes *stakeholders* identificados nas entrevistas foram os fornecedores, os centros de investigação, as unidades de prestação de serviços, o IDEFE, a Fundação Económicas, a direção da escola, as instituições de acreditação, os sindicatos, os partidos políticos, as instituições de investigação, os mecenas, os negócios locais e a comunidade executiva.

Como sugere o trabalho de Chapleo e Simms (2010), em que foram identificados 30 *stakeholders*, era de esperar que existisse uma maior concentração na sua identificação, o que não se verificou no presente trabalho, tendo sido identificados 44.

Comparativamente a Chapleo e Simms (2010), é de realçar que os *stakeholders* que mais vezes foram identificados em ambos os trabalhos foram os alunos. Isto sugere que os alunos são o *stakeholder* mais importante para uma instituição de ensino superior. No presente trabalho os docentes também foram identificados com a mesma frequência que os alunos, aparecendo estes na terceira posição de Chapleo e Simms (2010). Em segundo lugar, o *stakeholder* mais identificado neste trabalho foram os funcionários, tendo sido por Chapleo e Simms (2010) os negócios locais. Em ambos os trabalhos

foram identificados os corpos académicos e de investigação, os órgãos de administração e gestão local, o Governo, o Ministério da Educação, as universidades, a direção da escola, os mecenas, os pais dos alunos, as instituições de acreditação, os *media* e as organizações de estudantes.

Na seguinte tabela estão representados os 44 *stakeholders* identificados:

TABELA I - *Stakeholders* e Respetiva Frequência de Identificação

Stakeholders	Frequência de Identificação
Ahmos	7
Docentes	7
Funcionários	5
Ministério da Educação	4
Fornecedores	3
Reitoria da Universidade de Lisboa	3
Ministério das Finanças	2
Escolas da Universidade de Lisboa	2
Ahmos Económicas	2
Centros de Investigação	2
IDEFE	2
Fundação Económicas	2
Associação de Estudantes	2
Empresas no Geral	2
Empresas que Recrutam	2
Universidades Nacionais	2
Universidades Internacionais	2
Comunidade Executiva	2
Direção da Escola	1
Estado	1
Governo	1
Instituições de Acreditação	1
Unidades de Prestação de Serviços	1
Junior Business Consulting	1
Tuna	1
AIESEC	1
Grupo de Teatro "A Barraca"	1
Média	1
Antena 2	1
Escolas Secundárias	1
Ahmos Secundário	1
Empresas que Contratam Investigação	1
Empresas Associadas aos Ahmos	1
Pais dos Ahmos	1
Direção Geral do Ensino Superior	1
Sindicatos	1
Partidos Políticos	1
Instituições de Investigação	1
Mecenas	1
Câmara Municipal de Lisboa	1
Junta de Freguesia	1
Tribunais	1
Administração Pública	1
Negócios Locais	1

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo

4.2.2. Matriz Poder/Interesse

Existem várias formas para se compreender a influência que cada *stakeholder* tem sobre uma organização através do seu mapeamento. Uma das formas de elaborar o mapeamento de *stakeholders* é através da matriz poder/interesse. A matriz poder/interesse ajuda a compreender como o ISEG deve priorizar os seus *stakeholders* e com que empenho deve responder às necessidades dos mesmos. No quadro que se segue são abordadas duas dimensões na perspetiva do *stakeholder*, o poder que detém sobre a escola e o interesse que tem em apoiar ou não a estratégia da escola (Johnson, Scholes & Whittington, 2008:156).

FIGURA 4 - Matriz Poder/Interesse do ISEG

		Interesse		
		Baixo	Médio	Alto
Poder	Baixo	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escolas da Universidade de Lisboa • Universidades Nacionais • Universidades Internacionais • Governo • Tuna • AIESEC • Grupo de Teatro "A Barraca" • Escolas Secundárias • Empresas associadas aos alunos • Sindicatos • Mécenas • Câmara Municipal de Lisboa • Junta de Freguesia • Tribunais 	<p>M1</p>	<p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionários • Fomecedores • Fundação Económicas • Empresas no geral • Unidades de Prestação de Serviços • JBC • Antena 2 • Empresas que contratam investigação • Partidos Políticos
	Médio	<p>M2</p>	<p>M3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidade Executiva 	<p>M4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumni Económicas • Associação de Estudantes
	Alto	<p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instituições de Acreditação • Média • Alunos do secundário 	<p>M5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministério das Finanças 	<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Docentes • Ministério da Educação • Reitoria da Universidade de Lisboa • Centros de Investigação • IDEFE • Empresas que recrutam • Direcção da Escola • Estado • Direcção Geral do Ensino Superior • Instituições de investigação

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa e adaptação da matriz poder/interesse proposta por Mendelow (1991)

Relativamente aos *stakeholders* que pertencem ao quadrante A, o ISEG deve manter um esforço mínimo, pois eles apenas requerem uma supervisão mínima. Os *stakeholders* do quadrante B devem ser mantidos informados, uma vez que podem ser fulcrais para influenciar outros *stakeholders* mais poderosos. No quadrante C estão os *stakeholders* que devem ser mantidos satisfeitos, visto que eles podem influenciar a estratégia da escola, embora essa não seja a sua prioridade. É de realçar que os *stakeholders* que se encontram neste quadrante podem rapidamente passar para o quadrante D, caso o seu interesse se altere para alto. Os *stakeholders* do quadrante D são as personagens chave que suportam toda a estratégia da escola.

Alguns dos *stakeholders* não puderam ser classificados segundo a matriz de Mendelow (1991), pois as suas frequências de identificação entre ‘alto’ e ‘baixo’ ficaram empatadas (anexo 2). No sentido de colmatar o problema, foram sugeridas alterações à ferramenta de Mendelow (1991), tendo sido adicionados 5 novos quadrantes à matriz: os quadrantes M1, M2, M3, M4 e M5. Com a introdução destes novos quadrantes foi, do mesmo modo, necessário adicionar uma nova categoria intermédia. O Ministério das Finanças foi considerado como tendo um poder alto sobre o ISEG, embora o seu interesse seja médio, classificado no quadrante M5. A Associação de Estudantes e a Alumni Económicas foram consideradas como tendo um poder médio sobre a escola e um interesse alto, sendo classificadas no quadrante M4. É aconselhável vigiar e manter satisfeitos estes *stakeholders*, pois o seu interesse e poder podem facilmente passar de médio para alto, tornando-os personagens chave para a escola. No quadrante M3 foi classificada a comunidade executiva, tendo interesse e poder médios.

4.2.3. *Importância para o ISEG de cada stakeholder*

Cada *stakeholder* tem a sua importância específica para o ISEG (anexo 3), todavia nem todos os entrevistados conseguiram mencionar razões de importância para os indivíduos, grupos ou organizações por si identificados. Foram enumerados os seguintes motivos para essa importância:

- Alunos - são os clientes, a razão de ser da escola, uma forma de financiamento, a sua matéria-prima, os futuros investigadores da instituição, o resultado do que a escola faz, os embaixadores e para quem a escola trabalha. Para além disso, eles prestigiam e difundem a escola e são quem vive a experiência de estudar na escola. A Alumni Económicas é importante, pois permite estabelecer *network* com os antigos alunos da escola. A Associação de Estudantes do ISEG serve de veículo para a organização da vontade dos alunos. A Junior Business Consulting é importante para o ISEG por permitir envolver os alunos da escola numa atividade profissional.
- Colaboradores - os docentes porque fazem funcionar a escola e o seu negócio, produzem a atividade da escola, transmitem o conhecimento, são os prestadores de serviço da escola, são a razão de ser da escola e têm uma elevada qualidade enquanto grupo, uma vez que detêm as competências centrais ou nucleares da escola (Hamel & Prahalad, 1990) e as suas competências dinâmicas (Teece *et al*, 1997). Os funcionários porque são conhecedores do negócio da escola e exercem funções de apoio ao seu funcionamento. É de salientar que os sindicatos não são importantes especificamente para o ISEG, mas sim para alguns dos seus docentes e funcionários.
- Estado e Administração Pública - é visto como regulador, financiador e recrutador. O Governo recruta docentes da escola para exercerem funções de relevo. O Ministério da Educação é importante para o ISEG por regular a sua atividade e o

Ministério das Finanças por ser um dos financiadores da sua atividade. A Direção Geral do Ensino Superior é a entidade que assegura a conceção, execução e coordenação das políticas do Ministério da Educação. A importância da Câmara Municipal de Lisboa e da Junta de Freguesia deve-se a serem órgãos de gestão local e ao ISEG efetuar parcerias para a utilização das infraestruturas destes órgãos.

- Fornecedores - sem eles a escola não funciona, no entanto a maioria deles são substituíveis.
- Universidade de Lisboa - a Reitoria é o órgão que tutela o ISEG, as outras escolas da universidade estabelecem interações com o ISEG e afetam a divisão do orçamento da Universidade de Lisboa.
- Centros de investigação - produzem conhecimento, asseguram a importante posição da escola a nível nacional devido à publicação científica na área das ciências económicas, envolvem-se nos cursos de mestrado e doutoramento e no desenvolvimento científico do corpo docente.
- Instituições de investigação - permitem estar a par das tendências e dos critérios de avaliação da investigação.
- IDEFE - é uma fonte de financiamento e é onde se encontra concentrada a oferta de formação executiva, pós-graduações, MBA e Doctor of Business Administration (DBA).
- Fundação Económicas - desempenha um papel relevante na área social e na ligação ao mundo empresarial.
- Empresas - no geral, são importantes para a escola pelo mecenato, pelo recrutamento dos alunos que são formados no ISEG, pelo desenvolvimento de parcerias para cursos, por serem o objeto de estudo de parte da investigação que é

feita na escola e por contextualizarem a escola na realidade empresarial. As empresas que recrutam os alunos do ISEG são especialmente importantes, pois permitem que eles possam exercer funções de relevo e impacto social e económico. As empresas que contratam investigação feita pelo ISEG e a comunidade executiva são importantes por serem outra forma de financiamento da escola, mas também por estimularem e manterem os centros de investigação ativos.

- Universidades - são importantes para o ISEG, tanto a nível nacional, como a nível internacional. A nível nacional, elas captam *know-how* para a escola, criam sinergias e fomentam o empreendedorismo, as parcerias de investigação e o desenvolvimento de cursos. A nível internacional, as razões são a investigação e os programas de mobilidade para alunos, docentes e funcionários.
- Direção da escola - determina a estratégia de desenvolvimento do ISEG.
- Instituições de acreditação - avaliam as atividades e os serviços prestados pelo ISEG.
- Unidades de prestação de serviços - constituem uma forma de relacionamento entre a escola e a sociedade e são uma fonte de recursos.
- Media - divulgam e utilizam o conhecimento gerado pelo ISEG. O grupo de teatro 'A Barraca' promove atividades culturais dentro da escola.
- Escolas secundárias – há necessidade de criar uma rede de escolas com as quais o ISEG possa colaborar, para se dar a conhecer e incentivar os alunos a optarem por um dos seus programas de formação.
- Partidos políticos - não têm importância assinalável para a escola, embora esta, em consonância com a sua missão, mostre abertura à diversidade de opiniões.

É de realçar que o motivo que mais vezes foi referido foi o de o *stakeholder* ser importante para a escola como financiador.

4.2.4. Importância de cada stakeholder num sistema informal

A análise da importância num sistema informal (anexo 4) é feita com enfoque no papel que o *stakeholder* desempenha e no tipo de decisões que tem de tomar e que possam afetar a escola, não sendo relevante o seu poder formal ou hierárquico.

Para o ISEG os *stakeholders* mais importantes num sistema informal, por ordem de frequência de identificação acima de 1, são: os alunos, os docentes, o Ministério da Educação, o Ministério das Finanças e a Reitoria da Universidade de Lisboa. Com uma frequência igual a 1 são: as escolas da Universidade de Lisboa, as instituições de acreditação, os centros de investigação, os funcionários, as empresas que recrutam, as escolas secundárias, o IDEFE, os fornecedores, o Governo, os sindicatos e os partidos políticos.

4.2.5. Importância do ISEG para os stakeholders

A importância do ISEG para os *stakeholders*, percebida pelos entrevistados, varia consoante o *stakeholder* em foco, podendo, por vezes, coincidir entre eles (anexo 6). Foram mencionados os seguintes motivos:

- Alunos - por ser a sua fonte de formação, pelo prestígio da escola, pela qualidade da formação e para se diplomarem. É de realçar que para os pais dos alunos o ISEG é pouco importante.
- Docentes e funcionários - pelo prestígio da escola e como entidade patronal.
- Ministério da Educação - a importância que tem deve-se ao seu bom funcionamento e por pertencer ao Sistema de Ensino Superior Português. No entanto, é considerado pouco importante tanto para o Ministério da Educação como das Finanças.

- Também pelo bom funcionamento, o ISEG é importante para a Reitoria da Universidade de Lisboa por ser uma das faculdades por si tuteladas.
- Fornecedores - pelo seu tamanho é um cliente importante.
- Empresas - pela investigação científica que produz, como fonte de recrutamento e pela formação oferecida ser adequada às necessidades das empresas.
- Universidades nacionais e internacionais - pelos acordos celebrados, pelas parcerias e pela investigação que é produzida.
- Escolas secundárias - pelo seu prestígio e como meio de prosseguimento de estudos para os seus alunos. Os alunos do secundário são mais importantes para o ISEG do que o ISEG é para eles.
- Media - para o grupo de teatro ‘A Barraca’ e para a Antena 2 o ISEG é irrelevante, pois a sua relação é incidental.
- Vários dos *stakeholders* dependem do ISEG e sem ele não existiriam, sendo o caso da Alumni Económicas, da Associação de Estudantes, da tuna, das unidades de prestação de serviços, do IDEFE, da JBC, da Fundação Económicas e dos centros de investigação. Para os centros de investigação o ISEG também é importante pelo prestígio da escola e por ser uma fonte de recursos para a sua atividade.

É de salientar que os motivos mais referidos foram os de o *stakeholder* não existir sem a escola e o prestígio da escola ser importante para o *stakeholder*.

4.2.6. Importância potencial do ISEG para os stakeholders

A importância potencial do ISEG é a importância que a escola pode vir a ter no futuro para cada *stakeholder*. Esta importância pode variar consoante o *stakeholder* em análise (anexo 5). A importância potencial pode depender da estratégia que o ISEG adotar e variar consoante o *stakeholder* em foco. O negócio da escola é estável e não se

antevê grandes alterações a nível potencial num prazo de 5 anos para a maioria dos *stakeholders*. Contudo, é de realçar que para os alunos, docentes e centros de investigação a importância do ISEG poderá aumentar se a escola crescer internacionalmente e/ou se o seu prestígio aumentar. Também para os alunos, a importância da escola poderá aumentar se a tendência de aprendizagem ao longo da vida perdurar e/ou se o poder de empregabilidade proporcionado pela escola for maior. Para os Ministérios da Educação e das Finanças a importância do ISEG poderá ser maior ou menor de acordo com a equipa que estiver no Governo. Com a fusão das Universidades Técnica de Lisboa e de Lisboa, e consequente adesão do ISEG à Universidade de Lisboa, surgiram novas oportunidades no âmbito do desenvolvimento de novas parcerias que podem vir a afetar a importância potencial da escola perante as outras escolas da Universidade de Lisboa.

4.2.7. Governança do ISEG

A governança do ISEG é influenciada pelos seguintes *stakeholders* (anexo 7): os alunos, os docentes, os Ministérios da Educação e das Finanças, os funcionários, a Reitoria da Universidade de Lisboa, a direção da escola, as instituições de acreditação, o IDEFE através dos docentes, as empresas e o Governo.

A governança do ISEG é afetada através de diferentes meios (anexo 9), que podem ser formais ou informais. Formalmente, os alunos, docentes, funcionários e as empresas influenciam a governança através da participação nos órgãos de gestão da escola. Os órgãos de gestão são o Conselho de Escola, o Conselho Pedagógico, o Conselho de Coordenação e o Conselho Consultivo (anexo 8). Os Ministérios da Educação e das Finanças exercem influência através da legislação que emitem e a Reitoria da Universidade de Lisboa através de circulares. As instituições de acreditação

afetam a governança através das exigências propostas à escola para obter as creditações. A direção da escola interfere através do seu poder de decisão, pois é quem define e implementa a estratégia a adotar pelo ISEG. Informalmente, os alunos fazem pressão através da Associação de Estudantes, os funcionários através do trabalho no dia a dia e os docentes através de grupos de pressão, de *lobby*, de reuniões informais e dos departamentos a que pertencem.

5. CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Com esta dissertação pretendeu-se aprofundar teórica e empiricamente a problemática da análise de *stakeholders*, apresentando um estudo de caso no contexto de uma Instituição de Ensino Superior em Portugal. Fizeram parte da análise a identificação dos *stakeholders* da instituição, a importância individual e como sistema informal que estes têm para o ISEG, a sua importância relativa, atual e potencial e de que forma influenciam a governança do ISEG. As perspetivas entre a instituição e os seus *stakeholders* nem sempre coincidem, podendo por vezes uma das partes ser quase irrelevante para a outra. Relativamente à perspetiva da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 2003), é de realçar que o ISEG depende de grande parte dos seus *stakeholders* como fonte de recursos externos, que permitem legitimar e sustentar as suas operações. Estes recursos são principalmente de natureza material, financeira, humana, tecnológica e administrativa. Sem estas transações com os seus *stakeholders* a existência do ISEG seria posta em risco, pois como sistema aberto não é autossuficiente, nem auto-determinado. É assim essencial que seja feita uma gestão cuidada das suas relações, principalmente com os *stakeholders* considerados personagens chave.

Nos parágrafos seguintes são analisados, em síntese, os resultados com referência aos objetivos do estudo.

1º Objetivo - Quem são os *stakeholders* do ISEG?

Nesta secção do trabalho pretendeu-se identificar os *stakeholders* do ISEG, com o intuito de criar uma base de trabalho para ajudar a atingir os restantes objetivos da investigação. Foram identificados, no total, 44 *stakeholders* e confrontados com estudo efetuado por Chapleo e Simms (2010), tendo sido os alunos, em ambos os estudos de caso, o *stakeholder* mais importante para as instituições. É de realçar que os

entrevistados não tiveram a perceção da existência de um grupo importante de *stakeholders*, que são os concorrentes da instituição: a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, o ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

2º Objetivo - Como serão classificados os vários *stakeholders* do ISEG, segundo a matriz de poder/interesse?

À luz da matriz poder/interesse, os *stakeholders* da escola foram classificados e priorizados. Como personagens chave para a instituição foram classificados 11 *stakeholders*, tendo poder e interesse altos sobre a instituição. Estes personagens chave devem ser vigiados e geridos de forma cuidadosa, devendo também ser mantidos informados relativamente às estratégias da instituição. Inversamente, com poder e interesse baixos, foram classificados 14 *stakeholders*. Estes *stakeholders* fazem parte do ambiente da instituição, embora não sejam os mais importantes, bastando a monitorização das suas necessidades e ações.

3º Objetivo - Qual a importância dos *stakeholders* para o ISEG, um a um e como ‘sistema informal’?

A importância de cada *stakeholder* varia bastante consoante o seu papel no ambiente da instituição, tendo sido apontados vários fatores justificativos para essa importância. O fator mais referido foi o de o *stakeholder* ser importante na qualidade de financiador da escola. É de destacar que nem todos os entrevistados conseguiram identificar estes fatores de importância para todos os *stakeholders* por si identificados. No que respeita à importância num sistema informal, os alunos, os docentes, os

Ministérios da Educação e das Finanças e a Reitoria são, por esta ordem, os *stakeholders* mais importantes para a instituição.

4º Objetivo - Como é vista pelos decisores do ISEG a importância relativa, atual e potencial, desses *stakeholders*?

Foram identificados vários fatores pelos quais a escola é importante para cada *stakeholder*. Os fatores mais referidos foram: a não existência do *stakeholder* sem o ISEG, a dependência do *stakeholder* na escola e o facto de o prestígio da escola ser um fator importante para o *stakeholder*. Relativamente à importância potencial, o negócio era considerado estável e não se previam grandes alterações. É de salientar que para os alunos e docentes poderia haver alterações caso a instituição crescesse internacionalmente e/ou se o prestígio da escola aumentasse. Para os Ministérios da Educação e das Finanças poderia haver alterações consoante o Governo em funções.

5º Objetivo - Como é que os *stakeholders* influenciam a governança do ISEG?

A governança do ISEG é influenciada por dois tipos de mecanismos, os formais e os informais. Formalmente, a governança é influenciada através da participação dos *stakeholders* nos órgãos de gestão da escola, da emissão de legislação, de circulares e, no caso das acreditações, através de exigências para obter as mesmas. Informalmente, a influência é feita através de grupos de pressão, de *lobby*, reuniões informais e dos departamentos ou associações a que pertencem.

5.1. Limitações e Investigação Futura

Uma das limitações do trabalho é não terem sido consideradas as perspetivas dos *stakeholders*, tendo apenas sido objeto de análise as presumidas pelos respondentes entrevistados no ISEG. Em futuras investigações deve ser tido em conta o facto de ser conveniente entrevistar representantes dos *stakeholders* a fim de confrontar as suas

perspetivas com as dos colaboradores da instituição em estudo, e investigar se são convergentes ou não. Uma possível fonte de enviesamento de dados prende-se com o facto de a amostra ter sido apenas composta por colaboradores da escola. Os colaboradores podem ter defendido a sua instituição, não conseguindo atingir o distanciamento necessário para serem totalmente imparciais.

Outra limitação deve-se aos entrevistados apenas terem respondido com base nos *stakeholders* por si identificados, o que pode ser outra fonte de enviesamento dos resultados. Seria importante efetuar outras investigações, tendo em vista elaborar e validar um mapa de *stakeholders* que pudesse ser utilizado como base para futuros trabalhos. Através da utilização do mapa, seria possível obter um maior número de respostas por *stakeholder*, aumentando conseqüentemente a confiabilidade dos resultados.

Outra limitação está relacionada com a matriz poder/interesse de Mendelow (1991), por não englobar classificações intermédias para os *stakeholders* com frequências de identificação iguais.

As investigações publicadas nesta área com referência a entidades concretas são escassas ou inexistentes, tanto nacional como internacionalmente, o que impossibilita a comparação dos resultados obtidos com os de outros estudos. Por outro lado, não é possível generalizar os resultados obtidos, pois trata-se de uma investigação focalizada no contexto de uma instituição específica. Contudo, os resultados podem servir de referência e ser utilizados para comparação com os resultados de outros estudos.

5.2. Contributos para a teoria

Esta investigação contribui para o desenvolvimento do conhecimento empírico da teoria aplicada ao contexto de uma instituição de ensino superior. Adiciona um

conjunto de fatores justificativos da importância da instituição para os seus *stakeholders*, e vice-versa, e identifica os mecanismos que são utilizados para influenciar a governança da escola.

Outro contributo da investigação foi a alteração efetuada à matriz poder/interesse de Mendelow (1991). Constatou-se a necessidade de adicionar uma categoria intermédia, entre o alto e baixo, dando origem a 5 novos quadrantes de classificação. São também sugeridas formas de resposta, por parte da organização focal, aos *stakeholders* que nestes quadrantes sejam classificados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2004). What To Do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press.
- Chapleo, C. & Simms, C. (2010). Stakeholders analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1), 12-20.
- Foss, N. & Knudsen, C. (1996). *Towards a Competence Theory of the Firm*. London: Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- Harrison, J. S. & John, C. H. (1994). *Strategic Management of Organizations and Stakeholders*. St. Paul: West Publishing Company.
- Jacoby, S. (2005). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

- Langlois, R. N. F., N. J. (1999). Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. *Kyklos*, 52(2), 201-218.
- Learned, E. P., Christensen, C.R., Andrews, K.E. & Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Illinois: R. D. Irwin.
- Mendelow, A. (1991). Stakeholder Mapping: The Power Interest Matrix. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. MA, Cambridge.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. United Kingdom: Prentice Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Pandey, I. M. (2004). Governance of Higher Education. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29(2), 79-84.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reed, M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. & Stringer, L. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years With General Motors*. New York: Doubleday.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Volverda, H. & Elfring, T. (2001). *Rethinking Strategy*. London: SAGE Publications.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2001). *What Is Strategy-And Does It Matter?* Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). California: SAGE Publications.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Guião de entrevista

**Trabalho Final de Mestrado (Dissertação): Análise de Stakeholders, o estudo de caso
ISEG**

Entrevistado: *****

Orientador: Prof. Dr. Luís Mota de Castro

Mestrando: Rui Pedro Gonçalves (pprdzr@gmail.com)

** de *** de 2013

As declarações prestadas, no âmbito desta entrevista, são confidenciais e apenas será utilizada a informação autorizada pelo entrevistado.

Objectivos gerais do estudo:

- Identificar os *stakeholders* do ISEG;
- Classificar os *stakeholders*, segundo a matriz de poder/interesse;
- Identificar a importância dos *stakeholders* para o ISEG, um a um e como "sistema informal";
- Identificar a importância relativa, actual e potencial dos *stakeholders*;
- Identificar de que forma os *stakeholders* influenciam a *governance* do ISEG.

Identificação:

1. Qual o cargo que desempenha actualmente no ISEG?
2. Que outros cargos exerceu dentro do ISEG?
3. E noutras organizações públicas?
4. E no sector privado?

Os *stakeholders* são os indivíduos, grupos ou instituições que dependem de uma organização, neste caso o ISEG, para concretizarem os seus próprios objectivos e, por isso, o ISEG também depende deles.

1. Consegue identificar os *stakeholders* do ISEG?
2. Que *stakeholders* consegue identificar?
3. Tendo em conta os *stakeholders* identificados, como classificaria, atribuindo uma classificação de alto ou baixo, individualmente, o seu poder perante o ISEG? (poder é definido como a capacidade dos indivíduos, grupos ou organizações

** de *** de 2013

para persuadir, induzir ou coagir a organização em foco a seguir determinados cursos de acção).

4. Relativamente ao seu interesse perante o ISEG, como classificaria individualmente os *stakeholders* entre alto e baixo?
5. Qual a importância para o ISEG destes *stakeholders*, um a um?
6. Qual a importância para o ISEG destes *stakeholders*, como sistema informal?
7. Assumindo uma perspectiva individual de cada *stakeholder*, qual a importância do ISEG actualmente para o *stakeholder* em questão? (importância relativa de um *stakeholder* é a importância que o ISEG tem para esse mesmo *stakeholder* conseguir atingir os seus objectivos, isto é, analisar a importância que o ISEG tem, assumindo a perspectiva do *stakeholder* em questão)
8. Qual é a importância, potencial, do ISEG para cada *stakeholder*?
9. Considera que alguns dos *stakeholders* identificados influenciam a *governance* do ISEG?
10. Que *stakeholders* exercem essa influência sobre o ISEG?
11. Alguns destes *stakeholders* estão representados em órgãos de gestão internos do ISEG?
12. Através de que meios é que os *stakeholders* referidos afectam a *governance* do ISEG?

Obrigado pela sua colaboração, *****.

** de *** de 2013

Anexo 2: Frequência de identificação da matriz poder/interesse

Stakeholders	Frequência de Identificação	Poder		Interesse	
		Baixo	Alto	Baixo	Alto
Alunos	7	2	5	0	7
Docentes	7	1	6	0	7
Funcionários	5	3	2	1	4
Ministério da Educação	4	0	4	1	3
Fornecedores	3	3	0	1	2
Reitoria da Universidade de Lisboa	3	0	3	0	3
Ministério das Finanças	2	0	2	0	2
Escolas da Universidade de Lisboa	2	2	0	2	0
Alumni Económicas	2	1	1	0	2
Centros de Investigação	2	0	2	0	2
IDEFE	2	0	2	0	2
Fundação Económicas	2	2	0	0	2
Associação de Estudantes	2	1	1	0	2
Empresas no Geral	2	2	0	0	2
Empresas que Recrutam	2	0	2	0	2
Universidades Nacionais	2	2	0	2	0
Universidades Internacionais	2	2	0	2	0
Comunidade Executiva	2	1	1	1	1
Direção da Escola	1	0	1	0	1
Estado	1	0	1	0	1
Governo	1	1	0	1	0
Instituições de Acreditação	1	0	1	1	0
Unidades de Prestação de Serviços	1	1	0	0	1
Junior Business Consulting	1	1	0	0	1
Tuna	1	1	0	1	0
AIESEC	1	1	0	1	0
Grupo de Teatro "A Barraca"	1	1	0	1	0
Media	1	0	1	1	0
Antena 2	1	1	0	0	1
Escolas Secundárias	1	1	0	1	0
Alunos Secundário	1	0	1	1	0
Empresas que Contratam Investigação	1	1	0	0	1
Empresas Associadas aos Alunos	1	1	0	1	0
Direção Geral do Ensino Superior	1	0	1	0	1
Sindicatos	1	1	0	1	0
Partidos Políticos	1	1	0	0	1
Instituições de Investigação	1	0	1	0	1
Mecenas	1	1	0	1	0
Câmara Municipal de Lisboa	1	1	0	1	0
Junta de Freguesia	1	1	0	1	0
Tribunais	1	1	0	1	0

Anexo 3: Importância para o ISEG de cada *stakeholder*

Stakeholders	Resposta	Frequência de Identificação
Alunos	Clientes	4
	Razão de ser	4
	Matéria-prima	1
	Financeira	1
	Futuros investigadores	1
	Prestigiam	1
	Difundem através de "passa palavra"	1
	Output	1
	São quem vive a experiência	1
	Embaixadores	1
	Para quem se trabalha	1
Alumni Económicas	Estabelecer network com antigos alunos	1
Associação de Estudantes	Organizar a vontade dos alunos	1
Junior Business Consulting	Permite envolver os alunos numa actividade profissional	1
Docentes	Fazem a escola funcionar	2
	Quem produz a actividade	1
	Transmitem conhecimento	1
	Prestadores de serviço	1
	Qualidade dos docentes	1
	Fazem funcionar o negócio	1
	Razão de ser	1
Funcionários	Funções de apoio ao funcionamento	3
	Conhecem o negócio	1
Sindicatos	Não para o ISEG mas para alguns docentes e funcionários	1
Governo	Recruta docentes para posições de relevo	1
Ministério da Educação	Regulador	3
Ministério das Finanças	Financiador	2
Direcção Geral do Ensino Superior	Assegura a concepção, execução e coordenação das políticas	1
Câmara Municipal de Lisboa	Parcerias no âmbito de infra-estruturas	1
	Orgão de gestão local	1
Junta de Freguesia	Orgão de gestão local	1
	Parcerias no âmbito de infra-estruturas	1
Fornecedores	Amaloria são substituíveis	3
	Sem eles a escola não funciona	2
Reitoria da Universidade de Lisboa	Orgão que tutela a escola	3
Escolas da Universidade de Lisboa	Interações que estabelecem	1
	Interferem no orçamento	1
Centros de Investigação	Produção de conhecimento	1
	Asseguram posição importante a nível de publicação científica	1
Instituições de Investigação	Estar a par das tendências de investigação	1
	Estar a par dos critérios de avaliação de investigação	1
IDEFE	Formação	2
	Financiador	1
Fundação Económicas	Papel na área social	1
	Ligação ao mundo empresarial	1

Continuação do anexo 3 na página seguinte.

Anexo 3: Importância para o ISEG de cada *stakeholder* (continuação)

Stakeholders	Resposta	Frequência de Identificação
Empresas:	Mecenato	2
	Recrutamento de alunos	1
	Contextualização na realidade empresarial	1
	Desenvolvimento de parcerias para cursos	1
	Objecto de estudo	1
Recrutam	Onde os alunos podem exercer funções com impacto social e económico	1
Contratam investigação	Financiadores	2
	Mantêm os centros de investigação activos	1
Comunidade Executiva	Quem mantem os centros de investigação activos	1
	Financiadores	1
Universidades Portuguesas	Captar know-how	1
	Criar sinergias e fomentar o empreendedorismo	1
	Parcerias de investigação	1
	Desenvolvimento de cursos	1
Universidades Internacionais	Investigação	1
	Programas de mobilidade	1
Direcção da Escola	Determina a estratégia de desenvolvimento	1
Instituições de Acreditação	Avaliam os serviços prestados e actividades desenvolvidas	1
Unidades de Prestação de Serviços	Relacionamento com a sociedade	1
	Fonte de recursos	1
Media	Divulga	1
	Utiliza o conhecimento gerado	1
Grupo de Teatro "Barraca"	Actividades culturais	1
Escolas Secundárias	Criar uma rede	1
	Dar a conhecer a escola	1
Alunos do Secundário	Incentivar a optarem pela formação do ISEG	1
Partidos Políticos	Não têm importância específica	1

Anexo 4: Importância de cada *stakeholder* como 'sistema informal'

Stakeholders	Frequência de Identificação
Alunos	5
Docentes	4
Ministério da Educação	3
Ministério das Finanças	2
Reitoria da Universidade de Lisboa	2
Escolas da Universidade de Lisboa	1
Instituições de Acreditação	1
Centros de Investigação	1
Funcionários	1
Empresas	1
Escolas Secundárias	1
IDEFE	1
Fornecedores	1
Governo	1
Sindicatos	1
Partidos Políticos	1

Anexo 5: Importância potencial do ISEG para os *stakeholders*

Stakeholder	Resposta	Frequência de Identificação
Docentes	Crescimento a nível internacional	4
	Aumento do prestígio	1
Alunos	Crescimento a nível internacional	3
	Aumento do prestígio	2
	Formação contínua	1
	Poder de empregabilidade	1
Ministério das Finanças	Depende de quem está a governar	2
Ministério da Educação	Depende de quem está a governar	2
Centros de Investigação	Crescimento a nível internacional	1
	Aumento do prestígio	1
Escolas da Universidade de Lisboa	Novas parcerias	1
Tudo muito estável		3

Anexo 6: Importância do ISEG para os *stakeholders*

Stakeholder	Resposta	Frequência de Identificação
Docentes	Empregador	4
	Prestígio	3
Alunos	Fonte de Formação	4
	Prestígio	3
	Diplomarem	1
	Qualidade da Formação	1
Funcionários	Empregador	3
	Prestígio	1
Ministério da Educação	Pouco importante	1
	Faz parte do sistema universitário	1
	Bom funcionamento	1
Ministério das Finanças	Pouco importante	1
Alumni Económicas	Não existia sem ISEG	1
Centros de Investigação	Não existia sem ISEG	1
	Fonte de recursos	1
	Prestígio	1
Unidades de Prestação de Serviços	Depende do ISEG	1
IDEFE	Depende do ISEG	2
JBC	Depende do ISEG	1
Fundação Económicas	Depende do ISEG	1
Associação de Estudantes	Não existia sem ISEG	1
Tuna	Não existia sem ISEG	1
Grupo de Teatro "A Barraca"	Irrelevante	1
Antena 2	Irrelevante	1
Empresas	Investigação científica	1
	Formação adequada às necessidades	1
	Recrutamento	1
Escolas Secundárias	Prestígio	1
	Prosseguimento de estudos	1
Universidades Nacionais	Investigação	1
	Parcerias e acordos	1
Universidades Internacionais	Investigação	1
	Parcerias e acordos	1
Fornecedores	Cliente importante	2
Alunos do Secundário	Mais importantes para o ISEG	1
Reitoria da Universidade de Lisboa	É uma das faculdades tuteladas	1
	Bom funcionamento	1
Pais dos Alunos	Pouco importante	1

Anexo 7: Identificação dos *stakeholders* que influenciam a governança do ISEG

Stakeholders	Frequência de Identificação
Alunos	7
Docentes	7
Ministério da Educação	3
Ministério das Finanças	2
Funcionários	2
Reitoria da Universidade de Lisboa	2
Direcção de Escola	1
Instituições de Acreditação	1
IDEFE	1
Governo	1
Empresas	1

Anexo 8: Órgãos de gestão interna em que os *stakeholders* estão representados

Respostas	Frequência de Identificação
Conselho de Escola	7
Conselho de Coordenação	1
Conselho Pedagógico	1
Conselho Consultivo	1

Anexo 9: Mecanismos através dos quais os *stakeholders* interferem na governança do ISEG

Stakeholder	Resposta	Frequência de Identificação
Formalmente:		
Docentes	Participação nos órgãos de gestão	7
Alunos	Participação nos órgãos de gestão	6
Funcionários	Participação nos órgãos de gestão	5
Ministério da Educação	Legislação	2
Ministério das Finanças	Legislação	1
Direcção de Escola	Define a estratégia	1
Instituições de Acreditação	Exigências para obter acreditação	1
Empresas	Participação nos órgãos de gestão	1
Reitoria da Universidade de Lisboa	Circulares	1
Informalmente:		
Docentes	Grupos de pressão	2
	Lobby	1
	Reuniões informais	1
	Departamentos	1
Alunos	Associação de Estudantes	2
Funcionários	Trabalho no dia-a-dia	2