



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O PODER DE INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE INSTITUIÇÕES DE ENSINO NO BRASIL E NO CHILE

Júlio César da Silva - FURB

Mirian Magnus Machado - FURB

Maria José Carvalho de Souza Domingues - FURB

Resumo

O estudo tem como objetivo identificar o poder de influência dos *stakeholders* de instituições de ensino Superior no Brasil e no Chile. A pesquisa se caracteriza como exploratória com abordagem qualitativa. Os dados foram obtidos através da aplicação de entrevistas com membros que compõe o nível estratégico de uma Instituição privada no Brasil e com membro do mesmo nível estratégico em uma Instituição no Chile de mesmo porte e apresentando características similares a IES Brasileira. As entrevistas receberam uma análise de conteúdo e foram transcritas. O comparativo aponta que existem significativa diferença sobre o poder de influência dos *stakeholders* entre as duas IES. Enquanto que na IES Brasileira os entendimentos estão limitados à função que cada um exerce, denota-se que na IES Chilena o diretor possui uma visão holística da IES. Bem como, estão muito bem alinhados entre missão, objetivos e metas e os assuntos relacionados às estratégias organizacionais somente ficam vinculados e acessados nos níveis de diretoria e acima dela, não sendo vinculados na parte acadêmica. Em contrapartida na IES Brasileira está distribuída entre os diferentes níveis. O resultado é que a IES Chilena possui uma visão focada no que consideram seu principal *stakeholders*, os clientes. Já na IES Brasileira a visão é dispersiva entre os entrevistados.

Palavras-chave: *stakeholders*, Instituição de Ensino Superior, Comparativo Brasil e Chile.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 Introdução

O crescimento de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil na última década, em maior número as IES privadas, seguido da criação e ampliação de vagas nas universidades públicas, principalmente nas federais, contribuiu consideravelmente com a oferta de vagas no ensino superior no Brasil. (MEC, 2012). De acordo com Meyer Jr e Murphy (2003), o crescimento do número de vagas no ensino superior, se sobressai também nos últimos anos em decorrência da entrada de investimentos de grupos educacionais estrangeiros, causado pela abertura de capital em bolsa, e uma série significativa de fusões e aquisições, com um consequente acirramento da concorrência, exigindo da IES e de seus gestores que até então estavam acostumados com a falta de competitividade no mercado, o estabelecimento de estratégias, e um melhor gerenciamento dos seus *stakeholders* (FREEMAN, 1984).

Porter (1991) aponta que a partir de atividades produzidas individualmente pelas organizações surge a vantagem competitiva sobre a concorrência. Em virtude disso, algumas empresas desempenhariam melhor algumas atividades, considerando custos mais baixos ou ainda valor agregado ao produto e ou serviço ao cliente do que seus concorrentes. O autor apresenta os conceitos de “determinantes” ou “condutores” de vantagens competitivas, como exemplos destas atividades tem-se: inter-relacionamento entre atividades, forte conhecimento em um determinado seguimento, a localização do negócio, ou até o timing do investimento.

Na perspectiva dos autores Freeman e Reed (1983) a análise da estratégia organizacional pode ser vista no contexto das partes interessadas os *stakeholders*. Para Kotler (2002) os *stakeholders* são formados por partes que afetam ou são afetados, internos e externos pela organização, como funcionários, clientes, concorrentes, governo, etc. E, de acordo com a Teoria dos *stakeholders*, os interessados podem ser afetados na consecução dos objetivos organizacionais. Um dos objetivos da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação aos seus *stakeholders*, neste contexto a administração das relações com seus *stakeholders* é essencial para a sustentabilidade da organização à longo prazo (WHITTINGTON, 2002; SENDER e FLECK, 2004). Neste contexto surge a questão problema do estudo: Como é o poder de influência dos *stakeholders* no ambiente organizacional de uma IES privada Brasileira e uma Chilena?

Segundo Meyer Jr e Murphy (2003) a expansão do Ensino Superior Brasileiro e a complexidade atualmente enfrentada pelas IES em decorrência de seu acelerado crescimento, traz desafios, impostos pelo mercado competitivo neste setor. Neste contexto, surge a necessidade de se repensar modelos de gestão improvisada e amadora, calcadas em bom senso e experiências passadas. Partindo desta premissa, que a maior parte das IES privadas no Brasil precisam se adequar frente a um mercado mais concorrido (TOMAYO, 2011).

Considerando que as estratégias acadêmicas nos diferentes níveis de uma instituição, independentemente de ser uma IES Brasileira ou Chilena, são a forma pela qual a organização se relaciona com seus *stakeholders*, sendo uma condição para sua própria sustentabilidade (FREEMAN, 1984). Para tanto, deve-se levar em consideração nas estratégias acadêmicas os diversos fatores internos e externos que cercam as instituições em estudo. (KELLER, 1983).

A relevância deste estudo está em determinar se a influência das partes que afetam ou são afetadas pela organização (*stakeholders*), de uma IES privada nacional encontram



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

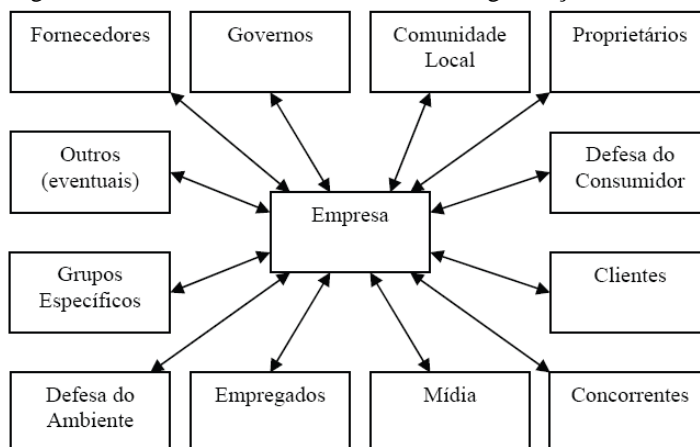
características correspondentes em uma IES privada de um país que historicamente possui um mercado competitivo e com um formato de ensino superior mais consolidado do que o brasileiro, neste caso considera-se para este estudo o mercado Chileno. Tamayo (2011) aponta que o Chile apresenta um número considerável de jovens que frequentam o Ensino superior.

Diante da questão problema e da relevância deste estudo foi estabelecido como objetivo geral identificar o poder de influência dos *stakeholders* de instituições de ensino superior no Brasil e no Chile. Como objetivos específicos procurou-se identificar o entendimento, compreensão, como são classificados e como é a influência/relacionamento com os *stakeholders* nas IES pesquisadas.

2 Teoria dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* surgiu na década de 80 com os estudos de Freeman (1984), e teve um crescente desenvolvimento nos anos 90 com Donaldson e Preston (1995); Mitchell, Agle e Wood (1997) e Frooman (1999). De acordo com estes autores a teoria tem como base um novo modelo de gestão de *stakeholders* que busca reconhecer, analisar e entender as características dos indivíduos que influenciam ou são influenciados pela ação das organizações. A figura 1 apresenta as relações da empresa com seus *stakeholders*.

Figura 1. *stakeholders* relacionados com a organização



Fonte: Freeman (1984, p. 25).

Freeman (1984) apresenta na figura 1 a relação de interdependência de todos os interessados na organização, estejam elas inseridas no ambiente interno ou externo. Pode-se conceituar *stakeholders* de acordo com Freeman e Reed (1983, p.91) “[...] qualquer grupo ou indivíduo, no qual a organização é dependente para a sua contínua sobrevivência”. Donaldson e Preston (1995) contribuem com a tese de que todos os *stakeholders* participam da empresa com a finalidade de obtenção de benefícios e para tanto, não existe motivos para priorizar um conjunto de interesses em detrimento de outro. A teoria dos *stakeholders* parte do pressuposto que os gestores não são o único foco de controle corporativo e governança na organização.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Freeman e Mcvea (2000) afirmam que a teoria dos *stakeholders* nestes últimos 20 anos se desenvolve dentro de quatro linhas de pesquisa da Administração. Os autores caracterizam as linhas como: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Na linha do planejamento estratégico, consideram estratégias em ascensão àquelas que integram os interesses de todos os *stakeholders*. Considerando a linha da teoria de sistemas e da teoria organizacional enfatiza-se a ideia de que as empresas são sistemas abertos que se relacionam com seus ambientes interno e externo e, portanto, a elaboração de estratégias coletivas aperfeiçoariam o sistema, se considerar todos os relacionamentos dos quais as empresas dependem para sua sustentabilidade em longo prazo. E para finalizar, a linha da responsabilidade social corporativa busca enfatizar e demonstrar a importância dos relacionamentos construídos através da confiança e de uma boa reputação com todos os grupos de interesse na organização (FREEMAN; MCVEA, 2000).

Para que se possa saber a influência de determinado *stakeholder* em um ambiente organizacional, faz-se necessário conhecer que tipo de poder de influência exerce nas estratégias organizacionais.

2.1 Poder de Influência

De acordo com Kotler (2002) o ambiente organizacional sofre influências do seu ambiente interno e externo. No ambiente interno envolve inúmeras informações advindas de seus *stakeholders* como funcionários, dirigentes dentre outros. Informações Macro ambientais podem ser demográficas, político-legais, tecnológicas, econômicas e sócio-culturais e naturais. O macro ambiente exerce forças que não estão sob o controle da organização. Já as informações do micro ambiente advém dos *stakeholders* clientes, fornecedores, concorrentes. Estes mantêm uma relação de influência mais estreita com a organização (KOTLER, 2002).

Cabe ressaltar que os ambientes organizacionais são de difícil mensuração. Os ambientes analisados podem enquadrar-se nas categorias como complexidade, dinamismo, munificência de recursos e ainda estabilidade (SHARFMAN; DEAN, 1991). Estas categorias estão presentes no ambiente e demandam determinadas informações e sua relação com os recursos e *stakeholders* inseridos no ambiente. Essa mensuração não é fácil e por isso, as organizações sofrem com o um grau de incertezas no processo de tomada de decisão (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972).

De acordo com Freeman (1984) e Frooman (1999), a organização deve conhecer e considerar no seu ambiente os seus *stakeholders* primários e secundários. Os primeiros são os que exercem maior poder de influência sobre a organização e vice e versa. Conforme os autores os *stakeholders* secundários exercem influência de forma indireta.

Este tópico apresenta as diferentes relações de poder e influência de cada um dos *stakeholders* considerados pela organização. Com o intuito de explicar a relevância e o relacionamento que deve ser desenvolvido com cada um dos *stakeholders* os autores Mitchell, Agle e Wood (1997), criaram a teoria *Stakeholder Salience*. A teoria desenvolvida pelos autores demonstra que os *stakeholders* variam em termos de poder, legitimidade e urgência.

Considerando cada uma destas três várias os autores comentam que os *stakeholders* terão poder se obtiverem acesso aos meios coercitivos, utilitários e normativos, de impor suas

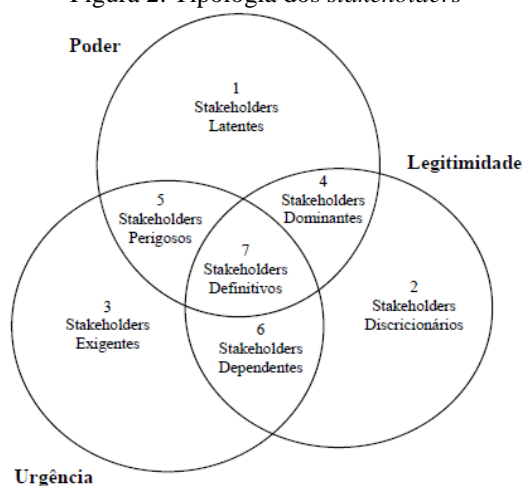


XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

condições na relação. Para que os mesmos tenham legitimidade, suas ações precisam ser desejadas, considerando um sistema de normas e crenças, que foram socialmente construídas. No que tange a urgência na proporção de que as suas necessidades exijam ações imediatas (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). De acordo com a figura 2 pode-se visualizar outras classes de *stakeholders* e suas relações:

Figura 2. Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997) e Mainardes, Alves e Domingues 2010).

Desta forma, a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), sobre a influência de cada um dos *stakeholders* conforme a classificação da figura 2, tipologia dos *stakeholders*, seria reduzida para os *stakeholders* latentes, exigentes e discricionários que estão mais afastados do centro, média para os *stakeholders* dominantes, perigosos e dependentes, e elevados para os *stakeholders* definitivos. Os autores ressaltam que não é estática esta relação, podendo mudar ao longo do tempo.

2.2 Gestão nas Instituições de Ensino Superior - IES

Em virtude de seu caráter interdisciplinar, a IES interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente, e sua gestão tem sido parte da agenda de discussão em instâncias políticas como acadêmicas. (CANTERLE; FAVARETTO, 2008)

A percepção que educação não é mais um bem público, mas sim uma prestação de serviço, decorre do fortalecimento do consumidor e até mesmo a evolução da cidadania. (SOUZA, 2007). A complexidade das IES requer um novo tipo de administração, mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições (MEYER JR; MURPHY, 2003).

A gestão tem um papel fundamental para que os objetivos sejam atingidos e para o cumprimento de sua missão. São diversas razões que tornam necessária a gestão de uma



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

organização escolar: definição de objetivos, integração de recursos, desempenho das ações integradas, liderar pessoas e atender as expectativas individuais e sociais (MEYER JR; LOPES, 2003).

2.3 Os *stakeholders* nas IES

De acordo com Bjorkquist (2008) durante anos as IES foram isoladas do ambiente socioeconômico e político e uma forma de integrar as IES na sociedade foi através da participação de atores externos, os chamados *stakeholders*.

Mas pela complexidade das IES, tendo em vista às várias comunidades que são atendidas e relacionadas por este tipo de organização, a teoria dos *stakeholders* poderá ser muito útil para ajudar a explicar estes relacionamentos, bem como, também conseguir identificar com clareza quem são esses *stakeholders* e suas necessidades é um passo importante e fundamental no processo de vantagem competitiva da IES (MAINARDES et al, 2010).

Se a identificação não é uma tarefa fácil, pois as IES possuem vários intervenientes no seu processo de prestação de serviços educacionais, vários autores, como Weaver (1976), Smith e Cavusgil (1984), Licata e Frankwick (1996), Owlia e Aspinwall (1996), Rowley (1997), Franz (1998), tentaram identificar os grupos que influenciam ou que se beneficiam da IES, mas ficaram somente no público atendido pelo ensino. Já Burrows (1999), apresentou um estudo mais abrangente, levando em conta que uma IES presta serviços mais amplos do que somente o ensino e por isso se relaciona com um público mais amplo, conforme apresentado no Quadro 1 (MAINARDES et al, 2010).

Quadro 1: Público Atendido pelas IES

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



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

governamentais	patrocinadores religiosos.
Intermediários financeiros	Bancos; gestores de fundos; analistas.
Parceiros de alianças	Alianças e consórcios; co-financiadores empresariais de serviços de investigação e ensino.

Fonte: Adaptado de Mainardes et al (2010).

É possível notar na diversidade de categorias de públicos que são bem diversos e muitas vezes difícil de atender a todos. O que a gestão de uma IES deve fazer é definir quais são os públicos prioritários a serem atendidos. (MAINARDES et al, 2010).

3 Metodologia

A pesquisa foi baseada nos estudos de Bryson (2004), Mainardes et al (2010), Tetřevová e Sabolová (2010), que relacionam o conteúdo da teoria dos *stakeholders* com o contexto de Instituições de Ensino Superior. Como o intuito deste estudo é identificar os *stakeholders*, seu poder de influência, no ambiente organizacional de uma IES Brasileira e uma IES Chilena, fez-se necessário entrevistar os membros de nível estratégico direção destas instituições, a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo exploratório.

A pesquisa exploratória justifica-se pelo fato de existirem poucas pesquisas sobre os *stakeholders* de uma IES e seu poder de influência, para auxiliar nas decisões deste tipo de gestão. Nesse caso, os estudos exploratórios exigem métodos qualitativos de investigação de um fenômeno (YIN, 2010). Como unidade de análise foram escolhidas duas Instituições de Ensino Superior - IES privadas, uma situada no Sul do Brasil, com uma trajetória de 28 anos de existência e outra no Chile com 24 anos. As características próximas são a trajetória e por atuarem sob regime privado. No entanto, há de considerar que as realidades de ambas as instituições, envolvem contextos externos diferentes, em ocasião da localização e serão consideradas as diferenças e semelhanças apresentadas pelos entrevistados.

Desta forma, como amostra, foram convidados a participar das entrevistas, como representantes da alta direção da IES brasileira um dos diretores do grupo e, um gerente de ensino e um membro do conselho de Pesquisa e Extensão (CONSEPE), já na instituição chilena fora feito o mesmo tipo de convite, mas somente a Diretora de Comunicação Estratégica, responsável pelo planejamento estratégico e *stakeholders* participou da entrevista. De acordo com a instituição Chilena, os assuntos relacionados com as estratégias organizacionais somente são tratados em nível de diretoria. Eles centralizam todo o gerenciamento, acompanhamento e controle neste setor, diferentemente das IES no Brasil onde existe o processo de socialização com os pares. Este tipo de amostra caracteriza-se por ser uma amostragem não probabilística por julgamento visto que existe o pressuposto de que o nível estratégico é o decisor sobre as estratégias organizacionais com base nos seus *stakeholders*.

Quanto à coleta de dados, foi preparado um roteiro semiestruturado, instrumento adequado para as entrevistas em profundidade (GODOI; MATTOS, 2006). Neste roteiro, os assuntos norteadores das conversas a respeito dos *stakeholders* nas IES foram: o entendimento do entrevistado sobre o serviço prestado pela IES (missão da universidade); sua compreensão sobre o que seja o conceito de *stakeholder*; a identificação, na opinião do



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

entrevistado, de todos os *stakeholders* da IES; a classificação dos *stakeholders* identificados por ordem de importância para os entrevistados; como consideram a influência dos *stakeholders* nas decisões da instituição.

As entrevistas na duas IES foram realizadas de forma diferentes. A coleta das informações fornecidas pela IES brasileira foram obtidas pessoalmente por meio de gravação, sendo que a primeira entrevista durou 43 minutos, a segunda 40 minutos e a terceira 25 minutos. Após, ocorreu a transcrição dos dados e, por sua vez, uma análise de conteúdo. A IES chilena forneceu as informações por meio de entrevista via Skype, transcritas, e após sendo realizada a análise de conteúdo. As informações, em formato digital, sofreram uma análise de conteúdo.

De acordo com Bardin (2002) a análise de conteúdo apresenta-se como um conjunto de técnicas que investigam as comunicações e os conteúdos de suas mensagens, neste caso, explicitadas através das entrevistas.

4 Análise dos Resultados

Para melhor entendimento da análise. Num primeiro momento caracteriza-se o perfil dos respondentes das duas instituições pesquisadas. Na sequência, fez-se a análise das entrevistas da IES do Brasil com (Diretor, Gerente Ensino e Membro do Conselho de pesquisa e Extensão). Num segundo momento, analisaram-se os dados obtidos junto a IES do Chile, com seu diretor. Num terceiro momento, compararam-se os resultados.

Inicialmente são aprestadas, no Quadro 2, as principais características dos quatro respondentes da pesquisa:

Quadro 2: Principais características dos respondentes

Características dos Entrevistados	Diretor (Brasil)	Diretor (Chile)	Gerente Ensino (Brasil)	Membro CONSEPE(Brasil)
Formação	Mestre em Administração de empresas	(MBA), em Gestão de Finanças.	Especialista em Gerenciamento de Unidades escolares	Mestre em Administração
Tempo de casa	15 anos	09 anos	12 anos	7 anos
Cargo que ocupa	Diretor	Diretor	Gerente de Ensino	Coordenador de Curso

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar que no Brasil o profissional que ocupa o cargo de diretoria está a mais tempo, isto é possível de compreender face a maior longevidade da IES brasileira em relação a IES chilena. Embora a IES brasileira analisada perfizesse 12 anos de existência como universidade, sua história já contabilizava 53 anos de existência com cursos profissionalizantes e técnicos. Já a IES chilena completava no momento da pesquisa exatos 23 anos de existência.

4.1. Análise das Entrevistas da Instituição de Ensino no Brasil



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Nesta etapa, apresentam-se os resultados obtidos junto (Diretor, Gerente Ensino e Membro do Conselho de pesquisa e Extensão). No total foram 3 entrevistas. Quando questionados sobre os serviços oferecidos pela instituição foi mencionado, o ensino, ou atividades educacionais por todos os membros. O diretor mencionou todos os negócios oferecidos pela IES como: *“o grupo oferece ensino fundamental com a escola de idiomas, ensino técnico que foi a origem do grupo, ensino superior em todas as suas unidades, pós-graduação, cursos de extensão e in Compani, serviços de engenharia e ainda Gestão tecnológica como um negócio na área de Consultoria”*.

Quando questionados sobre como entendem a missão da instituição. Os respondentes foram unânimes que a instituição *“pretende contribuir para o desenvolvimento humano e da comunidade com educação e tecnologia”*. Todos fazem uma relação com missão de *“ensino na formação dos alunos”*. Mas o diretor contribui fazendo uma relação que a *“missão é cumprida pela instituição por meio educação que permeia todos dos níveis: fundamental, médio, superior e pós graduação”*. E a tecnologia representa a força da área tecnológica no ensino superior do grupo na sua matriz e com a oferta *Latu Sensu e Stricto Senso* na área tecnológica. O membro do conselho respondeu que *“missão está representada nas ações que são externalizadas, nas atitudes dos nossos alunos, o que nos faz refletir o que nós aspiramos na formação de um indivíduo ético com competências para agir fora do ambiente acadêmico”*. Pode-se notar um consenso quanto ao ensino e formação do cidadão, na missão da instituição e que esta é uma preocupação da gestão como expressa na sua missão. E considera no contexto de sua missão a preocupação social com *Stakeholder* aluno e com o Ensino que oferece. Corroborando com o que manifestaram os respondentes cabe reforçar que a gestão tem um papel fundamental para que os objetivos sejam atingidos e para o cumprimento de sua missão (MEYER JR; MURPHY, 2003).

Ao serem questionados sobre o que entendem por *stakeholders*, percebe-se um conhecimento do termo por parte dos três entrevistados conforme o que preconiza Freemann (1984), como grupos de pessoas que influenciam ou são influenciados pela organização. Os respondentes definiram como *“stakeholders são as partes interessadas na organização.”* Outro responde se manifestou *“Partes interessadas, internamente e externamente a organização”* e ainda *“os que afetam e são afetados pela instituição.* Verifica-se um conhecimento do termo por parte dos três respondentes, não sendo necessário definir o conceito.

Com relação à questão de como a Instituição se comunica com seus *stakeholders*. Foi mencionado pelos três respondentes que a comunicação com o Ministério da Educação ocorre *“por meio de relatórios e prestação de contas que são necessárias ao cumprimento legal da concessão e funcionamento de uma IES”*. Foi mencionado pelo gerente de ensino que a *“comunicação se dá através de uma gestão participativa, onde todos os líderes da instituição participam do planejamento estratégico da mesma”*, mas este respondente deixa claro que este é um ponto a ser explorado pela IES, ou seja o processo de comunicação com os demais *stakeholders*. O diretor menciona também a *“gestão participativa e acrescenta os processos de qualidade da instituição como um meio de comunicação entre seus stakeholders”*, acrescenta a *“interação com os membros do Conselho de Administração que são*



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

representados por empresas de renome na comunidade e de forte representatividade nas áreas de atuação do Grupo”. Embora exista uma comunicação boa entre os *stakeholders* internos, que são colaboradores e alunos, o membro do conselho acredita que precisa se trabalhar a comunicação com os demais *stakeholders*, a fim de manter maior relacionamento e grau de dependência entre as partes. Confirmando o que também foi afirmado pelo gerente. Os três respondentes mencionam a importância de se considerar “os *stakeholders* da IES, no seu processo de gestão”. Neste contexto, confirma-se que a administração das relações com seus *stakeholders* é essencial para a sustentabilidade da organização à longo prazo (WHITTINGTON, 2002; SENDER; FLECK, 2004). E ainda as perspectivas dos autores Freeman e Reed (1983) que afirmam que a análise da estratégia organizacional pode ser vista no contexto dos *stakeholders*.

A questão seguinte no roteiro consistiu em solicitar aos entrevistados uma identificação de quais seriam os *stakeholders* da Instituição. Os resultados encontram-se resumidos no Quadro 3.

Quadro 3: *stakeholders* considerados espontaneamente pelos respondentes

Entrevista Diretor	Entrevista Gerente de Ensino	Entrevista Membro (CONSEPE)
Ministério da Educação	Ministério da Educação	Comunidade
Parceiros	Alunos	Alunos
Colaboradores (internos, professores, apoio, administrativo, financeiro)	Colaboradores/ Professores Administrativo, Apoio, Logística.	Colaboradores/ Administrativo, Apoio e Docentes.
Alunos	Demais Instituições (concorrentes)	Concorrentes
Governo		
Agentes reguladores (ISO)		
Comunidade		
Concorrente		

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode notar o primeiro respondente acrescenta mais *stakeholders* envolvidos com a gestão da IES, como este é um dos Diretores do Grupo. Acredita-se que o mesmo por ter uma visão mais holística do processo de gestão e dos negócios do grupo, consiga perceber de forma mais abrangente a influência dos *stakeholders* sobre a Instituição.

O gerente de ensino tem uma percepção mais focada na relação pedagógica percebe o Ministério da educação (MEC) como o regulador das questões pedagógicas, seguido dos alunos quem menciona como o maior “*influenciado*” pela Instituição, seguido dos professores que “*fazem a coisa acontecer*”, seguido do suporte, administrativo, logística e ainda as demais instituições como um *balizador do mercado*.

O terceiro respondente o Membro do Conselho, também com uma relação maior com a Graduação pela função de Coordenador de Curso, evidencia os *stakeholders* mais próximos as suas funções na gestão. Relaciona os *stakeholders*: comunidade, alunos, colaboradores em geral e o concorrente.

Percebe-se uma diferença ao considerar os *stakeholders* da Instituição. Todos os respondentes mencionam de forma comum: Alunos, Colaboradores, concorrentes e Ministério



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

da Educação. Os demais são percebidos de forma isolada por cada um dos respondentes. Acredita-se que exista uma tendência de se considerar aqueles que têm mais relação com a função que é exercida pelos respondentes.

Após a menção dos respondentes, de forma espontânea, quem consideram os *stakeholders* da IES, apresentou-se a consideração de Burrows (1999), sobre quem são os públicos das instituições de Ensino Superior, para que os respondentes classificassem por ordem de importância estes *stakeholders*, ou ainda que apontassem que eles consideram não *stakeholders* da IES. Segue a percepção dos respondentes na Tabela 1.

Tabela 1: Classificação dos *stakeholders* – IES Brasileira

Categoria de <i>stakeholders</i>	Diretor	Gerente	Membro conselho
Entidades Governamentais	2	4	6
Administradores da IES	1	Não	4
Empregados	3	3	5
Clientes	4	2	2
Fornecedores	7	8	9
Concorrentes	8	5	8
Doadores (Fundações etc.)	10	6	12
Comunidades	6	7	1
Reguladores Governamentais	5	1	3
Reguladores não governamentais	11	9	7
Intermediários Financeiros	9	10	10
Parceiros de aliança	12	11	11

Fonte: Dados da pesquisa; Adaptado de Burrows (1999)

Os *stakeholders* citados a partir da lista entregue aos respondentes e a sua classificação em relação aos comentários espontaneamente percebe-se que para o diretor da unidade o Ministério da Educação é o primeiro *stakeholder* que lhe vem a cabeça, no entanto a partir da lista e em uma análise comparativa com outros, os administradores da IES são considerados os de maior influência. Sobre o gerente de ensino e o membro representante do conselho houve convergência entre o *stakeholder* lembrado como sendo mais principal e o primeiro classificado na lista entregue. Além disso, por meio da Tabela 1 e o Quadro 4 é possível perceber que existe uma aproximação dos *stakeholders* considerados pelos respondentes:

Quadro 4: Ranking dos *stakeholders*

Ranking dos <i>stakeholders</i>	Diretor	Gerente	Membro Conselho
1º Lugar	Administradores da IES	Reguladores governamentais	Comunidade
2º Lugar	Entidades Governamentais	Clientes	Clientes
3º Lugar	Empregados	Empregados	Reguladores Governamentais

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível identificar que existe similitude entre empregados, clientes e instituições governamentais. Os *stakeholders* isolados, considerados entre os três principais, foram administradores da IES pelo Diretor e Comunidade pelo Membro do Conselho.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Quando questionados o porquê do primeiro classificado obteve-se a seguinte resposta: “A administração são os principais decisores, ou seja, é nesta esfera que a organização toma suas decisões estratégicas, é a administração que considera e convencionam o que esperam os demais stakeholders”, comentou o diretor da unidade. “O MEC é nosso principal stakeholder, pois uma instituição de ensino privada tem regulamentações para concessão de funcionamento por meio deste órgão regulador, sem considerar estas normas a instituição nem pode existir” na fala do gerente. “A instituição deve promover ações que envolvam a comunidade, pois acredito que como qualquer organização existe uma responsabilidade social envolvida. Essa responsabilidade pode ser dar pelo perfil do egresso que estaremos formando e que atuará na sociedade, como também com ações que envolvam e desenvolvam o entorno de nossa IES pensando num desenvolvimento sustentável que permeia as esferas econômicas, sociais e ambientais” – representante do CONSEPE.

4.2. Análise da Entrevista da Instituição de Ensino no Chile

Nesta etapa são apresentados os resultados da entrevista realizada com o representante da IES Chilena. Quando questionado sobre os serviços oferecidos pela instituição foram mencionados os serviços de ensino, de pesquisa e de extensão. O diretor assim relatou “a instituição oferece serviços de ensino em cursos de graduação e pós-graduação, na extensão com cursos, capacitações e atividades para a comunidade acadêmica e a comunidade local, incubadora e pesquisas nas áreas da saúde, gestão, direito, geologia e biologia”.

Quando questionados sobre como entendem a missão da instituição. A resposta do diretor foi “A universidade é uma instituição de ensino superior, aberta e independente, comprometida com a formação de profissionais cultos e empreendedores, bem como, com a preservação e divulgação do saber superior, no contexto de um mundo global, todos os quais orientados para o benefício das pessoas e contribuir para o progresso da nação”. E, continua quanto a missão e sua finalidade “neste contexto, a universidade assume a finalidade de proporcionar uma educação de qualidade aos seus alunos em nível de graduação e manter a excelência em programas de pós-graduação; promover uma atitude de inovação, empreendedorismo, liderança, integração internacional e respeito pela diversidade cultural na experiência educacional de seus alunos; realizar atividades que contribuam para a comunidade nacional, considerando os padrões de rigor científico nas áreas cultural, educacional, social e econômico e manter um sistema de garantia da qualidade a nível organizacional e funcional”. Percebe-se nas falas da IES Chilena a preocupação quanto a sua missão, que não se restringe somente a formação técnica, mas sim uma formação completa com valores de cidadania, com respeito às diferenças sociais e culturais, com uma visão global, mas com valores nacionalistas.

Ao ser questionado sobre o que entende por *stakeholders*, também foi possível de perceber um alinhamento com a percepção de Freemann (1984). De acordo com o próprio diretor da IES Chilena para ele “os stakeholders são indivíduos ou grupos de pessoas com quem interagimos no contexto do nosso trabalho. O relacionamento com eles permite a instituição de forma segura implantar suas ações e realizar seus objetivos de desenvolvimento”.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Em relação à questão de como a Instituição se comunica com seus *stakeholders*, o diretor foi enfático “*Utilizamos vários meios, mas os principais, como os alunos são os diretores de curso e de serviços e benefícios estudantil por meio do website, e redes sociais, já os funcionários acadêmicos e administrativos são os diretores de área e interagem por meio de informativos digitais internos. Um jornal diário online onde publicamos informações tanto para a comunidade interna como externa da IES. Para a Comissão Nacional de Acreditação – CNA do Ministério da Educação do Chile nos reportamos por meio de relatórios e auditorias, sobre as atividades da IES*”. O ponto fundamental do processo de comunicação com a comunidade acadêmica se dá na relação com as diretorias, mas muito com os meios digitais disponibilizados pela organização. Muito mais ágil e eficaz. Já com a comunidade externa, principalmente no processo de comunicação com as organizações governamentais a comunicação se dá por meio de formulários preenchidos e auditorias e reuniões, com o propósito de garantir a qualidade das IES. E, a IES Chilena está sempre em busca de um constante aperfeiçoamento dos meios de comunicação com os *stakeholders* de acordo com o seu diretor.

Quando questionado quais seriam os *stakeholders* da IES Chilena, o diretor afirmou que seriam formados por 12 elementos, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5: *stakeholders* da IES Chilena

<i>stakeholders</i> da IES Chilena
Alunos (todos os níveis)
Apoiadores e sustentadores econômicos
Associações de grêmios do setor educacional: Conselho de Reitores, Consorcio de Universidade Privadas do Sistema Cruch
Competidores diretos: 8 universidades privadas ligadas ao sistema único de admissão.
Entorno comunitário onde localizam os campus. (municípios)
Estabelecimento de Educação Media
Funcionários acadêmicos e administrativos
Instituições de educação superior no estrangeiro
Instituições governamentais que regem as ações universitárias no Chile (Ministério de Educação, comissões do congresso, etc.)
Instituições que atuam como centro de prática e campos clínicos.
Meios de comunicação nacionais e locais
Provedores de serviços básicos (exemplo transportes)

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a apresentação espontânea de quem seriam os *stakeholders*, também foram apresentadas para o diretor da IES Chilena as considerações de Burrows (1999), para que ele classificasse por ordem de importância estes *stakeholders*, ou ainda que apontassem quais ele considerava não *stakeholders* da IES. A seguir na Tabela 2 é apresentada esta classificação.

Tabela 2: Classificação dos *stakeholders* – IES Brasileira

Categoria de <i>stakeholders</i>	Classificação do diretor IES Chilena
---	---



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Entidades Governamentais	-
Administradores da IES	-
Empregados	2
Clientes	1
Fornecedores	-
Concorrentes	8
Doadores (Fundações etc.)	4
Comunidades	9
Reguladores Governamentais	3
Reguladores não governamentais	-
Intermediários Financeiros	4
Parceiros de aliança	7

Fonte: Dados da pesquisa; Adaptado de Burrows (1999)

Percebe-se na classificação realizada pelo diretor da IES Chilena que as entidades governamentais, os administradores, os fornecedores e os reguladores não governamentais, não são considerados como *stakeholders* conforme definido por Burrows (1999). Entretanto, o diretor também classificou e considerou por ordem de importância os *stakeholders*: “estabelecimentos de educação média na 5ª posição, os meios de comunicação nacionais e locais como 6ª, as instituições de educação superior no estrangeiro em 10ª, as instituições que atuam como centro de prática e campos clínicos em 11ª e os provedores de serviços básicos (como exemplo os transportes) em 12ª posição de importância”. Quando questionados o porquê do primeiro classificado para o diretor da IES Chilena obteve-se a seguinte resposta: “As razões estão alinhadas com o plano estratégico da universidade que inclui metas de alta qualidade, crescimento e solvência financeira. A partir destes objetivos foi definido este stakeholder”.

4.3 Análise Comparativa entre as duas Instituições

Com o intuito de determinar se a influência das partes que afetam ou são afetadas pela organização (*stakeholders*), de uma IES privada nacional encontram características correspondentes em uma IES privada de um país como o Chile com um ensino superior consolidado. Faz-se uma análise comparativa de quem são e como são considerados pelo nível estratégico os *stakeholders* da instituição do Brasil em comparação com a Instituição Chilena pesquisada.

Quadro 6: Serviços prestados

Questões	IES Brasileira	IES Chilena
Serviços prestados pela Instituição	Ensino fundamental com a escola de idiomas, ensino técnico que foi a origem do grupo, ensino superior em todas as suas unidades, pós-graduação, cursos de extensão e <i>in Company</i> serviços de engenharia e ainda Gestão	Serviços de ensino em cursos de graduação e pós-graduação, na extensão com cursos, capacitações e atividades para a comunidade acadêmica e a comunidade local, incubadora e pesquisas nas áreas da saúde, gestão, direito, geologia e biologia.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

	tecnológica como um negócio na área de Consultoria.	
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa.

No comparativo entre as IES Brasileira e Chilenas quanto aos serviços prestados, no Quadro 6, destaca-se que a IES Brasileira oferece além do ensino superior na graduação e pós-graduação, o ensino fundamental e técnico, e também a prestação de serviços de engenharia e consultoria e cursos *in company*. Embora a IES Chilenas ofereça a incubadora e parcerias com as empresas para pesquisa em diversas áreas.

Quanto aos *stakeholders* identificados pelas duas IES, primeiramente é importante destacar que na IES Brasileira encontram-se todos os indicados pelas três pessoas entrevistadas desta IES. E, em comparação a IES Chilena, o destaque fica por conta de um maior número de *stakeholders* apresentado pela IES Chilena. Neste acréscimo destacam-se os a) Apoiadores e sustentadores econômicos; b) Estabelecimento de Educação Média; c) Instituições de educação superior no estrangeiro; d) Instituições que atuam como centro de prática e campos clínicos; e) Meios de comunicação nacionais e locais e f) Provedores de serviços básicos (exemplo transportes).

A diferença entre um maior número de *stakeholders* identificados pela IES Chilena reporta-se as próprias diferenças culturais e econômicas entre os dois países analisados. Enquanto que o Chile possuem uma economia mais globalizada que o Brasil, seu olhar para a concorrência também remete para as IES estrangeiras. Seus objetivos de sustentabilidade recaem diretamente aos apoiadores e sustentadores econômicos. Quanto ao ensino médio, diferentemente da IES Brasileira, a IES Chilena não possui este nível de ensino em sua grade de serviços educacionais prestados, o que fica a vulnerável frente aos educandários de ensino médio no direcionamento dos alunos para as universidades. Os centros de práticas e campos clínicos são os cursos técnicos, que muitas vezes desestimula o potencial aluno a cursar o ensino superior. Entretanto, na IES Brasileira estudada é oferecido todos esses níveis de cursos. Já os provedores de serviços, dificultam a mobilidade dos alunos para cursarem na IES Chilena estudada. Mas, isso também é uma realidade na maioria das cidades brasileiras, a falta de infraestrutura, e enquanto os meios de comunicação como formadores de opinião podem direcionar o potencial aluno para outros tipos de cursos ou universidades concorrentes, o que também ocorre no Brasil.

Quadro 7: Principais *stakeholders*

Classificação	IES Brasileira			IES Chilena
	Diretor	Gerente	Membro do Conselho	Diretor
1ª	Administradores da IES	Reguladores governamentais	Comunidade	Clientes
2ª	Entidades Governamentais	Clientes	Clientes	Empregados
3ª	Empregados	Empregados	Reguladores Governamentais	Reguladores governamentais

Fonte: Dados da pesquisa.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No comparativo entre as duas IES de como são classificados os três primeiros stakeholders, seguindo a concepção dos estudos de Burrows (1999) a classificação apresenta uma significativa diferença entre os entrevistados, de acordo com a Quadro 7. Enquanto que na IES Chilena os clientes estão em primeiro lugar, na IES Brasileira, os clientes estão em segundo lugar, mas somente para o Gerente e o Membro do Conselho. Já o Diretor, cargo equivalente, da IES Brasileira, o primeiro lugar ficou com os Administradores da IES. Já para a IES Chilena os empregados ficam em segundo lugar, enquanto que para o Diretor da IES Brasileira são as entidades governamentais, e os empregados encontram-se na terceira posição, a mesma indicada pelo gerente. Enquanto que para terceira posição tanto o Diretor da IES Chilena, quanto o Membro do Conselho da IES Brasileira indicaram como sendo os reguladores governamentais. As diferenças são identificadas quando é questionado o porquê da escolha do primeiro classificado. Enquanto o Diretor da IES Chilena é direto e objetivo em afirmar que a escolha esta baseada nas “*metas de alta qualidade, crescimento e solvência financeira*”, da IES Brasileira o Diretor está preocupado de atender aos administradores, o Gerente atender as obrigações legais do MEC e o Membro do Conselho atender os anseios da comunidade. Ou seja, para o Diretor do da IES Chilena os resultados estão de uma visão holística. Já para os Brasileiros, cada qual procura atender a seus superiores ou dispositivos legais que influenciam suas atividades diretamente.

5 Considerações Finais

O presente estudo objetivou identificar o poder de influência dos *stakeholders* de instituições de ensino superior no Brasil e no Chile. Para tanto, foi possível diagnosticar que na Instituição Brasileira que a missão é algo que está muito bem assimilada pelos três representantes consultados. Também entre os eles existem um conhecimento sobre o que é *stakeholders* sem a necessidade de esclarecimentos adicionais a questão. Já sobre a comunicação com os *stakeholders*, não foi todo consenso, principalmente a ampliação do processo atual. Já quem seriam os *stakeholders*, denota-se que entre eles foram muito parecidos, sendo limitada a percepção da sua atuação de gestão. Enquanto o Diretor possui uma visão mais abrangente, o coordenador possui uma visão mais interna da organização. Já quanto ao nível de importância foram bem dicotômicos. Em relação à IES Chilena destacamos que a missão está muito bem assimilada. Existe um conhecimento sobre o que é os stakeholders, bem como a comunicação como ela acontece na IES.

Quanto ao comparativo entre as duas IES é possível perceber as seguintes diferenças da influência exercidas pelos *stakeholders*: enquanto que na IES Brasileira os entendimentos estão limitados à função que cada um exerce, denota-se que na IES Chilena o Diretor possui uma visão de toda a IES com mais clareza. Bem como, estão muito bem alinhados entre missão, objetivos e metas. Destaca-se que na IES Chilena os assuntos relacionados às estratégias organizacionais somente ficam vinculados e acessados nos níveis de diretoria e acima dela, e não são vinculados na parte acadêmica. Enquanto que na IES Brasileira está distribuída entre os diferentes níveis. Este é o resultado de que a a IES Chilena possui uma



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

visão focada no que ele consideram seu principal *stakeholders*, os clientes. Já a visão da IES Brasileira é dispersiva entre os entrevistados, denotando-se uma falta de sinergia entre eles.

O estudo ficou limitado à ampliação de mais instituições a serem pesquisadas mediante ao tempo disponível, acessibilidade em face de necessidade de contatos via telefone com as IES de outros países, necessitando de mais investimentos financeiros. O email e o Skype são ferramentas que facilitam a coleta de dados, mas como se tratam de informações, embora conhecidas, mas muitas vezes tratadas de forma restritas, um primeiro contato pessoal via telefone é primordial para o sucesso da pesquisa. Para estudos futuros sugerimos ampliar o número de instituições internacionais a serem pesquisadas, elaborando um mapa global de entendimento sobre *stakeholders* nas universidades.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BJORKQUIST, C. (2008). Continuity and change in stakeholder influence: reflections on elaboration of stakeholder regimes. **Reflecting Education**, 4(2), 24-38.

BRYSON, J. M. What to do when *stakeholders* matter: stakeholder identification and analysis techniques, **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21-53. 2004.

BURROWS, J. Going labels: a framework for profiling institutional *stakeholders*, **Contemporary Education**, v.70, n.4, p.5-10, 1999.

CANTERLE, N.M.G.; e FAVARETTO, F. **Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária**. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.* [online]. 2008, vol.16, n.60, pp. 393-412. ISSN 0104-4036

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 20, p. 65-91, 1995.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, p. 313-327, 1972

DUQUE OLIVA, E.J. La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los *stakeholders*. **Revista Innovar, Especial en Educación**, Bogotá, p. 25-42, 2009.

FRANZ, R. Whatever you do, don't treat your students like customers. **Journal of Management Education**, v. 22, n. 1, p. 63-69, 1998.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 189-207, 2000.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and *stakeholders*: a new perspective on Corporate Governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-92, Spring 1983.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-203, April, 1999.

GAETE QUEZADA, R. Relación de las universidades con sus *stakeholders* en Internet un modelo de análisis. **Ciencia, Docencia y Tecnología**, n.42, Antofagasta, p. 09 – 39, 2011.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. S. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva 2006.

MEC-Ministério da Educação. **Relatório de Auditoria Anual de Contas**. Disponível em:http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=287&Itemid=acesso em: 05/03/2012.

KELLER, G. **Academic Strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LAWRENCE, P. R, LORSH, J. W. **As Empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1967.

LICATA, J. E FRANKWICK, G. University marketing: a professional service organisation perspective, **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 7, n. 2, p. 1-16, 1996.

MAINARDES, E.W; ALVES, H; DOMINGUES, M.J.C de S. Quem são os *stakeholders* de uma Universidade? In:VI ENEO, **Anais...** Florianópolis/SC, p. 1-16., 2010.

_____. Categorização por Importância dos *stakeholders* das Universidades. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 04-43, set./dez. 2010.

MEYER JR, V., MURPHY, P. J. **Novas abordagens da administração universitária: Dinossauros Gazelas & Tigres**. Um diálogo Brasil e EUA. 2º edição ampliada. Florianopolis. Insular. 2003.

MEYER JR, V.; LOPES, M.C.B. **Gestão escolar: desafios y alternativas gerenciales**. Visiones da La educación n. 13: 55-65, Primer Semestre, 2008

MITCHELL, R.K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v.22, n.1997.

OWLIA, M. E ASPINWALL, E. A framework for the dimensions of quality in higher education, **Quality Assurance in Education**, v. 4, n. 2, p. 12-20, 1996.

PORTER, Michael E., Towards a Dynamic Theory of Strategy, **Strategic Management Journal**, v.12 p.95-117, 1991.

PROCOPIAK, J.A.F.; HOFFMANN, V.E. ROSSETTO, C.R As Estratégias de Influência dos *stakeholders* nas Organizações da Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações em Balneário Camboriú – SC. In: **3Es Anais...** São Paulo/SP, p. 1-16, 2007.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ROWLEY, J. Beyond service quality dimensions in higher education and towards a service contract, **Quality Assurance in Education**, v. 5, n. 1, p. 7-14, 1997.

SENDER, G.; FLECK, D. L. Folga Organizacional e Gestão de *stakeholders*: um estudo em bancos brasileiros. In: XXVIII Enanpad, **Anais...** Curitiba/PR, p. 1-16., 2004.

SHARFMAN, M.P. E DEAN, J.W. Conceptualizing and measuring organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of management**, v.17, n.4, p. 681-700, 1991.

SMITH, L. E CAVUSGIL, T. Marketing planning for colleges and universities, **Long Range Planning**, v. 17, n. 6, p. 104-117, 1984.

TAMAYO, H.V.B. Gestión Universitaria: un enfoque holístico. **Rev. GUAL.**, Florianópolis, v.4, n. 1, p.140-149, jan/abr. 2011.

TETŘEVOVÁ, L.; SABOLOVÁ, V. University stakeholder management. EDUCATION'10 Proceedings of the 7th WSEAS international conference on Engineering education. Publisher **World Scientific and Engineering Academy and Society (WSEAS)**. Stevens Point, Wisconsin, p. 141-145, 2010.

WEAVER, T. What is the good of higher education?, **Higher Education Review**, v. 8, n. 3, p. 3-14, 1976.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.