

MESTRADO
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

O papel dos *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais das instituições de ensino superior: estudo de caso

Carlos Alberto Matoso Caldas

M

2020



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

**O papel dos *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais das instituições
de ensino superior: estudo de caso**

Autor: Carlos Alberto Matoso Caldas

Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da
Universidade do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Educação.

Orientador: Professor Doutor António M. Magalhães

RESUMO

As reformas da governação do ensino superior em Portugal, com o propósito de corresponder aos desafios impostos após a revolução de 1974, visaram não só o desenvolvimento económico pela expansão e democratização do ensino mas também acompanhar as mudanças que vinham ocorrendo em toda a Europa que, sob influência da Nova Gestão Pública, preconizavam a diminuição da participação do estado, conferindo autonomia às instituições e reconfigurando o modelo de governação das Instituições de Ensino Superior (IES). Os órgãos de governo das instituições de ensino superior portuguesas viram reforçada a presença e a influência da presença de “personalidades externas” em sua composição. Portanto, nesta investigação busca-se identificar como os demais membros percebem a participação do *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais, por meio de estudo de caso envolvendo uma universidade e um instituto politécnico, ambos públicos.

O quadro teórico fundamenta-se na teoria dos stakeholders de Freeman (1984) a partir de uma revisão feita por Mitchell, Agle, and Wood (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, que considera que os *stakeholders* externos, ou seja, os membros cooptados, podem ser percebidos pelos demais membros pela posse, ou posse a eles atribuída, de um, dois ou todos os três atributos a seguir: (1) o poder do *stakeholder* de influenciar a instituição, (2) a legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a instituição e (3) a urgência da reivindicação do *stakeholder* sobre a instituição.

Conclusivamente, com base nas percepções dos membros internos do Conselho Geral, concluiu-se que o perfil dos *stakeholders* externos enquadra-se na Classe dos **Expectantes** - **dominantes**, pois utilizam o **poder** para influenciar a instituição e a **legitimidade** para exercerem essa influência. Adicionalmente, que as características peculiares das duas instituições, representantes do sistema binário do ensino superior, não mostram diferenças entre as percepções dos membros internos acerca dos *stakeholders* externos.

Palavras-chave: *Stakeholders* externos, Conselho Geral, instituições de ensino superior, poder, legitimidade, urgência.

ABSTRACT

The reforms of higher education governance in Portugal, with the purpose of meeting the challenges imposed after the 1974 revolution, aimed not only at economic development through the expansion and democratization of education, but also at keeping up with the changes that were taking place across Europe which, under the influence of the New Public Management, they advocated a decrease in the participation of the state, giving autonomy to the institutions and reconfiguring the governance model of Higher Education Institutions (HEIs). The governance bodies of Portuguese higher education institutions have reinforced the presence and influence of the presence of “external personalities” in their composition. Therefore, this investigation seeks to identify how the other members perceive the participation of external stakeholders in the General Councils, through case study involving a university and a polytechnic, both public.

The theoretical framework is based on Freeman's stakeholder theory (1984) from a review by Mitchell, Bradley & Wood in “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts” (1997), which considers that external stakeholders, that is, co-opted members, can be perceived by other members by the possession or possession attributed to them of one, two or all of the following three attributes: (1) the stakeholder power to influence the institution, (2) the legitimacy of the stakeholder relationship with the institution and (3) the urgency of the stakeholder claim on the institution.

Conclusively, based on the perceptions of the internal members of the General Council, it was concluded that the profile of external stakeholders falls into the Class of Expectants - dominant, as they use power to influence the institution and the legitimacy to exercise that influence. Also, that the peculiar characteristics of the two institutions, representatives of the binary system of higher education, do not show differences between the perceptions of internal members about external stakeholders.

Keywords: External stakeholders, General Council, higher education institutions, power, legitimacy, urgency.

RÉSUMÉ

La présente thèse trace un panorama évolutif de la réforme de la gouvernance de l'enseignement supérieur au Portugal, qui, dans le but de relever les défis imposés par la révolution de 1974, envisageait non seulement le développement économique à travers l'expansion et la démocratisation de l'éducation, mais, surtout, les changements d'accompagnement qui avait eu lieu dans toute l'Europe qui, sous l'influence du New Public Management, prônait la réduction de la participation de l'État, en donnant une autonomie aux institutions et en reconfigurant le modèle de gouvernance des établissements d'enseignement supérieur (EES).

Les organes directeurs des établissements d'enseignement supérieur ont désormais des «personnalités extérieures» dans leur composition. Par conséquent, cette enquête cherche à identifier comment les autres membres perçoivent la participation d'acteurs externes aux Conseils Généraux, à travers une étude de cas impliquant une université et une polytechnique, toutes deux publiques.

Le cadre théorique est basé sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) basée sur une revue de Mitchell, Agle et Wood (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, qui considère que les parties prenantes externes, c'est-à-dire les membres cooptés, peuvent être perçus par les autres membres par la possession, ou la possession qui leur est attribuée, d'un, deux ou l'ensemble des trois attributs suivants: (1) le pouvoir des parties prenantes d'influencer l'institution, (2) la légitimité de la relation des parties prenantes avec l'institution et (3) l'urgence de la revendication des parties prenantes sur l'institution.

En conclusion, sur la base des perceptions des membres internes du Conseil Général, il a été conclu, que le profil des parties prenantes externes relève de la classe des candidats - dominants, car ils utilisent le pouvoir pour influencer l'institution et la légitimité d'exercer cette influence. Et, en outre, que les caractéristiques particulières des deux institutions, représentants du système binaire de l'enseignement supérieur, ne montrent pas de différence entre la perceptions des membres internes sur les parties prenantes externes.

Mots clés: Parties prenantes externes, Conseil Général, établissements d'enseignement supérieur, pouvoir, légitimité, urgence.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho, além de contar com meu empenho, naturalmente, foi possível com o auxílio de várias pessoas, professores, amigos e familiares.

Ao meu orientador Prof. Dr. António Magalhães, que com sua competência, leitura atenta aos detalhes, comentários, observações e sugestões guiaram-me com segurança para uma abordagem objetiva sobre o tema.

À Profa. Dra. Amélia Veiga, que com a sua disponibilidade manteve os encontros *online*, e que com a sua lucidez de raciocínio conseguia traduzir nossos, nem sempre claros, pensamentos sobre os assuntos tratados.

Aos Professores do Mestrado em Ciências da Educação da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, pela competência, disponibilidade e dedicação.

Aos colegas do Mestrado, de várias nacionalidades, que numa perspectiva de interculturalidade interessante, fizeram a diferença.

Ao povo de Portugal, pela acolhida. Quantas aprendizagens, vivendo por aqui! Na realidade esse era um dos objetivos do Mestrado fora do Brasil.

À minha familiar nuclear Odette, Julia e Tarso, esposa e filhos, que sempre foram motivos de empenho em tudo que fiz pessoalmente e profissionalmente. E a minha família global, D. Helena, minha mãe, que hoje com 94 anos, aprendeu a conversar por meio das ferramentas do mundo *online*, que, junto com os meus irmãos, conviveram com a distância e a saudade.

Aos amigos, que formaram a família no Porto, Maria de Fátima e Marcelão, Cynthia e Arlan, Bia, Ricson e Inácio, Marcelas (Sales e Pedersen), Damian Ross, Marília, Flávio, Carol Almeida, vocês foram fundamentais.

LISTA DE ABREVIATURAS

CG – Conselho Geral

ENQA - *European Association for Quality Assurance in Higher Education*

IES – Instituições de Ensino Superior

IPO – Instituto Politécnico

MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

UNI - Universidade

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I	18
PROBLEMÁTICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
1. PROBLEMÁTICA	18
1.1 A evolução do ensino superior em Portugal	18
1.2 A evolução da governação do ensino superior em Portugal	23
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO – TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	29
2.1 Origem e evolução do conceito de <i>stakeholder</i>	29
2.2 <i>Stakeholders</i> no ensino superior	32
2.3 Tipologia dos <i>stakeholders</i>	33
CAPÍTULO II	42
CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA E DAS INSTITUIÇÕES	42
1. CONTEXTO	42
1.1 Sistema Binário	43
2. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARA OS ESTUDOS DE CASO	44
2.1 As instituições	44
2.2 Perfil dos membros cooptados (<i>stakeholders</i> externos)	51
CAPÍTULO III	53
QUADRO METODOLÓGICO	53
1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	53
1.1 Estratégias de recolha e análise do material	55
1.2 Sujeitos da investigação	57
1.3 Recolha de material (documentos e entrevistas)	59

CAPÍTULO IV	62
ANÁLISE DO MATERIAL	62
1. ANÁLISE DOCUMENTAL	62
1.1 Documentos analisados	62
2. ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	65
2.1 Entrevistas semiestruturadas	65
2.2 Dimensões e categorias de análise	66
2.3 Análise das entrevistas	69
 CAPÍTULO V	 95
CONCLUSÕES	95
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 99

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I – Guião de entrevistas	104
Apêndice II – Formulário consentimento informado	106
Apêndice III – Formulário de revisão Ética FPCEUP	107
Apêndice IV – Análise documental	111

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Linha de tempo da evolução/transformações do ensino superior em Portugal	18
FIGURA 2 – Evolução das matrículas no ensino superior	20
FIGURA 3 – Estrutura do Sistema binário do ensino superior	28
FIGURA 4 – Aspectos da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	31
FIGURA 5 – Classes Qualitativas dos <i>stakeholders</i> I	34
FIGURA 6 – Tipologia dos <i>stakeholders</i> II	38
FIGURA 7 – Organograma dos órgãos de governo da Universidade	46
FIGURA 8 – Organograma da estrutura funcional da Universidade	47
FIGURA 9 – Organograma e estrutura funcional do Instituto Politécnico	48

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO I – Evolução da avaliação no ensino superior	23
QUADRO II – Tipo de governação das universidades.....	25
QUADRO III – Percentuais de representatividade dos membros do Conselho Geral.....	27
QUADRO IV – Conceitos chave na identificação da relevância dos <i>stakeholders</i>	36
QUADRO V – Classe qualitativa dos <i>stakeholders</i>	39
QUADRO VI – <i>Stakeholders</i> no ensino superior	40
QUADRO VII – Dados censitários das regiões das instituições	49
QUADRO VIII – Competências dos Conselhos Gerais	50
QUADRO IX – Técnicas de coleta de dados	57
QUADRO X – Proporcionalidades de membros do Conselho Geral por instituição..	58
QUADRO XI – Entrevistas a realizar por instituição	58
QUADRO XII – Síntese dos documentos analisados	62
QUADRO XIII – Dimensões e categorias de análise	68
QUADRO XIV – Estrutura da metodologia de investigação	70

INTRODUÇÃO

Fazer um Mestrado em Portugal aos 65 anos, já aposentado, representava mais um projeto pessoal do que profissional. Os temas para dissertação que ainda persistiam como curiosidade investigativa e que envolviam a realidade brasileira, deixaram de fazer sentido logo nas primeiras aulas na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação na Universidade do Porto.

Ao escolher o Domínio do Ensino Superior buscava aprofundar questões que estavam recentes na memória, como a evasão do ensino superior no Brasil. De imediato, percebi que estando em Portugal, com desejo de passar um tempo no país, seria bem mais interessante aprofundar esse conhecimento acerca da realidade do ensino superior em Portugal. Os aspectos evolutivos de qualquer história sempre chamaram a minha atenção. O estado atual de qualquer realidade traz consigo acontecimentos e personagens que influenciaram os dias atuais. Portanto, não demorou muito para que as inquietações trazidas na mala, ou melhor, no bloco de notas do celular, telemóvel aqui, não me interessassem mais.

A evolução do ensino superior em Portugal, impulsionada por questões econômicas e sociais, que ganharam força a partir da revolução em 1974, e que visavam expandir e democratizar o acesso ao ensino superior, contava uma história muito parecida com a do Brasil, também num período revolucionário em 1964, ou seja, dez anos antes da revolução portuguesa.

O estado democrático, felizmente, produz transformações baseadas em leis. As leis que deram autonomia universitária a partir da década de 1980, inspiradas por mudanças que ocorriam em toda a Europa, trouxeram junto com a autonomia conferida às instituições de ensino superior em Portugal, um novo modelo de governação, que contava com a representação de académicos, não académicos, estudantes e representantes da sociedade (Amaral, Tavares, & Santos, 2012).

A presença de representantes da sociedade, denominados os *stakeholders* externos, nos órgãos de governo das instituições de ensino superior sempre me chamou a atenção. Não é uma realidade no Brasil!

A reconfiguração da governação das instituições de ensino superior, inspirada pela Nova Gestão Pública, trazia subjacente um modelo de gestão de organizações do setor privado, em que se privilegiava a eficiência da gestão com o foco nos resultados administrativos e na qualidade do ensino. Os resultados administrativos e de gestão, ratificados pelo controle do estado, por meio de contratualização e a qualidade do ensino, por meio da agência de acreditação instituída também pelo Governo ganharam espaço a partir de relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Na sequência significativas transformações no ensino superior, foram devidamente regulamentadas pelo Novo Regime Jurídico da Instituições de Ensino Superior (RJIES) (Veiga, Magalhães, Sousa, Ribeiro, & Amaral, 2014).

O RJIES, como ficou conhecido, em vigor desde 2007, unificou a legislação do ensino superior. Anteriormente, existia uma lei para as universidades e uma lei para os institutos politécnicos. O fato é que ambas, que conferiam a mencionada autonomia, já tratavam da participação dos *stakeholders* externos. Entretanto, o aumento do percentual de participação desses membros para 30% era motivo suficiente para identificar como essa participação era percebida no âmbito dos Conselhos Gerais, o órgão de governo que só existia nos institutos politécnicos e que a partir do RJIES, tinha sido unificado para as universidades também.

A participação de *Stakeholders* externos no âmbito do ensino superior motivou a criação de várias expressões ao longo desse período, tais como: “Torre de Marfim deu lugar a Torre de Babel” e “Amigos imaginários” (Amaral et al., 2002). Comecei a identificar que havia mais expressões para caracterizar a participação de “*Stakeholders* - representantes externos” do que efetivamente explicações ou esclarecimentos sobre o papel que desempenham e como são percebidos, pelos membros dos Conselhos Gerais no qual têm assento.

Em investigação mais recente (Magalhães, Veiga, & Amaral, 2016) envolvendo 26 instituições de ensino superior europeias, inclusive em Portugal, concluíram que os Reitores, mais do que os membros do Senado, consideraram os *stakeholders* externos como atores-chave, pois trazem visões externas importantes para o contexto do ensino superior, sem contudo interferir no poder decisório.

“Os stakeholders externos foram vistos como desempenhando papéis importantes no planeamento estratégico e em tomada de decisão e não são carimbos, mas ao mesmo tempo não têm muito poder. Isso pode corresponder à mudança de partes interessadas externas de 'amigos imaginários' para 'atores eficazes'.” (Magalhães et al., 2016: 13)

Naturalmente, sem a amplitude da investigação com os Reitores e membros do Senado de 26 universidades europeias, decidi realizar um estudo de caso, envolvendo uma universidade e um instituto politécnico, ambos públicos, com os demais membros dos Conselhos Gerais. A investigação objetiva identificar como os *stakeholders* externos são percebidos, pelos demais membros, constituídos de representantes de docentes e investigadores, estudantes e representantes do corpo administrativo das instituições.

O referencial teórico baseia-se na Teoria dos Stakeholders cujo conceito que ganhou influência a partir da teoria de Freeman (1984). Freeman com a publicação *Strategic Management: A stakeholder approach*, em linhas gerais, considera *stakeholder* “Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 1984: 46), e na revisão da teoria realizada por (Mitchell et al., 1997) em *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, sublinha-se que as classes de partes interessadas podem ser identificadas por sua posse ou posse atribuída de um, dois ou todos os três atributos a seguir: o **poder**, a **legitimidade** e a **urgência**.

O método de investigação é qualitativo, baseia-se no paradigma fenomenológico-interpretativo. Trata-se de um estudo de caso múltiplo, que compreende a análise documental, das duas instituições estudadas e a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas.

A dissertação evolui discorrendo sobre a problemática, desdobrando-se na evolução do ensino superior e da governação das instituições em Portugal.

No enquadramento teórico dá-se foco na origem e na evolução do conceito de *stakeholder* e na participação dos *stakeholders* no ensino superior. Destaca-se a contribuição das principais teorias organizacionais até a Tipologia dos *Stakeholders*, utilizada como principal referencial teórico a ser confrontada com a parte empírica da investigação.

O quadro metodológico, descreve os métodos de recolha e os entraves naturais no processo de investigação que encontrou pelo caminho a pandemia do COVID-19, o confinamento e o encerramento das atividades em todas as instituições de ensino.

Circunscrita essa fase procedeu-se as entrevistas, todas realizadas por meio de plataforma digital *online*, análise dos conteúdos e as conclusões.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. PROBLEMÁTICA

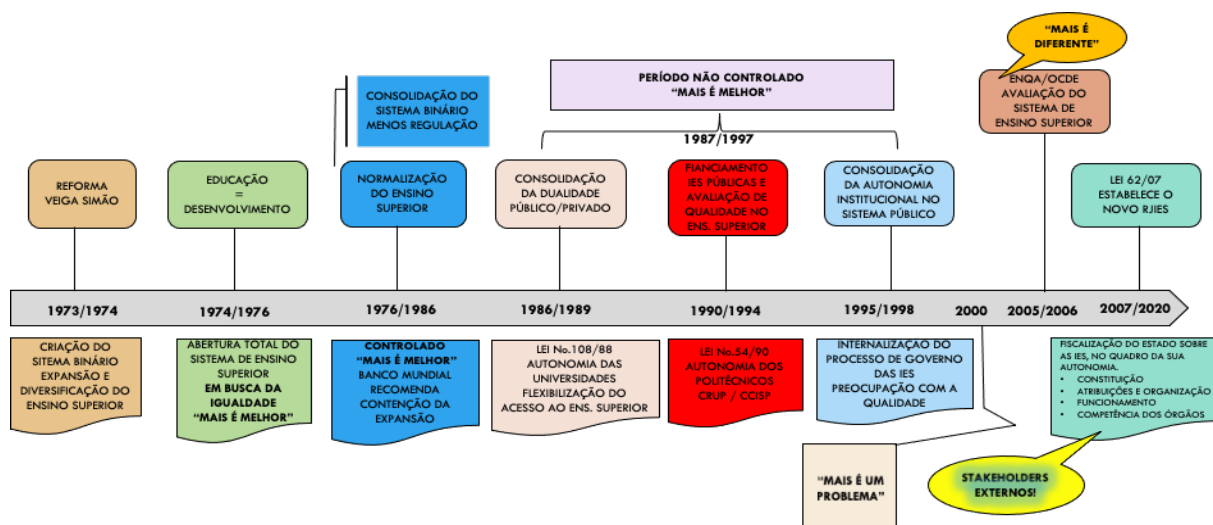
1.1 EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

A análise dos eventos que marcaram a evolução do sistema de ensino superior em Portugal é fundamental para, além da compreensão, darmos conta dos diferentes movimentos que foram feitos e culminaram nas mudanças no modelo de gestão das instituições de ensino superior.

Por ocasião da apresentação da proposta do projeto de dissertação, elaborei a linha de tempo (Figura 1) que teve como referência as publicações “*Equity, Access and Institutional Competition*” (Magalhães, Amaral, & Tavares, 2009) e “O Ensino Superior pela Mão da Economia” (Amaral et al., 2002). Ambas abordam os fatos e os períodos que marcaram a evolução do ensino superior em Portugal, sobretudo a estreita vinculação entre o ensino superior, as políticas econômicas e os programas de governo dirigidos a esse segmento de ensino.

O levantamento factual numa linha de tempo que compreende o período após a revolução de 1974 até à promulgação da Lei 62/2007, que estabeleceu um novo regime jurídico para as instituições de ensino superior, em vigor até os dias atuais, foi relevante para identificar os processos de mudança e o impacto das decisões políticas nos diferentes períodos, que reconfiguraram a governação no âmbito das IES.

Figura 1



Linha de tempo que retrata a evolução/transformações no ensino superior em Portugal

A análise temporal da evolução do ensino superior inicia com uma ampla reforma no ensino em Portugal, proposta pelo então ministro da Educação Prof. José Veiga Simão, Stoer (2008), no *O Projeto do Sistema Escolar e as Linhas Gerais da Reforma do Ensino Superior*. Especificamente, com relação ao ensino superior a reforma visava democratizar o acesso, pela via da expansão, da diversificação do sistema e por meio da criação de várias universidades e novos cursos. Portugal, a exemplo de todas as economias em transição, apostava no desenvolvimento econômico, pela educação e, fundamentalmente, pelo ensino superior.

A reforma proposta por Veiga Simão, tornou-se lei em 25 de julho de 1973. Entretanto, a mobilização que fortaleceu a sua efetiva implantação só ocorreu no período posterior à revolução de 25 de abril de 1974 Stoer (2008).

Segundo Amaral et al. (2002: 4) “o período revolucionário (1974 – 1976) foi caracterizado pela abertura total do sistema de ensino superior a todos os cidadãos que desejassem matricular-se”. Esse período foi também caracterizado por “Mais é melhor - o período revolucionário em busca da igualdade”. O aumento significativo do número de matrículas, além de exceder a capacidade das instituições absorverem o aumento significativo da demanda, desafiava a capacidade de recursos do sistema para investimentos (Magalhães et al., 2009).

Em 1976, ao mesmo tempo em que foi aprovada a Constituição com ideais socialistas, a deterioração da economia possibilitava as intervenções do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Mundial (BM) que, a despeito de aprovarem o aumento do número de matrículas e apostarem no ensino superior como desenvolvimento econômico, manifestavam preocupação com a perspectiva do número excessivo de graduados não serem absorvidos pelo mercado de trabalho.

O período caracterizado como de “normalização”, em que a política “Mais é melhor” assumiu uma fase de controle com a supervisão do Banco Mundial, que além de avançar com o *numerus clausus*, restrição das cotas de matrícula nas instituições e nos cursos, propunha ações para racionalizar e melhorar a gestão do sistema (Magalhães et al., 2009). Ainda no período de normalização, que durou 10 anos (1976 – 1986), consolidou-se o sistema binário (universidades e politécnicos) e a criação das primeiras IES privadas.

A autonomia atribuída pelo governo às instituições de ensino superior, (Lei 108/88, de 24 de setembro) para as universidades e (Lei 54/90, de 05 de setembro) para os politécnicos, centravam-se basicamente no estabelecimento dos seus estatutos e na sua autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira.

A autonomia e a flexibilização do acesso ao ensino superior resultaram no crescimento significativo de instituições privadas, criando um ambiente de crescimento da demanda de estudantes do ensino superior, reforçando as expectativas do governo no papel do ensino superior no desenvolvimento económico. Entretanto, o que se evidenciava era uma preocupação com a eficiência do sistema e com a qualidade não só das ofertas de curso, mas da governação das próprias instituições de ensino (Amaral et al., 2012).

Na fase considerada “Mais é melhor – não controlada (1987 – 1997)”, com a expansão dos institutos politécnicos públicos e as instituições privadas, evidenciou-se a massificação do sistema com o crescimento quase que exponencial do número de matrículas.

Figura 2



Fonte: PORDATA
Última atualização: 03/07/2019

Entretanto, nos anos seguintes, a queda das taxas de natalidade das duas décadas anteriores e, mais uma vez, a rigidez nos critérios de acesso ao ensino superior motivaram não só o declínio do ingresso de novos alunos no ensino superior privado, mas a redução do número de concluintes no ensino médio/secundário. Eventos que foram determinantes para o

declínio do ensino superior privado e que se estenderam também ao setor público (Magalhães et al., 2009).

Ademais, evidenciavam-se problemas na diversificação das ofertas e na distribuição regional do ensino superior, motivado pela concentração nas regiões representadas por capitais de relevância como Lisboa e Porto, e pouca presença em áreas com menor desenvolvimento. Essa realidade não correspondia à política de expansão do ensino superior e nem às estratégias de desenvolvimento socioeconômico declaradas pelo governo. Em contrapartida, “Mais se torna um problema”, pois identificava-se, além da distribuição desequilibrada das ofertas de formação, por região, a queda significativa nos padrões de qualidade, colocando novos desafios nas formas de governação do sistema (Magalhães et al., 2009).

Em 2005, na política do “Mais é diferente” (Magalhães et al., 2009), um novo governo solicitou avaliações a duas entidades, cujos relatórios foram fundamentais para a evolução do sistema de ensino superior. À *European Association for Quality Assurance in Higher Education* - ENQA, uma avaliação relativa ao sistema de garantia da qualidade no ensino superior, na perspectiva que Portugal que cumprisse com os *European Standards and Guidelines*. À Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, uma a avaliação sobre o sistema de ensino superior.

“Formas de acreditação de novos programas deverão ser objecto de rigorosas avaliações por autoridades independentes e externas, como proposto pela ENQA (§4.43 e §7.50)” (MCTES, 2006).

“As recomendações propostas pela OCDE organizam-se em seis grandes tópicos, como resumido seguidamente, com referência aos parágrafos específicos do relatório da OCDE: 1) coordenação e gestão do sistema; 2) governação e estatuto legal; 3) financiamento e eficiência do sistema; 4) acesso e equidade 5) qualidade e excelência nos sistemas de ensino superior e de ciência e tecnologia; 6) abertura das instituições à sociedade” (MCTES, 2006).

O acolhimento, pelo governo, dos relatórios gerados pela ENQA e pela OCDE materializaram-se entre outras medidas no ano de 2007, com a promulgação da Lei 38/2007, que aprovou o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino superior; e da Lei 62/2007, que instituiu-o no Regime Jurídico da Instituições de Ensino Superior (RJIES), introduzindo um novo marco legal para as instituições de ensino superior. Este quadro legal ocasionou tensões internas no poder das IES, pela redução ou enfraquecimento do poder dos órgãos colegiados a favor do aumento do poder *managerialista*, acrescido da presença de *stakeholders* externos representando 30% (trinta por cento) dos membros dos Conselhos Gerais (Veiga, Magalhães, & Videira, 2019).

“O sistema de governo das instituições do ensino superior deverá ser aberto à sociedade e centrado num conselho com uma maioria de membros externos à instituição, incluindo o seu Presidente (§3.22, §7.34)” (MCTES, 2006).

“No domínio do ensino superior, autonomia, prestação de contas e avaliação da qualidade tornaram-se, nas últimas décadas, palavras-chave na elaboração de políticas para o setor. Do ponto de vista da governação, o pressuposto básico é o de que quanto mais autónomas forem as instituições, melhor respondem às transformações do seu ambiente organizacional, tornando-as mais eficazes e eficientes” (Veiga et al., 2014: 11).

As pressões governamentais pela eficiência, competitividade e qualidade dos serviços prestados pelos órgãos da administração pública não deixou de fora as instituições do ensino superior. No quadro abaixo em que se identifica o período em que se institucionalizou a preocupação com a qualidade na Europa (8 países) Magalhães (2004) constata-se a importância dada à avaliação da qualidade no ensino superior entre os anos 1980 e 1990. A abrangência desse movimento chega também à América do Sul e não chega tardiamente, pois constata-se que no mesmo período o Ministério da Educação no Brasil manifestava essa preocupação, razão pela qual tomei a iniciativa de adaptar o Quadro I, incluindo o Brasil numa linha de tempo. Segundo Barreyro and Rothen (2008) as ações constantes do “Programa de Avaliação da Reforma Universitária - PARU (1983), do Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior – GERES (1989), do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB (1993) e do Exame Nacional de Cursos – ENC (Provão) (1996)” deram início ao processo que iria instituir a avaliação como política regulatória na educação superior brasileira.

País	Período	Evento
Brasil	1983	Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU) – Avaliar o sistema de educação superior nas Universidades públicas e privadas e demais instituições isoladas.
Holanda	1984/5	Publicação do documento político <i>Higher Education: Autonomy and Quality</i>
França	1985	Criação do C.N.E (<i>Comité National d’Evaluation</i>)
Finlândia	1990	O Conselho do Ensino Superior tomou a iniciativa de avaliar os cursos
Reino Unido	1990/1	Introdução da <i>Academic Audit Unit</i>
Dinamarca	1992	Criação do centro para a Qualidade e Avaliação do Ensino Superior
Portugal	1994	Aprovação da Lei da Avaliação das Universidades
Espanha	1995	O Conselho das Universidades aprovou o programa para a avaliação da qualidade nas universidades (PNECU)
Itália	1996	Estabelecimento do Observatório para a Avaliação do Sistema de Ensino Superior

Quadro I – Evolução da avaliação no Ensino Superior - Adaptação do Quadro 2 (Magalhães, 2004: 110)

1.2 A EVOLUÇÃO DA GOVERNAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL

Na década de 1980, o aumento significativo da autonomia, além de alterar a forma do estado controlar as instituições de ensino superior, reconfigurou o modelo de governação. Nas décadas seguintes, o paradigma organizacional preconizado pela Nova Gestão Pública (NPM) chega ao ensino superior público trazendo à tona a estrutura característica das empresas privadas. O tipo de gestão centrada na racionalização e minimização de custos construído a partir dos conceitos de eficiência e produtividade parece sobrepor-se à gestão académica.

Como assinalam (Santiago, Magalhães, & Carvalho, 2005: vi) é justamente nesse contexto de reconfiguração do modelo de gestão, que surge o termo *managerialismo*. Os autores consideram que o termo oriundo do original em inglês *management* “preserva a dignidade do termo gestão” e, ainda, que merece ser tratado de forma diferenciada, na medida em que reflete literalmente a supremacia dos “critérios gestionários em detrimento dos “critérios políticos de governação”.

O conceito de *managerialismo* apoia-se numa reforma estrutural do estado e da administração pública em função da insatisfação com a ineficiência do modelo racional-burocrático e da crença que a eficiência e a eficácia - máximo de *output* com o mínimo de *input* - advêm da aplicação de técnicas de gestão do setor privado ao setor público, que incluem práticas de mercado na competição por clientes e descentralização de decisões (Meek, 2003; Pollitt, 2003).

O *managerialismo* também instituiu-se e firmou-se para além das pressões externas por uma reformulação nos processos de gestão e de um novo papel social das instituições de ensino superior (novas qualificações, competências e perfis). Segundo Santiago et al. (2005) o *managerialismo* reflete o que, de acordo com Santos (1994), são as crises da universidade. A primeira, a “crise de hegemonia”, contempla a contradição entre conhecimentos exemplares *versus* conhecimentos tradicionais, a segunda a “crise de legitimidade” entre a hierarquização e a democratização e, por último, a “crise institucional”, entre a autonomia institucional e a produtividade social, na medida em que modelos externos (Amaral *et al.*, 2012) à universidade lhes são impostos ameaçando sua natureza organizacional Santos (1994: 165-166).

Segundo Magro (2011) os estudos realizados por Olssen (2000) sobre a apropriação do neoliberalismo no ensino superior na Nova Zelândia, podem ser resumidos de forma comparativa, no quadro II, em que são confrontados o modelo neoliberal *managerialista* e modelo tradicional de gestão nas universidades.

Conclui-se que, a despeito da autonomia preconizada pela Nova Gestão Pública (*managerialismo*), que a gestão académica nas instituições do ensino superior no contexto neoliberal tem menos liberdade e autonomia e mais controle organizacional do que tinha anteriormente.

TIPO DE GOVERNAÇÃO DAS UNIVERSIDADES		
	NEOLIBERAL	LIBERAL
Modelo de controle	<i>Managerialismo “hard”</i> especificações contratuais entre agente principal, controle autocrático.	Gerenciamento “ <i>soft</i> ”, votação colegial democrática, consenso profissional, controle difuso.
Função Gestor	Gestores, gestão <i>online</i> , centros de custos.	Líderes, comunidade de estudiosos, profissionais, faculdade.
Objetivos	Maximização dos resultados, lucro, eficiência, massificação, privatização.	Conhecimento, pesquisa, inquéritos, a verdade, razão, elitista, sem fins lucrativos.
Relações de trabalho	Competitivo, hierárquico, trabalhos indexados ao mercado.	Confiança, ética, normas profissionais, liberdade de expressão.
Accountability	Auditorias, monitoramento, indicadores de desempenho, <i>ouputs (ex post)</i> .	Profissional burocrático, revisão por pares e baseados em regras (<i>ex ante</i> .)
Pedagogia	Semestralização dos cursos, cursos em módulos, aprendizagem à distância, escolas de verão, profissional.	Curso realizado por ano letivo, métodos acadêmicos tradicionais e métodos de avaliação de cursos.
Marketing	Centros de excelência, competição, imagem corporativa, relações públicas.	Razão, especialização, comunicação, verdade, verdade.

QUADRO II - Fonte: Olssen (2000: 176)

O poder nas universidades, que outrora era centrado nos acadêmicos, foi reconfigurado e hoje está centrado nos órgãos de governação que estão estruturados pelos Conselhos Gerais das instituições, cujas competências estão previstas no artigo 82º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), conforme abaixo. Não há distinção, nesse aspecto, entre as universidades e os institutos politécnicos, salvo em relação à nomenclatura dos cargos de Reitor para as universidades e Presidente para os politécnicos.

- a) Eleger o seu presidente, por maioria absoluta, de entre os membros a que se refere a alínea c) do n.º 2 do artigo anterior;
- b) Aprovar o seu regimento;
- c) Aprovar as alterações dos estatutos, nos termos dos n.ºs 2 a 4 do artigo 68.º;
- d) Organizar o procedimento de eleição e eleger o reitor ou presidente, nos termos da lei, dos estatutos e do regulamento aplicável;

- e) Apreciar os actos do reitor ou do presidente e do conselho de gestão;
- f) Propor as iniciativas que considere necessárias ao bom funcionamento da instituição;
- g) Desempenhar as demais funções previstas na lei ou nos estatutos.

Portanto, se não bastasse o deslocamento do poder dos acadêmicos para os gestores (Reitores, Presidentes/Diretores), o poder ainda está dividido com representantes externos e, pergunta-se, com quais interesses e o que de fato fazem, já que na legislação atual representam 30% da totalidade dos membros do Conselho Geral (RJIES, 2007). Tal situação cunhou a expressão de que a mudança nos processos de governação passaram de uma “república de acadêmicos” para uma “república de *stakeholders*” (Bleiklie & Maurice, 2007)

Como contraponto, na visão de Dearlove (2002), a erosão do poder dos acadêmicos é vista, como uma oportunidade dos acadêmicos em desenvolver a liderança e praticá-la em parceria com os administradores. Considera, ainda, que a visão da Universidade de sucesso não pode considerá-la apenas como a “soma de departamentos em guerra”. (2002: 257)

O fato é que a perda gradual do monopólio na produção de conhecimento pelas universidades, a expansão dos setores de pesquisa e desenvolvimento nas empresas Magalhães (2004), e a pressão governamental pela transferência tecnológica para o setor empresarial dá voz às narrativas de um ensino superior utilitário, voltado para o mercado de trabalho e, nessa medida, influenciando a revisão dos currículos na perspectiva da empregabilidade. Essa aproximação do ensino superior com o setor produtivo da economia pode ter dado lugar a uma necessidade de maior participação de representantes desses setores nos órgãos de gestão das instituições de ensino superior. Se atentarmos para a evolução das leis que instituíram e/ou ampliaram a autonomia nas instituições de ensino superior passamos a considerar que a inclusão na composição do Conselho Geral de representantes externos, *stakeholders* ou membros cooptados, representando vários segmentos da sociedade e com interesses diversos, favoreceu a divisão do poder no âmbito das IES.

A Lei 62/07 (RJIES) sobre a composição dos membros do Conselho Geral no Artigo 81º, prevê:

- 1 — O conselho geral é composto por 15 a 35 membros, conforme a dimensão de cada instituição e o número das suas escolas e unidades orgânicas de investigação.
- 2 — São membros do conselho geral:
 - a) Representantes dos professores e investigadores;
 - b) Representantes dos estudantes;
 - c) Personalidades externas de reconhecido mérito, não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para esta.

Cabe ressaltar, que os membros cooptados (*stakeholders* externos) tiveram a sua participação incrementada pela evolução de 15%, previstos na Lei 108/88, para 30% de representação no conjunto dos membros dos Conselhos Gerais, conforme o Art 81º 2c, da Lei 62/07, que instituiu o no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).

No quadro III, pode-se observar os critérios de elegibilidade dos membros e os respectivos percentuais de representatividade.

REPRESENTAÇÃO	CRITÉRIOS*	PERCENTUAL**
PROFESSORES E INVESTIGADORES	São eleitos pelo conjunto dos professores e investigadores, pelo sistema de representação proporcional.	Devem constituir mais de 50% totalidade dos membros
ESTUDANTES	São eleitos pelo conjunto dos estudantes, pelo sistema de representação proporcional.	Devem representar pelo menos 15% da totalidade dos membros
STAKEHOLDERS EXTERNOS	São cooptados pelo conjunto dos membros dos professores, investigadores e estudantes, por maioria absoluta, com base em propostas fundamentadas, subscritas por, pelo menos, um terço daqueles membros.	Devem representar pelo menos 30 % da totalidade dos membros

* Nos termos dos estatutos

**O resultado dos cálculos quando tiverem parte decimal são arredondados para o inteiro imediatamente inferior.

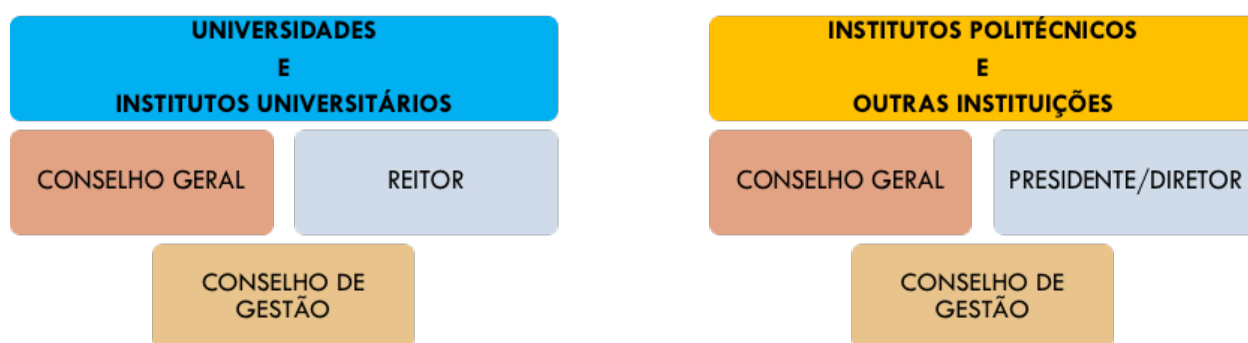
**Quadro III – Percentuais de representatividade dos membros do Conselho geral – Fonte RJIES -
Elaboração própria**

A Artigo 81º, item 7, contempla ainda a possibilidade de inclusão, nos termos dos estatutos, membros eleitos pelo pessoal não docente e não investigador.

O mandato dos membros eleitos ou designados é de quatro anos, exceto no caso dos estudantes que é de dois anos.

A atual estrutura dos órgãos de governo das instituições de ensino superior está constituída de acordo com a (Figura 3). Entretanto, cabe uma ressalva, tendo em vista a abertura dada no RJIES para a adoção, pelas instituições de ensino superior públicas, do modelo fundacional, ou seja, fundações públicas com regime de direito privado, em que a estrutura de governo contempla o Conselho de Curadores, nomeados pelo Estado, a partir de proposição dos membros do Conselho Geral. O Conselho de Curadores é composto exclusivamente por *stakeholders* externos, “individualidades reconhecidas como altamente qualificadas e com experiência profissional relevante” Veiga et al. (2014: 15). Essa estrutura de governo será objeto de maior detalhamento em seção a seguir quando abordarmos a estrutura das instituições que foram pesquisadas.

Figura 3



Fonte: RJIES- artigos 78º e 79º - Elaboração própria

O RJIES enfatiza que os “membros do Conselho Geral não representam grupos nem interesses setoriais e são independentes no exercício de suas funções”.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO - TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

2.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO

A Teoria dos *stakeholders* ganhou notoriedade na década de 1980 a partir da publicação de R. Edward Freeman “*Strategic Management: A stakeholder approach*” Freeman (1984) que, em sua clássica definição, considera *stakeholder* “Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” Freeman (1984: 46). Para Freeman, era “necessário construir uma nova estrutura conceitual” (*Ibid*: 5), no âmbito da gestão estratégica das empresas, considerando que o período era de mudanças significativas no ambiente de negócios e as estratégias que vinham sendo adotadas, pelos gestores, não estavam correspondendo ao tamanho do desafio, sobretudo no atendimento às expectativas dos acionistas quanto aos resultados.

Depois da publicação de Freeman, o conceito foi tratado com tamanha profusão, que houve interesse na história do termo *stakeholder* e sua aplicabilidade no mundo corporativo, notadamente se a abordagem proposta maximizava resultados. Na sequência, procuro trazer, em linhas gerais, os estudos mais citados na literatura.

A questão é que, a despeito da teoria dos *stakeholders* ter despontado como novidade em 1984, historicamente, o termo *stakeholder* foi utilizado pela primeira vez no sentido corporativo, pela escritora Marian Doscher, em discussões no serviço de planejamento do *Stanford Research Institute* - SRI, em 1963, com a divulgação de um relatório a um grupo de empresas assinantes, cuja abordagem versava sobre julgamento criativo, raciocínio intuitivo e o envolvimento de todas as pessoas nos relacionamentos de uma empresa. Desde então, o conceito foi remodelado e passou a ser utilizado em discussões sobre direitos, leis, responsabilidades e gestão estratégica. O conceito tornou-se uma ideia poderosa e influente e vem sendo utilizado e discutido nas empresas, na política e na academia Slinger (1998).¹ Entretanto, sem menção ao termo, mas com relação à importância do papel e ao sentido dado aos *stakeholders*, na década de 1950 a *General Electric Company* identificou quatro grandes grupos de “partes interessadas”: acionistas, funcionários, clientes e público em geral

¹ Segundo Freeman & McVea (2001), numa nota de rodapé no artigo *A Stakeholder Approach to Strategic Management* Glies Singer revisitou a história recente da ideia de *stakeholder* e, por meio de extensas entrevistas e do exame de documentos históricos, reescreveu a história contada por Freeman (1984). Menciona ainda que a diferença essencial é que a história inicial do uso da ideia de *stakeholder*, não estava particularmente orientada para a sobrevivência das empresas. A abordagem de Slinger pode ser encontrada na sua dissertação de doutorado “*Stakeholding and Takeovers: Three Essays*”, University of Cambridge, forthcoming in 2001 E na versão resumida em “*Spanning the Gap: The Theoretical Principles Connecting Stakeholder Policies to Business Performance*”, Centre for Business Research, Department of Applied Economics, Working Paper, University of Cambridge, 1998.

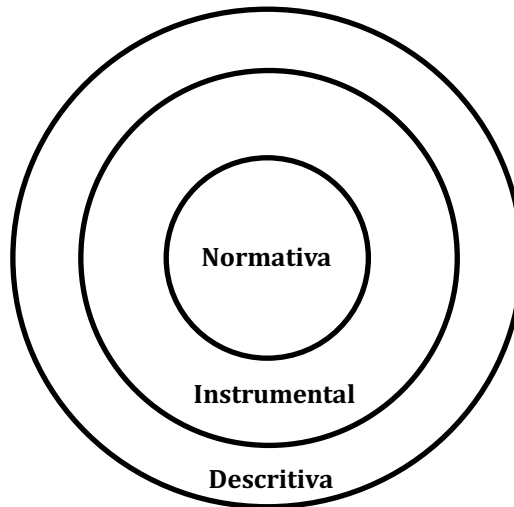
Clarkson (1995: 106); e a Sears que, no rápido crescimento obtido sob a liderança do general Robert Wood no pós-guerra, listou as "quatro partes de qualquer negócio na ordem de sua importância" como "clientes, funcionários, comunidade e acionistas" (Preston & Sapienza, 1990: 362).

Posteriormente, Clarkson (1995) considerou que uma empresa é constituída por *stakeholders* primários e secundários – sendo os primários aqueles sem cuja participação contínua, a empresa não sobrevive. Esse grupo é constituído de acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, e, na esfera pública, pelos órgãos governamentais e comunidades, que atuam fornecendo infraestruturas e mercados, que legislam, regulam e cobram impostos e outras obrigações. Os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam ou afetam ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não estão envolvidos diretamente nas operações com a empresa e não são essenciais para a sua sobrevivência. A mídia e uma ampla gama de grupos de interesses especiais são considerados partes interessadas secundárias sob esta definição. Ela tem a capacidade de mobilizar a opinião pública a favor ou contra o desempenho de uma empresa. Um exemplo recente no Brasil, janeiro/2019, foi o acidente ambiental em Brumadinho – MG, quando o rompimento de uma barragem de uma importante empresa mineradora brasileira causou impactos ambientais de proporções alarmantes e a destruição de uma comunidade com centenas de mortes. Com toda a divulgação do episódio, na imprensa nacional e internacional, e com a imagem afetada pela catástrofe que deu causa, a empresa Vale do Rio Doce segue incólume sem que até o momento suas operações tenham sido afetadas. O mesmo, certamente, não podemos dizer das vítimas dessa tragédia.

Na perspectiva de Donaldson and Preston (1995) acerca da teoria dos *Stakeholders*, consideram-se algumas teses centrais que sumarizam que a teoria é:

1. **Descritiva/Empírica** – descreve a corporação como uma constelação de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco; busca descrever e explicar comportamentos corporativos específicos.
2. **Instrumental** – estabelece uma estrutura que permite examinar se há conexões entre a prática de gerenciamento dos *stakeholders* e o desempenho corporativo;
3. **Normativa** – reconhece os *stakeholders* como pessoas ou grupos com interesses legítimos na empresa. Portanto, possuem valor pelo que representam e não apenas pela capacidade de gerar valor para os acionistas ou qualquer outro grupo.

Figura 4



Três aspectos da Teoria dos Stakeholders

Fonte: (Donaldson & Preston, 1995: 74)

A esfera **descritiva** apresenta e explica as relações observadas no mundo externo.

A etapa **instrumental** e preditiva representa se certas práticas forem realizadas, determinados resultados serão obtidos.

O núcleo central é **normativo**, na medida em que pressupõe que gerentes e outros agentes agem como se todos os interesses *stakeholders* tivessem valor intrínseco. O reconhecimento desses valores e obrigações morais finais dá à gestão dos *stakeholders* sua base normativa fundamental. (Donaldson & Preston, 1995: 74)

De acordo com Freeman and McVea (2001), a teoria dos *stakeholders* tem vinculações com outras teorias do universo corporativo. Uma vertente interessante que respalda essa afirmação, foi defendida por Russell Ackoff e C. West Churchman (1947) e diz respeito à teoria dos sistemas, descritos como “sistemas abertos”, que enfatiza o ambiente externo à organização e às estratégias de desenvolvimento que otimizam a rede, onde os problemas só podem ser resolvidos com o apoio de todos os membros Freeman and McVea (2001: 8).

Ressaltam, ainda, que a teoria das organizações tem as mesmas raízes da teoria dos sistemas, pois, de acordo com Katz e Kahn (1966), a organização é definida em relação ao sistema que a cerca. Outro aspecto que favoreceu a ampliação dos limites das empresas foi a introdução do conceito de “cliente” (Thompson, 1967), que passou a levar em conta grupos de fora do ambiente tradicional das organizações.

Ainda que de forma incipiente e com as limitações da aplicação dessas teorias ao mundo dos negócios, as abordagens foram introdutórias na concepção de considerar a inclusão dos *stakeholders* como um processo do gerenciamento estratégico e não um processo do planejamento estratégico. Planejamento e gerenciamento são etapas distintas e complementares. Enquanto o planejamento se ocupa de prever o ambiente futuro e desenvolver planos para a empresa explorar esse contexto, o gerenciamento traça e operacionaliza estratégias considerando como a empresa pode afetar e ser afetada por esse ambiente Freeman and McVea (2001).

Constata-se a importância que o tema assumiu quando identificamos o número impressionante de publicações no meio acadêmico em diferentes segmentos – economia, finanças, administração, gestão, responsabilidade social, educação e na perspectiva do planejamento e gerenciamento estratégico e *performance* corporativa. Donaldson and Preston (1995), relatam que desde a publicação do livro de referência de Freeman (1984), cerca de uma dúzia de livros e mais de cem artigos com ênfase no conceito de *stakeholders* foram publicados. Segundo Charotta (2016), em pesquisa descritiva e retrospectiva, por meio de revisão de literatura, foram identificados 22 artigos publicados por Freeman, na base de dados ISI *Web of Science*, no período compreendido entre 2008 a 2015.

Tal como quando abrimos uma garrafa de vinho de uma safra muito antiga e o vinho é exposto ao meio ambiente liberando aromas há muito aprisionados, a publicação de Freeman desencadeou uma série de estudos, ainda que por vezes contraditórios, que possibilitaram que as organizações fossem observadas como sistemas complexos, com múltiplos processos que são gerenciados, executados por seres humanos e que, invariavelmente, visam melhorar a vida das pessoas. Observe-se que a teoria dos *stakeholders* é, fundamentalmente, ancorada na potencialidade das relações interpessoais, ainda que para criar valor para as empresas ou em última análise para os acionistas.

2.2. STAKEHOLDERS NO ENSINO SUPERIOR

Desde os anos 1980, os representantes externos “*stakeholders*” têm marcado presença nas estruturas das instituições de ensino superior. Amaral et al. (2002), já analisavam o papel dos *stakeholders* externos nesse contexto e, na época, pairava a dúvida se eram “amigos imaginários, aliados ou não intervenientes”. Recentemente (2016), uma investigação

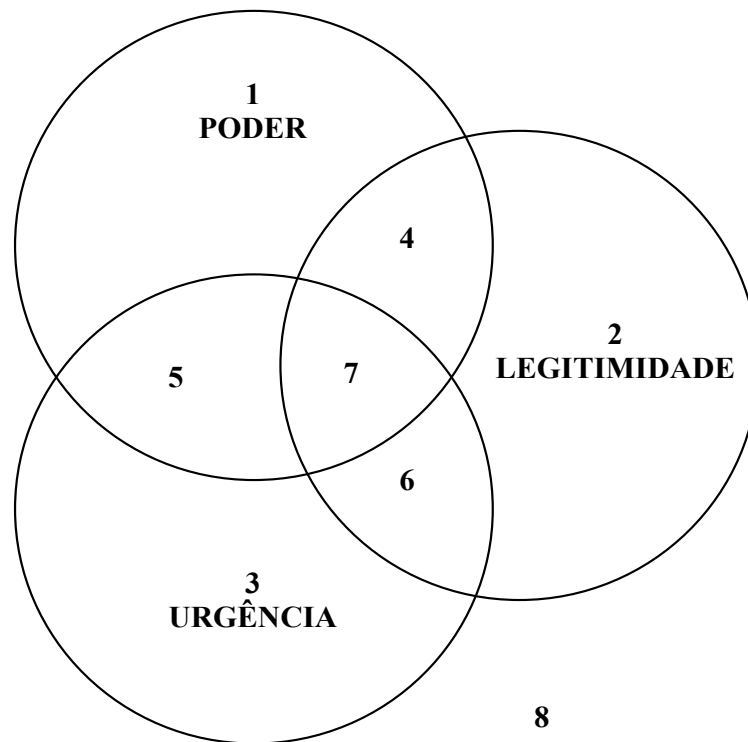
conduzida por Magalhães et al. (2016) em 8 (oito) países europeus, com inquéritos realizados em 26 (vinte e seis) instituições de ensino superior (Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Portugal, Suíça, Reino Unido e França), avaliou a influência dos *stakeholders* externos e a percepção dos reitores e demais membros acadêmicos sobre o papel que realmente desempenham, sobretudo a percepção dos acadêmicos diante da perspectiva da perda de poder dos órgãos colegiados. A visão dos reitores mostrou-se mais positiva do que a dos membros do senado, em relação à participação dos representantes externos. Portanto, considerando a evolução dessa análise que vem sendo feita nas últimas décadas, senti-me instigado em aprofundar a questão e, nessa dissertação, a proposta é analisar como os membros dos Conselhos Gerais de duas instituições públicas percebem e classificam os representantes externos “*stakeholders*”, com base no grau de prioridade que dão às suas demandas.

O objetivo geral desta dissertação é identificar a relevância da participação dos representantes *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais, considerando a representatividade 30% em sua composição. E, de forma específica, interessa categorizar os *stakeholders* externos em classes de atributos, que possuem ou lhes são atribuídos, segundo a percepção dos demais membros do Conselho Geral.

2.3.TIPOLOGIA DOS *STAKEHOLDERS*

Com base na revisão da teoria dos *stakeholders* de Freeman, realizada por Mitchell et al. (1997) “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*”, em que as classes de partes interessadas podem ser identificadas por sua posse ou posse atribuída de um, dois ou todos os três atributos a seguir: (1) **o poder** do *stakeholder* de influenciar a instituição, (2) **a legitimidade** do relacionamento do *stakeholder* com a instituição e (3) **a urgência** da reivindicação do *stakeholder* sobre a instituição.

Figura 5



Classes qualitativas de *stakeholders*

Fonte: Mitchell et al. (1997: 872)

Mitchell et al. (1997) consideraram que, a despeito da projeção que o termo adquiriu no ambiente corporativo, não há unanimidade acerca do que Freeman (1994) se refere sobre “O princípio de quem ou o que realmente conta”. Ou seja, quem ou o que são os *stakeholders* de uma empresa? E ainda a quem ou o que os gestores prestam atenção?

Ao definir os atributos dos *stakeholders* Mitchell et al. (1997: 865) atribuem ao **Poder** uma definição weberiana que consiste na “probabilidade de um ator dentro de um relacionamento social realizar a sua própria vontade, mesmo com a resistência de outrem”

Para definir **Legitimidade**, baseiam-se numa definição de Suchman (1995) que a considera como “uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” Mitchell et al. (1997: 866).

Com relação à **Urgência**, atribuem-na à capacidade de dinamizar os atributos de poder e legitimidade, pois ativa a sensibilidade ao tempo e a criticidade das reivindicações dos

stakeholders. Finalmente, definem-na “como o grau em que as reivindicações dos *Stakeholders* exigem atenção imediata”.

Mitchell et al. (1997), sublinham tratar-se de uma teoria dinâmica de identificação e relevância dos *stakeholders*, portanto faz-se necessário considerar as implicações adicionais de poder, legitimidade e urgência. A dinâmica de cada atributo dos *stakeholders* fornece a estrutura preliminar necessária para entendermos como os *stakeholders* ganham ou perdem relevância na percepção dos gestores que resumidamente consiste em:

1. Os atributos são instáveis, ou seja, podem variar de acordo com a instituição ou em função do relacionamento entre os *stakeholders* e os gestores;
2. Os atributos dos *stakeholders* são uma realidade socialmente construída e não objetiva. Portanto, suscetíveis a efetiva existência ou ao grau de presença e a múltiplas percepções;
3. Os atributos estão condicionados a “consciência” do indivíduo ou entidade e a utilização voluntária ou não de tal atributo.

O quadro IV, resume a origem, as definições e os conceitos, discutidos e referenciados da teoria de Mitchell et al. (1997).

Conceito	Definição	Fonte
Stakeholder	Qualquer grupo ou pessoa que possa afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos da organização.	Freeman. 1984; Jones, 1995; Kreiner & Bhambri, 1988
Poder	Relacionamento entre atores sociais em que um ator social, A, pode convencer outro ator social, B, a fazer algo que B não teria feito de outra forma.	Dhal, 1957; Pfeffer, 1981; Weber, 1947
Base	Força coercitiva / ameaça. Material utilitário / incentivos. Influências normativo-simbólicas.	Etzioni, 1964
Legitimidade	Percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças, definições.	Suchman, 1995; Weber, 1947
Base	Individual Organizacional Societal	Wood, 1991
Urgência	O grau em que as reivindicações dos <i>stakeholders</i> exigem uma atenção imediata.	Original – baseia-se na definição do Merriam-Webster Dictionary
Base	Sensibilidade – o grau em que a demora no atendimento dos gestores às reivindicações é inaceitável para os <i>stakeholders</i> . Críticidade – a importância da reivindicação dos <i>stakeholders</i> .	Eyestone, 1978; Wartick & Mahon, 1994
Relevância	O grau em que os gestores priorizam as reivindicações dos <i>stakeholders</i> concorrentes.	Original – baseia-se na definição do Merriam-Webster Dictionary

Quadro IV – Conceitos chave na identificação da relevância dos *Stakeholders*

Fonte: Mitchell et al. (1997: 869)

Segundo os autores, essa teoria produz uma tipologia abrangente de *stakeholders* baseada no pressuposto normativo de que os atributos **Poder, Legitimidade e Urgência**, definem o campo dos *stakeholders*, ou seja, aqueles em que os representantes externos os gestores devem prestar atenção. Com base nessa tipologia, propõem ainda uma teoria da relevância das partes interessadas. Nessa teoria, sugerem um modelo dinâmico, baseado na tipologia de identificação, que permite o reconhecimento explícito do caráter da reivindicação e da percepção gerencial para explicar como os gestores priorizam os relacionamentos com os *stakeholders*.

Descrevem os tipos de *stakeholders* que emergem de várias combinações dos atributos: **poder, legitimidade e urgência**. Logicamente e conceitualmente, sete tipos são examinados - três possuem apenas um atributo, três possuem dois atributos e um possui os três atributos. A relevância do *stakeholder* será positivamente relacionada ao número cumulativo dos atributos - **poder, legitimidade e urgência** - percebidos como presentes pelos gestores.

De acordo com a figura (Figura 6) a seguir:

A área (1, 2 e 3) contempla as classes que têm pouca importância e os participantes são denominados de **Latentes** e são identificados por sua posse ou posse atribuída de apenas um dos atributos.

A área (4, 5 e 6) contempla as classes que têm importância moderada e os participantes são denominados de **Expectantes** e são identificados por sua posse ou posse atribuída de dois atributos.

A área (7) contempla a classe que tem uma importância alta e os participantes são denominados de **Definitivos** e são identificados por sua posse ou posse atribuída dos três atributos.

De acordo com esse modelo, então, representantes externos sem **poder, legitimidade ou urgência** em relação à instituição **não são partes interessadas** e serão percebidas como desprovidas de importância pelos gestores da instituição.

Figura 6



Mitchell, Bradley & Wood (1997)

Tipologia dos *Stakeholders*

Tipologia dos stakeholders

Classes	Perfil	Característica
Latentes	Adormecidos	<i>Stakeholders</i> cujo atributo relevante é o poder . As partes interessadas possuem poder para impor sua vontade a uma instituição, mas por não ter um relacionamento legítimo ou uma reivindicação urgente, o poder permanece inutilizado.
	Discrecionários	<i>Stakeholders</i> cujo atributo relevante é a legitimidade . As partes interessadas possuem a legitimidade, mas não têm poder para influenciar a instituição e nenhuma reivindicação urgente.
	Exigentes	<i>Stakeholders</i> cujo atributo relevante é a urgência . As partes interessadas consideradas como “exigentes”, têm reivindicações urgentes, mas não têm poder nem legitimidade.
Expectantes	Dominantes	<i>Stakeholders</i> cujos atributos relevantes são o poder e a legitimidade . Têm influência assegurada, pois são atributos que formam uma “coalizão dominante” na instituição.
	Perigosos	<i>Stakeholders</i> cujos atributos relevantes são a urgência e o poder . Mas, o fato de não possuírem legitimidade podem agir coercitivamente, possivelmente de forma violenta, tornando a parte interessada “perigosa”.
	Dependentes	<i>Stakeholders</i> cujos atributos relevantes são a legitimidade e a urgência . Entretanto, considerando que não têm poder dependem de outras pessoas para viabilizar suas reivindicações.
Definitivos	<i>Stakeholders</i> com atributos de poder e legitimidade já são membros da coalizão dominante na instituição, quando a reivindicação dessas partes interessadas é urgente , os gestores têm um mandato claro e imediato para atender e dar prioridade. Na realidade é a movimentação de um <i>stakeholder</i> da categoria dominante para a “definitiva”.	

Quadro V – Classes qualitativas dos stakeholders – Elaboração própria, a partir das tipologias descritas na teoria Mitchell et al. (1997)

Reitero que a investigação centra-se no contexto da governação de instituições de ensino superior, nomeadamente uma universidade e um instituto politécnico, ambos públicos. Apoia-se na teoria dos *stakeholders* de Freeman in “*Strategic Management: A stakeholder approach*” que, em linhas gerais, considera *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pela realização dos objetivos de uma organização” Freeman (1984: 46) e na revisão da teoria proposta por Mitchell et al. (1997) “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.*”

As instituições de ensino superior, desde da década de 1980, em toda a Europa foram influenciadas por políticas neoliberais, de menor participação do estado e pela adoção de modelos de governação característicos de empresas privadas nas instituições públicas. Portanto, emergem nas instituições públicas, e as instituições ensino superior públicas não foram deixadas de fora, padrões de governação inspirados na teoria da Agência em que são enfatizados os relacionamentos entre os *stakeholders* internos, externos e os *shareholders* (Boaventura, Cardoso, da Silva, & da Silva, 2009).

Sob influência da Nova Gestão Pública, as mudanças promovidas pelas legislações do ensino superior que definiram um novo regime jurídico, tanto para a avaliação da qualidade, como

para a constituição e competência dos órgãos que a compõem, trouxeram para a cena modelos de governação típicos do setor privado e da teoria de Freeman, ou seja, com representações de vários segmentos de *stakeholders*, internos e externos. Nas instituições que optaram pelo regime fundacional também fazem parte do organograma o Conselho de Curadores, formado exclusivamente por *stakeholders* externos, nomeados pelo governo. Nas estruturas padronizadas de instituições de ensino superior, que adotam ou não o regime fundacional, temos os Conselhos Gerais, que contemplam representações de docentes e investigadores, de estudantes, de pessoal não docente e não investigador e de personalidades externas às instituições (*stakeholders* externos), que representam a sociedade e configuram-se como elementos centrais neste projeto de dissertação.

Estabelecendo uma relação entre o conceito de *stakeholder* da teoria de Freeman e alguns atores que compõem o universo do ensino superior, temos:

Stakeholders	Internos	Externos
	Estudantes efetivos (nacionais e estrangeiros)	Estado/Governo representado do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
	Corpo docente e/ou investigadores	Poder público local
	Funcionários não docentes	Agência de acreditação e respectivas CAE (Comissões de Avaliação Externa)
	Equipes de governo (Conselho Geral Reitores/Presidentes, vice e pró-reitores, administradores, gestores e equipe técnico-administrativa)	Empresas parceiras de investigação
	Demais equipes de apoio	Agências de financiamento
		Comunidade científica
		Ordens profissionais
		Comunidade onde a IES está inserida
	Membros cooptados do Conselho Geral* (membros externos do Conselho Geral)	

Quadro VI – *Stakeholders* nas Instituições de Ensino Superior

Fonte: Elaboração própria

Identificar como os demais membros dos Conselhos Gerais percebem os membros externos que são cooptados da sociedade para integrarem esse importante órgão de governo das

instituições de ensino superior é o mote dessa investigação, que contempla, como já mencionado, uma universidade e um instituto politécnico, ambos públicos.

CAPÍTULO II

CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA E DAS INSTITUIÇÕES

1. CONTEXTO

Desde 1988, a legislação, por meio das Leis nºs 10/88 e 54/90, já conferia às instituições de ensino superior a autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar. O novo quadro jurídico em vigor, a partir da lei nº 62/2007, com o RJIES, praticamente manteve a autonomia existente, excetuando-se apenas a autonomia pedagógica, tendo em vista a introdução do regime de acreditação obrigatória dos ciclos de estudos, por meio da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), nomeada pelo governo. Nos casos das instituições que optaram pelo regime fundacional observa-se ainda uma ampliação na autonomia, considerando que passam a ser fundações públicas de direito privado, o que flexibiliza significativamente a autonomia gestonária nos aspectos financeiros e administrativos nas esferas patrimonial e de pessoal (Veiga et al., 2014).

A análise da problemática foi centrada nos eventos que marcaram a evolução do ensino superior em Portugal, desencadeando mudanças na estrutura de governo e na forma de governação das IES.

O modelo organizacional influenciado pela Nova Gestão Pública, que reconfigura o modelo de governação das IES pelo aumento significativo da autonomia, traz à tona o modelo corporativo das empresas privadas, sobretudo o modelo de relacionamento com o ambiente externo. O quadro legal da autonomia das IES inclui na composição do Conselho Geral representantes externos (*stakeholders*), que, na realidade, são representantes de vários segmentos da sociedade com interesses diversos, que, sem sombra de dúvidas, dividem o poder no âmbito das IES. Nota-se, inclusive, na evolução das legislações que conferiram autonomia às instituições o incremento percentual de representantes externos nos Conselhos Gerais das IES.

A relevância e as competências do Conselho Geral no processo de governação das instituições de ensino superior são elementos decisivos, no meu entendimento, para que aprofundemos o “campo de atuação” dos representantes externos, enquanto “*stakeholders*” externos.

Identificar como se manifestam em suas decisões e, ainda, como são percebidos pelos demais membros é objetivo geral dessa investigação.

1.1 Sistema Binário

A realização de um estudo de caso num contexto binário, ou seja, contemplando uma universidade e um instituto politécnico públicos pareceu-me adequado, por razões que a seguir se esclarecem. A natureza peculiar de cada instituição que, de acordo com a Lei nº 46/86 de Bases do Sistema Educativo pressupõe:

O Ensino Universitário é orientado para a oferta de formações científicas, juntando esforços e competências de unidades de ensino e investigação e visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de atividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de conceção, inovação e análise crítica.

O Ensino Politécnico concentra-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, é orientado por uma perspetiva de investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos, e visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais.

Acrescido das considerações previstas na Lei nº 62/07, no Artigo 81º, item nº 6, sobre a escolha das “personalidades externas” que enfatiza:

“nas instituições de ensino superior politécnicas, deve ser tido em consideração que estas são especialmente caracterizadas na sua organização institucional pelos seguintes princípios:

- a) Inserção na comunidade territorial respectiva;
- b) Ligação às atividades profissionais e empresariais correspondentes à sua vocação específica ou a determinadas áreas de especialização, com o objetivo de proporcionar uma sólida formação profissional de nível superior”.

Considerando que a especificidade da escolha do *stakeholder*” externos recai exclusivamente para as institutos politécnicos, já que nenhuma menção, em especial, foi feita para as outras IES, fez sentido também verificar, especificamente, se existem diferenças no

perfil e na participação dos membros externos cooptados, sempre na perspectiva da percepção dos demais membros dos CG.

2. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PARA OS ESTUDOS DE CASO

2.1. As Instituições

As instituições escolhidas para desenvolver esta investigação foram uma universidade e um instituto politécnico. Ambos na região norte de Portugal, com localização litorânea e grande importância em suas áreas de inserção. A universidade (doravante UNI), pela sua relevância no contexto acadêmico na cidade em que está inserida e no país, sua complexidade estrutural e o fato de ser uma das instituições que adotou o regime fundacional em sua estrutura de governo. O instituto politécnico (doravante IPO), justamente pelo fato de não ter adotado o regime fundacional, o pioneirismo, como politécnico, na implantação de Sistema de Garantia da Qualidade certificado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e a articulação estruturada com empresas organizadas em Parques Empresariais, como os localizados na região de inserção.

A UNI

A UNI é uma instituição com muitos anos de existência e, por solicitação da própria ao Estado, transformada em uma fundação pública, com regime de direito privado, nos termos da Lei nº 62/2007, a partir de 27 de abril de 2009, com a publicação do Decreto-Lei nº 96/2009.

O Regime Fundacional, amparado pelo artigo 129º do RJIES, é considerado uma das principais inovações do referido diploma legal, que de acordo com o item nº 1 prevê:

“Mediante proposta fundamentada do Reitor ou Presidente, aprovada pelo Conselho Geral, por maioria absoluta dos seus membros, as instituições de ensino superior públicas podem requerer ao Governo a sua transformação em fundações públicas com regime de direito privado.” (RJIES, 2007)

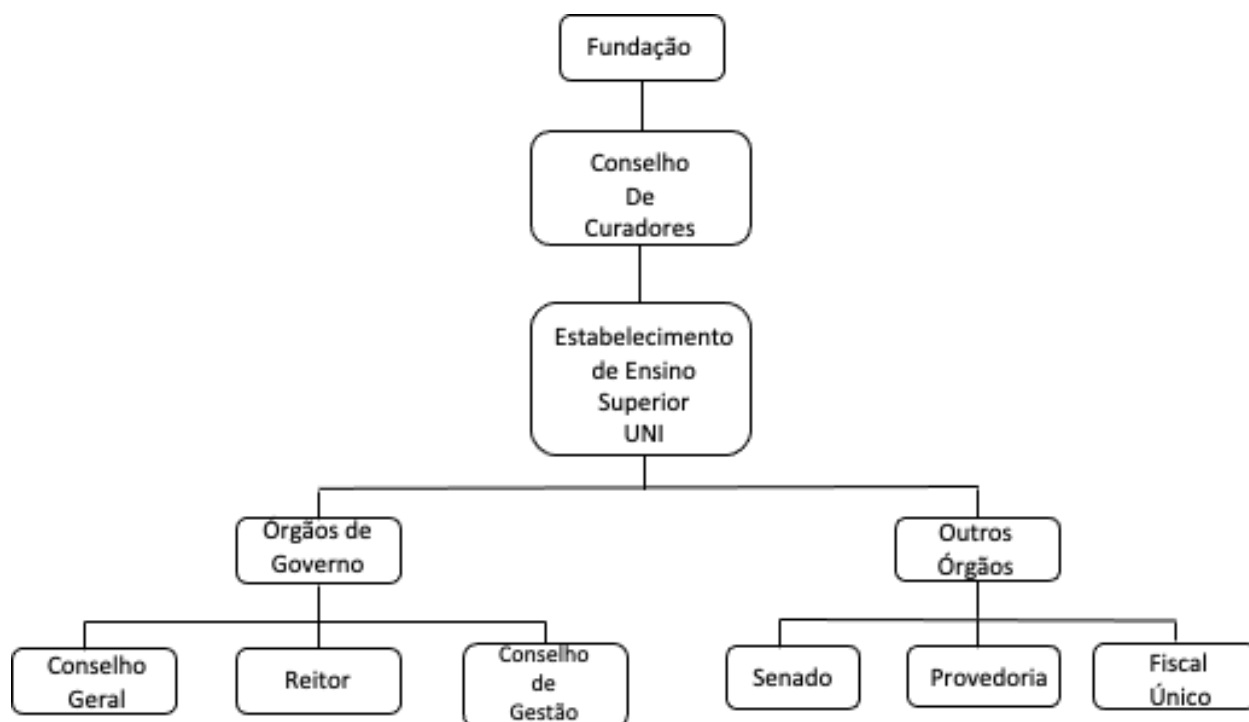
Atualmente, além da UNI, objeto da investigação, mais cinco instituições de ensino superior pleitearam ao Governo esse regime jurídico. As IES, que, com regime fundacional, são administradas por um Conselho de Curadores, nomeados pelo Governo, sob proposta da IES, para um mandato de cinco anos, renovável uma única vez, não podendo ser destituídos sem motivo justificado. É, assim, constituído por cinco personalidades de “elevado mérito e experiência profissional reconhecidos como especialmente relevantes”, cabendo a este Conselho de Curadores nomear e exonerar o Conselho de Gestão, sob proposta do Reitor, ou Presidente, e homologar as deliberações do Conselho Geral no que respeita a designação e destituição do Reitor ou Presidente.

Em que pese o Conselho de Curadores ser constituído exclusivamente por *stakeholders* externos, a investigação objeto deste projeto de dissertação está centrada nos *stakeholders* externos dos Conselhos Gerais e, como já mencionado, na perspectiva de identificar de que forma a atuação desses membros externos cooptados é percebida pelos demais membros, desse importante e estratégico órgão de governo das instituições de ensino superior públicas pesquisadas.

Considerada uma das maiores universidades de Portugal, a UNI apresenta números expressivos de oferta formativa, contingente de alunos e de estrutura de investigação. Outro fato relevante, no meu entendimento, diz respeito a grandiosidade da sua estrutura administrativa. Conhecer a atuação dos “*stakeholders*” externos através da percepção dos demais membros do CG, acerca dessa participação num ambiente com a diversidade de decisões estratégicas do tamanho e relevância da UNI, tornou-se um desafio nesse projeto de investigação.

Organograma dos órgãos de Governo da UNI

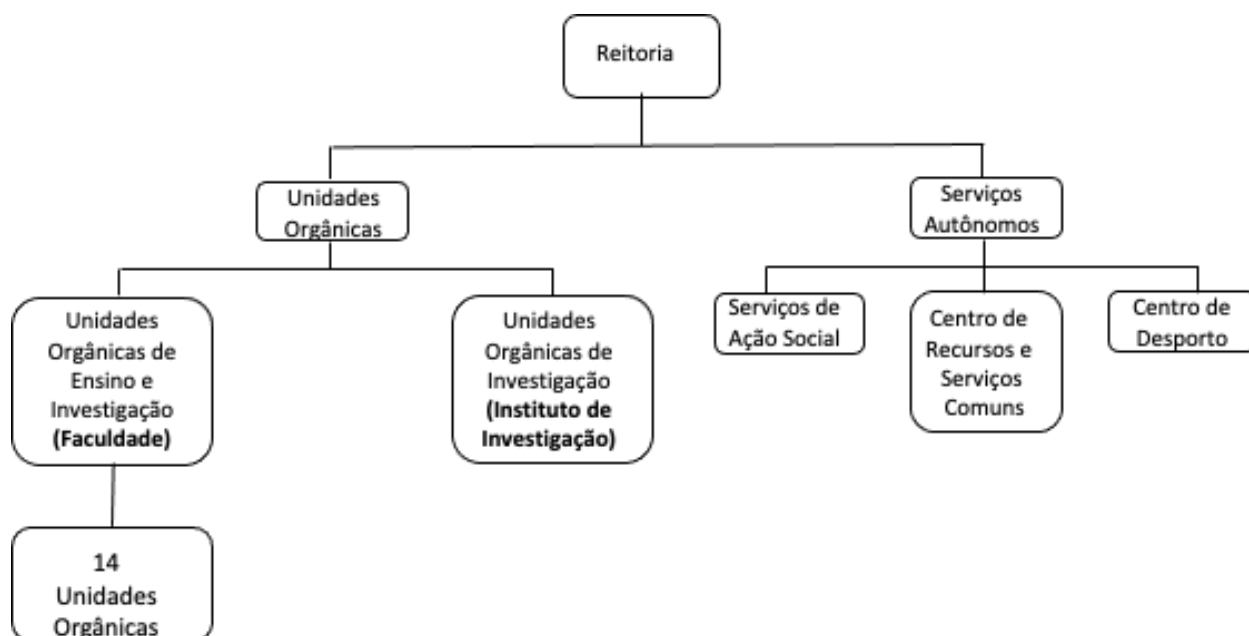
Figura 7



Fonte: UNI (Elaboração própria)

Organograma da Estrutura Funcional da UNI

Figura 8



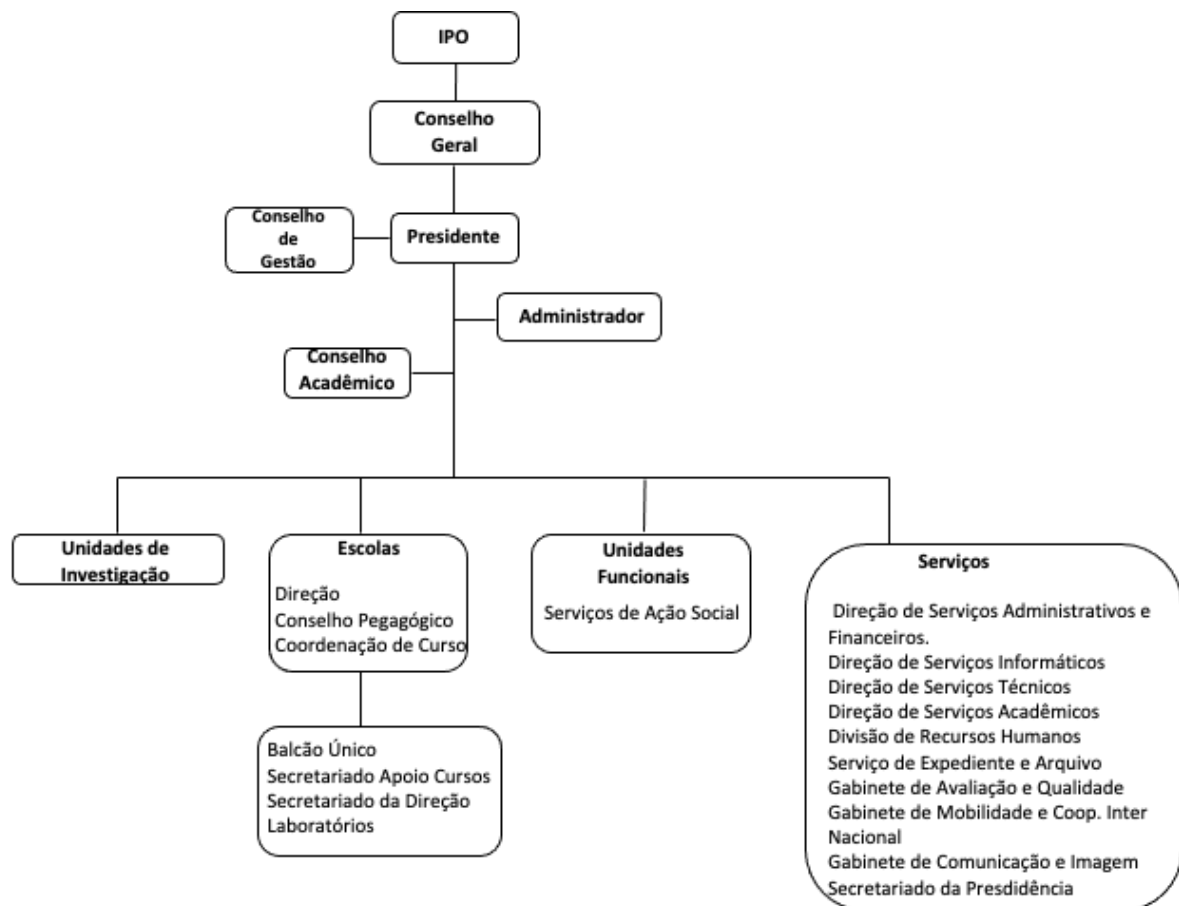
Fonte: UNI (Elaboração própria)

O IPO

O IPO, com grande relevância na região do Minho onde encontra-se inserido, é constituído por Escolas Superiores e Unidade de Investigação, distribuídas pelos concelhos do Distrito. E apesar de possuir uma estrutura menor do que a UNI, possui um número expressivo de licenciaturas e de mestrados e um número também expressivo de alunos correspondente a sua oferta formativa.

Organograma dos órgãos de governo e estrutural funcional do Instituto Politécnico

Figura 9



Fonte: IPO (Elaboração própria)

E tendo em vista a vinculação dos institutos politécnicos com as atividades profissionais e empresariais na sua área de inserção, fez sentido considerar a estrutura do Concelho, organizada em Parques Empresariais, vocacionados especialmente para a implantação de atividades no âmbito da indústria de transformação, considerada como pilar da economia na geração de emprego e desenvolvimento da região.

Ainda na perspectiva de caracterizar as instituições pesquisadas, vale a pena enfatizar que ambas as instituições, embora sejam duas realidades bem diferentes em termos institucionais, possuem grande relevância nas regiões em que estão inseridas. A região onde estão inseridas apresenta em termos censitários, informações bem diferentes, fundamentalmente em função de suas densidades populacionais. Esse contexto diverso estimula o aprofundamento do conhecimento acerca do comportamento dos que ali vivem e trabalham e, especificamente, no caso dessa investigação, como são percebidos pelos demais membros dos Conselhos Gerais das referidas instituições os *stakeholders* externos ou membros cooptados dessas instituições. Estes também apresentam singularidades, ainda que ambas sejam do segmento do ensino superior.

Dados Censitários das regiões de inserção das IES estudadas	UNI	IPO
População residente	214 936	84 827
Densidade populacional	5 189,20	265,9
número médio de indivíduos por km ²		
População em idade activa (%)	59	65,2
15 aos 64 anos		
Estabelecimentos do ensino pré-escolar	134	48
Estabelecimentos do 1.º ciclo do ensino básico	85	40
Estabelecimentos do 2.º ciclo do ensino básico	41	10
Estabelecimentos do 3.º ciclo do ensino básico	55	12
Estabelecimentos do ensino secundário	55	11
Alunos do ensino não superior (5)	57 331	14 198
Estabelecimentos do ensino superior	39	3
Alunos do ensino superior (5)	58 193	2 965

Quadro VII– Dados Censitários por região 2018

Fonte: Pordata, outubro/2020

- A população residente na região do IPO é 39,5% menor do que a da região da UNI.
- A população em idade ativa na região do IPO é 9,5% maior do que a da região da UNI. O que denota um número maior de idosos na cidade onde está instalada a UNI.
- O número de estabelecimentos de ensino superior da região do IPO é 7,8% menor do que a região da UNI.
- O número de alunos do ensino superior na região do IPO é 5% menor do que da região da UNI. Portanto, ainda que menor, há uma certa proporcionalidade entre o número de estabelecimentos de ensino superior e o número de alunos nesse grau de ensino entre as duas cidades.

Constata-se, portanto, diferenças significativas entre as duas instituições que vão desde a tipologia relativa ao sistema de ensino superior, ou seja, ensino universitário e ensino politécnico, estrutura funcional, acadêmica, de investigação aos objetivos e princípios ao regime jurídico e estrutura de Governo. Entretanto, de igual forma identifica-se que no aspecto das competências dos Conselhos Gerais, que estão previstas no artigo 82º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), não há distinção entre elas, salvo em relação à nomenclatura dos cargos de Reitor para as universidades e residente para os politécnicos, como podemos observar no quadro abaixo.

Universidade	Instituto Politécnico
1. Eleger o seu Presidente, por maioria absoluta dos votos validamente expressos, de entre os seus membros externos;	Eleger o(a) seu(ua) presidente, por maioria absoluta dos membros em efectividade de funções, de entre os membros a que se refere a alínea d) do n.º 2 do artigo 16.º, e destituí-lo no caso de violação do n.º 2 do artigo 19.º;
2. Propor ao Governo o elenco de Curadores da Universidade, ouvido o Reitor;	Aprovar o seu regimento;
3. Aprovar o seu regulamento;	Aprovar as alterações dos estatutos, nos termos dos n.ºs 2 a 4 do artigo 68.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro;
4. Pronunciar-se sobre as alterações aos Estatutos aprovados pelo n.º 1 do artigo 3º do Decreto-Lei n.º 96/2009, de 27 de abril, e aprovar as alterações aos presentes Estatutos nos termos dos números 2 e 4 do artigo 4º;	Organizar o procedimento de eleição do(a) presidente do Instituto, bem como aprovar o regulamento aplicável ao processo de eleição, e eleger o(a) presidente, nos termos da lei, dos estatutos e do regulamento aplicável;

5. Organizar o procedimento de eleição e eleger o Reitor, nos termos da lei, destes Estatutos e de regulamento próprio;	Apreciar os actos do(a) presidente e do conselho de gestão;
6. Appreciar os atos do Reitor e do Conselho de Gestão;	Propor as iniciativas que considere necessárias ao bom funcionamento da instituição;
7. Nomear o gabinete de Provedoria da Universidade, que incluirá o Provedor do Estudante, e aprovar o respetivo regulamento de funcionamento;	Desempenhar as demais funções previstas na lei ou nos estatutos.
8. Propor as iniciativas que considere necessárias ao bom funcionamento da instituição.	

Quadro VIII – Competências dos Conselhos Gerais na UNI e no IPO

Fonte: site UNI e IPO

2.2 Perfil dos membros cooptados (*stakeholders* externos)

Durante a fase de levantamento das possíveis IES públicas que poderiam ser consideradas como objeto de investigação, foram levantados dados do perfil dos membros cooptados (*stakeholders* externos) de sete instituições em consulta aos sites:

Universidade do Porto

https://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?P_pagina=1033096

Universidade de Aveiro

<https://www.ua.pt/pt/conselho-geral>

Universidade do Minho

<https://www.uminho.pt/conselhogeral>

Universidade da Beira Interior

<https://www.ubi.pt/entidade/cg>

Instituto Politécnico do Porto

<https://www.ipp.pt/noticias/marques-dos-santos-novo-presidente-do-conselho-geral>

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

http://bravo.ipca.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=182&MMN_position=195:173:233

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

<http://www.ipv.c.pt/conselho-geral>

Embora constata-se diferenças que remontam à natureza das instituições, uma UNI e um IPO e, ainda, em relação ao perfil censitário das cidades onde as instituições estão inseridas, não se identifica diferença nos perfis dos membros cooptados “*stakeholders*” externos. Nas duas instituições objeto da investigação constata-se a presença de membros representativos de setores vinculados à política, ao mundo empresarial, à cultura e à academia. Entretanto, a fim de cumprir o código ético da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e, ainda, os termos do documento de consentimento informado, no qual foi assegurada a confidencialidade dos dados dos/as entrevistados/as, de todas as informações, que incluem o detalhamento da caracterização das instituições e do perfil dos *stakeholders*, membros externos, foram propositalmente omitidas, para que não fossem descumpridos o estabelecido nos documentos de referência e, sobretudo, o acordo feito com quem se dispôs a fornecer contribuições tão relevantes para a investigação, ou seja, os/as entrevistados/as.

CAPÍTULO III

QUADRO METODOLÓGICO

1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A despeito da investigação ser realizada em Educação, tendo em vista que o *locus* de estudo são instituições de ensino superior, não considero que esteja realizando uma investigação que envolva diretamente o ato educativo (ensinar e aprender). Entretanto, envolve as políticas educativas, naturalmente objetos de regulação e decisão de órgãos de governo de instituições de ensino superior, como os Conselhos Gerais, que acabam por impactar de forma indireta o ato educativo.

A investigação baseou-se no paradigma fenomenológico-interpretativo, em que os fenômenos sociais são resultados das interações sociais entre os seres humanos (em sociedade). O investigador deve compreender a realidade a partir da ótica dos participantes e entender que essa compreensão também está baseada em suas crenças, concepções e interpretações pessoais do mundo. Ou seja, o investigador é ao mesmo tempo estudioso e parte do estudo que está a realizar Amado (2014).

“Na investigação a realizar no âmbito do paradigma fenomenológico-interpretativo a preocupação é selecionar as unidades de investigação (e.g., instituições ou sujeitos), em função de critérios de “compreensão” e “pertinência” (Amado, 2014: 130).

A opção pela estratégia de realizar essa investigação por meio de um estudo de caso apoia-se nos objetivos, já declarados, de identificar como os demais membros dos Conselhos Gerais percebem os membros externos que são cooptados da sociedade para integrarem esse órgão de governo das instituições de ensino superior, no caso específico uma universidade e um instituto politécnico, ambos públicos.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001: 32).

O fenômeno social e contemporâneo é a participação de membros cooptados (*stakeholders*) externos no Conselho Geral. O contexto, que são as instituições de ensino superior está definido, ou seja, uma universidade e um instituto politécnico. O que desejamos saber está representado pela pergunta de investigação é “Como os demais membros do Conselho Geral

percebem os membros cooptados (*stakeholders*) externos”. A minha unidade de análise principal está representada pelo Conselho Geral, como estrutura de governo das IES. Logo, estão presentes os ingredientes clássicos que indicam que como estratégia adequada o estudo de caso para esse projeto de pesquisa.

“...podemos também identificar algumas situações em que uma estratégia específica possui uma vantagem distinta. Para o *estudo de caso*, isso ocorre quando faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.” (Yin, 2001: 28)

De acordo com Yin (2001: 41) um projeto de pesquisa é, coloquialmente falando, “*um plano de ação para se sair daqui e chegar lá*, onde *aqui* pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas, e *lá* é um conjunto de conclusões (respostas) sobre essas questões.

A perspectiva de se realizar uma investigação, por meio de um estudo de caso, num contexto de ensino superior binário, contemplando mais de uma instituição, permite estabelecer relações entre atividades semelhantes em instituições diferentes, acentuando o que de fato existe de comum pela natureza da atividade que desempenham os *stakeholders* externos e o que é efetivamente diverso em função da natureza e dos processos administrativos das instituições. E, ainda, em relação às dimensões de análise – Poder, Legitimidade e Urgência –, se existem pontos de convergência ou divergência relevantes.

Segundo Yin (2001) a investigação realizada, por meio de estudo de caso permite a preservação das características holísticas e significativas da realidade – como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos. Enfatizo que entende-se por características holísticas na situação em questão, não a totalidade das possibilidades de estudo acerca dos Conselhos Gerais como unidade principal de análise, mas a participação dos membros cooptados (*stakeholders*) externos, que Yin (2001) considera como unidade incorporada de análise, de forma contextualizada e dinâmica, a partir da recolha do maior número possível de fontes que possam traduzir a multiplicidade de olhares diante do fato que é o objeto de estudo.

A investigação, para além da simples percepção de comportamentos a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência, busca validar a concepção de que a compreensão do outro favorece o aperfeiçoamento individual e coletivo, promovendo mudanças socioculturais que concretizam e intensificam valores essenciais para a convivência (Amado, 2014).

Considerando que o que se pretende investigar parte do pressuposto da observação e da interpretação do comportamento do outro, ainda que baseado em elementos concretos - critérios, conceitos e pontos de vista exarados em decisões - o método de investigação será qualitativo.

“a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. (...) o que significa que seus pesquisadores estudam coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (Denzin, 2006: 15) .

Por definição, o estudo de caso pode ser único ou múltiplo, e segundo Stake (1998), também pode ser intrínseco, que possui valor em si, ou seja, a situação é dada e nos vemos impelidos a tomá-la como objeto de pesquisa ou instrumental em que o estudo de caso objetiva a compreensão de um fenômeno. Portanto, tendo em vista que nessa investigação o objeto de estudo contempla duas instituições, na perspectiva de identificar como o fenômeno se dá nos dois ambientes, a comparação entre as duas instituições, além de inevitável é desejável, optou-se pelo formato múltiplo e instrumental em que será utilizado o mesmo desenho de investigação nos dois contextos, a fim de dar mais validade ao estudo. Trata-se, portanto, de desenvolver a mesma metodologia de coleta das informações e análise dos dados em ambas as instituições.

1.1 Estratégias e técnicas de recolha e análise do material

Conforme Yin (2001: 81) a preparação prévia para a coleta dos dados é uma etapa importante e centra-se nas habilidades do investigador. Considera como lista básica de habilidades exigidas do investigador:

- Ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar respostas;
- Ser um bom ouvinte;
- Ser adaptável e flexível;
- Ter clareza nas questões que estão sendo estudadas;
- Ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

A estratégia de estudo de caso num projeto de pesquisa prevê um amplo leque de técnicas de recolha de informações. Dentre os quais a observação direta e a observação participante.

Apostou-se na entrevista semidiretiva presencial, considerando que uma relação *tête-a-tête* traria mais possibilidades de interação entre o investigador e os/as entrevistados/as. Contudo, o cenário pandêmico da COVID-19, inviabilizou também esse formato e as entrevistas aconteceram à distância, com o auxílio de tecnologia para reuniões *online*, que acabou sendo a forma como tudo aconteceu, as aulas, o trabalho nas empresas, o entretenimento.

Quanto à recolha e análise de documentos, consistiu em consulta aos Regulamentos, às Deliberações dos Conselhos Gerais, Atas de reuniões e análise do perfil dos membros cooptados, conforme sinteticamente apresentado no quadro IX, a seguir. Nesses documentos, buscou-se identificar elementos que pudessem trazer à tona algum tipo de situação que configurasse o caráter de excepcionalidade na participação dos membros cooptados e que possibilitasse estabelecer algum vínculo com a pergunta de investigação. O fato é que os documentos divulgados no site das instituições, até o momento da escrita desse projeto, não expõem o processo decisório, as discussões, os posicionamentos de cada membro, mas, sim, o resultado final das decisões e, invariavelmente, constando como decisões unânimes.

Optou-se pela técnica de entrevista semiestruturada, semidiretiva, ou compreensiva, com análise de conteúdo do material coletado. Como já mencionado, teria sido muito interessante ter podido fazer observações (direta e/ou participante), mas dado às limitações de acesso às IES, durante o período da pandemia da COVID-19, as características dos Conselhos Gerais e do caráter privado das reuniões, foi inviável fazê-las. Durante a entrevista buscou-se criar um ambiente, não de uma simples “conversa”, mas de uma interação respeitosa entre investigador e o respondente em que a partilha de vivências e experiências pessoais possibilitasse a manifestação sincera do entrevistado e a empatia do investigador acerca dos assuntos abordados.

“A entrevista já não é necessariamente concebida como uma técnica neutra, estandardizada e impessoal de recolha de informação, mas como resultado de uma composição (social e discursiva) a duas (por vezes mais) vozes, em diálogo recíproco a partir das posições que ambos os interlocutores ocupam na situação específica de entrevista (de interrogador e respondente), dando lugar a um campo de possibilidade de *improvisação* substancialmente alargado quer nas questões levantadas, quer nas respostas dadas” (Ferreira, 2014: 982).

Modos de coleta	Tipos de documentos	Técnicas	Dificuldades possíveis
Análise documental	Informações disponíveis <i>online</i> como: regulamentos em geral, perfil dos membros externos, deliberações. Documentos físicos.	Análise qualitativa do conteúdo.	Atualizações nos sites. Dificuldade de acesso
Análise de Conteúdo	Centralizada no tema que se pretende investigar em particular, mas sem perguntas diretivas, mas sim exploratórias.	Entrevistas semiestruturadas Respondedores que sejam representativos de cada grupo de membros não externos.	Dificuldade em emitir opiniões expressas sobre o assunto.

Quadro IX -Técnicas de coleta de dados adaptado de De Bruyne and Herman (1977)

1.2. Sujeitos da investigação

Considerando-se os membros dos Conselhos Gerais das duas instituições temos ao todo 52 membros. Os membros internos, conforme prevê a legislação, são os responsáveis pela cooptação dos membros externos. Portanto, além da definição do perfil inerente ao processo de cooptação, importa saber como esses membros externos como se “comportam” diante de todo o processo decisório que envolve um órgão como o CG. Logo, a investigação centrou-se, exclusivamente, na percepção dos membros internos, razão pela qual, não foram contabilizados como elegíveis para a investigação os 14 membros externos representativos das duas instituições estudadas.

A legislação prevê que a representação de docentes e investigadores deve constituir mais de 50% do total dos membros. Que a representação dos estudantes deve constituir pelo menos 15% dos demais participantes e que os membros cooptados externamente devem constituir

pelo menos 30% da totalidade dos membros. Analisando-se a distribuição dos membros do Conselho Geral nas duas instituições objeto da investigação, constata-se que as proporcionalidades foram respeitadas (ver Quadro XII).

IES	Total Membros	Docentes /Investigadores	%	Stakeholders externos	%	Estudantes	%	Não Docente/Não Investigador	%
UNI	23	12	52%	6	26%	4	17%	1	5%
IPO	29	15	52%	8	28%	5	17%	1	3%

Quadro X- Proporcionalidades de membros por Instituição

Inicialmente, considerou-se a possibilidade de realizar as entrevistas aplicando a mesma proporcionalidade prevista na legislação. Nesse caso, entrevistar 50% dos membros representativos dos Docentes e Investigadores e 15% da totalidade dos estudantes. A análise não considerou o pessoal não docente, tendo em vista que a representação nas duas instituições é de apenas um participante em cada uma.

O quadro abaixo retrata a proporcionalidade pensada inicialmente.

IES	Docentes e Investigadores 50%	Entrevistas	Estudantes 15%	Entrevistas	Pessoal não Docente	Entrevistas
UNI	12	6	4	1	1	1
IPO	15	7	5	1	1	1

Quadro XI – Entrevistas a realizar em função da proporcionalidade de membros

Aplicando-se a proporcionalidade realizaríamos 17 entrevistas, conforme abaixo:

Docentes e Investigadores – 13 entrevistas

Estudantes – 2 entrevistas

Pessoal não Docente – 2

Entretanto, dadas a exiguidade de tempo e a natureza da investigação, optou-se pela realização de 10 entrevistas distribuídas da seguinte forma:

Docentes e Investigadores – 6 (3 com cada IES) aplicar a proporcionalidade de gênero.

Estudantes – 2 (1 de cada IES)

Pessoal não Docente – 2 (1 de cada IES)

1.3 Recolha de material (documentos e entrevistas)

O processo de contactar os/as entrevistados/as, ou seja, os membros dos Conselhos Gerais que representassem os grupos de docentes e investigadores, estudantes e não docentes e não investigadores, tendo em vista a importância de cumprirmos determinados critérios e estratégias de comunicação institucional, ficou a cargo do orientador. Cabe ressaltar que os trâmites vinculados aos requisitos éticos da investigação foram devidamente aprovados pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, conforme (apêndices II e III) e cumpridos. Imediatamente após o envio dos primeiros e-mails para as secretarias dos Conselhos Gerais das IES envolvidas, literalmente, o mundo foi surpreendido pela pandemia do Coronavírus (COVID-19). Portanto, não é difícil perceber que os desdobramentos que atingiram toda a esfera social, não deixando de fora nenhum setor, atingiu em cheio o funcionamento das instituições e segmentos de ensino. Logo, o retorno dos contactos acerca da perspectiva da realização das entrevistas com esse grupo que, certamente, estava completamente absorvido pela avalanche de decisões que precisavam ser tomadas diante de uma nova realidade, não frutificou nos três meses seguintes do caos instalado, sem precedentes, após início da pandemia.

Diante dos fatos, detive-me na consulta aos sites das instituições de possíveis documentos disponibilizados naquele ambiente. A vida nesse contexto passou a ser *online*, portanto nenhuma possibilidade de deslocamento para ter acesso e consultar documentos físicos. Naturalmente, tal situação trouxe limitações, na medida em que não encontrei no site do IPO a divulgação dos atos do CG, por exemplo, atas das reuniões e deliberações. No Regimento do CG do IPO, com a relação à divulgação dos atos do CG, constam artigos que regulamentam a publicidade das atas e deliberações do CG, caso produzam “eficácia externa”.

Creio que o fator determinante para a não divulgação deve-se ao fato de que eles consideram “eficácia externa”, ou seja, o que interessa publicamente. Portanto, tratando-se de uma instituição de ensino há de se pensar o que de fato seria considerado eficácia externa. Conclusivamente, os atos e deliberações do CG não estão disponíveis no site do IPO.

No Regimento do CG da UNI consta que as deliberações, após aprovadas, serão tornadas públicas e comunicadas às unidades orgânicas e serviços autônomos.

Portanto, no site da UNI pude consultar os documentos como: atas de reuniões, deliberações e relatórios desde os primeiros mandatos dos Conselhos Gerais, permitindo-me, assim, traçar um panorama do ambiente das reuniões, assuntos discutidos e, sobretudo, da dinâmica das participações dos membros, já que era comum a citação nominal do participante membro em qualquer intervenção durante a reunião do Conselho Geral.

Nesse cenário, pude constatar que alguns membros internos, fundamentalmente do grupo de docentes e investigadores, participaram de mais de um mandato do CG, o que foi ratificado depois durante as entrevistas realizadas, já que alguns membros participaram de todos os mandatos do CG, fato constatado no IPO, por meio das entrevistas.

A questão que vale ressaltar é que a análise desses documentos, que remontavam a mandatos anteriores e seus respectivos participantes, trouxeram à tona ideias para circunscrever a dificuldade que estávamos, procurando obter retorno dos participantes do CG do atual mandato das duas instituições. Intuímos que provavelmente ter acesso aos membros de Conselhos Gerais de mandatos anteriores, dispensaria os trâmites institucionais, que “blindavam” os contatos com os atuais membros. Isso sem contar que, certamente, não estariam tão envolvidos nos complexos processos decisórios em que estavam imersos os decisores de todos os segmentos dos sistemas de ensino.

O chamado plano B foi acionado, contactos nas duas instituições foram realizados e começou a se materializar a possibilidade de entrevista com membros de mandatos anteriores, pois, na minha perspectiva, atendia à pergunta de investigação já que entrevistar os membros dos anteriores CG seria relevante, pois houve toda a experiência de pelo menos um mandato. Decidido assim, realizei os contactos diretamente com os membros de mandatos anteriores, as respostas afirmativas, relativas ao interesse em participar da entrevista foram chegando e as entrevistas possíveis foram realizadas. Nesse contexto, constatei que na UNI e no IPO, os membros contactados como pertencentes a mandatos anteriores, ainda eram membros do atual mandato. Portanto, a investigação realizada contempla, nas duas instituições estudadas, membros de mandatos anteriores e de mandatos atualmente em vigor.

As entrevistas foram realizadas por meio de plataforma digital, momento em que era lido o documento consentimento informado, conforme apêndice II, feitos os devidos esclarecimentos acerca da assinatura digital e, posterior devolução do documento. Todas as entrevistas foram devidamente transcritas e enviadas para validação pelo/a entrevistado/a.

Considerando o compromisso da manutenção do anonimato dos/as entrevistados/as, a transcrição das entrevistas não foi apensada à dissertação. Entretanto, foram mantidas em dossiê próprio, caso seja necessário a consulta de algum dado.

A gravação por meio da plataforma digital, permite a gravação do áudio e do vídeo, o que no meu entendimento é fundamental para a transcrição das entrevistas e para análise do seu conteúdo. A minha constatação reside em que a gravação do áudio e do vídeo superam em muito as entrevistas gravadas apenas com áudio, presencialmente. A entrevista gravada com áudio presencialmente nos deixa as importantes impressões de um contacto *tete-à-tete*, mas não nos permite revisitar expressões faciais e gestuais que tanto dizem. Já as gravadas com áudio e vídeo eternizam o momento, permitindo que sejam revistas quantas vezes quisermos. Outro fato que tem chamado a minha atenção é a possibilidade de nos avaliarmos também, já que a gravação do vídeo contempla o entrevistado e o entrevistador, momento em que a observação da nossa expressão passa a ser um interessante exercício de análise dos nossos vícios de linguagem e gestos. De fato, são situações que condizem com o tempo em que estamos vivendo e que me pergunto se não vieram para ficar, naturalmente sem o aterrorizante desconforto da situação pandêmica que ronda a nossa vida.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DO MATERIAL

1. ANÁLISE DOCUMENTAL

“A análise documental permite passar de um documento primário (em bruto) para um documento secundário (representação do primeiro). São sínteses ou indexações que permitem classificar os elementos de informação dos documentos de maneira restrita” (Bardin, 2011). A análise dos documentos restringiu-se, como já mencionado, à UNI, considerando a transparência com que tratam esse material. Aliás, seria oportuno recomendar que todas as IES, sobretudo as públicas assumissem esse procedimento como padrão, fundamentalmente por serem instituições públicas e pelo compromisso de dar a conhecer e como satisfação à sociedade das suas ações. Contudo, pelas entrevistas realizadas e pela leitura do Regulamento dos Conselhos Gerais, constata-se que a dinâmica das reuniões e todo o processo decisório é muito semelhante, pois estão embasados pela mesma legislação, o RJIES.

1.1 Documentos analisados

O quadro abaixo sintetiza o conjunto de documentos analisados em ambas as instituições, tratados em pormenor a seguir:

UNI	IPO
Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior	
Estatuto	Estatuto
Regimento	Regimento
Atas dos mandatos de 2009 até 2020	
Deliberações mandatos 2009 até 2020	
Competências das Comissões permanentes	
Relatórios	

Quadro XII – Síntese dos documentos analisados

Fonte: Elaboração própria

Na UNI, as atas das reuniões do CG, em linhas gerais, situam no tempo – data e horário – a reunião, informam os participantes presentes e os ausentes, aprovam a minuta da ata da reunião anterior e passam a discutir os assuntos da agenda, composta por assuntos que são de ordem do CG discutir e deliberar, como regulamentos, estatutos, regimentos, planos de atividades, estratégicos e de contas, fixação do valor das propinas e outros assuntos definidos pelo Presidente do CG ou por demanda do Reitor, no caso das universidades, e do Presidente da instituição, no caso dos politécnicos.

Como já mencionado, é comum que as participações sejam identificadas, ou seja, tem-se a informação acerca da pessoa e da sua participação, constando na ata, por exemplo, determinado membro fazendo uma ponderação, sugestão, questionamento ou até mesmo um comentário. A leitura desse material foi interessante, pois pude avaliar que os membros externos poucas vezes tinham fala registrada nas atas. Mas também pude constatar que na UNI os membros do CG constituem-se em Comissões Permanentes e, nas entrevistas realizadas, ficou patente que a participação dos membros externos era mais efetiva nessa comissões, cuja missão era discutir os assuntos em *petit comité* e, posteriormente apresentar no plenário das reuniões do Conselho Geral.

As Comissões Permanentes no CG da UNI foram criadas em 2010, em que inicialmente a área de Internacionalização funcionava junto com a de Governação. Entretanto, de acordo com o Regimento do CG aprovado em 2014, cuja redação transcrevo abaixo, ficaram assim constituídas as Comissões Permanentes do CG da UNI:

a) **Comissão de Governação** – À qual competirá refletir e propor as formas de organização e governo que melhor se adequem ao cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais da UNI e das suas unidades orgânicas, bem como acompanhar e aferir os resultados da aplicação dos mesmos.

b) **Comissão de Inovação, Investigação e Internacionalização** – À qual compete analisar e apreciar a investigação praticada em instituições de referência, procurando criar mecanismos para que a UNI se torne um polo de atração para os melhores docentes, investigadores e estudantes à escala global.

Competir-lhe-á, também, estudar as formas de incrementar a internacionalização da UNI e das suas unidades orgânicas, bem como acompanhar a mobilidade internacional de estudantes, docentes investigadores. Cabe-lhe, ainda, estudar e

aprofundar as linhas gerais para a concretização de um relacionamento profícuo da Universidade com a comunidade, tanto ao nível empresarial, como social e cultural, tendo em vista a valorização económica e social dos resultados da investigação;

c) **Comissão de Planeamento e Financiamento** – À qual compete o acompanhamento do plano anual de atividades e do plano de desenvolvimento estratégico, dos seus orçamentos e do seu controlo. Também lhe cabe encontrar novas formas de financiamento e apoiar a sua implementação;

d) **Comissão de Ensino, Qualidade e Avaliação** – À qual compete estudar e aprofundar uma política de Qualidade que garanta o reconhecimento internacional da Universidade, bem como acompanhar o sistema de garantia de qualidade implementado na Universidade. Cabe-lhe, também, estudar e acompanhar os modelos de avaliação dos docentes e dos investigadores e de programas de estudo, de autoavaliação da Universidade e das suas Unidades Orgânicas, bem como os processos de avaliação externa, tanto institucional como de acreditação/avaliação de programas de estudo.

Com relação ao IPO os documentos analisados dizem respeito ao Estatuto e ao Regimento do CG, que, na realidade, em muito assemelham-se aos da UNI, tendo em vista que retratam o que preconiza o RJIES em seus artigos 81º e 82º, sobre a composição e a competência do Conselho Geral.

Vale lembrar que a análise documental, especificamente, dos Estatutos e Regimentos, na perspectiva de responder à pergunta de investigação sobre a percepção dos demais membros em relação à participação dos membros externos cooptados, não traz grandes novidades, pois refletem o que está previsto na lei sobre o processo de cooptação de membros externos. Logo, a dinâmica da participação dos membros do CG consignada nas atas é que poderia trazer respostas para a investigação, mas nem isso foi evidenciado já que a ata registra a discussão dos assuntos tratados e, naturalmente, a percepção acerca dos membros externos não era objeto de análise. A única menção de relevo aos membros externos é feita no momento da cooptação, em que se discute o perfil dos membros a serem cooptados. Posteriormente, os membros internos indicam seus candidatos e procede-se a escolha por

meio de votação secreta. Entretanto, não vi registros das indicações dos membros externos feita pelos membros internos nem as razões para cooptá-los.

2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, diferindo os procedimentos de acordo com o material. Em relação à entrevista é “pôr em evidência a “respiração” de uma entrevista não directiva” (Bardin, 2011).

2.1 Entrevistas semiestruturadas

Superada, em parte, a fase de contacto com aqueles/as que seriam os/as entrevistados/as em ambas as instituições de ensino superior, a amostra seleccionada das duas IES, uma universidade e um instituto politécnico, previa, como já informado, a realização de 10 entrevistas, sendo 5 com representantes da cada IES, distribuídos da seguinte forma:

Docentes e Investigadores – 6

Estudantes – 2

Corpo técnico (Não Docente e não investigador) – 2

Por razões, que não consegui circunscrever, considerando o momento e as limitações impostas pela pandemia do Coronavírus (COVID-19), foram realizadas 8 entrevistas, sendo:

Docentes e Investigadores – 4

Estudantes – 2

Corpo técnico (Não Docente e não investigador) – 2

As entrevistas foram realizadas a partir de um guião, apêndice I, que intencionava dar resposta à pergunta de investigação - **“Como é percebida, pelos demais membros, a participação dos *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais?”** - que é o ponto de partida para todo o processo da dissertação.

2.2 Dimensões e categorias da análise do conteúdo

As dimensões da análise do conteúdo das entrevistas estão ancoradas no referencial teórico, que foi construído a partir da teoria dos *Stakeholders* de Freeman, “*Strategic Management: A stakeholder approach*” (Freeman, 1984) e da revisão dessa teoria formulada por Mitchell et al. (1997) “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*”, que considera que os *stakeholders* externos, ou seja, nesta pesquisa, os membros cooptados, podem ser percebidos pelos demais membros pela posse ou posse a eles atribuída de um, dois ou todos os três atributos a seguir: (1) o **poder** do *stakeholder* de influenciar a instituição, (2) a **legitimidade** do relacionamento do *stakeholder* com a instituição e (3) a **urgência** da reivindicação do *stakeholder* sobre a instituição.

Todas as categorias foram construídas *a priori* considerando o percurso utilizado na teoria para a definição dos atributos. Segundo Mitchell et al. (1997: 865) durante a formulação da “teoria da identificação e da importância do *stakeholder* na definição do princípio de quem e o que realmente importa”, várias definições de poder foram analisadas. Mas foi a partir da categorização de Etzioni (1964) acerca da utilização do poder de um *stakeholder* para impor/induzir sua vontade num determinado relacionamento no cenário organizacional que emergem os três tipos de Poder:

- o **coercitivo** que usa como forma de poder a coação, imposição, medo e ameaça;
- o **utilitário** que a fonte do poder é a recompensa financeira como forma de interesse, trocas;
- o **normativo** em que uso do poder está embasado nos aspectos éticos e morais e no consenso para atingimento de objetivos da empresa.

Portanto, a dimensão **poder** desdobrou-se nas categorias:

- **Concepção Coercitiva do papel dos *Stakeholders* externos**
- **Concepção Utilitária do papel dos *Stakeholders* externos**
- **Concepção Normativa do papel dos *Stakeholders* externos**

Tal como fizeram com o poder, Mitchell et al. (1997: 866) examinaram várias definições de **Legitimidade**, quando da elaboração da teoria. Consideram que muitos estudiosos associam

a noção de Legitimidade à de Poder, principalmente quando avaliam a natureza dos relacionamentos na sociedade. Por fim, chegaram à definição sugerida por Suchman (1995) que dada a sua amplitude “reconhece a natureza avaliativa, cognitiva e socialmente construída da legitimidade”. “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.” (Suchman, 1995: 574)

Argumentam, ainda, embora seja imprecisa e de difícil operacionalização, que a Legitimidade, definida por Suchman, é alcançada por meio de um sistema de análise de múltiplos níveis que considera o indivíduo, a organização e a sociedade, conforme preconizado por um dos autores em “*Corporate social performance revisited*” (Wood, 1991).

Portanto, ainda na linha de responder à pergunta de investigação e identificar como os membros internos percebem a participação dos *stakeholders* externos no âmbito dos Conselhos Gerais, foram consideradas as categorias abaixo, na perspectiva de considerar, de acordo com a teoria, uma análise de múltiplos níveis da dimensão legitimidade:

- **O papel individual dos *stakeholders* externos**
- **O papel organizacional dos *stakeholders* externos**
- **O papel societal dos *stakeholders* externos**

Segundo Mitchell et al. (1997), existe um atributo que influencia significativamente a percepção de *stakeholders* internos em relação aos *stakeholders* externos, é a **urgência**. A urgência é um atributo que quando utilizada pelos *stakeholders* externos “pressiona” os *stakeholders* internos, pois, invariavelmente, exige uma atenção imediata. Entretanto, os autores sublinham que não é o foco de nenhuma teoria organizacional, tal como o Poder e a Legitimidade, mas que para entender de fato “O princípio de quem e o que realmente conta” teoria que eles desenvolveram, defendem que a urgência dá dinamismo aos outros atributos (Poder e Legitimidade). Consideram, ainda, que a urgência baseia-se em “Sensibilidade ao tempo” e em “Criticidade”, definidas da seguinte forma:

- Sensibilidade – o grau em que a demora no atendimento dos gestores às reivindicações é inaceitável para os *stakeholders*.
- Criticidade – a importância da reivindicação dos *stakeholders*.

Esses critérios foram, para efeito de análise de conteúdo das respostas, considerados como sendo as categorias da dimensão **Urgência**.

Portanto, na referida análise buscou-se identificar nas falas dos/as entrevistados/as, respostas que pudessem ser enquadradas, conforme abaixo:

- **A Sensibilidade do comportamento dos *Stakeholders* externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações.**
- **A Criticidade do comportamento dos *Stakeholders* externos em relação à importância das suas reivindicações.**

O quadro abaixo sintetiza as dimensões e as categorias que foram, como já mencionado, definidas *a priori*, a partir de definições de poder, legitimidade e urgência que embasaram a teoria.

Dimensões	Categorias
Poder	Coercitivo (baseado em punições e ameaças) Concepção Coercitiva do papel dos <i>Stakeholders</i> externos Utilitário (baseado em recompensas e incentivos) Concepção Utilitária do papel dos <i>Stakeholders</i> externos Normativo (baseado em crenças e símbolos) Concepção Normativa do papel dos <i>Stakeholders</i> externos
Legitimidade	Individual O papel Individual dos <i>stakeholders</i> externos Organizacional O papel Organizacional dos <i>stakeholders</i> externos Societal O papel Societal dos <i>stakeholders</i> externos
Urgência	Sensibilidade O comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações/posições Criticidade O comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações/posições

Quadro XIII – Dimensões e categorias de análise

Fonte: Mitchell et al. (1997)

2.3 Análise das entrevistas

O processo consistiu em correlacionar as perguntas do guião com as dimensões da análise, **Poder, Legitimidade e Urgência**, que fazem parte do arcabouço teórico e as respectivas **categorias**, conforme, quadro XV. Portanto, a seguir vamos analisar os dados resultantes da análise de conteúdo das respostas de cada um dos/as entrevistados/as que foram devidamente identificados/as pela sua representação no Conselho Geral do qual faz ou fez parte, conforme quadro abaixo:

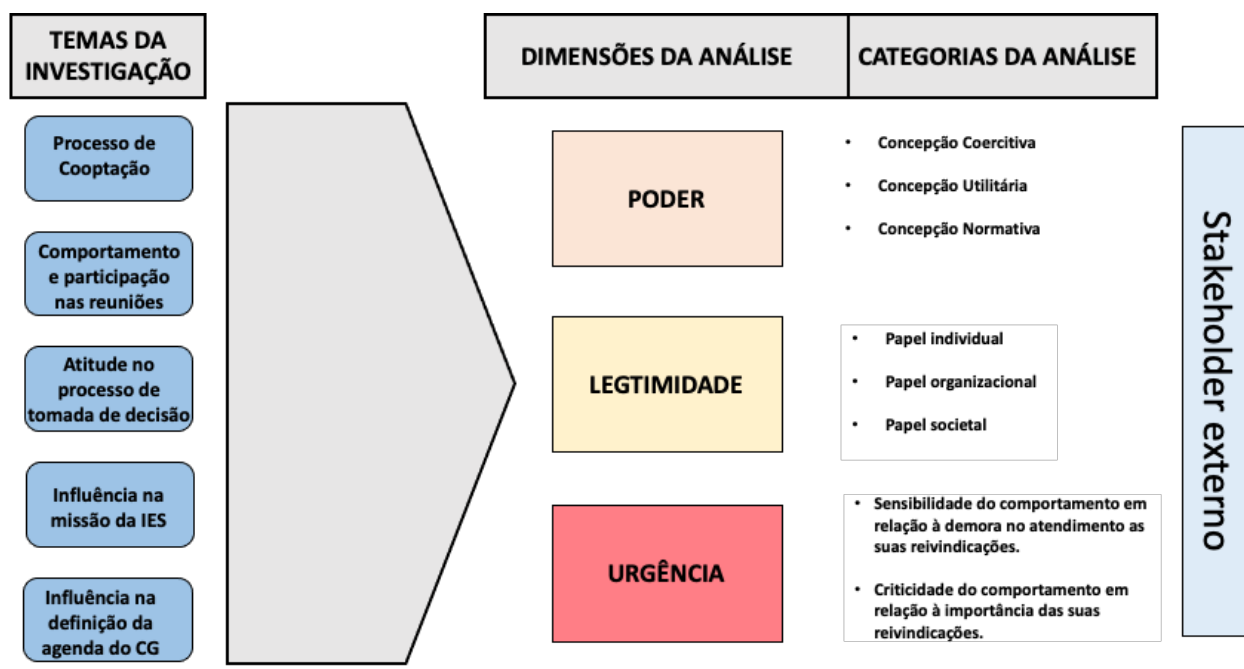
Grupo de entrevistados

Grupos	Membros	Quantitativo
G 1	Docentes e investigadores	4
G 2	Estudantes	2
G 3	Não Docentes não investigadores – Administrativos	2

Nota: A matriz a partir da qual procedeu-se a análise de conteúdo integra o apêndice I

A análise dos dados busca identificar se as respostas dadas convergiam ou não na perspectiva de responder à pergunta de investigação que procura identificar **“Como é percebida, pelos demais membros, a participação dos *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais?”**.

O guião foi composto por 8 perguntas, entretanto considerando que algumas, por caminhos diferentes, tinham os mesmos fins, optou-se por agrupá-las para otimizar a análise. Assim foram consideradas as seguintes questões do guião que refletem os temas que nortearam a investigação, devidamente correlacionadas às dimensões da análise e às respectivas categorias no quadro síntese abaixo:



Quadro XIV – Estrutura da metodologia da investigação

Fonte: Elaboração própria

Dimensão PODER e respectivas categorias

- **Concepção Coercitiva do papel dos *Stakeholders* externos**
- **Concepção Utilitária do papel dos *Stakeholders* externos**
- **Concepção Normativa do papel dos *Stakeholders* externos**

Segundo Etzioni (1964: 60) o **poder normativo** é predominante em organizações religiosas, universidades, hospitais, etc. E, ainda, segundo o autor, o **poder normativo** tende a gerar mais comprometimento nas pessoas.

Na análise das respostas dos/as entrevistados/as na dimensão **poder** e respectivas categorias, em todos os temas do guião, há uma forte tendência em perceber os membros externos como tendo um **papel normativo**.

- **Processo de Cooptação**

Os membros internos buscam um perfil de *stakeholders* externos com representatividade social que, com suas experiências pessoais e profissionais, contribuam para o atingimento dos objetivos estratégicos das IES. Consideram ainda que esse olhar de fora

oxigena as instituições, pois trazem visões da realidade externa, não acadêmicas, fundamentais não só para o estabelecimento de ligações à sociedade, mas para apontar caminhos para melhor atender o público-alvo preferencial que são os estudantes. É importante ressaltar que o processo de cooptação é um movimento dos membros internos eleitos na perspectiva de trazer para o CG membros externos e, nesse sentido, traçam um perfil de pessoas com características e possibilidades de exercerem um **poder normativo** nos CG. Portanto, nesse contexto, ou seja, no processo de cooptação o efetivo exercício do **poder normativo** é protagonizado pelos membros internos e não pelos externos. Nessa circunstância estima-se que o perfil traçado venha efetivamente exercer o poder de influenciar no CG da IES.

Normativo

“No nosso Conselho Geral, quer nos anteriores, presidiu esta ideia de procurar pessoas que pela sua cultura pela sua relevância profissional, pela sua influência também política pudessem trazer alguma forma de pensar diferente e que pudessem ser críticos a forma de pensar acadêmica, de maneira a corrigi-la ou trazer novas ideias.” (E1G1)

“De um conjunto de nomes que são propostos ao Conselho Geral, o que temos em conta é, as áreas de onde esses membros provêm não é, a relação que podem ter com as áreas que nós próprios desenvolvemos e a relevância para a nossa articulação na comunidade e, portanto, na região onde nos inserimos.”(E3G1)

“O Conselho Geral é visto como estrategicamente incorporado neste meio, há aqui uma forte vertente ligação empresarial, ok, ou seja, “players” no Distrito acabam por ser parceiros da própria instituição, acabam por ser conectores que muitas das vezes são também estratégicos naquilo que é a perspectiva ou de certa forma o caminho, o rumo que se quer dar a instituição sempre numa perspectiva do estudante, do desenvolvimento e coesão territorial.”(E1G2)

“É assim, politicamente correto seria dizer que é, e não deixa de ser, que é por mérito e prestígio dos membros da sociedade, e não deixa de ser. Pelas funções que eles desempenham na sociedade civil, nas atividades profissionais que têm, porque tentar-se-ia trazer sempre para o âmbito do meio académico e do meio universitário a experiência que essas várias personalidades que são cooptadas têm nas suas vidas e nas suas atividades profissionais.”(E2G3)

Entretanto, identifica-se algumas vozes dissonantes que consideram que coopta-se *stakeholders* externos, com perfil eminentemente político, com poder na região de inserção da instituição, pessoas a partir do cargo que ocupam, pois isso traz prestígio para a instituição ou ainda membros que são contatos pessoais que possam, a partir desta premissa, votarem com os membros internos e dessa forma obterem maioria em determinadas votações.

Essas posições divergentes trazem para a cena, um processo de cooptação de *stakeholders* externos, mais alinhados com papéis **coercitivos e utilitários**, tendo em vista a forma como os membros internos definem e escolhem os perfis dos membros externos. Portanto, não podemos caracterizar na fala dos/as entrevistados/as que, durante o processo de cooptação,

os *stakeholders* externos praticam **poderes coercitivos ou utilitários**, uma vez que tratam-se de membros internos articulando-se para cooptar. Entretanto, vislumbra-se nesse processo de cooptação, em que a perspectiva de arranjos com poderes políticos locais para influenciar decisões, ou em que pessoas são cooptadas partir de acordos ideológicos prévios, a possibilidade de um CG em que os poderes **coercitivos (ameaça, imposição, medo) e utilitários (interesses diversos, favorecimento, troca)** possam emergir.

De acordo com Etzioni (1964) o **poder coercitivo** é típico de instituições militares e penitenciárias e o **poder utilitário** comum às empresas privadas e ao comércio. O dinamismo da evolução das organizações tanto públicas como privadas ou de comércio ou serviços, certamente trouxe mudanças significativas para os conceitos que Etzioni nos traz em 1964. Entretanto, o que me parece imutável são as relações de poder nas organizações, pois “A administração pressupõe a hierarquia do poder” (Etzioni, 1964: 76).

As IES públicas, influenciadas pela Nova Gestão Pública, assumiram características comuns às empresas privadas, em que o foco na eficácia da gestão, na qualidade do ensino e na competição por clientes, trouxe mudanças significativas na governação do ensino superior, sobretudo na hierarquização do poder não acadêmico.

Na seleção abaixo foram mobilizados trechos das entrevistas, em que o processo de cooptação, baseado em arranjos prévios para influenciar decisões, pode fazer emergir poderes coercitivos e utilitários no CG, não necessariamente a partir dos *stakeholders* externos.

Coercitivo

“E a preocupação do Presidente da IES, na maior parte das vezes, é o controle dos órgãos, e não propriamente, o Presidente tem sempre essa tendência é poder dirigir com o braço forte e os externos ajudam é essa a questão, isso, por exemplo, se fossem empresariais eu apoiava mais do que os políticos, porque tinha uma opinião muito mais, objetiva.”(E2G1)

Utilitário

“Há pessoas com sensibilidades diferentes e muitas vezes acabam por utilizar no fundo estas oportunidades para, tentar ou não, influenciar a presença de pessoas no Conselho Geral que de alguma forma os vão aumentar o número de votos entre aspas.”. (E1G3)

- **Comportamento e participação nas reuniões**

Os *stakeholders* externos cooptados passando integrar o CG, em linhas gerais, na percepção dos membros internos, incorporam um comportamento típico de um visitante.

Nas reuniões do CG, apresentam-se respeitosos, contribuindo, com suas experiências pessoais e profissionais, discutindo e opinando, quando possível, sobre os assuntos trazidos ao plenário. Votam na maioria das vezes de forma consensual na direção daquilo que é o melhor para a instituição. Ressalva-se que a Presidência do CG é dada a um membro externo, escolhido entre os membros cooptados, por todos os membros, conforme previsto no RJIES no artigo 82º que trata da “Competência do Conselho Geral”

“Artigo 82.º Competência do conselho geral

1 — Compete ao conselho geral:

- a) Eleger o seu presidente, por maioria absoluta, de entre os membros a que se refere a alínea c) do n.º 2 do artigo anterior.” (RJIES)

O Presidente do Conselho Geral, como membro externo, preside as reuniões, define a agenda, a partir do calendário de compromissos da instituição e de demandas do Reitor no caso da UNI e do Presidente no caso do IPO. Vale enfatizar, que a agenda nunca é definida a partir interesses pessoais de Presidente do CG e ainda que nenhum membro externo tem prioridade para definir a agenda, ou seja, qualquer membro interno ou externo pode sugerir assuntos para serem discutidos ou tratados pelo CG. Portanto, na percepção dos membros internos entrevistados/as, a concepção do papel dos *stakeholders* externos, como já mencionado anteriormente, reflete um **poder normativo**.

“Os membros cooptados têm uma atitude que é de se sentirem um pouco em casa alheia, não é, portanto, são convidados para a nossa casa e aí, sendo civilizados, porque de facto são todos eles são pessoas civilizadas, geriam isso com muita diplomacia, quer dizer deram contribuições muito importantes, mesmo muito importantes, exatamente pela visão que muitas vezes os académicos não conseguiam ter sobre alguns assuntos.” (E1G1)

“O Presidente do Conselho Geral é como se fosse o presidente de uma assembleia, quer dizer, ele só gere as reuniões, não tem agenda pra além disso, quem faz a maior parte das propostas que vão ao Conselho Geral é o Presidente da instituição, o Reitor no caso das universidades.” (E2G1)

“Da minha experiência, ou seja, o que tenho visto é que efetivamente há uma humildade muito grande no sentido de quando os assuntos que estão a ser discutidos não são dominados por estas pessoas que são de fora da universidade, portanto muitas vezes nós entramos em assuntos que são densos tecnicamente, portanto exigem conhecimento profundo do tema, portanto aí o que há, por exemplo, os cooptados acabam por dizer - olhem, desculpem eu não percebo muito disto, do que eu estou a ouvir parece-me que pode ser positivo A, B ou C, ou portanto, eu acho que isto é super positivo no sentido em que eles têm a facilidade de se abstrair da nossa bolha, da nossa realidade e darem uma perspectiva que muitas vezes desbloqueia soluções, porque muitas vezes acaba por desbloquear uma outra solução no sentido em que tentam intermediar quando não sabem do assunto e às vezes é essa perspectiva que falta.”. (E2G2)

Nesse tema identificou-se também algumas respostas mais alinhadas com categoria de concepção utilitária do papel dos *stakeholders* externos, próximas portanto do **poder utilitário**.

“No Conselho Geral há autarcas, o que também é um contributo também muito útil, ainda por cima o nosso Instituto tem escolas em vários Concelhos do Distrito e também essa visão de alguns autarcas, não são todos como é óbvio, mas trazem-nos uma visão às vezes também, numa perspectiva mais política e também do desenvolvimento da região, do território que para nós é muito interessante e que também permite o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de projetos nesses mesmos territórios, nos vários Concelhos.” (E2G1)

“Percebe-se que algumas que estão lá acabam por seguir um determinado caminho que ter a ver com as pessoas que de alguma forma influenciaram a presença deles lá e com os quais eles têm confiança, não é, porque estamos a discutir coisas muito técnicas, imagina uma realidade, um rolamento, uma coisa mais específica, não é, eles acabam por não ter o domínio suficiente daquela realidade às vezes para votar, entre aspas, com a cabeça deles, não é, para informarem-se e perceber o que está ali em discussão, mas acabam por seguir um pouco aquilo que é a manada, não é, ou seja, para onde é que vai a maioria, não é.” (E1G3)

Nesse item do guião **não** foram identificadas respostas alinhadas com a categoria de concepção coercitiva do papel dos *stakeholders* externos, ou seja, vinculadas ao **poder coercitivo**.

- **Atitude no processo de tomada de decisão**

Os *stakeholders* externos, respaldados pela legislação, além da prerrogativa da Presidência do CG, avaliam e aprovam previamente documentos importantes e estratégicos das IES, conforme previsto do RJIES artigo 82º, item 3. Nesse tema o guião buscava identificar se esses “privilégios”, fazem com que assumam uma atitude de sobreposição de opiniões, ainda que em minoria, pois representam 30% do Conselho Geral.

“Artigo 82.º Competência do conselho geral

1 — Compete ao conselho geral:

f — As deliberações a que se referem as alíneas a) a d) e f) do n.º 2 são obrigatoriamente precedidas pela apreciação de um parecer, a elaborar e aprovar pelos membros externos a que se refere a alínea c) do n.º 2 do artigo anterior.

Seguem abaixo as alíneas cujo artigo e item referem-se:

a) Aprovar os planos estratégicos de médio prazo e o plano de acção para o quadriénio do mandato do reitor ou presidente;

- b) Aprovar as linhas gerais de orientação da instituição no plano científico, pedagógico, financeiro e patrimonial;
- c) Criar, transformar ou extinguir unidades orgânicas;
- d) Aprovar os planos anuais de actividades e apreciar o relatório anual das actividades da instituição;
- f) Aprovar as contas anuais consolidadas, acompanhadas do parecer do fiscal único;” (RJIES)

Da análise das entrevistas constata-se que a maioria dos/as entrevistados/as não identifica, nos *stakeholders* externos, qualquer atitude que possa ser considerada de soberba ou de sobreposição no processo decisório. A grande maioria considera que os *stakeholders* externos contribui com opiniões relevantes nos assuntos em que se sentem à vontade e, na maioria das vezes, as experiências pessoais e profissionais acabam por permitir alguns aprendizados pelos demais membros, fundamentalmente em assuntos não académicos, tais como jurídicos, contábeis e até políticos. Esse comportamento reflete uma concepção normativa do papel dos *stakeholders* externos, o que denota um **poder normativo**.

“O poder é transitório, pode ser adquirido ou perdido. Além disso, a posse de poder não implica necessariamente seu uso real ou pretendido, nem a posse de poder implica consciência de tal posse pelo possuidor ou percepção "correta" da realidade objetiva por quem percebe.” (Mitchell et al., 1997: 868)

Eis a questão, os *stakeholders* externos não fazem uso do poder deliberadamente, porque não querem, não sabem que possuem ou não são percebidos como possuidores, corretamente, pelos demais membros internos?

“A Presidência do Conselho Geral é de um membro externo como está previsto na lei, e de facto os membros externos reúnem previamente para os pareceres para o plano de atividades para o relatório de contas, para os planos estratégicos e vai ao encontro daquilo que eu disse antes, mais uma vez é uma perspectiva de um grupo de pessoas, não é, empresários, autarcas, pessoas com outros papéis na sociedade ou docentes. Portanto, temos aqui estas perspectivas que pensando no plano estratégico, que fazem uma apreciação prévia e do próprio plano de atividades, fazem uma apreciação prévia daquilo que pode ser o nosso plano de ação e por outro lado, relativamente as contas, também são aqui um aval de uma análise de quem está de alguma forma de fora não é, olhar para a instituição e, portanto é sempre, analiso sempre os pareceres de uma forma muito positiva, e que muitas vezes deixam alertas ou a dizer atenção, deverão caminhar por aqui ou deverão ter em atenção, por exemplo, agora estamos a ver a conjuntura, o que pode influenciar aquilo que é o desenvolvimento das instituições, limitar em alguns campos a atuação, portanto vejo como muito positiva sim.” (E3G1)

“Mas, é verdade que a discussão procurava encontrar, de uma maneira geral, um consenso, embora as pessoas não se inibissem de votar contra quando havia problemas, mas sem problema nenhum, mas normalmente a discussão procurava esse consenso, do meu ponto de vista.” (E4G1)

“Eu nunca senti que houvesse uma tentativa de sobreposição deles em relação aos membros eleitos nem vice-versa, mas que há ali um clima democrático muito saudável. E também é importante eles

estarem lá, porque algumas vezes nós próprios, nós os académicos e os estudantes muitas vezes estamos a discutir assuntos em que precisamos de uma opinião mais jurídica, de uma opinião mais empresarial e aproveitamos o fato de termos presentes, por exemplo juizes, CEO de multinacionais e tentar de forma rápida esclarecer ali a dúvida e apontar um caminho.” (E2G2)

“Não, ninguém, nunca percebi que houvesse um contexto em que algum tipo de interesse, tanto académico como empresarial, se sobrepujasse ao fim que era pretendido.

Se me perguntar de uma forma geral se a interação entre os membros cooptados e os membros do Conselho Geral se foi boa, eu diria que sim, foi muito boa.” (E2G3)

No processo de tomada de decisão há quem considere que pelo fato dos *stakeholders* desconhecerem as peculiaridades do funcionamento de uma IES, não têm competência para emitir pareceres acerca de documentos estratégicos e, sobretudo em relação aos estatutos, que de acordo com a fala de um dos entrevistados é a “Constituição da República para uma instituição”. Segundo o Artigo 67º, relativo ao Objecto dos estatutos, prevê:

1 — Os estatutos devem definir a missão da instituição, respeitando a sua natureza e o disposto no acto constitutivo, quando exista, e conter as normas fundamentais da sua organização interna e do seu funcionamento, nos planos científico, pedagógico, disciplinar, financeiro e administrativo, respeitado o disposto na presente lei e demais normas aplicáveis.

2 — Os estatutos devem regular, designadamente:

- a) As atribuições da instituição;
- b) A estrutura dos órgãos de governo e de gestão, a composição e os modos de eleição ou designação dos seus membros, a duração dos mandatos e os modos da sua cessação;
- c) A competência dos vários órgãos;
- d) O regime de autonomia das unidades orgânicas e os respectivos órgãos.

Portanto, o fato dos membros externos desconhecerem os estatutos, na fala de um dos entrevistados, faz com que na maior parte das vezes votem com o Presidente da instituição, que de alguma forma influenciou a presença deles no CG, durante o processo de cooptação. Portanto, um comportamento mais alinhado com um papel utilitário dos *stakeholders* externos, ou seja, exercitando um **poder utilitário**.

“O Conselho Geral tem uma função que as pessoas nunca falam e que é fundamental que são a elaboração dos Estatutos da própria instituição, Os Estatutos da instituição é quase como que a instituição funciona, bem ou mal, é como se fosse a Constituição da República. A Constituição da República para uma instituição de ensino superior são os Estatutos, e se nós não temos Estatutos bem

feitos e os externos não têm noção nenhuma de como funciona uma instituição de ensino superior, apesar de terem sido, maior parte deles, estudantes do ensino superior, mas como estudantes nunca tiveram contacto com a organização da própria instituição, isso eles não têm a mínima sensibilidade, nós falamos de alguns problemas de comunicação de Conselhos Científicos, Pedagógicos, Direções de escolas, não têm noção nenhuma, então votam sempre com o Presidente.” (E2G1)

É o que eu digo a minha experiência é que votam 100% no que vota o Presidente da instituição (E2G1)

- **Influência na Missão da IES**

“Existem três tarefas - igualmente importantes, mas essencialmente diferentes que enfrentam a gestão de cada instituição:

- pensar bem e definir este propósito e missão específicos da instituição, seja uma empresa, hospital ou universidade.
- tornar o trabalho produtivo e realizador do trabalhador
- gerenciar os impactos sociais e as responsabilidades sociais

Estas podem ser chamadas de dimensões da gestão missão específica.” (Drucker, 1974: 40)

A Missão, sendo considerada a razão de existir para uma organização, assume certamente relevância sob o ponto de vista estratégico. No caso das IES dizem respeito “ao ensino, à investigação, à dimensão social”, ou seja, como se articulam socialmente e que transformações efetivamente produzem e assumem como responsabilidade na sociedade no seu desenvolvimento.

A presença dos *stakeholders* externos garantida e ampliada a partir da Lei nº 62/07 que instituiu o RJIES, entre outros objetivos estabelece essa ligação com a sociedade, na medida em que traz para participar dos órgãos de governo, no caso o Conselho Geral, “Personalidades externas de reconhecido mérito, não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para esta.” (Artigo 81º, item 2 C). Portanto, identificar como os demais membros, os internos, percebem a participação, e ainda, a influência, a contribuição dos membros externos, cooptados externamente, na Missão da IES, foi o objetivo dessa questão no guião.

Na fala da grande maioria a efetiva contribuição dos membros externos, diz respeito à real perspectiva de fazerem essa ligação à sociedade. A vivência que trazem da realidade externa, podem direcionar as atividades acadêmicas e sociais da IES para melhor atender às demandas não só por formação acadêmica, mas de desenvolvimento socioambiental.

Portanto, um papel normativo dos *stakeholders* externos, vinculado ao **poder normativo**.

“O nosso Instituto tem uma grande ligação à região e dessa forma há aqui um contributo por parte de quem está no Conselho Geral no sentido de que possamos fazer mais e melhor e, nessa perspectiva, quer ao nível do ensino, mas muitas vezes mais até ao nível da investigação e dos projetos, estes membros, ao nível do empresarial, dizer de que forma é que nós podemos contribuir para o desenvolvimento das empresas e de que forma é que as empresas podem contribuir para o nosso desenvolvimento, aqui numa parceria muito estreita e isso é sempre muito positivo, ou seja, porque há aqui uma relação que é bidirecional no sentido do que que nós podemos contribuir para estes vários setores, o setor social, o setor empresarial, o setor da saúde, o setor das artes e tecnológico, de que forma é que nós podemos contribuir para o desenvolvimento, muitas vezes até com a criação de grupos de investigação.”(E3G1)

“Para nós percebermos como é que os membros externos, digamos, contribuíram, ou no meu caso, contribuíram diretamente com ideias, digamos, com debates para o Conselho em si, eu devo dizer-lhe que o Conselho Geral tem uma organização interna em diferentes comissões.

Eu estava na Comissão de Investigação e, digamos, tinha na minha comissão dois membros externos do Conselho Geral e a contribuição deles foi absolutamente notável.

Nós tínhamos reuniões fora das reuniões do Conselho Geral, como é óbvio, para prepararmos as questões, portanto, do ponto de vista, por exemplo, da inovação e investigação nós tínhamos reuniões diretas com o Vice-reitor da investigação, portanto, com a pessoa que estava diretamente relacionada com a investigação. O que significa que a comissão trabalhava com o Vice-reitor da investigação e na altura isso deu origem, olha deu origem, por exemplo, a um enorme encontro das estruturas de investigação todas da Universidade deu origem, tudo ideias que surgiram dessa comissão e, portanto, e nas outras acontecia o mesmo, nas de ensino, nas de...havia várias, com várias...e eles davam contributos inclusivamente mesmo na área da Cultura e etc..., digamos, contributos, não só contributos ativos, isto é, dar ideias pra fazer coisas, mas também contributos do ponto de vista a trazerem temas para a discussão.” (E4G1)

“Sim, eu acho que os membros cooptados são particularmente importantes para a terceira missão da universidade que é exatamente a ligação à sociedade, no sentido em que eles conseguem desbloquear muitos contactos, muitas ligações, muitas formas de pensar, porque vêm efetivamente do outro lado da terceira missão, ou seja, de quem recebe o contributo da universidade. Portanto, depois ajudam a abrir os horizontes de quem está a gerir as universidades de quem está cá dentro e mostram muitas vezes, “olhem vocês se calhar estão preocupados com isto, mas lá fora ninguém quer saber muito disto, querem receber disto”. Portanto, ajudam a apontar caminhos, são mesmo muito importantes nesse sentido e eu diria que é talvez o ponto onde os membros cooptados mais acrescentam à discussão e depois à universidade em última análise.” (E2G2)

“A terceira missão sim, a terceira missão nitidamente acho que é a área onde mais contributos podem vir dos membros cooptados e onde acho que se consegue retirar mais as mais-valias das diferentes áreas e das diferentes funcionalidades que temos em relação aquilo que pretendemos dos membros cooptados.

Em relação à investigação e ao ensino já depende um bocadinho de cada um dos membros cooptados, mas continua e no fundo acaba por voltar atrás um bocadinho com aquela ideia que eu dizia, que aquilo que a falta de contributo que possam dar por não estarem familiarizados com esta parte do ensino e da investigação acabam por colmatar com a sua experiência a outras áreas e o ensino e a investigação também não podem ser vistos apenas num mundo fechado, porque o ensino e a investigação existem porque depois precisamos de ter as pessoas lá fora no mundo do trabalho, seja a investigar, seja a trabalhar nas mais diferentes áreas.” (E2G3)

É fato que não há unanimidade nessa visão, pois há quem considere que aproximação com a sociedade, ou seja, a presença de elementos externos não deveria se dar em órgãos de governo das IES, mas em atividades acadêmicas, projetos, investigação e outras de

cunho eminentemente social, mas sem a relevância estratégica dos órgãos de governo. Não vinculo esse posicionamento a nenhum tipo de poder, mas a uma questão de **Legitimidade** do papel do *stakeholder* externo. E, nesse caso, tanto um papel individual, como organizacional ou societal. Entretanto, é uma dimensão que trataremos a seguir, pois foi categorizada em separado, justamente com o foco nos diferentes papéis do *stakeholder* externo, ou seja, **individual, organizacional e societal**.

“Esta lei permitiu isto, o que é não é saudável, agora eu digo assim, só pra dizer o seguinte, eu acho que também é muito politicamente correto dizer que temos que ter a comunidade nos Conselhos Gerais, mas eu não concordo muito, acho que é politicamente, eu acho que é correto é ter as comunidades na instituição, mas devia ser ao nível dos cursos, com os alunos, com as teses de investigação, as prestações de serviço tudo isso e não tanto ao nível da gestão.” (E2G1)

Constata-se ainda aquelas opiniões, que consideram que o Conselho Geral acabam por tratar, na maioria das vezes, de questões não estratégicas da IES, mas específicas de representações que por terem maioria em termos percentuais, conduzem as reuniões para o encaminhamento de assuntos que dizem respeito ao grupo que representam. O que não devia acontecer, pois como já mencionamos a lei prevê que “Os membros do conselho geral não representam grupos nem interesses sectoriais e são independentes no exercício das suas funções.”

“Deviam, e isso era fundamental que o fizessem infelizmente eu acho que não conseguem, pelo menos da experiência que detenho, tenho muita dificuldade em conseguir imaginar que os elementos externos no Conselho Geral tenham essa capacidade, não é, ou prática, do ponto de vista prático, porque eu acho que os Conselhos gerais não estão feitos para que isso aconteça.

Os Conselhos Gerais, teoricamente deviam ser um espaço em que os elementos externos tivessem ali uma oportunidade de influenciar o sentido e o caminho da instituição, mas que eu acho que não acontece porque depois o Conselho Geral não evolui nesse sentido, pronto, evolui noutro sentido para discutir coisas que não são estratégicas, são operacionais” (E1G3)

- **Influência na agenda do Conselho Geral**

A questão da possibilidade de influenciar na agenda, diz respeito a identificar se os *stakeholders* tinham prioridade na definição do que seria discutido e debatido e ainda traziam questões de ordem na perspectiva de aliar o **Poder Normativo com a Urgência**. Cabe ressaltar que o Presidente do Conselho Geral é um membro externo.

Na análise dos dados identifica-se que o Presidente do CG não define a agenda a partir de prioridades pessoais. A agenda do Conselho Geral busca dar conta de assuntos que são compromissos e prazos institucionais, muitas vezes questões de ordem, trazidas pelo Reitor ou Presidente da instituição. E ainda que os demais membros, tanto externos como internos, possam sugerir temas. Entretanto, pouquíssimas vezes os *stakeholders* externos

tomaram a iniciativa de influenciar na agenda do CG. Portanto, sem prerrogativas, ou seja, uma concepção de papel normativo, vinculado ao **Poder normativo** e sem a caracterização da **Urgência**.

“Pois, aí eu diria que os membros cooptados não têm qualquer participação, eles dão opinião sobre aquilo que lhes é perguntado, iniciativa não tenho conhecimento, depois há uns mais ativos do que outros, não é, quer dizer, no Conselho Geral temos membros com uma participação ativa e valiosa. Mas, quem define a agenda do Conselho Geral é o Presidente (Reitor).” (E2G1)

“Mais uma vez, as prioridades são definidas pelo conjunto do Conselho Geral, não é, não há aqui, é claro que os membros externos podem fazer uma proposta como também os membros internos, não há aqui uma, digamos, que algo que seja uma definição própria dos membros externos, eles podem apontar prioridades e o Conselho definir que sim, mas é sempre, há sempre aqui uma decisão que pode ser por maioria ou por unanimidade, mas não específica, os membros externos apresentam propostas, mas como também os membros internos apresentam, sobre aquilo que a definição das prioridades e que depois é analisada em sede do Conselho e votada, nessa perspectiva. É claro que há aqui algumas questões que muitas vezes também dependem da condução do Presidente do Conselho Geral, não é, mas tem a ver com a forma como podem, eventualmente, colocar os assuntos mas, a decisão é sempre por maioria, por unanimidade e nessa perspectiva do conjunto do Conselho Geral.”(E3G1)

"Da minha experiência há uma liberdade muito grande para a agenda ser definida por todos e, portanto, não haver aqui um monopólio de quem define os temas e de quem não define. E ainda assim mesmo que o tema não seja incluído na agenda, ao final de todas as reuniões há sempre o tópico dos outros assuntos e aí também sempre dá para introduzirmos ou abordarmos um outro tema que achamos pertinente e que não tenha sido discutido anteriormente.”(E2G2)

Identifica-se que algumas respostas enquadram-se mais em críticas em relação à forma como são conduzidas as reuniões dos Conselhos Gerais, o que às vezes inviabiliza uma participação mais efetiva dos *stakeholders* externos. Identifica-se que determinados grupos disputam o poder no Conselho Geral. Numa determinada IES é flagrante a crítica de membros docentes e investigadores à proporcionalidade demasiada dos membros externos e ainda de membros não docentes e não investigadores, em relação à forma com são caracterizados, segundo eles próprios “os nem-nem”. Consideram que a nomenclatura os descaracteriza e ainda que no Conselho Geral os assuntos são polarizados pelos membros docentes, na perspectiva de resolver assuntos específicos do grupo.

As reuniões do Conselho geral tornam-se, são mal geridas, demoram muitas horas sem se decidir nada e isso é um problema que, se nós internos ainda podemos ter alguma, fazer algum desconto relativamente a isto, porque estamos a tentar construir a nossa instituição, para os externos é uma atividade “pro bono” em que a espera por uma manhã ou um dia inteiro, por que às vezes demoram da manhã à tarde, está a decidir que estão a prejudicar suas atividades profissionais e numa reunião que não se avança que não se faz nada, que isso acontece às vezes, não é muito interessante como é evidente não é, por isso muitas vezes eles tem que estar uma parte da reunião e depois tem que sair e isso eu compreendo perfeitamente, mas é um problema também.(E2G1)

“É o Presidente da instituição muitas vezes que define a agenda, aliás ou algumas das situações que vão lá para aprovar documentos de gestão da instituição, não é, e depois tem alguns elementos, na maioria das vezes Docentes, que procuram influenciar a agenda de acordo com seus interesses, certo, dos seus interesses da classe e como os elementos externos estão em menor número, acabam por não ter peso relativo, não é, acabam por ser minoritários.”(E1G3)

Até aqui foram analisados os conteúdos das respostas da Dimensão **Poder** e as respectivas categorias: **Concepção coercitiva, utilitária e Normativa** do papel dos *stakeholders* externos. Na fala dos/as entrevistados/as identifica-se que:

- a concepção do **poder normativo** predomina entre os/as entrevistados/as. O que reflete que os *stakeholders* externos, invariavelmente, buscam o consenso a despeito de emitirem opiniões valiosas para a instituição, primordialmente a partir da sua experiência pessoal e profissional;
- indiscutivelmente têm **Poder**, pois foram convidados para participar de um órgão de governo, cuja atividade na maioria das vezes não faz parte do seu *core business*. A partir dessa consciência medem exatamente a forma e tipo de contribuição que podem dar. Há quem ache que são comportamentos politicamente corretos, que estão à serviço de corresponder ao convite que receberam e acabam por corroborar atitudes, pensamentos que traduzem-se em votos alinhados com quem influenciou a presença deles na instituição. Portanto, uma concepção utilitária do papel do *stakeholder* externo, vinculado ao **poder utilitário**.

Ainda que haja um padrão de poder com base no perfil das instituições, nada impede que o uso do Poder possa ser exercido de forma diferente a partir de características pessoais de quem o detém, portanto é factível a coexistência de diferentes tipos de poder numa mesma instituição, conforme, Mitchell *et al*, sublinham na teoria. “O poder pode ser coercitivo, utilitário ou normativo de tipos qualitativamente diferentes que podem existir independentemente ou em combinação.” Mitchell et al. (1997: 868).

O **Poder Normativo** é o tipo de poder predominante do *stakeholders* externos no Conselhos Gerais da instituições pesquisadas. A situação, convenhamos, é, no mínimo, peculiar, pois de forma repentina, sem que tenham planejado, essas personalidades externas, relevantes socialmente, com diferentes perfis, são cooptadas para integrarem um órgão de governo de instituição de ensino superior. O órgão delibera sobre decisões vitais para as instituições, questões estratégicas, orçamentárias, financeiras, são colocadas à mesa para votadas e

encaminhadas. Portanto, sendo pessoas experientes em suas áreas de atuação e formação têm a perfeita noção da responsabilidade desse compromisso. Portanto, investidas desse poder transitório e situacional o utilizam de forma consciente, cuidadosa e mais colaborativa possível, a fim de não comprometer a Missão da institucional, ou seja, sua razão de ser. É importante ressaltar, que conhecimento também é uma forma de poder. Logo, vê-se claramente que o “Poder” dos *stakeholders* externos se sobressai quando o assunto a ser discutido é da esfera de domínio efetivo do membro externo e a contribuição ganha relevância. É onde o poder é ressaltado ou se reveste de autoridade, pela presença da legitimidade.

Segundo Mitchell et al. (1997), um *stakeholder* externo não tem grande relevância para os demais membros quando, a despeito de possuir poder para impor sua vontade, decide não exercê-lo. E, ainda, que o poder entre os membros internos e externos, é latente e que é desencadeado quando os outros dois atributos, a legitimidade e a urgência se manifestam. Em suma, apenas o poder não garante ao *stakeholder* externo relevância entre os membros internos. O poder ganha autoridade por meio da legitimidade e exercício através da urgência.

Dimensão Legitimidade e respectivas categorias

- O papel individual dos *stakeholders* externos
- O papel organizacional dos *stakeholders* externos
- O papel societal dos *stakeholders* externos

Na análise de conteúdo das respostas dos/as entrevistados/as aos temas da investigação temos:

- **Processo de cooptação**

O processo de cooptação dos *stakeholders* externos é desencadeado a partir dos membros internos que, segundo a Lei 62/07(RJIES), devem fundamentar suas propostas, artigo 81º, item 5, naturalmente a partir de um perfil identificado, pelo grupo, no caso das universidades e no caso dos institutos politécnicos, conforme “sugere” a legislação de acordo com o item 6, do mesmo artigo.

5 — Os membros a que se refere a alínea c) do n.º 2:

a) São cooptados pelo conjunto dos membros referidos nas alíneas a) e b) do n.º 2, por maioria absoluta, nos termos dos estatutos, com base em propostas fundamentadas subscritas por, pelo menos, um terço daqueles membros.

6 — Na escolha dos membros a que se refere a alínea c) do n.º 2 nas instituições de ensino superior politécnicas, deve ser tido em consideração que estas são especialmente caracterizadas na sua organização institucional pelos seguintes princípios:

- a) Inserção na comunidade territorial respectiva;
- b) Ligação às actividades profissionais e empresariais correspondentes à sua vocação específica ou a determinadas áreas de especialização, com o objectivo de proporcionar uma sólida formação profissional de nível superior.

No caso dos institutos politécnicos, a legislação confere à consideração do item 6, em questão, aspectos que acabam por legitimar a concepção do papel organizacional dos *stakeholders* externos nos Conselhos Gerais naquelas instituições, tendo em vista os objetivos educacionais dos politécnicos que estão consignados também na Lei 46/86 de Bases do Sistema Educativo que prevê:

“O Ensino Politécnico concentra-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, é orientado por uma perspectiva de investigação aplicada e de desenvolvimento, dirigido à compreensão e solução de problemas concretos, e visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais”.

Portanto, a cooptação de *stakeholders* externos deve ter em conta a perspectiva desses membros, auxiliarem na consecução dos objetivos educacionais, por meio da articulação com setores produtivos com vistas à promoção de ações que possam não só enriquecer os projetos académicos da IES, como ser um campo de investigação, de aplicação e de prática efetiva dos alunos.

Seguem alguns recortes de respostas, por entrevistado/a e grupo a que pertence, em relação ao processo de cooptação e à Legitimidade dos diferentes papéis dos *stakeholders* externos:

Individual

“Claro que essas pessoas têm que ter nível, nível não só, como dizia, cultural, de influência, como nível também sob o ponto de vista educacional, pessoal, quer dizer, do comportamento não é, porque senão podem gerar-se de facto algumas situações complexas no relacionamento.” (E1G1)

Individual

“O curriculum de cada um desses membros, aquilo que é desenvolvido por cada um é analisado em sede do Conselho e depois é votado pelos membros do Conselho.”(E3G1)

Individual

“Convinha que as personalidades externas do Conselho Geral representassem tendências da própria Universidade.”(E4G1)

Individual

Comportamento

Individual

“Pelas funções que eles desempenham na sociedade civil, nas atividades profissionais que têm.”E2G3)

Avalio essas falas como critérios, conceitos apoiados em características individuais, consideradas a partir de um perfil estabelecido para um membro externo ser cooptado, visando dar legitimidade à cooptação dos *stakeholders* externos. É importante ressaltar que trata-se de um início de relacionamento entre os membros, portanto esses critérios de cooptação fundamentam as bases que vão dar legitimidade ao relacionamento desse grupo.

Organizacional

“As mais valias que esses membros também nos podem trazer ao nível das várias áreas de atuação do Instituto não é, tendo em conta que o Instituto tem seis escolas e nós procuramos diversificar de alguma forma os membros que integram o Conselho Geral, no sentido de trazerem contributos para aquilo que é a nossa missão.”(E3G1)

Organizacional

“A UNI, se identifica ou é sabido que um dois eixos estratégicos pode ser, por exemplo, a aproximação ao setor farmacêutico, uma das propostas fundamentadas poderia ser por exemplo o CEO ou o Diretor de uma companhia farmacêutica, dizendo que esta pessoa tem o mérito reconhecido profissionalmente numa área que interessa à UNI e, portanto esta pessoa vai poder trazer o conhecimento que tem do seu percurso profissional para dentro da universidade e auxiliar neste caminho. Portanto, isto é uma forma muito clara de ajudar no governo da universidade.”(E2G2)

Organizacional

“Portanto, é sem dúvida, essas experiências profissionais e o mérito e o prestígio que as pessoas têm na sociedade que a universidade procura trazer porque, não só pela mais-valia que esses membros nos trazem, mas também porque sabemos que ter esse tipo de personalidades com prestígio e mérito na sociedade também traz algum mérito e prestígio à universidade.” (E2G3)

Considero que os recortes das falas dos/as entrevistados/as dão conta, segundo a percepção dos membros internos, das ações, comportamentos e expectativas que dão legitimidade ao papel dos *stakeholders* externos em relação à organização na consecução dos seus objetivos estratégicos.

Societal

“O que temos em conta é, as áreas que de onde esses membros provêm não é, a relação que podem ter com as áreas que nós próprios desenvolvemos e a relevância para a nossa articulação na comunidade e, portanto, na região onde nos inserimos.”(E3G1)

Societal

“Provavelmente, assim foi, digamos, nós também procuramos no conjunto do Conselho Geral, as pessoas assentaram em nomes que eram, realmente, nomes muito representativos. Que já tinham pertencido à Universidade e que agora estava fora e, portanto o que também facilitava o estabelecimento de pontes.” (E4G1)

Societal

“O Conselho Geral como meio de influência não só académica, mas também de certa forma quer envolver o Distrito. Estamos a falar de uma zona que ainda junto ao litoral, acaba por ser considerado interior do país. E o politécnico tem uma grande dispersão territorial, , ou seja, estamos a falar num raio superior a 100 km em alguns dos casos.” (E1G2)

Identifica-se na fala dos/as entrevistados/as em relação à legitimidade do papel societal dos *stakeholders* externos, a expectativa acerca da influência que esses membros contribuam, a partir do seu perfil de relevância social, agregando algum valor para as IES, mas também influenciem positivamente na geração de negócios em contextos que possuem relacionamento. Ou seja, “emprestar” sua legitimidade como *stakeholder* externo atraindo e influenciando oportunidades para as instituições de ensino superior.

Considerando o carácter eminentemente processual e interno, não foram identificadas na análise de conteúdo das respostas dos/as entrevistados/as, relativa ao “Comportamento na participação nas reuniões”, mencionadas a seguir, nos recortes das falas dos/as entrevistados/as que possam ser enquadrados na categoria papel societal dos *stakeholders* externos na dimensão legitimidade. E os recortes que foram relacionados aos papéis individual e organizacional, reforçam as posições de um papel individual e organizacional vinculados ao contexto normativo da IES, ou seja, alinhado com os objetivos estratégicos, favorecendo a associação da legitimidade com o poder normativo nesse tema.

- **Comportamento e participação nas reuniões**

Individual

“No nosso Conselho Geral o Presidente era muito ativo, era muito ativo, estudava muito, ia a fundo preparava muito bem as reuniões e não gerava consensos iniciais, tanto era, não procurava o consenso fácil, nunca procurou.” (E1G1)

Individual

“O Presidente e o Vice-presidente eram muito colaborantes, digamos gente que trabalhava, que se preocupava muito com as reuniões, que criava bom ambiente e que normalmente criava bom ambiente à discussão.” (E4G1)

Individual

“Bom, eu acho que aqui se calhar convém fazermos também uma distinção, que é depois a do membro cooptado que é também outro Presidente. Ou seja, o Presidente do Conselho geral é sempre uma pessoa cooptada e aí naturalmente que esse cooptado haverá por ter um papel de moderar tem um papel diferente do que se calhar, vou pô-lo à parte, do resto que esta questão é mais para os outros.” (E2G2)

Organizacional

“Eu acho que já disse, basicamente, tudo sobre o funcionamento do Conselho Geral no que diz respeito aos membros cooptados, que era esse o seu interesse e, pronto é a minha opinião, eu acho que tivemos e temos membros externos muito interessantes com opiniões muito válidas, tendo sempre eles o receio de entrarem em conflito com o Presidente da instituição.” (E2G1)

Organizacional

“Trazem-nos sempre esta diversidade de olhares na minha perspectiva é muito importante para nós próprios olharmos para aquilo que fazemos não é, e com o olhar crítico também no sentido sempre daquilo que pode ser o melhor desenvolvimento da instituição” (E3G1)

Organizacional

“Eu nunca senti que houvesse uma tentativa de sobreposição deles em relação aos membros eleitos nem vice-versa, mas que há ali um clima democrático muito saudável. E também é importante eles estarem lá, porque algumas vezes nós próprios, nós os académicos e os estudantes muitas vezes estamos a discutir assuntos em que precisamos de uma opinião mais jurídica, de uma opinião mais empresarial e aproveitamos o fato de termos presentes, por exemplo juizes, CEO de multinacionais e tentar de forma rápida esclarecer ali a dúvida e apontar um caminho.” (E2G2)

Da mesma forma, considerando o carácter eminentemente processual e interno, não foram identificadas na análise de conteúdo das respostas dos/as entrevistados/as, relativa ao “Atitude no processo de tomada de decisão”, mencionadas a seguir, recortes que possam ser enquadrados na categoria papel societal dos *stakeholders* externos na dimensão legitimidade. E, ainda, que os recortes das falas dos/das entrevistados/as, relacionados aos papéis individual e organizacional, também reforçam as posições de um papel individual e organizacional vinculados ao contexto normativo da IES, ou seja, alinhado com os objetivos estratégicos, favorecendo a associação da legitimidade com o poder normativo nesse tema.

- **Atitude no processo de tomada de decisão**

Individual

“Os externos, por vezes, podem ter mais conhecimento que os internos sobre a questão contabilística, porque se forem e no nosso caso em particular, que temos muitos presidentes de Câmara e coisas do género estão habituados também a contabilidade das próprias Câmaras.”(E2G1)

Individual

“Mas, de uma forma geral entre os seis, pelo menos sempre quatro ou cinco elementos, foram elementos muito participativos, muito dedicados e que nunca senti que estivessem a sobrepor algum tipo de interesse ao interesse da faculdade, da universidade.”(E2G3)

Organizacional

“Analiso sempre os pareceres de uma forma muito positiva, e que muitas vezes deixam alertas ou a dizer atenção, deverão caminhar por aqui ou deverão ter em atenção, por exemplo, agora estamos a ver a conjuntura, o que pode influenciar aquilo que é o desenvolvimento das instituições, limitar em alguns campos a atuação, portanto vejo como muito positiva sim.”(E3G1)

Organizacional

“Eu nunca senti que houvesse uma tentativa de sobreposição deles em relação aos membros eleitos nem vice-versa, mas que há ali um clima democrático muito saudável. E também é importante eles estarem lá, porque algumas vezes nós próprios, nós os académicos e os estudantes muitas vezes estamos a discutir assuntos em que precisamos de uma opinião mais jurídica, de uma opinião mais empresarial e aproveitamos o fato de termos presentes, por exemplo juizes, CEO de multinacionais e tentar de forma rápida esclarecer ali a dúvida e apontar um caminho.”(E2G2)

- **Influência na missão da IES**

Considerando a sua importância estratégica, como já abordado na dimensão poder, era importante ouvir os/as entrevistados/as com relação à dimensão legitimidade de influenciar na missão das IES. Na análise de conteúdo das respostas, constatou-se a convergência de algumas respostas das dimensões Poder e Legitimidade neste mesmo item. Ou seja, os mesmos recortes de respostas usados na dimensão poder, faziam sentido na dimensão legitimidade. Segundo (Mitchell *et al*, 1997: 863), é comum essa competição conceitual entre poder e legitimidade em praticamente todas as teorias organizacionais. Entretanto, os autores defendem que é uma oportunidade de mostrar, a partir da sua teoria, como o poder e a legitimidade podem interagir, criando tipos de *stakeholders* com padrões de comportamento diferentes, sobretudo se combinados com a dimensão urgência. Ou seja, não se trata de o *stakeholder* ter poder ou legitimidade, mas esses dois atributos ao mesmo tempo e que ambos ganham dinamismo quando combinados com o atributo urgência.

Individual

“Eu estava na Comissão de Investigação e, digamos, tinha na minha comissão dois membros externos do Conselho Geral e a contribuição deles foi absolutamente notável. Porque um deles, digamos, estava ligado a universidade estrangeira e ligado à estruturas de investigação desde há muitos anos, é um investigador reputado. e o outro estava ligado justamente a uma empresa, mas era professor catedrático na Universidade ou tinha sido professor catedrático na Universidade.”(E4G1)

Individual

“Certo, de todos eventualmente aquele que existia o menor conforto de quem é externo, tinha precisamente a ver com a investigação.”(E1G2)

Organizacional

“Instituto tem uma grande ligação à região e dessa forma há aqui um contributo por parte de quem está no Conselho Geral no sentido de que possamos fazer mais e melhor e, nessa perspectiva, quer ao nível do ensino, mas muitas vezes mais até ao nível da investigação e dos projetos, estes membros, ao nível do empresarial, dizer de que forma é que nós podemos contribuir para o desenvolvimento das empresas e de que forma é que as empresas podem contribuir para o nosso desenvolvimento.”(E3G1)

Organizacional

“O que significa que a comissão trabalhava com o Vice-reitor da investigação e na altura isso deu origem, olha deu origem, por exemplo, a um enorme encontro das estruturas de investigação todas da Universidade, deu origem, tudo ideias que surgiram dessa comissão e, portanto, e nas outras acontecia o mesmo, nas de ensino, nas de...havia várias, com várias...e eles davam contributos inclusivamente mesmo na área da Cultura e etc., digamos, contributos, não só contributos ativos, isto é, dar ideias pra fazer coisas, mas também contributos do ponto de vista a trazerem temas para a discussão.”(E4G1)

Societal

“As instituições de ensino superior têm que estar viradas para fora, não é, não podem estar viradas para si próprias, portanto, e a nossa missão é servir à comunidade e por isso não conseguiremos fazer sozinhos de todo, portanto tem que ser, e temos por exemplo, há coisas interessantes nós temos um projeto que é “Bus académico”, que é, no sentido de facilitar a mobilidade dos estudantes que é com o apoio das autarquias, porque temos estudantes dos vários pontos do Distrito e há aqui um autocarro, um, quando digo um são vários não é, mas que permitem a mobilidade dos estudantes e isto também é uma parceira do Instituto com as Câmaras, e pra dizer este como há outros, mas ao nível do ensino, por exemplo, estamos a falar nesta vertente que é um projeto inovador até.”(E3G1)

Societal

“Sim, eu acho que os membros cooptados são particularmente importantes para a terceira missão da universidade que é exatamente a ligação à sociedade, no sentido em que eles conseguem desbloquear muitos contactos, muitas ligações, muitas formas de pensar, porque vêm efetivamente do outro lado da terceira missão, ou seja, de quem recebe o contributo da universidade.” (E2G2)

• Influência na definição da agenda do Conselho Geral

Com relação à legitimidade para influenciar na agenda do Conselho Geral, no contexto dessa dimensão, buscava-se identificar se os *stakeholders* externos traziam questões de ordem que na sua perspectiva deveriam ter prioridade na agenda do Conselho Geral. Na realidade, nesse aspecto a legitimidade se conjuga com a urgência. É fato que a legitimidade de certa forma estava garantida pelo fato de serem membros já cooptados, portanto, investidos da legitimidade de serem conselheiros, mas além desse fato se

tinham prioridades que gostariam de discutir e, portanto, influenciar na agenda do CG. Não é demais lembrar que a Presidência do CG era de um membro externo e essa situação poderia direcionar a discussão em função de assuntos de interesse desse grupo. Entretanto, na fala dos/das entrevistados/as não só o Presidente do CG não influenciava na agenda, já que na maioria das vezes agenda era composta de questões processuais das instituições, como essa perspectiva era de todos, ou seja, qualquer membro poderia trazer questões de ordem para ser discutida no CG.

Identifica-se, ainda que de forma isolada, quem considere que a agenda do CG é influenciada, por grupos majoritários, que direcionam a discussão para tratar de assuntos de seus interesses, que acabam por não configurar os interesses institucionais, desviando assim dos objetivos do CG.

Individual

“A agenda era essencialmente no nosso Conselho Geral definida pelo Presidente, porque o Presidente era de facto muito ativo. Tinha reuniões prévias com o Sr. Reitor”(E1G1)

Individual

“Pois, aí eu diria que os membros cooptados não têm qualquer participação, eles dão opinião sobre aquilo que lhes é perguntado, iniciativa não tenho conhecimento, depois há uns mais ativos do que outros, não é, quer dizer, no Conselho Geral temos membros com uma participação ativa e valiosa e outros que praticamente nula e depois também tem gente que falta muito a reuniões, alguns, o que eu compreendo porque, uma das coisas que, às vezes, as reuniões do Conselho geral tornam-se, são mal geridas, demoram muitas horas sem se decidir nada e isso é um problema que, se nós internos ainda podemos ter alguma, fazer algum desconto relativamente a isto, porque estamos a tentar construir a nossa instituição, para os externos é uma atividade “pro bono” em que a espera por uma manhã ou um dia inteiro, por que às vezes demoram da manhã à tarde, está e decidir que estão a prejudicar suas atividades profissionais e numa reunião que não se avança que não se faz nada, que isso acontece às vezes, não é muito interessante como é evidente não é, por isso muitas vezes eles tem que estar uma parte da reunião e depois tem que sair e isso eu compreendo perfeitamente, mas é um problema também.

Mas, quem define a agenda do Conselho Geral é o Presidente (Reitor).”(E2G1)

Organizacional

“Os membros propunham e propusemos variadíssimos assuntos que gostaríamos ver tratados e discutidos e isso depois traduziu-se até na, por exemplo, e frequentemente, idas ao Conselho, do Administrador da universidade, de pessoas mais ligadas ao assunto que se, digamos, que estariam, que tínhamos necessidade ou vontade de tratar não é, portanto aquelas funções que são objetivas do Conselho Geral, eram feitas porque tinham que ser não é, tinham prazos até para serem cumpridas.”(E1G1)

Organizacional

“É claro que há aqui algumas questões que muitas vezes também dependem da condução do Presidente do Conselho Geral, não é, mas tem a ver com a forma como podem, eventualmente, colocar os assuntos mas, a decisão é sempre por maioria, por unanimidade e nessa perspectiva do conjunto do Conselho Geral.”E3G1)

Organizacional

“A mesma que eu tinha, digamos, nós não fazíamos diferença, quer dizer, se eu entendesse que uma questão devia ser discutida, dizia ao Presidente do Conselho Geral – olha eu achava que isto devia ser discutido na próxima reunião – eles tinham o mesmo tipo de atitude, eu não vi diferença. Depois do Conselho Geral formado, com toda franqueza, as diferenças diluíram-se, quer dizer, não se via diferenças na atuação entre nós, que éramos docentes da Universidade e os membros externos.”(E4G1)

Organizacional

“Da minha experiência há uma liberdade muito grande para a agenda ser definida por todos e, portanto, não haver aqui um monopólio de quem define os temas e de quem não define.”(E2G2)

Dimensão Urgência e respectivas categorias

- A Sensibilidade do comportamento dos *Stakeholders* externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações.
- A Criticidade do comportamento dos *Stakeholders* externos em relação à importância das suas reivindicações.

Na análise de conteúdo das respostas dos/as entrevistados/as aos temas da investigação temos:

- **Processo de Cooptação**

O processo de cooptação é movimento de membros internos, para cooptar membros externos. Portanto, não cabem reivindicações urgentes de *stakeholders* externos. Logo, nenhuma resposta foi associada ao tema, considerando que não é um processo que envolve os *stakeholders* externos, sendo, portanto, inviável associar as respostas dos/das entrevistados/as às categorias da dimensão urgência que tratam de “sensibilidade em relação à demora e à criticidade em relação à importância de suas reivindicações.”

- **Comportamento e participação nas reuniões**

Como já tratado nas dimensões Poder e Legitimidade, na percepção dos demais membros, os *stakeholders* externos não manifestam reivindicações que possam ser consideradas e/ ou tratadas como urgentes quer de ordem, pessoal, organizacional ou societal. Logo, nenhuma resposta foi associada à questão., tendo em vista a impossibilidade de associar as respostas dos/as entrevistados/as, às categorias da

dimensão urgência que tratam de “sensibilidade em relação à demora e à criticidade em relação à importância de suas reivindicações.”

- **Atitude no processo de tomada de decisão**

De igual forma nas demais dimensões Poder e legitimidade, na percepção dos demais membros, os *stakeholders* externos, não apresentam reivindicações urgentes significativas, que os façam assumir no processo decisório comportamentos, que pudessem alterar o **poder normativo para coercitivo**, no processo decisório. Portanto, inviável associar as respostas dos/as entrevistados/as, às categorias da dimensão urgência que tratam de “sensibilidade em relação à demora e à criticidade em relação à importância de suas reivindicações.”

- **Influência na Missão da IES**

Os/as entrevistados/as consideram que os *stakeholders* externos influenciam positivamente na Missão de IES. Utilizam o Poder Normativo e contribuem efetivamente com seu papel individual, organizacional, para realçar o seu papel societal, para que as instituições estabeleçam relacionamentos profícuos com a sociedade. Contudo, não o fazem a partir de perspectivas pessoais nem por meio de reivindicações urgentes. Posicionam-se no mesmo ritmo que os demais membros do Conselho Geral, votando e decidindo conforme a agenda do Conselho Geral.

“A terceira missão sim, a terceira missão nitidamente acho que é a área onde mais contributos podem vir dos membros cooptados e onde acho que se consegue retirar mais as mais-valias das diferentes áreas e das diferentes funcionalidades que temos em relação àquilo que pretendemos dos membros cooptados. Portanto eles conseguem nos trazer não a forma como o ensino deve ser administrado, mas quanto aos objetivos do ensino e da investigação porque nós estamos a criar depois a matéria prima que vai servir, que eles nos vêm buscar, pois, portanto, nós em termos de ensino e investigação temos que criar, eles podem nos ensinar e dar-nos estratégias para que nós consigamos criar aquilo que o mercado lá fora precisa.”(E2G3)

“Sim, eu acho que os membros cooptados são particularmente importantes para a terceira missão da universidade que é exatamente a ligação à sociedade, no sentido em que eles conseguem desbloquear muitos contactos, muitas ligações, muitas formas de pensar, porque vêm efetivamente do outro lado da terceira missão, ou seja, de quem recebe o contributo da universidade. Portanto, depois ajudam a abrir os horizontes de quem está a gerir as universidades de quem está cá dentro e mostram muitas vezes, “olhem vocês se calhar estão preocupados com isto, mas lá fora ninguém quer saber muito disto, querem receber disto”. Portanto, ajudam a apontar caminhos, são mesmo muito importantes nesse sentido e eu diria que é talvez o ponto onde os membros cooptados mais acrescentam à discussão e depois à universidade em última análise.”(E2G2)

- **Influência da definição da agenda do Conselho Geral**

A definição da agenda do Conselho Geral é considerada, pela maioria dos/as entrevistados/as, como de responsabilidade do Presidente do Conselho Geral, que é um membro externo. Entretanto, nunca foi amparada em reivindicações pessoais, mas primordialmente definida em parceria com o Reitor no caso da universidade e com o Presidente da IES, no caso do politécnico, em consonância com as questões de ordem institucionais. O demais *stakeholders* externos, embora possam fazer reivindicações para que assuntos sejam incluídos na agenda, na percepção dos/as entrevistados/as, não o fazem em caráter de urgência e nem como uma reivindicação pessoal.

Não é difícil imaginar que no conjunto de assuntos que são tratados num órgão de governo, como o Conselho Geral de uma instituição de ensino superior, que a sensibilidade ao prazo e à criticidade em relação à importância, não sejam uma tônica. Contudo, são tratadas como questões que envolvem a todos os membros do Conselho Geral e não apenas um determinado grupo, no caso em análise dos membros cooptados, os *stakeholders* externos.

“A agenda das reuniões é fixada pelo Presidente do Conselho Geral, muitas vezes ouvindo o Reitor e a equipe reitoral para as questões que acham importantes. Isto é a regra, é o que acontece normalmente.”(E2G2)

“Em termos de agenda o que prevalecia sempre era essencialmente os calendários, o calendário fiscal, o calendário acadêmico, portanto, todos os assuntos que eram agendados para determinada reunião tinham sempre a ver um bocado com a proximidade de prazos, portanto, havia um ou outro assunto que era relevante, portanto podia ser discutido no início do ano como no fim do ano e aí poder-se-ia por sugestão de qualquer um dos membros, cooptados ou não, ir para agenda, mas a prioridade da agenda era sempre dada, como falou e bem, ao plano estratégico, ao plano anual de atividades, aprovação de contas, portanto, tudo que tem a ver com o calendário fiscal era sempre prioritário, fiscal ou estratégicos, os planos de contas, portanto, tudo que tivesse prazos delimitados tinha sempre prioridade como tinha mesmo que ser.”(E2G3)

“Os membros cooptados podem contribuir para a agenda, mas há missões que o Conselho Geral tem por natureza, não é. Eleição do Reitor, a aprovação das contas, depois há outras que não são tão concretas não é, o acompanhamento por exemplo da ação da equipe reitoral, isso é mais subjetivo não é, não se reduz numa atividade perfeita e concreta, não é, mas a agenda era muito ditada por essas funções que o Conselho Geral tinha que cumprir, quer dizer, desde logo do início, desde a eleição do Reitor até a aprovação dos planos estratégicos que vinham, e muita parte da agenda vinha, aliás como falei, por proposta do Reitor.” (E1G1)

“A matriz é obviamente estabelecida pelo Presidente do Conselho Geral em consonância com o Presidente da instituição. O que eu quero dizer, o Presidente da instituição tem às costas seis Diretores, não é, Presidentes de Conselhos Pedagógicos das próprias escolas, estamos a falar de seis unidades orgânicas dentro do próprio instituto e, portanto o Presidente acaba por ser mensageiro de toda essa gente que acaba por estar envolvida.”(E1G2)

Finalizada a análise dos dados das entrevistas realizadas, na percepção dos membros internos, ainda que a amostra traga alguma limitação para esse estudo de caso que envolveu duas instituições, uma universidade e um instituto politécnico, os *stakeholders* externos, têm efetivamente **Poder**, **Legitimidade**, mas não têm **Urgência**. A tipologia dos stakeholders desenvolvida por Mitchell et al. (1997) considera que um *stakeholder* externo com esse perfil é um *stakeholder* **Dominante**, pois conjuga simultaneamente, os atributos **Poder** para influenciar a instituição e **Legitimidade** no relacionamento com a instituição, sendo considerado como membro de uma coalizão dominante na instituição.

Retomando os aspectos centrais do quadro teórico, temos, por definição, que um *stakeholder*, “é alguém que é afetado ou pode afetar os objetivos de uma organização” (Freeman, 1984) que Mitchell et al. (1997) avaliaram que a definição de Freeman era extremamente abrangente e que era necessário identificar “o princípio de quem e o que realmente conta” e desenvolveram a tipologia dos *stakeholders*, na qual defendem que os *stakeholders* internos, devem prestar atenção nos *stakeholders* externos que possuem não só os atributos de Poder, Legitimidade e Urgência, mas como os utilizam, isoladamente ou de forma articulada.

A partir da caracterização mobilizada no capítulo de enquadramento teórico, ilustrando e descrevendo a Tipologia dos *stakeholders* externos na percepção dos teóricos, Cabe esclarecer que:

Os *stakeholders* são considerados **Latentes**, quando possuem apenas um dos três atributos, Poder, Legitimidade ou Urgência e dividem-se em:

Adormecidos – cujo atributo relevante é o poder.

Discrecionários – cujo atributo relevante é a legitimidade

Exigentes – cujo atributo relevante é a urgência.

Com esse perfil, os *stakeholders* externos **Latentes** podem muito bem não receber a atenção dos *stakeholders* internos por serem possuidores apenas de um atributo, quer seja o Poder, a Legitimidade ou a Urgência. Da mesma forma que *stakeholders* externos com apenas um atributo podem não dar valor ao relacionamento que têm com a empresa.

Os *stakeholders* são considerados **Expectantes**, quando possuem dois atributos, que seja o Poder, a legitimidade ou a Urgência e dividem-se em:

Dominantes – conjugam os atributos poder e legitimidade.

Perigosos – conjugam os atributos poder e urgência

Dependentes – conjugam os atributos legitimidade e urgência.

Considerando que é nesse contexto que se enquadram os *stakeholders* externos, objeto da investigação, vale ressaltar que os **Dominantes**, por conjugarem os atributos de **Poder e Legitimidade**, possuem reivindicações legítimas em relação à instituição e capacidade de agir sobre essas reivindicações porque têm poder. Portanto, são *stakeholders* externos que certamente terão a atenção dos *stakeholders* internos, porque formam uma coalizão dominante na instituição. Entretanto, segundo Mitchell et al. (1997), não são *stakeholders* externos possuidores do perfil completo, porque lhes faltam a **Urgência**.

Os *stakeholders* são considerados **Definitivos**, quando possuem e utilizam articuladamente os três atributos, o Poder, a Legitimidade e a Urgência. Com esse perfil, segundo Mitchell et al. (1997) esses *stakeholders* externos têm alta prioridade na percepção dos *stakeholders* internos, pois além de possuírem o perfil de coalizão dominante, têm reivindicações urgentes que, certamente, merecerão a atenção dos *stakeholders* internos.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

A participação de *stakeholders* externos, personalidades da comunidade, nas instituições de ensino superior em Portugal representa, historicamente, um dos aspectos da evolução da governação das instituições de ensino superior, uma tendência na Europa a partir da década de 1980. Legislações influenciadas pela Nova Gestão Pública, conferiram uma crescente autonomia a essas instituições. A promulgação da Lei nº 62/07, que instituiu o novo Regime Jurídico nas Instituições de Ensino Superior (RJIES), que vigora até os dias atuais, entre uma série de medidas, unificou a composição dos órgãos de governo das instituições de ensino superior e incrementou a participação dos *stakeholders* externos, membros cooptados, conforme menciona a lei. A amplitude não se refere apenas ao percentual de 30% de participação dos membros, estende-se ao processo de cooptação; à escolha do Presidente entre os membros externos e a pareceres prévios sobre documentos estratégicos.

Conforme sublinha Lourenço (2017) o RJIES, além de ratificar a autonomia prevista nas legislações anteriores permitiu que as IES definissem uma estrutura interna de governação que fosse comum ao sistema de ensino superior, “reformulando a gestão de topo, em que o Conselho Geral, combina competências de âmbito estratégico com uma composição diversificada, incluindo entidades externas.” (2017: 143)

É fato que, ouvindo os/as entrevistados/as, não há unanimidade sobre esse percentual de participação de *stakeholders* externos. Há quem ache que são muitos e outros que acham que deveria ser incrementada. Na realidade, ouvindo os diferentes representantes dos membros internos, excetuando-se os estudantes, os demais, ainda que não todos, trazem alguma queixa sobre o percentual de participação. Mas, em se tratando de uma questão legal, assume-se que muito pouco se tem a fazer, até que se tenha uma outra definição numa revisão da atual legislação.

A investigação constata que, sendo o CG um órgão de governo das instituições de ensino superior, responsável por decisões estratégicas que afetam não só a comunidade acadêmica, mas toda a sociedade que se beneficia das suas ações, que os seu membros internos e externos estão, *a priori*, investidos de Poder e Legitimidade, primordialmente conferidos pela legislação.

Especificamente, com relação à pergunta de investigação “Como os membros, *stakeholders* externos são percebidos pelos membros internos?”, a investigação revela que:

- Considerando as características diferenciadas das IES estudadas, uma UNI e um IPO e os temas da investigação, não foram evidenciadas diferenças na percepção dos membros internos em relação aos *stakeholders* externos, ou seja, membros cooptados. É fato, que legislação, o RJIES, atenta para o perfil dos membros a serem cooptados, quando prevê no Artigo 81º, item 6:

Na escolha dos membros externos nas instituições de ensino superior politécnicas, deve ser tido em consideração que estas são especialmente caracterizadas na sua organização institucional pelos seguintes princípios:

- a) Inserção na comunidade territorial respetiva;
- b) Ligação às atividades profissionais e empresariais correspondentes à sua vocação específica ou a determinadas áreas de especialização, com o objetivo de proporcionar uma sólida formação profissional de nível superior.

Entretanto, não devemos confundir a percepção do perfil a ser cooptado, com a percepção dos demais membros acerca da participação efetiva dos *stakeholders* externos durante o mandato no CG. A investigação, traz o interesse subjacente no comportamento desses membros externos, que durante os quatro anos de mandato, vivem o papel de “membros internos”, pois participam e tomam decisões no CG, como se assim fossem.

- Os *stakeholders* externos são cooptados pelo perfil de personalidades de relevância social, de reconhecido mérito, como prevê a legislação. Embora esse seja o posicionamento da maioria dos/as entrevistados/as em ambas as instituições, identifica-se na fala de alguns representantes da instituição politécnica, que há um grande envolvimento de políticos da região e, ainda, que alguns *stakeholders* externos são cooptados, a partir de perfis que, correspondem com o que pensam aqueles membros que os indicam e que essa perspectiva pode influenciar decisões. Essa característica que veio à tona na fala de alguns entrevistados/as, não se alinha com o que preconiza a legislação, conforme mencionado acima.
- Os *stakeholders* externos, ainda que instituídos de poder e legitimidade, respaldados pela legislação, comportam-se nas reuniões, posicionam-se no processo decisório, com humildade, buscando na maioria das vezes o consenso, ainda que emitam suas opiniões, mas sempre alinhados com o que percebem ser os objetivos institucionais. Sentem-se, mais à vontade, quando o assunto a ser tratado é de domínio da sua área

de atuação, sempre posicionando-se de fato como conselheiros, aconselhando, orientando o melhor caminho a ser trilhado em benefício da instituição.

- As contribuições dos *stakeholders* externos são, invariavelmente, importantes, pois refletem além da experiência pessoal e profissional, o olhar externo da sociedade, que muitas vezes os membros da academia por estarem, na maioria das vezes, voltados para as questões internas não vislumbram soluções por essa ótica externa trazida por esses membros.
- Que o Presidente do Conselho Geral, como membro externo, eleito entre os pares, conduz as reuniões sempre na perspectiva das prioridades institucionais, nunca pondo em causa, questões que possam ser vistas como sendo de interesse exclusivo dos membros externos.

É fato que organizações, órgãos de governo de instituições de ensino superior, são estruturas funcionais. São normatizadas, por princípios éticos e morais, por meio de estatutos, regulamentos, mas o dinamismo é dado pelas pessoas que lá estão, representando seus papéis.

A investigação realizada, por meio de estudo de caso, envolvendo duas instituições permite que seja estendida a outras instituições por meio de um método que (Yin, 1989: 54) considera como “generalização analítica” – no qual se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se deve comparar os resultados empíricos do estudo de caso.” Sublinha ainda, que a utilização da teoria, ao realizar estudos de caso, além de auxiliar em todo o projeto de pesquisa, representa o principal veículo para a generalização dos resultados obtidos.

Portanto, o modelo mencionado “generalização analítica” ao ser utilizado em investigações em outras IES, poderá trazer outras realidades. A investigação pode, ainda, ser estendida, em estudos futuros, a outros grupos como:

- a percepção de membros de outros órgãos de governo;
- a percepção dos acadêmicos (docentes e investigadores/as) não participantes do Conselho Geral;
- a percepção dos próprios *stakeholders* externos.

A investigação concluiu, pelas respostas dos/as entrevistados/as e pela análise dos documentos disponíveis, e com base na Tipologia dos *Stakeholders*, referenciada na teoria, que os *stakeholders* das instituições investigadas são da classe **Expectantes**, na medida que têm expectativas objetivas em relação à instituição da qual fazem parte, são dominantes, pois fazem uso do **Poder** para influenciar a instituição, sem impor a sua vontade, portanto um **poder normativo**, tendo em vista a sua participação em todo o processo devidamente alinhados com o regimento do CG e com os objetivos estratégicos das instituições. Possuem **Legitimidade** no relacionamento para exercerem essa influência, já que foram cooptados pela relevância do seu perfil, amparada legalmente e socialmente. Contudo, não fazem uso de estratégias de pressão na tentativa de abreviar decisões, sob a justificativa da **Urgência**, atribuindo criticidade ou importância numa perspectiva pessoal. O caráter de urgência das decisões existem, sob o ponto de vista institucional e não de ordem pessoal.

Na voz da maioria seguiram o ritmo ditado pelo conjunto dos membros. Nem o presidente sendo um membro externo, estabeleceu prioridades que não fossem as das instituições. Entretanto, vale ressaltar que essa realidade diz respeito às pessoas que foram cooptadas. Portanto, o importante assegurar que o perfil dos membros a serem cooptados estão alinhados com os objetivos institucionais.

A obtenção do compromisso deixando claro que a participação sistemática nas reuniões é fundamental para o cumprimento das muitas decisões que emanam desse órgão, o respeito mútuo, pois todos estão investidos dos mesmos poderes e legitimidade garantidos, pela legislação.

O sucesso do Conselho Geral é tanto o processo de cooptação, como o processo de condução das decisões. A estratégia de comissões setoriais, com coordenações, implantada por uma universidade é bem sucedida, pois descentraliza a discussão por temas e as reuniões do CG tratam das conclusões. Entretanto, requer maior disponibilidade de todos os membros, inclusive os externos que já acumulam os compromissos profissionais de sua atuação na sociedade, sem falar nas questões de ordem pessoal.

Por fim, a despeito do presente estudo ter sido surpreendido pela Pandemia do COVID-19, em pleno período de recolha de dados, com encerramento compulsivo das atividades de todas as IES, motivando limitações acentuadas neste estudo, trouxe por outro lado a certeza de que só a perseverança é capaz de vencer as adversidades que se impõem no nosso caminho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, João. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (2a. ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amaral, Alberto, Correia, Fernanda, Magalhães, António, Rosa, Maria João, Santiago, Rui, & Teixeira, Pedro. (2002). *O Ensino Superior pela Mão da Economia*. Coimbra: Fundação das Universidades Portuguesas.
- Amaral, Alberto, Tavares, Orlanda, & Santos, Cristina. (2012). Higher Education Reform in Portugal: A Historical and Comparative Perspective of the New Legal Framework for Public Universities. *HEP*, 1 – 20. doi:10.1057/hep.2012.29
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de Conteúdo*. Coimbra: Edições 70 Lda.
- Barreyro, Gladys B., & Rothen, José C. (2008). *Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: Análise dos documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB*. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13, 131-152. Retrieved from <https://www.scielo.br/>
- Bleiklie, Ivar, & Maurice, Kogan. (2007). *Organization and Governance of Universities*. *Higher Education Policy*, 20, 477-493. doi:10.1057/palgrave.hep.8300167
- Boaventura, João M. G., Cardoso, Fernando R., da Silva, Edison S., & da Silva, Ralph S. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 11(32), 289-307.
- Charotta, Teresa Cristina. (2016). *Teoria dos Stakeholders: Revisão de Literatura sobre artigos publicados por Freeman, R. Edward, no período de 2008 a 2015*
- Clarkson, Max B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20, No. 1, 92-117. Retrieved from URL: <https://www.jstor.org/stable/258888>
- De Bruyne, Paul, & Herman, Jacques. (1977). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*: Livraria Francisco Alves.
- Dearlove, John. (2002). A continuing role for academics: The governance of UK Universities in the Post-Dearing Era. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 257-275.
- Denzin, Norman K; Lincoln, Yvonna S. (2006). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens* (2a. ed.). Porto Alegre: Artmed Bookman.

- Donaldson, Thomas, & Preston, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 65 - 91. Retrieved from URL: <https://www.jstor.org/stable/258887>
- Drucker, Peter F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, Practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Etzioni, Amitai. (1964). *Modern Organizations*. Englewood- Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ferreira, Vitor Sérgio. (2014). *Artes e manhas da entrevista compreensiva*. *Saúde e Sociedade São Paulo - Revistas da USP*, 23, 979-992.
- Freeman, R Edward. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*: Pitman Publishing.
- Freeman, R Edward. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
- Freeman, R Edward, & McVea, John F. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Eletronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.263511
- Lourenço, Rodrigo Teixeira. (2017). *Governança e Desempenho Organizacional nas Instituições de Ensino Superior Públicas Portuguesas - O Papel dos Conselhos Gerais*. (Doutoramento). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Magalhães, António. (2004). *A Identidade do Ensino Superior: Política, Conhecimento e Educação numa Época de Transição*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Magalhães, António, Amaral, Alberto, & Tavares, Orlanda. (2009). Equity, Access and Institutional Competition. *Tertiary Education and Management*, 15(1), 35-48. doi:10.1080/13583880802700040
- Magalhães, António, Veiga, Amélia, & Amaral, Alberto. (2016). *The changing role of external stakeholders: From imaginary friends to effective actors or non-interfering friends*. *Studies in Higher Education*, 43 (4), 737-753. doi:10.1080/03075079.2016.1196354
- Magro, Dalva. (2011). *New Public Management, Managerialismo e Ensino Superior: Uma Análise das Transformações na UDESC*. Universidade do Porto, Porto.
- MCTES, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2006). *O Relatório da OCDE: A avaliação do sistema de ensino superior em Portugal*. Retrieved from Lisboa:

- Meek, V Lynn. (2003). Governance and management of Australian higher education: Enemies within and without. In *The Higher Education Managerial Revolution?* (pp. 179-201): Springer.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R., & Wood, Donna J. . (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259247>
- Olssen, Mark. (2000). The neo-liberal appropriation of tertiary education policy: Accountability, research and academic freedom. *Access: Critical Perspectives on Cultural & Policy Studies in Education*, 19(2), 9-70.
- Pollitt, Christopher. (2003). *The essential public manager*: McGraw-Hill Education (UK).
- Preston, Lee E., & Sapienza, Harry J. (1990). *Stakeholder Management and Corporate Performance*. *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 361-375.
- Santiago, Rui, Magalhães, António, & Carvalho, Maria T. (2005). *O surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português*. Coimbra: Fundação das Universidades Portuguesas.
- Santos, Boaventura de Sousa. (1994). *Pela Mão de Alice: O social e o político na Pós-Modernidade* (E. Afrontamento Ed. Vol. 1a. edição). Porto.
- Slinger, Giles. (1998). *Spanning the Gap: The theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance* Working Paper. CBR Research Programme on Corporate Governance, Contracts and Incentives, (111). Department of Applied Economics, University of Cambridge.
- Stake, Robert E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Stoer, Stephen. (2008). *A reforma Veiga Simão no ensino: Projecto de desenvolvimento social ou disfarce humanista?* *Educação, Sociedade & Culturas*, 26, 17-48.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Veiga, Amélia, Magalhães, António M., Sousa, Sofia, Ribeiro, Filipa M., & Amaral, Alberto. (2014). *A Reconfiguração da Gestão Universitária em Portugal*. *Educação, Sociedades & Culturas*, 41, 7-23.
- Veiga, Amélia, Magalhães, António, & Videira, Pedro. (2019). Strategizing and managing change in Portuguese higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 1-6. doi:10.1080/13603108.2019.1575294

- Wood, Donna J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yin, Robert K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (B. C. Editora Ed. 2a. ed.). Porto Alegre.

APÊNDICES

APÊNDICE I - GUIÃO DE ENTREVISTA

1. A legislação prevê que os membros externos sejam cooptados pelo conjunto dos membros Docentes e Investigadores e Estudantes por maioria absoluta, nos termos dos estatutos, com base em **propostas fundamentadas** subscritas por, pelo menos, um terço daqueles membros.

Como avalia o processo de cooptação de membros externos para o Conselho Geral do qual fez parte? Ou melhor, quais são as razões, os motivos utilizados no processo de cooptação? O que é levado em consideração no processo de cooptação?

2. Analisando algumas deliberações e atas do Conselho Geral a grande maioria é decidida de forma unânime. Como avalia a interação entre os membros cooptados externamente e os demais membros do Conselho Geral na busca por esse consenso?

3. Aos membros cooptados externos é dada a prerrogativa da presidência do Conselho Geral e a apreciação prévia de documentos importantes

Como avalia o processo de apreciação prévia, pelos membros externos cooptados, do plano estratégico, do plano anual de atividades e da aprovação de contas?

4. Considerando que os membros externos cooptados representam a sociedade, o mundo empresarial e interesses políticos, como avalia a influência que a perspectiva destes membros tem na missão da instituição (ensino, investigação e a terceira missão)?

5. De todas as decisões que foram tomadas pelo Conselho Geral do qual fez parte é possível dar-me um exemplo de decisões em que a influência dos membros externos cooptados se sobrepôs à opinião dos demais membros.

6. Qual a influência dos membros externos cooptados da definição da agenda do Conselho Geral? Como são definidas as prioridades do que será discutido e decidido?

7. Que vantagens e desvantagens o Doutor vê em a universidade ser uma Fundação?

8. Acha relevante fazer algum comentário adicional?

Exclusivamente para o Politécnico

1. No Regimento Jurídico da Instituições de Ensino Superior – RJIES, no item 6, prevê que na escolha dos membros externos nas instituições de ensino superior politécnicas, deve ser tido em consideração que estas são especialmente caracterizadas na sua organização institucional pelos seguintes princípios:

- c) Inserção na comunidade territorial respetiva;
- d) Ligação às atividades profissionais e empresariais correspondentes à sua vocação específica ou a determinadas áreas de especialização, com o objetivo de proporcionar uma sólida formação profissional de nível superior.

Em que medida é que o perfil e influência dos membros externos cooptados se articula com esses princípios?

APÊNDICE II – CONSENTIMENTO INFORMADO

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Prezado(a) Prof.(a) Dr.(a) senhor(a)

A entrevista solicitada enquadra-se no âmbito de uma investigação que está a ser desenvolvida pelo entrevistador, Carlos A. M. Caldas, no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação na Universidade do Porto. A investigação centra-se na governação de instituições do ensino superior, especificamente, nos Conselhos Gerais e contempla uma Universidade e um Instituto Politécnico. O objetivo geral desta pesquisa é o de UNIdentificar a relevância da participação dos representantes *stakeholders* externos, na percepção dos demais membros do Conselho Geral.

Asseguro que será mantido o anonimato, sigilo e confidencialidade dos seus dados, nos termos do Código Ético de Conduta Académica da Universidade do Porto (http://ceau.arq.up.pt/imgs/arquivos/Codigo_etico_conduta_academica_2abril.pdf) e da Carta Ética da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação (<http://www.spce.org.pt/PDF/CARTAETICA.pdf>)

Assim:

- Declaro que todos os procedimentos relativos à investigação em curso me foram transmitidos de forma clara.
- Compreendo que tenho o direito de colocar, agora e no desenvolvimento do estudo, qualquer questão sobre o estudo e os métodos a serem utilizados.
- Percebo as condições e procedimentos da minha participação neste estudo.
- Asseguraram-me que os processos que dizem respeito à minha participação no estudo serão guardados de forma confidencial e que nenhuma informação será publicada ou comunicada, colocando em causa a minha privacidade e identidade.
- Sou livre de abandonar o estudo a qualquer momento.

Depois de devidamente informado(a) autorizo a participação neste estudo.

Data: ____/____/2020

Assinatura do Participante _____

Nome do entrevistador:

Assinatura:

APÊNDICE III – FORMULÁRIO DE REVISÃO ÉTICA FPCEUP

Este formulário visa avaliar se o projeto de investigação cumpre os requisitos éticos da investigação, ou se é necessária uma candidatura específica à Comissão de Ética da FPCEUP.

Este documento deve ser preenchido pela/o mestrand/a após discussão com o/a orientador/a na qualidade de investigador/a responsável pela investigação. O documento deve ser preenchido de forma clara e sucinta.

Antes de completar este formulário, por favor leia atentamente os seguintes documentos: **Código Ético de Conduta Académica da Universidade do Porto** e **Carta Ética da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação**

O preenchimento deste formulário deve ocorrer ANTES do início da recolha de informação empírica.

Secção I: Detalhes do Projeto

Título: Como é percebida, pelos membros do Conselho, a participação dos <i>Stakeholders</i> externos nos Conselhos gerais do Ensino Superior: Dois estudos de caso
Data prevista de início: 18.11.2019
Data prevista de conclusão: 20.01.2020

Secção II: Detalhes da/o mestrand/a/o

Mestranda/o:	Carlos Alberto Matoso Caldas
e-mail:	carlos.caldas05@gmail.com
Orientador/a:	Prof.Dr. António Magalhães

Secção III: Descrição do projeto (máximo de 100 palavras)

Secção IV: Lista de requisitos éticos da investigação

Assinale, por favor, a opção que melhor corresponde ao seu estudo:

	SIM	NÃO
1. O projeto envolve participantes particularmente vulneráveis ou com menos capacidade de dar consentimento informado por razões das suas características ou da própria situação (e.g., crianças, jovens em risco, pessoas com limitações cognitivas ou baixa literacia, serem os seus próprios alunos, pessoas dependentes de terceiros e cuja participação na investigação as possa afetar profissionalmente, ...)? Se respondeu sim, que estratégias vai usar para garantir que os direitos a um consentimento informado são assegurados nestes casos? Faça uma descrição <i>sucinta</i> destas estratégias.	☐	☒

--	--	--

Este formulário será objeto de avaliação pela coordenação do domínio de especialização e pela Comissão Científica do Mestrado em Ciências da Educação (MCED), no início do processo de recolha de informação empírica, que pode aprovar o projeto ou requerer que seja submetido à Comissão de Ética da FPCEUP para avaliação suplementar. Nesse caso, a/o mestrand(a) deverá preencher o formulário próprio da Comissão e seguir as indicações constantes em

https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=comissao_etica

Em todo o caso, é sempre da responsabilidade do/a orientador(a) e da/o mestrand(a) o cumprimento dos requisitos éticos de investigação, o que implica assegurar que é providenciada informação adequada sobre o estudo às/aos participantes, que existem formulários (ou processos) claros e adequados para a obtenção de consentimento informado, que há dispositivos para assegurar a confidencialidade das informações recolhidas.

Assinatura da/o mestrand(a):
Data: 25/10/2019
Assinatura do(s)/a(s) orientador(es)/a(s):
Data:

PARECER DA COORDENAÇÃO DO DOMÍNIO DE ESPECIALIZAÇÃO E DA CC DO MCED

☐	A/O mestrand(a) conhece os códigos de ética da UPorto e da SPCE.
☐	A/O mestrand(a) tem as competências necessárias para conduzir o estudo.
☐	A informação a ser dada aos participantes no estudo é apropriada, clara e suficiente.
☐	Os procedimentos de recrutamento e obtenção de consentimento informado são adequados.
☐	As/Os participantes serão explicitamente informadas/os no início do projeto do seu direito em abandonar a investigação a qualquer momento.
☐	Foi realizada uma avaliação de riscos, havendo um plano alternativo de investigação em caso de dificuldades na implementação do projeto.
Decisão final	
☐	O projeto cumpre os requisitos éticos e tem parecer favorável.
☐	O projeto deve ser submetido para parecer à Comissão de Ética da FPCEUP.

Assinatura do/a Coordenador/a do domínio de especialização:

Assinatura pela Comissão Científica do MCED, A diretora do Curso:

Data:

APÊNDICE IV – ANÁLISE DE CONTEÚDO

	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos stakeholders externos	Concepção Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
G1 Entrevistado 1	Processo de cooptação membros externos			No nosso Conselho Geral, quer nos anteriores, presidiu esta ideia de procurar pessoas que pela sua cultura pela sua relevância profissional, pela sua influência também política pudessem trazer alguma forma de pensar diferente e que pudessem ser críticos a forma de pensar académica, de maneira a corrigi-la ou trazer novas ideias
	Comportamento e participação nas reuniões			Os membros cooptados têm uma atitude que é de se sentirem um pouco em casa alheia, não é, portanto... são convidados para a nossa casa e aí, sendo civilizados, porque de facto são todos eles são pessoas civilizadas, geriam isso com muita diplomacia, quer dizer deram contribuições muito importantes, mesmo muito importantes, exatamente pela visão que muitas vezes os académicos não conseguiam ter

				sobre alguns assuntos
	Atitude no processo de tomada de decisão			Não, esses processos normalmente demoravam dias, semanas a serem tratados, discutidos alguns deles às vezes até mais tempo e eram discutidos em cerne das comissões e nessas comissões muitas vezes os cooptados também faziam parte, alguns cooptados, naturalmente, não faziam parte de todas, mas nessas comissões já iam entrando dentro do assunto já iam percebendo, portanto, o assunto já era muito mastigado, debatido de maneira quando era discutido em plenário portanto, no Conselho já havia um parecer já havia uma fundamentação muitas vezes o assunto até já tinha sido conversado, discutido. Não chegava virgem à reunião do Conselho
	Influência na missão da IES			De maneira que eu fiquei algumas vezes surpreendido exatamente pela percepção que os cooptados tinham de algumas realidades e da maneira como argumentavam e discutiam o seu funcionamento, não

				é, portanto claro que não é todos os cooptados, há cooptados que fazem isto e que se interessam mais, mas isso é como em tudo não é
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			Os membros cooptados podem contribuir para a agenda, mas há missões que o Conselho Geral tem por natureza, mas a agenda era muito ditada por essas funções que o Conselho Geral tinha que cumprir, quer dizer, desde logo do início, desde a eleição do Reitor até a aprovação do planos estratégicos que vinham, e muita parte da agenda vinha, aliás como falei, por proposta do Reitor.

G1 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos	Claro que essas pessoas têm que ter nível, nível não só, como dizia, cultural, de influência, como nível também sob o ponto de vista educacional, pessoal, quer dizer, do comportamento	Os cooptados trazem essa frescura eu acho muito interessante e muito positiva a ideia de ter pessoas externas que ajudem a pensar.	No Conselho Geral procura-se normalmente pessoas da região ou até com alguma ligação acadêmica, que já tiraram o curso na Universidade, portanto isso

		não é, porque senão podem gerar-se de facto algumas situações complexas no relacionamento.		constituiu não digo que uma exigência, um critério de eliminação, mas foi algo desejável, que houvesse uma ligação com a universidade já prévia, quer por ser um antigo aluno, quer porque por alguma outra razão tinha essa ligação, ao Norte de Portugal, onde se insere a universidade e a sua região de influência.
	Comportamento e participação nas reuniões	No nosso Conselho Geral o Presidente era muito ativo, era muito ativo, estudava muito, ia a fundo preparava muito bem as reuniões é não gerava consensos iniciais, tanto era, não procurava o consenso fácil, nunca procurou	Quer dizer o Conselho Geral é um órgão de governo da universidade que tem também uma responsabilidade de passar uma imagem e que eu creio que nunca se teria inibido, mas se houvesse uma cisão, uma separação de opiniões muito drástica sobre algum assunto isto teria sido revelado, mas procurou-se sempre apresentar para a universidade uma decisão fundamentada e que recolhesse a maioria ou a	

			unanimidade das <u>pessoas.</u>	
	Atitude no processo de tomada de decisão		Seguramente que houve muitas decisões que foram influenciadas por cooptados, quer dizer, o cooptado com uma posição de tentar integrar as partes e de encontrar alternativas que permitissem juntar, digamos que as vontades e as ideias dos membros acadêmicos, eu tenho essa sensação e essa impressão muito nítida, portanto é não tenho dúvidas que a influência dos membros externos nas decisões é grande.	
	Influência na missão da IES		Há cooptados mais dedicados do que outros, quer dizer, isso não há dúvida nenhuma, nós notamos isso muito que de facto havia, e assim como há cooptados que têm mais interesse por alguns assuntos do que por outros e participam mais em coisas que dizem respeito a	

			coisas culturais, outros que não, que achavam mais interessante a parte de finanças outros que tinham uma grande capacidade de diplomacia no sentido de encontrar exatamente, gerar consensos em discussões profícuas.	
	Influência na definição da agenda do CG	A agenda era essencialmente no nosso Conselho Geral definida pelo Presidente, porque o Presidente era de facto muito ativo. Tinha reuniões prévias com o Sr. Reitor	Os membros propunham e propusemos variadíssimos assuntos que gostaríamos ver tratados e discutidos e isso depois traduziu-se até na, por exemplo, e frequentemente, idas ao Conselho, do Administrador da universidade, de pessoas mais ligadas ao assunto que se, digamos, que estariam, que tínhamos necessidade ou vontade de tratar não é, portanto aquelas funções que são objetivas do Conselho Geral, eram feitas porque tinham que ser não é, tinham prazos até para serem cumpridas.	

G1 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		
	Comportamento e participação nas reuniões		
	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		

G1 Entrevistado 2	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos stakeholders externos	Concepção (Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos	E a preocupação do Presidente, na maior parte das vezes, é o controle dos órgãos, e não propriamente, o Presidente tem sempre essa tendência é poder	Muitas vezes o convite é feito não a pessoa, mas porque desempenha o cargo A, B ou C ou porque é Presidente da Câmara da cidade	Mas, esses pareceres devem contextualizar as competências que essas pessoas têm e contextualizá-las na atividade da instituição, que no caso do Politécnico

		dirigir com o braço forte e os externos ajudam é essa a questão, isso, por exemplo, se fossem empresariais eu apoiava mais do que os políticos, porque tinha uma opinião muita mais, objetiva.	da instituição ou porque é da maior empresa que a instituição tenha relações ou qualquer coisa do gênero e que muitas vezes não só pelo perfil dessa pessoa, porque acaba por ser uma diplomacia da instituição com a comunidade o convite a essas personalidades, que são mais convites à entidades do que à personalidades.	nós temos as Ciências da Educação, imagina que não tínhamos, não tinha lógica convidar alguém das Ciências da Educação para dar pareceres, por exemplo, quer dizer, há aqui fazer a associação entre os objetivos institucionais com o perfil dos membros cooptados, portanto isso pode fazer parte desse parecer fundamentado para fazer os tais convites, isso é o que deve ser.
	Comportamento e participação nas reuniões		Com que as reuniões do Conselho Geral se discutam as coisas muito pela rama, porque depois os membros cooptados a mesma coisa, os membros cooptados como não são, como são externos não vão, vão também gerir as suas participações de uma forma muito politicamente correta e que normalmente em linha com quem os nomeou que na maioria das vezes com a Presidência, porque se o Presidente foi	O Presidente do Conselho Geral é como se fosse o presidente de uma assembleia, quer dizer, ele só gere as reuniões, não tem agenda pra além disso, quem faz a maior parte das propostas que vão ao Conselho Geral é o Presidente da instituição, o Reitor no caso das universidades.

			eleito pelo Conselho Geral, se o Conselho Geral nomeia os cooptados, a maioria que elegeu o Presidente é a maioria que elege os cooptados, por isso os cooptados acabam por ser os grandes aliados do Presidente ou do Reitor e faz com que o Presidente e o Reitor, juntamente com os estudantes, que na maior parte das vezes estão em sintonia com o presidente, por questões políticas e às vezes até económicas, fazem com os docentes só tenham cinquenta por cento mais um, isto é, basta o Presidente ter meia dúzia ou três ou quatro docentes a perfilar suas opiniões para ter um Conselho Geral controlado. É o que eu digo a minha experiência é que votam 100% no que vota o Presidente.(politécnico)	
	Atitude no processo de tomada de decisão		Conselho Geral tem uma função que as pessoas nunca falam e que é fundamental que	

			são a elaboração dos Estatutos da própria instituição, Os Estatutos da instituição é quase como que a instituição funciona, bem ou mal, é como se fosse a Constituição da República. A Constituição da República para uma instituição de ensino superior são os Estatutos, e se nós não temos Estatutos bem feitos e os externos não têm noção nenhuma de como funciona uma instituição de ensino superior, apesar de terem sido, maior parte deles, estudantes do ensino superior, mas como estudantes nunca tiveram contacto com a organização da própria instituição, isso eles não têm a mínima sensibilidade, nós falamos de alguns problemas de comunicação de Conselhos Científicos, Pedagógicos, Direções de escolas, não têm noção nenhuma, então votam sempre com o Presidente.	

	Influência na missão da IES		É, não muito, isto é, não é fácil. Aí a questão é que a instituição de topo pode criar algumas políticas de investigação, mas não é fácil ter uma gestão de <i>top-down</i>, quer dizer os docentes também, o estatuto dos docentes, também têm alguma autonomia científica do ponto de vista de investigação. No Conselho Geral a definir as políticas de investigação, assim eles podem dizer alguma opinião, mas como eu digo assim muito vaga. E essas opiniões muito vagas nunca chegam aos docentes que fazem a investigação, eles podem dizê-las, mas de uma forma muito politicamente correta, como eu dizia. Depois nunca é específica, por isso é que nunca consegue chegar ao público-alvo que serão os docentes, porque não particularizam também.	
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral		Pois, aí eu diria que os membros cooptados não têm qualquer participação, eles dão opinião sobre aquilo que lhes é perguntado, iniciativa não tenho conhecimento, depois há uns mais ativos do que outros, não é, quer dizer, no Conselho Geral temos membros	

			com uma participação ativa e valiosa. Mas, quem define a agenda do Conselho Geral é o Presidente (Reitor)	
--	--	--	---	--

	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
G1 Entrevistado 2	Processo de cooptação membros externos		Agora aqui eu também penso que a questão do papel do membros cooptados, que eu costumo usar a expressão do politicamente correto, que no Conselho Geral é uma coisa que fica sempre muito presente, que as pessoas só falam o que é politicamente correto, nem sempre têm coragem de falar o que não é politicamente correto e o politicamente correto que eu digo é, frases bonitas quer agradam a comunidade em geral, que os jornalistas gostam de dizer, quando muitas vezes não têm muita noção do que estão a dizer e nós transformamos o Conselho Geral muitas vezes num	

			órgão do politicamente correto por quê?	
	Comportamento e participação nas reuniões		Eu acho que já disse, basicamente, tudo sobre o funcionamento do Conselho Geral no que diz respeito aos membros cooptados, que era esse o seu interesse e, pronto é a minha opinião, eu acho que tivemos e temos membros externos muito interessantes com opiniões muito válidas, tendo sempre eles o receio de entrarem em conflito com o Presidente da instituição.	
	Atitude do processo de tomada de decisão	Os externos, por vezes, podem ter mais conhecimento que os internos sobre a questão contabilística, porque se forem e no nosso caso em particular, que temos muitos presidentes de Câmara e coisas do gênero estão habituados também a contabilidade das próprias Câmaras	O que diria é que os membros cooptados podem por vezes tecer algumas críticas a algumas questões, nomeadamente nos planos estratégicos, mas são aquelas críticas feitas no momento de aprovação do plano estratégico, que depois não têm grandes repercussões no próprio plano estratégico.	
	Influência na missão da IES			

		Pois, aí eu diria que os membros cooptados não têm qualquer participação, eles dão opinião sobre aquilo que lhes é perguntado, iniciativa não tenho conhecimento, depois há uns mais ativos do que outros, não é, quer dizer, no Conselho Geral temos membros com uma participação ativa e valiosa e outros que praticamente nula e depois também tem gente que falta muito a reuniões, alguns, o que eu compreendo porque, uma das coisas que, às vezes, as reuniões do Conselho geral tornam-se, são mal geridas, demoram muitas horas sem se decidir nada e isso é um problema que, se nós internos ainda podemos ter alguma, fazer algum desconto relativamente a isto, porque estamos a tentar construir a nossa instituição, para os externos é		
	Influência na definição da agenda do CG			

		uma atividade “pro bono” em que a espera por uma manhã ou um dia inteiro, por que às vezes demoram da manhã à tarde, está e decidir que estão a prejudicar suas atividades profissionais e numa reunião que não se avança que não se faz nada, que isso acontece às vezes, não é muito interessante como é evidente não é, por isso muitas vezes eles tem que estar uma parte da reunião e depois tem que sair e isso eu compreendo perfeitamente, mas é um problema também. Mas, quem define a agenda do Conselho Geral é o Presidente (Reitor).		
--	--	--	--	--

G1 Entrevistado 2	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		

	Comportamento e participação nas reuniões		
	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		

	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos <i>Stakeholders</i> externos	Concepção Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
G1 Entrevistado 3	Processo de cooptação membros externos			De um conjunto de nomes que são propostos ao Conselho Geral, o que temos em conta é, as áreas de onde esses membros provêm não é, a relação que podem ter com as áreas que nós próprios desenvolvemos e a relevância para a nossa articulação na comunidade e, portanto, na região onde nos inserimos. As mais valias que esses membros também nos podem trazer ao nível das várias áreas de atuação do Instituto não é, tendo em conta que o Instituto tem seis escolas e nós procuramos diversificar de alguma forma os membros que integram o Conselho Geral, no sentido de trazerem contributos para aquilo que é a nossa

				missão. E depois esses membros, o curriculum de cada um desses membros, aquilo que é desenvolvido por cada um é analisado em sede do Conselho e depois é votado pelos membros do Conselho e, portanto, ficam aqueles que são, recolhem o maior número de votos.
	Comportamento e participação nas reuniões		No Conselho Geral há autarcas, o que também é um contributo também muito útil, ainda por cima o nosso Instituto tem escolas em vários Concelhos do Distrito e também essa visão de alguns autarcas, não são todos como é óbvio, mas trazem-nos uma visão às vezes também, numa perspectiva mais política e também do desenvolvimento da região, do território que para nós é muito interessante e que também permite o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de projetos nesses mesmos territórios, nos vários Concelhos.	Os membros cooptados participam na discussão daquilo que está em cima da mesa dos assuntos de igual forma que qualquer outro membro do Conselho Geral, e trazem sempre na minha perspectiva, são uma mais-valia, porque nos trazem o olhar externo sobre aquilo que fazemos não é, e sobre o que poderemos fazer porque também há uma análise sobre aquilo que nos envolve e há propostas que nos são, e desafios que nos são lançados no sentido de melhorar aquilo que é a nossa atuação e há também uma análise, uma discussão e avaliação sobre aquilo que fazemos e, portanto, este olhar externo é sempre um olhar, na minha perspectiva, muito importante e favorece a discussão de outros pontos de vista não é, normalmente pontos de vista de empresários, de pessoas das artes, de pessoas da saúde, conforme é composição do Conselho Geral.

	Atitude no processo de tomada de decisão			A Presidência do Conselho Geral é de um membro externo como está previsto na lei, e de facto os membros externos reúnem previamente para os pareceres para o plano de atividades para o relatório de contas, para os planos estratégicos e vai ao encontro daquilo que eu disse antes, mais uma vez é uma perspectiva de um grupo de pessoas, não é, empresários, autarcas, pessoas com outros papéis na sociedade ou docentes. Portanto, temos aqui estas perspectivas que pensando no plano estratégico, que fazem uma apreciação prévia e do próprio plano de atividades, fazem uma apreciação prévia daquilo que pode ser o nosso plano de ação e por outro lado, relativamente as contas, também são aqui um aval de uma análise de quem está de alguma forma de fora não é, olhar para a instituição e, portanto é sempre, analiso sempre os pareceres de uma forma muito positiva, e que muitas vezes deixam alertas ou a dizer atenção, deverão caminhar por aqui ou deverão ter em atenção, por exemplo, agora estamos a ver a conjuntura, o que pode influenciar aquilo que é o desenvolvimento das instituições, limitar em alguns campos a atuação, portanto vejo como muito positiva sim.
	Influência na missão da IES			O nosso Instituto tem uma grande ligação à região e

				dessa forma há aqui um contributo por parte de quem está no Conselho Geral no sentido de que possamos fazer mais e melhor e, nessa perspectiva, quer ao nível do ensino, mas muitas vezes mais até ao nível da investigação e dos projetos, estes membros, ao nível do empresarial, dizer de que forma é que nós podemos contribuir para o desenvolvimento das empresas e de que forma é que as empresas podem contribuir para o nosso desenvolvimento, aqui numa parceria muito estreita e isso é sempre muito positivo, ou seja, porque há aqui uma relação que é bidirecional no sentido do que que nós podemos contribuir para estes vários setores, o setor social, o setor empresarial, o setor da saúde, o setor das artes e tecnológico, de que forma é que nós podemos contribuir para o desenvolvimento, muitas vezes até com a criação de grupos de investigação,
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			Mais uma vez, as prioridades são definidas pelo conjunto do Conselho Geral, não é, não há aqui, é claro que os membros externos podem fazer uma proposta como também os membros internos, não há aqui uma, digamos, que algo que seja uma definição própria dos membros externos, eles podem apontar prioridades e o Conselho definir que sim, mas é sempre, há sempre

				aqui uma decisão que pode ser por maioria ou por unanimidade, mas não específica, os membros externos apresentam propostas, mas como também os membros internos apresentam, sobre aquilo que a definição das prioridades e que depois é analisada em sede do Conselho e votada, nessa perspectiva. É claro que há aqui algumas questões que muitas vezes também dependem da condução do Presidente do Conselho Geral, não é, mas tem a ver com a forma como podem, eventualmente, colocar os assuntos mas, a decisão é sempre por maioria, por unanimidade e nessa perspectiva do conjunto do Conselho Geral.
--	--	--	--	--

	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
G1 Entrevistado 3	Processo de cooptação membros externos	O curriculum de cada um desses membros, aquilo que é desenvolvido por cada um é analisado em sede do Conselho e depois é votado pelos membros do Conselho	As mais valias que esses membros também nos podem trazer ao nível das várias áreas de atuação do Instituto não é, tendo em conta que o Instituto tem seis escolas e nós procuramos diversificar de alguma forma os membros que integram o Conselho Geral,	O que temos em conta é, as áreas que de onde esses membros provêm não é, a relação que podem ter com as áreas que nós próprios desenvolvemos e a relevância para a nossa articulação na comunidade e, portanto, na região onde nos inserimos

			no sentido de trazerem contributos para aquilo que é a nossa missão.	
	Comportamento e participação nas reuniões		Trazem-nos sempre esta diversidade de olhares na minha perspectiva é muito importante para nós próprios olharmos para aquilo que fazemos não é, e com o olhar crítico também no sentido sempre daquilo que pode ser o melhor desenvolvimento da instituição	
	Atitude do processo de tomada de decisão		Analiso sempre os pareceres de uma forma muito positiva, e que muitas vezes deixam alertas ou a dizer atenção, deverão caminhar por aqui ou deverão ter em atenção, por exemplo, agora estamos a ver a conjuntura, o que pode influenciar aquilo que é o desenvolvimento das instituições, limitar em alguns campos a atuação, portanto vejo como muito positiva sim	
	Influência na missão da IES		Instituto tem uma grande ligação à	As instituições de ensino superior têm

			região e dessa forma há aqui um contributo por parte de quem está no Conselho Geral no sentido de que possamos fazer mais e melhor e, nessa perspectiva, quer ao nível do ensino, mas muitas vezes mais até ao nível da investigação e dos projetos, estes membros, ao nível do empresarial, dizer de que forma é que nós podemos contribuir para o desenvolvimento das empresas e de que forma é que as empresas podem contribuir para o nosso desenvolvimento.	que estar viradas para fora, não é, não podem estar viradas para si próprias, portanto, e a nossa missão é servir à comunidade e por isso não conseguiremos fazer sozinhos de todo, portanto tem que ser, e temos por exemplo, há coisas interessantes nós temos um projeto que é “Bus académico”, que é, no sentido de facilitar a mobilidade dos estudantes que é com o apoio das autarquias, porque temos estudantes dos vários pontos do Distrito e há aqui um autocarro, um, quando digo um são vários não é, mas que permitem a mobilidade dos estudantes e isto também é uma parceira do Instituto com as Câmaras, e pra dizer este como há outros, mas ao nível do ensino, por exemplo, estamos a falar nesta vertente que é um projeto inovador até.
	Influência na definição da agenda do CG	É claro que os membros externos podem fazer uma proposta como também os membros internos, não há aqui uma, digamos, que algo que seja uma definição própria dos membros externos.	É claro que há aqui algumas questões que muitas vezes também dependem da condução do Presidente do Conselho Geral, não é, mas tem a ver com a forma como podem, eventualmente, colocar os assuntos mas, a	

			decisão é sempre por maioria, por unanimidade e nessa perspectiva do conjunto do Conselho Geral.	
--	--	--	--	--

G1 Entrevistado 3	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		
	Comportamento e participação nas reuniões		
	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		

G1 Entrevistado 4	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do	Concepção Utilitária	Concepção Normativa

		papel dos <i>Stakeholders</i> externos	do papel dos stakeholders externos	do papel dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos			No caso do meu Conselho Geral foi tudo bastante consensual, quer dizer, houve uma discussão de um nome ou de outro, mas foi tudo muito consensual, talvez por ser o primeiro, digamos, e por haver ainda muitas personalidades para escolher, digamos assim, da sociedade civil, foi um processo muito interessante porque, digamos, era possível as pessoas apresentaram as razões, porque acharam que a experiência que aquela pessoa trazia do setor profissional ou do setor universitário em que estava envolvida, digamos, em que medida é que essa experiência podia ser uma mais-valia para o Conselho Geral da universidade, foi esse o critério fundamental.
	Comportamento e participação nas reuniões			Agora, digamos, nas reuniões em si as discussões eram vivas de maneira geral,

				muito vivas até dentro dos limites, felizmente, da civilidade e da boa educação o que às vezes nem sempre acontece, mas no meu Conselho Geral foi sempre absolutamente, aliás, de uma correção exemplar, sempre, portanto, absolutamente sempre, e de uma maneira geral as pessoas procuravam o consenso sem abdicar da sua, digamos, da forma como é que encarava a universidade, nem todos encaravam a universidade da mesma maneira, não é, agora eu devo dizer que o Presidente e o Vice-presidente eram muito colaborantes, digamos gente que trabalhava, que se preocupava muito com as reuniões, que criava bom ambiente e que normalmente criava bom ambiente à discussão.
	Atitude no processo de tomada de decisão			Mas, é verdade que a discussão procurava

				encontrar, de uma maneira geral, um consenso, embora as pessoas não se inibissem de votar contra quando havia problemas, mas sem problema nenhum, mas normalmente a discussão procurava esse consenso, do meu ponto de vista.
	Influência na missão da IES			Para nós percebermos como é que os membros externos, digamos, contribuíram, ou no meu caso, contribuíram diretamente com ideias, digamos, com debates para o Conselho em si, eu devo dizer-lhe que o Conselho Geral tem uma organização interna em diferentes comissões. Eu estava na Comissão de Investigação e, digamos, tinha na minha comissão dois membros externos do Conselho Geral e a contribuição deles foi absolutamente notável. Nós tínhamos reuniões fora das

				reuniões do Conselho Geral, como é óbvio, para prepararmos as questões, portanto, do ponto de vista, por exemplo, da inovação e investigação nós tínhamos reuniões diretas com o Vice-reitor da investigação, portanto, com a pessoa que estava diretamente relacionada com a investigação. O que significa que a comissão trabalhava com o Vice-reitor da investigação e na altura isso deu origem, olha deu origem, por exemplo, a um enorme encontro das estruturas de investigação todas da Universidade deu origem, tudo ideias que surgiram dessa comissão e, portanto, e nas outras acontecia o mesmo, nas de ensino, nas de...havia várias, com várias...e eles davam contributos inclusivamente mesmo na área da Cultura e etc..., digamos, contributos, não só contributos ativos, isto é, dar
--	--	--	--	---

				ideias pra fazer coisas, mas também contributos do ponto de vista a trazerem temas para a discussão.
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			A mesma que eu tinha, digamos, nós não fazíamos diferença, quer dizer, se eu entendesse que uma questão devia ser discutida, dizia ao Presidente do Conselho Geral – olha eu achava que isto devia ser discutido na próxima reunião – eles tinham o mesmo tipo de atitude, eu não vi diferença. Depois do Conselho Geral formado, com toda franqueza, as diferenças diluíram-se, quer dizer, não se via diferenças na atuação entre nós, que éramos docentes da Universidade, e os membros externos.

	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
G1 Entrevistado 4	Processo de cooptação membros externos	Convinha que as personalidades externas do Conselho Geral representassem tendências da própria Universidade	Queríamos cobrir a representação das empresas, alguém que viesse das empresas, mas queríamos que essas pessoas ou essa pessoa tivesse alguma ligação ao Norte, à Universidade, aos setores produtivos do Norte do país, portanto interessava-nos do tecido empresarial em que a Universidade está inserida. Estivessem no estrangeiro ligadas à universidades estrangeiras, com carreiras na área da ciência, digamos assim, e que pudessem trazer pra Universidade o conhecimento do funcionamento, não apenas das escolas da universidade, mas também das suas estruturas de investigação.	Provavelmente, assim foi, digamos, nós também procuramos no conjunto do Conselho Geral, as pessoas assentaram em nomes que eram, realmente, nomes muito representativos. Que já tinham pertencido à Universidade e que agora estava fora e, portanto o que também facilitava o estabelecimento de pontes.
	Comportamento e participação nas reuniões	o Presidente e o Vice-presidente eram muito colaboradores, digamos gente que trabalhava, que se preocupava muito com as reuniões, que criava bom	Eu considero que tudo dependerá, naturalmente, como nós estávamos a dizer há pouco, do tipo de pessoas que se trazem para um Conselho Geral. No caso do Conselho	

		ambiente e que normalmente criava bom ambiente à discussão.	Geral em que eu estive, pra mim foi uma experiência notável porque as pessoas que vieram da sociedade civil eram efetivamente muito colaborantes e uma coisa que eu não deixarei de sublinhar é que sendo muitas vezes gente muitíssima ocupada, o facto de terem aceite de fazer parte da estrutura significava que acabavam por tentar dispor de tempo pra vir, pra vir às sextas-feiras, uma vez por mês, ao Conselho Geral e pra vir noutras sextas-feiras à reuniões em que se tratavam assuntos que depois eram discutidos no Conselho Geral.	
	Atitude do processo de tomada de decisão		Agora eu devo dizer que o Presidente e o Vice-presidente eram muito colaborantes, digamos gente que trabalhava, que se preocupava muito com as reuniões, que criava bom ambiente e que normalmente criava bom ambiente à discussão.	
	Influência na missão da IES	Eu estava na Comissão de Investigação e,	O que significa que a comissão trabalhava com o	Porque acho que os olhares de fora da universidade

		digamos, tinha na minha comissão dois membros externos do Conselho Geral e a contribuição deles foi absolutamente notável. Porque um deles, digamos, estava ligado a universidade estrangeira e ligado à estruturas de investigação desde há muitos anos, é um investigador reputado. e o outro estava ligado justamente a uma empresa, mas era professor catedrático na universidade ou tinha sido professor catedrático na universidade.	Vice-reitor da investigação e na altura isso deu origem, olha deu origem, por exemplo, a um enorme encontro das estruturas de investigação todas da Universidade, deu origem, tudo ideias que surgiram dessa comissão e, portanto, e nas outras acontecia o mesmo, nas de ensino, nas de...havia várias, com várias...e eles davam contributos inclusivamente mesmo na área da Cultura e etc., digamos, contributos, não só contributos ativos, isto é, dar ideias pra fazer coisas, mas também contributos do ponto de vista a trazerem temas para a discussão.	só podem trazer bem a universidade, mesmo quando nós não concordamos eles e como a estrutura está feita de maneira que os docentes têm sempre um número, digamos qualquer votação, não parece mal nenhum que houvesse mais membros externos, digamos para desenvolver esta colaboração da universidade com o meio envolvente. Eu quando digo meio envolvente não estou a falar apenas das empresas, nem estou a pensar apenas nas empresas, não, estou a pensar na Cultura, de gente que, portanto de gente das estruturas culturais da cidade que ajudam também a conferir uma personalidade a universidade.
	Influência na definição da agenda do CG		A mesma que eu tinha, digamos, nós não fazíamos diferença, quer dizer, se eu entendesse que uma questão devia ser discutida, dizia ao	

			Presidente do Conselho Geral – olha eu achava que isto devia ser discutido na próxima reunião – eles tinham o mesmo tipo de atitude, eu não vi diferença. Depois do Conselho Geral formado, com toda franqueza, as diferenças diluíram-se, quer dizer, não se via diferenças na atuação entre nós, que éramos docentes da Universidade e os membros externos.	
--	--	--	---	--

G1 Entrevistado 4	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		
	Comportamento e participação nas reuniões		

	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		

	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos <i>Stakeholders</i> externos	Concepção Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
G2 Entrevistado 1	Processo de cooptação membros externos		Sim, tínhamos a participação de autarcas inclusivamente, eu aqui faço a “mea culpa” no sentido de não saber que era uma figura que era externa, numa perspectiva de convidada ou que de alguma forma já pertencia a equipe de base, que era o próprio Presidente da Câmara Municipal. Sendo a Capital do Distrito é uma pessoa que politicamente conseguiria, consegue abarcar todos os Concelhos, mas tínhamos também ex-membros de assembleias municipais, presidente de	Conselho Geral é visto como estrategicamente incorporado neste meio, há aqui uma forte vertente ligação empresarial, ok, ou seja, “players” no Distrito acabam por ser parceiros da própria instituição, acabam por ser conectores que muitas das vezes são também estratégicos naquilo que é a perspectiva ou de certa forma o caminho, o rumo que se quer dar a instituição sempre numa perspectiva do estudante, do desenvolvimento e coesão territorial.

			assembleias municipais, e portanto, mas era plural, ou seja, não havia aqui nenhuma inclinação de certa forma partidária de todo, havia sim facto uma representatividade dispersa de vários partidos se quisermos entender, mas acho que, na minha opinião, há a tônica do carácter de facto político, mas a envolvimento que essas pessoas têm, a importância que têm, a influência que têm no poder de decisão e a estratégia para o que são as linhas mestras da instituição.	
	Comportamento e participação nas reuniões			Para ser assim sucinto e não perder o meu raciocínio, havia de certa forma uma vontade comum de todos os intervenientes quer externos ou quer internos, de certa forma uma perspectiva de futuro para a instituição ok.
	Atitude no processo de tomada de decisão			Havia de certa forma uma vontade comum de todos os intervenientes

				quer externos ou quer internos, de certa forma uma perspectiva de futuro para a instituição.
	Influência na missão da IES			Certo, de todos eventualmente aquele que existia o menor conforto de quem é externo, tinha precisamente a ver com a investigação, ok, por que todos os outros, esqueci de me referir também no início, mas também tínhamos envolvidos Diretor de escola secundária, Diretor de escola de música do Distrito, ou seja, isso também mostra de certa forma o posicionamento onde a instituição queria estar e com queria estar, até porque isso também muitas das vezes eram mensageiros da qualidade da instituição, ou seja, que estavam próximos dos alunos.
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			Relativamente aos externos, aquilo que eu sentia muitas das vezes, desconheço se existia aqui algum acompanhamento

				Por parte do Presidente do Conselho Geral para com as entidades externas, avulsas, digamos assim, aquilo que eu lhe posso garantir, que eu fui assistindo, é que sempre houve total liberdade no Conselho Geral para que de alguma forma as entidades externas tinham tanta ou igual preponderância ou posição pra o fazer como alguém de dentro, ou seja, jamais foram hostilizados, o facto de serem, quando digo hostilizados ao nível do sentido lato da palavra, mas sempre tiveram o mesmo e foram olhados com a mesma importância do que de dentro.
--	--	--	--	---

G2 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos		Conselho Geral é visto como estrategicamente incorporado neste meio, há aqui	O Conselho Geral como meio de influência não só académica, mas também de certa forma quer envolver o Distrito. E o

			uma forte vertente ligação empresarial, ou seja, “players” no Distrito acabam por ser parceiros da própria instituição.	politécnico tem uma grande dispersão territorial, , ou seja, estamos a falar num raio superior a 100 km em alguns dos casos.
	Comportamento e participação nas reuniões		Havia de certa forma uma vontade comum de todos os intervenientes quer externos ou quer internos, de certa forma uma perspectiva de futuro para a instituição.	
	Atitude do processo de tomada de decisão			
	Influência na missão da IES	Certo, de todos eventualmente aquele que existia o menor conforto de quem é externo, tinha precisamente a ver com a investigação.		A questão da investigação será a parte mais complexa de mensurar, não é, estamos a falar de coisas demasiado técnicas, mas tudo aquilo que era de âmbito geral numa perspectiva de estratégia, de posicionamento das mais diversas, eu vou dar um exemplo e tenho que fazer, como disse também há pouco, o Distrito, a dispersão territorial abrange mais de 100 km de raio e isto, nós conseguimos fazer uma coisa incrível que não foi disputada unicamente no Conselho Geral, mas foi no fundo quem criou condições pra isto, foi nós criamos, nós percebemos que poderíamos ter aqui alguma dificuldade de coesão territorial e a partir

				do Conselho Geral, de certa forma com acompanhamento dos municípios envolvidos, nós conseguimos criar uma rede de transportes própria.
	Influência na definição da agenda do CG	A matriz é obviamente estabelecida pelo Presidente do Conselho Geral em consonância com o Presidente da instituição.	Relativamente aos externos, aquilo que eu sentia muitas das vezes, desconheço se existia aqui algum acompanhamento por parte do Presidente do Conselho Geral para com as entidades externas, avulsas, digamos assim, aquilo que eu lhe posso garantir, que eu fui assistindo, é que sempre houve total liberdade no Conselho Geral para que de alguma forma as entidades externas tinham tanta ou igual preponderância ou posição pra o fazer como alguém de dentro, ou seja, jamais foram hostilizados, o facto de serem, quando digo hostilizados ao nível do sentido lato da palavra, mas sempre tiveram o mesmo e foram olhados	

			com a mesma importância do que de dentro.	
--	--	--	---	--

G2 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias		
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações	
	Processo de cooptação membros externos			
	Comportamento e participação nas reuniões			
	Atitude do processo de tomada de decisão			
	Influência na missão da IES			
	Influência na definição da agenda do CG			

G2 Entrevistado 2	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos <i>Stakeholders</i> externos	Concepção Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos			Efetivamente, o fato dos membros cooptados serem eleitos por pessoas que foram efetivamente eleitas para estarem no Conselho Geral é um passo, é positivo no sentido em que a nomeação, a cooptação poderia

				ser feita de outra forma, poderia ser só através do Presidente, poderia ser só através..., pá, uma série de mecanismos. Acho que apesar de tudo essa é uma boa forma no sentido em que quem foi eleito pelos pares, ou seja, pelos os estudantes e pelos docentes e tem a possibilidade de propor e também depois de eleger.
	Comportamento e participação nas reuniões			Da minha experiência, ou seja, o que tenho visto é que efetivamente há uma humildade muito grande no sentido de quando os assuntos que estão a ser discutidos não são dominados por estas pessoas que são de fora da universidade, portanto muitas vezes nós entramos em assuntos que são densos tecnicamente, portanto exigem conhecimento profundo do tema, portanto aí o que há, por exemplo, os cooptados acabam por dizer - olhem, desculpem eu não percebo

				muito disto, do que eu estou a ouvir parece-me que pode ser positivo A, B ou C, ou portanto, eu acho que isto é super positivo no sentido em que eles têm a facilidade de se abstraírem da nossa bolha, da nossa realidade e darem uma perspectiva que muitas vezes desbloqueia soluções, porque muitas vezes acaba por desbloquear um outra solução no sentido em que tentam intermediar quando não sabem do assunto e às vezes é essa perspectiva que falta.
	Atitude no processo de tomada de decisão		Eu nunca senti que houvesse uma tentativa de sobreposição deles em relação aos membros eleitos nem vice-versa, mas que há ali um clima democrático muito saudável. E também é importante eles estarem lá, porque algumas vezes nós próprios, nós os académicos e os estudantes muitas vezes estamos a discutir assuntos	

			em que precisamos de uma opinião mais jurídica, de uma opinião mais empresarial e aproveitamos o fato de termos presentes, por exemplo juízes, CEO de multinacionais e tentar de forma rápida esclarecer ali a dúvida e apontar um caminho.	
	Influência na missão da IES			Sim, eu acho que os membros cooptados são particularmente importantes para a terceira missão da universidade que é exatamente a ligação à sociedade, no sentido em que eles conseguem desbloquear muitos contactos, muitas ligações, muitas formas de pensar, porque vêm efetivamente do outro lado da terceira missão, ou seja, de quem recebe o contributo da universidade. Portanto, depois ajudam a abrir os horizontes de quem está a gerir as universidades de quem está cá dentro e mostram muitas vezes, “olhem vocês se

				calhar estão preocupados com isto, mas lá fora ninguém quer saber muito disto, querem receber disto”. Portanto, ajudam a apontar caminhos, são mesmo muito importantes nesse sentido e eu diria que é talvez o ponto onde os membros cooptados mais acrescentam à discussão e depois à universidade em última análise.
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			Da minha experiência há uma liberdade muito grande para a agenda ser definida por todos e, portanto, não haver aqui um monopólio de quem define os temas e de quem não define. E ainda assim mesmo que o tema não seja incluído na agenda, ao final de todas as reuniões há sempre o tópico dos outros assuntos e aí também sempre dá para introduzirmos ou abordarmos um outro tema que achamos pertinente e que não tenha sido

				discutido anteriormente.
--	--	--	--	--------------------------

	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
		Primeiro a relevância da personalidade ou da pessoa em causa, portanto a partida as pessoas que são propostas, são pessoas que têm relevância na sociedade, quer pelo seu trajeto profissional, quer pelo seu trajeto social, uma série de razões. E depois também pela área em que se destacaram.	A universidade, se identifica ou é sabido que um dois eixos estratégicos pode ser, por exemplo, a aproximação ao setor farmacêutico, uma das propostas fundamentadas poderia ser por exemplo o CEO ou o Diretor de uma companhia farmacêutica, dizendo que esta pessoa tem o mérito reconhecido profissionalmente numa área que interessa à universidade e, portanto esta pessoa vai poder trazer o conhecimento que tem do seu percurso profissional para dentro da universidade e auxiliar neste caminho. Portanto, isto é uma forma muito clara de ajudar no governo da universidade.	Claro que depois há pessoas que acabam por ser cooptadas não necessariamente por isso, mas porque tem o relevo na sociedade em geral, isto é, pessoas que possam sempre trazer algum <i>input</i> de fora que não sejam necessariamente coadunados, que se coadunam, com os objetivos estratégicos. Porque uma das principais razões para eu ver como positivas a existência de membros cooptados é efetivamente poder haver este casamento entre o que é a visão da universidade e de quem está na universidade de si própria, mas também a visão de quem vê de fora da universidade.
G2 Entrevistado 2	Processo de cooptação membros externos			
	Comportamento e participação nas reuniões	Bom, eu acho que aqui se calhar convém fazermos	Eu nunca senti que houvesse uma tentativa de	

		também um distinção, que é depois a do membro cooptado que é também outro Presidente. Ou seja, o Presidente do Conselho geral é sempre uma pessoa cooptada e aí naturalmente que esse cooptado haverá por ter um papel de moderar tem um papel diferente do que se calhar, vou pô-lo a parte, do resto que esta questão é mais para os outros.	sobreposição deles em relação aos membros eleitos nem vice-versa, mas que há ali um clima democrático muito saudável. E também é importante eles estarem lá, porque algumas vezes nós próprios, nós os académicos e os estudantes muitas vezes estamos a discutir assuntos em que precisamos de uma opinião mais jurídica, de uma opinião mais empresarial e aproveitamos o fato de termos presentes, por exemplo juizes, CEO de multinacionais e tentar de forma rápida esclarecer ali a dúvida e apontar um caminho.	
	Atitude do processo de tomada de decisão	O que tenho visto é que efetivamente há uma humildade muito grande no sentido de quando os assuntos que estão a ser discutidos não são dominados por estas pessoas que são de fora da universidade.	Portanto, eu acho que muito nesta sinergia que cada um sabe do percebe entende que está lá por ser bom naquela área, ninguém está a espera de que o CEO de uma empresa farmacêutica saiba opinar de forma concreta, de forma fundamentada sobre a gestão dos currículos de toda a universidade. Acho	

			que ninguém, e nem é esse o objetivo. No entanto, a partir que tem esse reconhecimento a coisa funciona bem.	
	Influência na missão da IES		Portanto, depois ajudam a abrir os horizontes de quem está a gerir as universidades de quem está cá dentro e mostram muitas vezes, “olhem vocês se calhar estão preocupados com isto, mas lá fora ninguém quer saber muito disto, querem receber disto”. Portanto, ajudam a apontar caminhos, são mesmo muito importantes nesse sentido e eu diria que é talvez o ponto onde os membros cooptados mais acrescentam à discussão e depois à universidade em última análise.	Sim, eu acho que os membros cooptados são particularmente importantes para a terceira missão da universidade que é exatamente a ligação à sociedade, no sentido em que eles conseguem desbloquear muitos contactos, muitas ligações, muitas formas de pensar, porque vêm efetivamente do outro lado da terceira missão, ou seja, de quem recebe o contributo da universidade.
	Influência na definição da agenda do CG	A agenda das reuniões é fixada pelo Presidente do Conselho Geral, muitas vezes ouvindo o Reitor e a equipe reitoral para as questões que acham importantes. Isto é a regra, é o que	Da minha experiência há uma liberdade muito grande para a agenda ser definida por todos e, portanto, não haver aqui um monopólio de quem define os temas e de quem não define.	

		acontece normalmente.		
--	--	-----------------------	--	--

G2 Entrevistado 2	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		
	Comportamento e participação nas reuniões		
	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		

G3 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos <i>Stakeholders</i> externos	Concepção Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos	Sim, a questão é, o que acontece é que os Conselhos Gerais têm claramente facções, com eu estava a comentar, portanto, muitas vezes as propostas	Há pessoas com sensibilidades diferentes e muitas vezes acabam por utilizar no fundo estas oportunidades para, tentar ou não, influenciar a	O espírito original da questão, ou seja, o espírito original é ir à sociedade buscar as pessoas que de alguma forma venham contribuir para a

		vêm dessas facções diferentes, de sensibilidades diferentes ou então de pessoas ou grupos de pessoas que querem marcar posição e querem demonstrar, no fundo a sua relevância, não é, e portanto, acabam por fazer ali um conjunto de propostas, obviamente, quando propõem alguém já sabem, não é, quem estão a propor e até já falaram com eles anteriormente, não é, ninguém vai, difícil propor alguém com o qual que não se tenha um tipo de, não se fez nenhuma abordagem, não é.	presença de pessoas no Conselho Geral que de alguma forma os vão aumentar o número de votos entre aspas.	instituição, não é, para aportar algo de novo à instituição, mas muitas vezes, o desenvolvimento das instituições, são instituições democráticas, não é, e como são democráticas há facções diferentes
	Comportamento e participação nas reuniões		Percebe-se que algumas que estão lá acabam por seguir um determinado caminho que ter a ver com as pessoas que de alguma forma influenciaram a presença deles lá e com os quais eles têm confiança, não é, porque estamos a discutir coisas muito técnicas, imagina uma realidade, um rolamento, uma coisa mais específica, não é,	

			eles acabam por não ter o domínio suficiente daquela realidade às vezes para votar, entre aspas, com a cabeça deles, não é, para informarem-se e perceber o que está ali em discussão, mas acabam por seguir um pouco aquilo que é a manada, não é, ou seja, para onde é que vai a maioria, não é.	
	Atitude no processo de tomada de decisão			No fundo eles avaliam e eles aprovam, não é. Porque os documentos são aprovados no Conselho Geral e isso de facto dá alguma relevância, mas isso não quer dizer que influenciem as políticas, não é, quer dizer que quando muito se tiverem grandes acordos ou se houver ali uma ação que não seja razoável pode ser um no fundo espaço em que podem de alguma forma criar dificuldades ou não aprovação de um plano estratégico e de um relatório de atividades, não é fácil não é.

	Influência na missão da IES		Os Conselhos Gerais, teoricamente deviam ser um espaço em que os elementos externos tivessem ali uma oportunidade de influenciar o sentido e o caminho da instituição, mas que eu acho que não acontece porque depois o Conselho Geral não evolui nesse sentido, pronto, evolui noutra sentido para discutir coisas que não são estratégicas, são operacionais	
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			É o Presidente da instituição muitas vezes que define a agenda, aliás ou algumas das situações que vão lá para aprovar documentos de gestão da instituição, não é, e depois tem alguns elementos, na maioria das vezes Docentes, que procuram influenciar a agenda de acordo com seus interesses, certo, dos seus interesses da classe e como os elementos externos estão em menor número, acabam por não

				ter peso relativo, não é, acabam por ser minoritários
--	--	--	--	---

G3 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos		O espírito original é ir à sociedade buscar as pessoas que de alguma forma venham contribuir para a instituição, não é, para aportar algo de novo à instituição.	
	Comportamento e participação nas reuniões			
	Atitude do processo de tomada de decisão		Acho que muitas vezes eles procuravam, alguns assuntos que eram lá, que são discutidos são demasiados específicos para aquilo que é, no fundo a realidade com que eles lidam, e eu acho que eles procuram, dentro das pessoas que confiam dentro da instituição não é, informar-se sobre aquilo que acha que pronto, que deve ser o sentido do voto e bem muitas vezes acabam por, percebe-se que algumas que estão lá acabam por	

			seguir um determinado caminho que tem a ver com as pessoas que de alguma forma influenciaram a presença deles lá e com os quais eles têm confiança.	
	Influência na missão da IES			
	Influência na definição da agenda do CG	Os Presidentes do Conselho Geral No politécnico eram pessoas muito interessantes e muito valiosas, mas aquilo no fundo era pra onde era empurrado, por onde as coisas iam obrigatoriamente e, no caso dessa instituição o Presidente do Conselho Geral era uma pessoa com uma visão muito grande dentro, uma perspectiva muito larga sobre o ensino superior, e portanto, uma personalidade muito interessante. Mas, acaba também por não conseguir levar as coisas para, no fundo, pra aquilo que seria o espírito central do Conselho Geral, não é, acaba por ali empurrado para um caminho que era, isto é quase como uma máquina, não é, já está mecanizada, já está, as engrenagens	É o Presidente da instituição muitas vezes que define a agenda, aliás ou algumas das situações que vão lá para aprovar documentos de gestão da instituição, não é, e depois tem alguns elementos, na maioria das vezes Docentes, que procuram influenciar a agenda de acordo com seus interesses, certo, dos seus interesses da classe e como os elementos externos estão em menor número, acabam por não ter peso relativo, não é, acabam por ser minoritários.	

		estão lá todas e fazem com a máquina vá no caminho que tem que ir.		
--	--	--	--	--

G3 Entrevistado 1	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		
	Comportamento e participação nas reuniões		
	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		

G3 Entrevistado 2	Questões do guião	Dimensão PODER - Categorias		
		Concepção Coercitiva do papel dos <i>Stakeholders</i> externos	Concepção Utilitária do papel dos stakeholders externos	Concepção Normativa do papel dos stakeholders externos
	Processo de cooptação membros externos		Portanto, é sem dúvida, essas experiências profissionais e o mérito e o prestígio que as pessoas têm na	É assim, politicamente correto seria dizer que é, e não deixa de ser, que é por mérito e prestígio dos membros da

			sociedade que a universidade procura trazer porque, não só pela mais-valia que esses membros nos trazem, mas também porque sabemos que ter esse tipo de personalidades com prestígio e mérito na sociedade também traz algum mérito e prestígio à universidade.	sociedade, e não deixa de ser. Pelas funções que eles desempenham na sociedade civil, nas atividades profissionais que têm, porque tentar-se-ia trazer sempre para o âmbito do meio acadêmico e do meio universitário a experiência que essas várias personalidades que são cooptadas têm nas suas vidas e nas suas atividades profissionais.
	Comportamento e participação nas reuniões			Eu acho que o Conselho Geral que eu fiz parte tivemos a sorte de ter, se não todos, mas grande parte dos membros eram pessoas, que não eram figuras decorativas de todo, eram pessoas muito muito opinativas, pessoas que trouxeram uma grande mais-valia para a discussão. Nem sempre foi consensual é verdade, nem sempre era consensual e nós tínhamos pessoas com opiniões muito vincadas e muito fortes, até políticas, não é.

	Atitude no processo de tomada de decisão			Não, ninguém, nunca percebi que houvesse um contexto em que algum tipo de interesse, tanto acadêmico como empresarial, se sobrepusesse ao fim que era pretendido. Se me perguntar de uma forma geral se a interação entre os membros cooptados e os membros do Conselho Geral se foi boa, eu diria que sim, foi muito boa.
	Influência na missão da IES			A terceira missão sim, a terceira missão nitidamente acho que é a área onde mais contributos podem vir dos membros cooptados e onde acho que se consegue retirar mais as mais-valias das diferentes áreas e das diferentes funcionalidades que temos em relação àquilo que pretendemos dos membros cooptados. Em relação à investigação e ao

				ensino já depende um bocadinho de cada um dos membros cooptados, mas continua e no fundo acaba por voltar atrás um bocadinho com aquela ideia que eu dizia, que aquilo que a falta de contributo que possam dar por não estarem familiarizados com esta parte do ensino e da investigação acabam por colmatar com a sua experiência a outras áreas e o ensino e a investigação também não podem ser vistos apenas num mundo fechado, porque o ensino e a investigação existem porque depois precisamos de ter as pessoas lá fora no mundo do trabalho, seja a investigar, seja a trabalhar nas mais diferentes áreas.
	Influência na definição da agenda do Conselho Geral			Quem definia a prioridade da agenda era sempre o Presidente do Conselho Geral, mas baseado no calendário fiscal e académico que era transmitido pelo Sr. Reitor e

				pelo, agora está a me falhar a palavra, pelo Administrador da Universidade, que era quem era responsável pelas atividades e como eu falei pelas questões fiscais.
--	--	--	--	---

	Questões do guião	Dimensão LEGITIMIDADE - Categorias		
		O papel individual dos stakeholders externos	O papel organizacional dos stakeholders externos	O papel societal dos stakeholders externos
G3 Entrevistado 2	Processo de cooptação membros externos	Pelas funções que eles desempenham na sociedade civil, nas atividades profissionais que têm	Portanto, é sem dúvida, essas experiências profissionais e o mérito e o prestígio que as pessoas têm na sociedade que a universidade procura trazer porque, não só pela mais-valia que esses membros nos trazem, mas também porque sabemos que ter esse tipo de personalidades com prestígio e mérito na sociedade também traz algum mérito e prestígio à universidade.	
	Comportamento e participação nas reuniões	Eu acho que o Conselho Geral que eu fiz parte tivemos a sorte de ter, se não todos, mas grande parte	Conselho Geral que eu fiz parte teve um processo de criação do regulamento da Universidade, que	

		dos membros eram pessoas, que não eram figuras decorativas de todo, eram pessoas muito muito opinativas, pessoas que trouxeram uma grande mais-valia para a discussão.	era bastante polêmico o anterior regulamento tinha sido um assunto que tinha fracionado bastante a faculdade. E na altura nós tivemos, que era também simultâneo, o vice-presidente do Conselho Geral, que esteve a frente, ele também fez parte dessa comissão que esteve à frente dos trabalhos da criação do regulamento e tivemos que partir muita pedra efetivamente. E o contributo que ele, enquanto empresário de sucesso, nos trouxe e conseguimos adaptar à vida académica foi fundamental.	
	Atitude do processo de tomada de decisão	Mas, de uma forma geral entre os seis, pelo menos sempre quatro ou cinco elementos, foram elementos muito participativos, muito dedicados e que nunca senti que estivessem a sobrepor algum tipo de interesse ao interesse da faculdade, da universidade.	Lembro-me que tivemos também membro cooptado, logo a partida uma figura bastante forte, portanto tivemos de facto discussões bastantes acirradas, mas houve uma... percebi sempre, isto com toda a honestidade, que toda a gente tentava nas suas opiniões	

			incorporar as ideias de um lado e do outro e trazer aquilo que de melhor podia resultar para a universidade.	
	Influência na missão da IES		Eles conseguem nos trazer não a forma como o ensino deve ser administrado, mas quanto aos objetivos do ensino e da investigação porque nós estamos a criar depois a matéria prima que vai servir, que eles nos vêm buscar, pois, portanto, nós em termos de ensino e investigação temos que criar, eles podem nos ensinar e dar-nos estratégias para que nós consigamos criar aquilo que o mercado lá fora precisa. Portanto, sem dúvida nenhuma que o contributo deles, não sendo um contributo direto, também não é isso que se pretende, porque académicos temos cá nós, o contributo deles pode trazer a excelência que nós pretendemos levar depois para o exterior.	A terceira missão sim, a terceira missão nitidamente acho que é a área onde mais contributos podem vir dos membros cooptados e onde acho que se consegue retirar mais as mais-valias das diferentes áreas e das diferentes funcionalidades que temos em relação àquilo que pretendemos dos membros cooptados.

		Mas, portanto, quem definia a prioridade da agenda era sempre o Presidente do Conselho Geral, mas baseado no calendário fiscal e acadêmico que era transmitido pelo Sr. Reitor e pelo, agora está a me falhar a palavra, pelo Administrador da Universidade, que era quem era responsável pelas atividades e como eu falei pelas questões fiscais.	Em termos de agenda o que prevalecia sempre era essencialmente os calendários, o calendário fiscal, o calendário acadêmico, portanto, todos os assuntos que eram agendados para determinada reunião tinham sempre a ver um bocado com a proximidade de prazos, portanto, havia um ou outro assunto que era relevante, portanto podia ser discutido no início do ano como no fim do ano e aí poder-se-ia por sugestão de qualquer um dos membros, cooptados ou não, ir para agenda, mas a prioridade da agenda era sempre dada, como falou e bem, ao plano estratégico, ao plano anual de atividades, aprovação de contas, portanto, tudo que tem a ver com o calendário fiscal era sempre prioritário, fiscal ou estratégicos, os planos de contas, portanto, tudo que tivesse	
--	--	---	---	--

			prazos delimitados tinha sempre prioridade como tinha mesmo que ser.	
--	--	--	--	--

G3 Entrevistado 2	Questões do guião	Dimensão URGÊNCIA - Categorias	
		A Sensibilidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à demora no atendimento as suas reivindicações	A Criticidade do comportamento dos <i>Stakeholders</i> externos em relação à importância das suas reivindicações
	Processo de cooptação membros externos		
	Comportamento e participação nas reuniões		
	Atitude do processo de tomada de decisão		
	Influência na missão da IES		
	Influência na definição da agenda do CG		