



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Os Interesses Público e Privado na Decisão do
Gestor Público
O Caso da Universidade da Beira Interior**

**Maria Manuela Garcia dos Remédios Vaz de Almeida Fontes
Neves**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, Outubro de 2012

DEDICATÓRIA

Ao David, verdadeira razão de me ter inscrito no Mestrado.

Aos meus filhos Guilherme e Gonçalo que me acompanham, incentivam e animam todos os dias.

Á minha avó Cândida cuja sabedoria me inspira.

Á minha Família e Amigos...

AGRADECIMENTOS

Antes de mais quero agradecer ao meu orientador cuja competência pedagógica transformou as suas aulas e reuniões de trabalho em momentos, imperdíveis, de motivação e interesse e, cuja exigência científica me animou a melhorar continuamente.

A ele agradeço o verdadeiro e amigo encorajamento.

Olhando para trás, para o início desta *empreitada*, não posso deixar de lembrar e agradecer a todos quantos, de uma maneira ou de outra, contribuíram para o seu progresso:

O meu agradecimento ao Mestre Nuno Cunha Rolo, formador do Curso de Alta Direção da Administração Pública (CADAP) e ao Professor Doutor João Bilhim, Presidente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas pelo rumo e inspiradoras «dicas» de leituras. Ao Dr. Júlio Nabais (administrador principal do SIGMA/OCDE) pelo apoio e amabilidade na disponibilização de documentação.

Ao Dr. Rui Costa e Mestre Graça Castelo Branco no lançamento dos questionários *online*. À prestável Élia Corsino no processamento de alguns textos, bem como ao Dr. Pedro Oliveira pelo apoio de formatação do trabalho. A todos o meu agradecimento pela colaboração na operacionalização do estudo desenvolvido.

Ao Senhor Reitor, aos Presidentes das Faculdades de Artes e Letras, de Ciências, de Engenharias, de Ciências da Saúde e de Ciências Sociais e Humanas, aos docentes, estudantes e colegas colaboradores não docentes da Universidade da Beira Interior cuja inestimável participação permitiu a «fotografia» da Universidade da Beira Interior sobre a Informação, Consulta e Participação na tomada de Decisão.

Às amigas Helena e Fátima pelo exemplo de persistência!

Por fim, ao meu marido, aos meus filhos Guilherme e Gonçalo e à minha amiga Manuela Campos pelo incentivo e estímulo que só eles me souberam dar!

Muito Obrigada.

RESUMO

Partindo do princípio constitucional da prossecução do interesse público (artigo 268º da Constituição da República Portuguesa), o presente trabalho de investigação tem por objetivo saber de que forma o gestor público de uma Instituição de Ensino Superior (IES), na prossecução da missão da sua organização, pondera, na prática, os direitos e interesses privados, isto é, dos *stakeholders* da sua organização.

Para ir ao encontro deste objetivo foram utilizados métodos quantitativos, através do *software SPSS* e métodos qualitativos, com apoio do *software WebQDA*, com o intuito de fazer a triangulação da perceção da gestão de topo com a perceção dos *stakeholders* internos (docentes, estudantes e funcionários), aferindo-se, por um lado, se o gestor da UBI, na tomada de decisão, envolve os *stakeholders*, ponderando os seus interesses através da promoção de mecanismos de *Informação, Consulta e Participação* e, por outro, saber até que ponto esses *stakeholders* percecionam a sua *Informação, Consulta e Participação*, para a tomada de decisão.

O estudo conclui que, para além da estrutura legal para os órgãos das IES, proposta pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), aprovado pela Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro, onde se prevê a representação dos *stakeholders* em análise, tanto a Universidade da Beira Interior como as suas Faculdades, em geral, têm trilhado um caminho de abertura e, tem vindo a implementar mecanismos de *Informação, de Consulta e Participação* sugeridos pelas auditorias de qualidade da EUA. Os resultados revelam que, embora o foco da sua gestão seja o grupo de *stakeholders Estudantes*, aqueles percecionam baixos níveis de participação na tomada de decisão e, na prática, o que acontece é que a gestão está focalizada nos *Docentes*. Em relação aos *Funcionários* constata-se que não sendo alvo de especiais medidas de *Participação*, para além do sistema de gestão de informação *GDUBI*, beneficiam das medidas implementadas para os outros grupos de *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Pública; *New Public Service*; Interesse Público; *Stakeholders*; Informação, Consulta e Participação; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

Based on the constitutional principle of the public interest (Article 268 of the Constitution of the Portuguese Republic), the present research work aims to assert how the public manager of a Higher Education Institution (HEI), in pursuing the mission of the organization, considers in practice the rights and interests of its the stakeholders.

To meet this objective, we have used quantitative methods, using the *SPSS* software, and qualitative methods, with support from *WebQDA* software, in order to make the triangulation of the perception of top management with the perception of internal stakeholders (teachers, students and staff). This allowed to assess, on the one hand, whether a manager of *University of Beira Interior* involves the stakeholders in decision making, considering their interests through the promotion of mechanisms for Information, Consultation and Participation and, on the other, to what extent do the stakeholders perceive the Information, Consultation and Participation mechanisms in decision making.

The study concludes that in addition to the legal framework of the bodies of HEIs derived from the legal system of institutions of higher education (RJIES), approved by law No. 62/2007, September 10, which provides for the representation of the stakeholders in analysis, both UBI and its Faculties, in general, have taken a road of openness and have implemented mechanisms for Information, Consultation and Participation suggested by the EUA's quality audits. The results show that although the management of UBI is focused on the stakeholder group *Students*, these perceive low levels of participation in decision making and what happens, in practice, is that management is focused on *Teachers*. Regarding *Staff*, it is noted that although it is not subject to special measures of participation, other than the information management system GDUBI, it benefits from measures implemented to other stakeholder groups.

KEYWORDS

Public Management; New Public Service, Public Interest; Stakeholders; Information, Consultation and Participation; Decision Making.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	IX
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA	10
1.1 - JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 - PROPÓSITO DA INVESTIGAÇÃO	12
1.3 - QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	13
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO LEGAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
2.1 - FUNÇÕES E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	15
2.2 - EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.2.1 - <i>A Gestão do Valor Público (New Public Service)</i>	20
CAPÍTULO 3 - O INTERESSE PÚBLICO E OS CIDADÃOS	22
3.1 - O INTERESSE PÚBLICO: A MISSÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	22
3.1.1. <i>A Missão da Administração Pública</i>	26
3.2 - A GESTÃO DOS INTERESSES INDIVIDUAIS: A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	27
3.2.1. <i>A Teoria dos Stakeholders no Setor Público</i>	28
3.2.2. <i>Os Desafios Do Ensino Superior No Século XXI</i>	31
3.2.3. <i>Identificação Dos Stakeholders Do Ensino Superior Público</i>	34
3.3 - A DECISÃO PONDERADA DO GESTOR PÚBLICO:	36
3.3.1. - <i>Informação</i>	37
3.3.2. - <i>Consulta</i>	38
3.3.3. - <i>Participação</i>	39
3.3.4. - <i>Decisão</i>	42
CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	45
4.1- MODELO CONCETUAL.....	45
4.2 - TIPO DE ESTUDO:.....	46
4.3 - SELEÇÃO DO CASO DE ESTUDO:	47
4.4 - INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO:	47
CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1 - RESULTADOS QUANTITATIVOS	50
5.2 - RESULTADOS QUALITATIVOS	62
5.3 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO	67
6.1 - LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	68
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividades da Administração Pública incumbidas aos Serviços Públicos	16
Figura 2 - Princípios da Administração Pública e seus corolários	17
Figura 3 - Fatores que condicionam a abertura da Administração Pública	18
Figura 4 - Informação/Comunicação/Participação	37
Figura 5 - Desenho concetual da investigação	46
Figura 6 - Convergência e não convergência de dados	49
Figura 7 - Gráficos Comparativos por Faculdades/Reitoria e Universidade	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução dos Modelos de Administração Pública	19
Tabela 2 - Sete princípios do New Public Service	21
Tabela 3 - Condições ideais e não ideais para a Participação	40
Tabela 4 - Desvantagens da Participação dos Cidadãos.....	41
Tabela 5 - Dimensões de análise quantitativa	45
Tabela 6 - Características sócio-demográficas e profissionais do pessoal não docente	51
Tabela 7 - Características sócio-demográficas e profissionais dos docentes.....	52
Tabela 8 - Características sócio-demográficas e escolares dos estudantes	53
Tabela 9 -Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão segundo os Stakeholders.....	53
Tabela 10 - Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por Faculdade e para os docentes	54
Tabela 11 - Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por Faculdade e para os estudantes.....	55
Tabela 12 - Correlações entre Informação, Consulta, Participação e Decisão.....	56
Tabela 13 - Regressão linear múltipla - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação e Grupo (estudantes vs não estudantes)	57
Tabela 14 - Coeficientes estimados (B) da Regressão linear múltipla por Faculdade: Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação e Grupo (estudantes vs não estudantes)	58
Tabela 15 - Regressão linear múltipla para o Pessoal não docente - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação, Sexo, Idade, Antiguidade e Categoria	59
Tabela 16 - Regressão linear múltipla para o Pessoal docente - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação, Sexo, Idade, Antiguidade e Categoria	60
Tabela 17 - Regressão linear múltipla para os Estudantes - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação, Sexo, Idade, Antiguidade e Categoria	61
Tabela 18 - Palavras frequentes	62
Tabela 19 - Dimensões de análise.....	63
Tabela 20 - Matriz de análise por Faculdade	63
Tabela 21 - Tabela de citações.....	66

LISTA DE ACRÓNIMOS

AP	Administração Pública
APT	Administração Pública Tradicional
A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação e Ensino Superior
CRP	Constituição da República Portuguesa
EUA	European Univerity Association
ESG	European Standard and Guidlines for Quality Assurance
EQAR	European Quality Assurance Register
EHEA	European Higher Education Area
EQF-LLL	European Quality Assurance Register For Higher Education
GDUBI	Sistema de Gestão Documental da UBI
GSE	Gestão de Seguimento de Expediente
IES	Instituição de Ensino Superior
NGP	Nova Gestão Pública
NSP	Novo Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
RJIES	Regime Jurídico do Ensino Superior

Capítulo 1 - Enquadramento Geral Do Problema

«A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos» (artigo 268º da Constituição da República Portuguesa)

1.1 - Justificação Do Tema

Partindo do princípio constitucional constante do artigo 268º da Constituição da República Portuguesa (CRP), o presente trabalho de investigação tem por objetivo saber de que forma o gestor público¹ de uma Instituição de Ensino Superior (IES), na prossecução da missão da sua organização, enquanto executor do interesse público, pondera, na prática, os direitos e interesses privados, isto é, de todos aqueles que têm o potencial de serem afetados ou de afetarem a atividade da sua organização.

A «*prossecução do interesse público*» é o *farol*, o *princípio determinante* ou *missão* da Administração Pública (Amaral & Torgal, 2001; Miranda & Medeiros, 2007; Sousa & Matos, 2008). No entanto, esse interesse, não é prosseguido «sem olhar a meios», o preceito impõe desde logo um limite e esse é, o «*respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos*» que surgem, assim, como fronteira ou baliza do interesse público. Em gestão pública esses são os *stakeholders* das organizações, aqueles que são afetados ou podem afetar o desempenho de uma organização (Freeman, 1994). Assim, o interesse público é visto pelos autores ou sob uma perspetiva “utilitarista”/“agregativa”, que corresponde a uma atitude calculista de agregação das preferências individuais (Barth, 1992; Downs, 1962) ou, sob uma perspetiva ética/de “processo” em que o interesse público resulta de um diálogo democrático constante dos cidadãos com referência a valores, experiências e soluções numa atitude de procurado Bem da Comunidade, que integra os direitos e interesses legalmente protegidos dos *stakeholders* (Bone, Crockett, & Hodge, 2006; Box, 2007; Denhardt & Denhardt, 2007; Frederickson, 1991; Jordan, 2008; King, Chilton, & Roberts, 2009; Lewis, 2006; Stocker, 2008; Sánchez & Medina, 2012).

Iremos constatar que, ao longo do tempo, a administração pública tem-se relacionado com os seus *stakeholders* de diferentes modos, assistindo-se a uma evolução no respeito pelos seus direitos, traduzida numa crescente atenção aos seus interesses legítimos. Os *stakeholders* foram vistos como parte «subalterna» na relação com a administração, depois como «clientes», e agora tendencialmente como verdadeiros «cidadãos» de uma Comunidade traduzindo o que é «comum» com «unidade»: Passámos de uma Administração Pública, dita tradicional (*Old Public Management*), vista aos olhos de autores como Max Weber, (Weber & Morão, 1922) como burocrática, fechada sobre si própria e hierárquica em que o particular é

¹ No seu sentido lato, não apenas no sentido constante do Decreto-Lei nº 71/2007, de 27 de Março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 8/2012, de 18 de Janeiro, mas numa aceção lata englobando todo o responsável pela gestão de um organismo público.

tratado num contexto social de inferioridade face ao «*ius imperi*» dos poderes públicos, (Denhardt & Denhardt, 2007). Daí evoluímos para uma Nova Administração Pública (*New Public Management*), descrita por autores como Bilhim (2008), Pollitt (2007), Hood (1991) como focalizada na resposta rápida determinada por objetivos, na «eficácia» mais do que no *interesse público*, que vê as pessoas não como detendo direitos em igualdade de circunstâncias, mas como «clientes» que tem que satisfazer de forma diferenciada (Vigoda, 2002). Começando, recentemente, a falar-se numa *Terceira Via*, através do Novo Serviço Público (*New Public Service*) em que o interesse público que constitui o «valor público» da Comunidade é mais do que a soma das preferências individuais dos cidadãos, utentes ou dos fornecedores dos serviços públicos (King et al., 2009), assentando na ideia de que os cidadãos desenvolvem um sentido de propriedade sobre os assuntos da Comunidade. O indivíduo abandona a posição de passividade e assume-se como condutor do seu destino, em que os conceitos de «informação», «consulta» e «participação» se tornam fundamentais na concretização das suas escolhas conscientes e informadas.

Atualmente, o setor público vive uma era em que a única constante é a mudança ao nível da legislação, dos financiamentos públicos, dos objetivos, que por sua vez geram mudanças nos comportamentos profissionais e sociais (Caupers, 2002; Mozzicafreddo, 2007; Rolo, 2010). O *interesse público legislado* espelha essa permanente mutação e ao gestor incumbe prosseguir a «missão» do seu organismo, definindo, nesse contexto, iniciativas com o intuito de permitir à sua organização, alcançar da forma mais eficaz os objetivos fixados no respeito, não só, pelos direitos e interesses dos seus *stakeholders* (Bilhim, 2008), como dos *stakeholders* dos seus *stakeholders*, devido às interdependências geradas pelo fenómeno da globalização (Alpaslan, Green, & Mitroff, 2009; Boin & Lagadec, 2000; Mitroff, 2005; Peters & Pierre, 1998).

Com efeito, a administração e a *governance*² encontram-se diretamente relacionadas, não havendo boa administração sem boa governança, e vice-versa (Neves, 2002). No âmbito da governança, são vários os estudos e teorias (Handley & Howell-Moroney, 2010; Irvin & Stansbury, 2004; Moulton, 2010; Nabatchi, 2008; Yang & Callahan, 2007), que se debruçam sobre as relações entre os cidadãos e os seus governantes e que procuram justificar a necessidade da legitimação da atuação dos governantes, enquanto executores da vontade do coletivo e não, como ditadores da sua vontade unilateral.

Deste modo, em qualquer tipo de cenário, de estabilidade ou de mudança, o gestor deverá apoiar-se nos princípios constitucionais que funcionam como linhas guias para coordenar e equilibrar as relações entre os particulares e a administração pública (Jordan, 2008; King et al., 2009; Moreira & Canotilho, 2010). Parafraseando Moreira & Canotilho (2010) os princípios constitucionais servem como *esteios* nas escolhas de alternativas, no exercício de poder

² Adiante utilizaremos o termo de tradução livre, «governança».

discricionário e nas tarefas de ponderação (Jordan, 2008; King et al., 2009; Moreira & Canotilho, 2010).

O gestor público, estando incumbido de administrar os bens do coletivo, deve assegurar-se que o faz de forma responsável e não por quaisquer meios, ponderando, cabalmente, entre o interesse público (que lhe advém da missão que está incumbido de prosseguir) e dos interesses privados do coletivo, sendo-lhe exigida a prestação de contas das suas decisões nos resultados obtidos (Stocker, 2008).

O presente estudo pretende aferir, assim, se a gestão praticada, no caso específico da Universidade da Beira Interior, é uma gestão participada que envolve e pondera os interesses dos *stakeholders*.

1.2 - Propósito Da Investigação

Assim como num sistema de produção, o resultado da atividade são os *bens* e *serviços*. No caso da gestão pública, o resultado são as *decisões*. Estas são tanto mais perfeitas quanto mais ponderados, medidos, equacionados e articulados sejam os interesses públicos e privados tomados em consideração em todas as decisões (Denhardt & Denhardt, 2000; H. G. Frederickson, 1991; Freeman, 2000; Neves, 2002; Tavares, 2007).

Segundo Tavares (2007), a ponderação de interesses é uma exigência, um princípio que decorre do próprio Estado de Direito. O gestor público deve refletir, dialogar, decidir e ser responsável por descobrir, pesar, equilibrar e proteger o interesse público do presente e das futuras gerações (Lewis, 2006). Esta ponderação, sendo exigida do exterior tem que ser feita com a participação de todos os *stakeholders* (Denhardt & Denhardt, 2000; Frederickson, 1991; Freeman, 2000; Neves, 2002; Tavares, 2007). Assim, como evidenciam Denhardt e Denhardt (2000), o papel principal do gestor público é ajudar os *stakeholders* a articular e conhecer os seus interesses particulares colocando os *stakeholders* e o interesse público no centro das atenções, em vez de, unilateralmente, controlar ou conduzir a organização, tendo que diligenciar que a informação circule, flua e que existam mecanismos de participação, consulta e envolvimento dos *stakeholders* no processo de decisão (Denhardt & Denhardt, 2000; Neves, 2002).

Apesar de se tratar de um conceito secular na nossa história e de diversos autores (nacionais e internacionais) se terem debruçado sobre o mesmo, verdadeiramente, não existe uma abordagem integrada e desenvolvida do «interesse público» (Lewis, 2006; Williams & Shearer, 2011). Trata-se de um tema em que os trabalhos de investigação são maioritariamente concetuais, havendo poucos estudos empíricos sobre o «interesse público» em geral, e sobre a «Informação, Consulta e Participação» em particular, sendo que os existentes consubstanciam estudos comparativos ao nível de determinados países pertencentes à *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico* (OCDE)³ (Mainardes, 2010a; Williams & Shearer,

³ Ainda que nenhum tenha incidido, em concreto, em Portugal

2011). Recentemente, temos vindo a constatar um fenómeno paradoxal que é o aumento da abstenção eleitoral decorrente da falta de confiança dos cidadãos na política (Bussy & Kelly, 2010), contrastante com um aumento de movimentos cívicos não organizados, como as recentes manifestações em Espanha e Portugal, organizadas a partir do «facebook» (internet) (Box, 2007; OECD, 2001a, 2001b, 2005; P. OECD, 2001c). É possível extrair indicações que sugerem que o público está comprometido com o «core» das instituições de serviço público e com os princípios de equidade e universalidade (Blaug, Horner, & Lekhi, 2006).

Recorremos à Teoria dos *Stakeholders* aplicada ao setor público para detetar as especificidades que o gestor público deverá ter em conta na sua relação com as partes interessadas nas suas decisões, tentando abordar os desafios que o Ensino Superior enfrenta atualmente.

1.3 - Questões Da Investigação

O papel das universidades e das IES tem sido, ao longo dos últimos 800 anos formar indivíduos para uma sociedade tolerante e apta a encarar os desafios do desenvolvimento económico, social e cultural que depende da criação e disseminação de conhecimento e competências (A3ES Internal, Assurance, In, & Education, 2012; ENQA, 2005, 2010; Nagy & Robb, 2008; OCDE, 2001a). O ensino superior enfrenta novos desafios (Bolonha; investimento decrescente; limitações de recursos; influencias políticas; pressões competitivas; etc,...). Embora conscientes do seu papel fundamental no desenvolvimento económico dos países e, portanto, das suas obrigações históricas para com a sociedade, as IES têm sido «pressionadas» a funcionar como empresas estando a perder o controlo do seu ambiente contextual, pondo em risco o seu papel de interesse público (Nagy & Robb, 2008). As relações com os seus *stakeholders*, para além da importância que têm no funcionamento regular de qualquer organização, revestem-se de uma importância estratégica no seu futuro (Fassin, 2008; Freeman, 2000; Mainardes, 2010a; Mcadam, Hazlett, & Casey, 2005). Este estudo exploratório pretende, tendo em conta a revisão da literatura efetuada, analisar a gestão da Universidade da Beira Interior como um todo e, particularmente, de cada Unidade orgânica (Faculdades), identificando o tipo de gestão praticada. Em concreto, o presente estudo visa responder à questão de saber quais os mecanismos que o gestor da UBI utiliza para a ponderação dos interesses dos *stakeholders* na tomada de decisão. Para ir ao encontro deste objetivo foi aplicado um questionário à população dos estudantes, docentes e colaboradores não docentes e efetuadas entrevistas à gestão de topo da Universidade com o intuito de fazer a triangulação da perceção da gestão de topo com a perceção dos *stakeholders* internos, aferindo-se, por um lado, se o gestor da UBI, na tomada de decisão, envolve os *stakeholders*, ponderando os seus interesses e, por outro, saber até que ponto esses *stakeholders* percecionam a sua participação na tomada de decisão.

Assim, no primeiro capítulo será feito o enquadramento geral do problema subjacente a esta investigação justificando o propósito e apresentando as questões da investigação, no segundo capítulo é feito o enquadramento legal da administração pública onde serão focadas as

funções, os princípios e a evolução do relacionamento da administração com os seus *stakeholders*. No capítulo terceiro, no primeiro sub-ponto relacionaremos o interesse público com a «missão» das organizações públicas; no segundo ponto relacionaremos os “*direitos e interesses dos cidadãos*” com a teoria dos *stakeholders*, identificaremos os *stakeholders* objeto deste estudo e abordaremos os recentes desafios do ensino superior; no terceiro ponto focaremos a ponderação do interesse público e privados na decisão do gestor público. No capítulo quarto será descrito o estudo de caso da Universidade da Beira Interior e a sua metodologia. No capítulo quinto apresentaremos os resultados quantitativos e qualitativos e a sua discussão. No capítulo sexto faremos a conclusão do estudo de investigação e indicaremos as limitações e futuras linhas de investigação.

Capítulo 2 - Enquadramento Legal Da Administração Pública

2.1 - Funções E Princípios Da Administração Pública

Soares (1955) distinguiu entre «*interesses públicos primários*», cuja definição e satisfação compete aos órgãos do Governo do Estado, no desempenho das suas funções política e legislativa, a que chamou o “bem comum nacional”, a “*salus publica*”⁴ e os «*interesses públicos secundários*» que se reconduzem às funções jurisdicional e administrativa que são aquelas cuja prossecução compete à Administração Pública. Os «*secundários*» são instrumentais em relação aos «*primários*», correspondendo às necessidades coletivas que a administração deve satisfazer, a fim de realizar os objetivos fundamentais da comunidade política (Andrade, 1993). A administração pública é constituída pelo conjunto de «*serviços públicos*»⁵ que repartem, entre si, e concretizam a função social do Estado, provendo à satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar económico e social, nos termos estabelecidos pela legislação aplicável e sob o controle dos tribunais competentes (Amaral & Torgal, 2001; Caetano, 1980; Caupers, 2002; Jordan, 2008; King et al., 2009). Esta é a sua função. Esta é a *missão* da Administração Pública, elegida do modo como a Comunidade, a cada momento, define ou circunscreve o «*interesse público*».

Como refere Mozzicafreddo (2007) na comparação que faz entre o interesse público e o *amor*, as funções da Administração Pública têm variado ao longo do tempo, do espaço e das circunstâncias e são diversas de país para país, dependendo, nomeadamente, do desenvolvimento económico (Caupers, 2002).

Embora sempre vinculada na prossecução do interesse público, a administração goza de alguma discricionariade (Moreira & Canotilho, 2010). Mas, não se trata de um poder arbitrário, uma “liberdade” ou “capricho”, trata-se, antes, de uma “*competência*”, pois a Administração está *obrigada* pela lei a fazer a “*escolha acertada*”, tornando-se o “*motivo principalmente determinante*” da sua atuação. A decisão é a “*única ajustada*”, tendo em conta as diretrizes jurídicas e legais a tomar em conta na ponderação das “*circunstâncias do caso concreto*” (Amaral & Torgal, 2001; English, 1988; Moreira & Canotilho, 2010).

Os contornos do atual modelo de Estado e da Administração surgiu na década de oitenta, com o advento da democracia, tendo o Estado passado a assumir funções que antes eram desempenhadas por estruturas não-governamentais⁶ (Araújo, 2004b). Com a complexidade da evolução da sociedade e a redefinição das funções do Estado, a modernização (ou reforma)

⁴ Que consiste na satisfação das necessidades básicas para a realização da *paz* social segundo uma ideia de *Justiça*.

⁵ Os serviços públicos, são «*as organizações humanas criadas no seio de cada pessoa coletiva pública com o fim de desempenhar as atribuições desta, sob a direção dos respetivos órgãos*» (Amaral, 1994, p. 619)(Jordan, 2008).

⁶ Criou-se o sistema universal de saúde, desenvolveu-se o sistema educativo, alargaram-se os benefícios da segurança social a toda a população e implementaram-se novas políticas sociais.

da Administração Pública, afigura-se *conflitual*⁷ e *complexa*⁸, devendo ter como premissa a *equidade* do ponto de vista da utilização dos recursos coletivos (Mozzicafreddo, 2007).

A ideia de interesse público é paralela à conceção de serviço público (Mozzicafreddo, 2007), que na prestação de serviços públicos ligados à satisfação de direitos fundamentais dos cidadãos, devem alicerçar as suas propostas de decisão, nos princípios constitucionais da atividade administrativa (Jordan, 2008; King et al., 2009). O serviço público encontra-se na encruzilhada do funcionamento do mercado, com a realização de finalidades de solidariedade, coesão, concretização de direitos sociais dos cidadãos e equidade. Permitindo a lei fundamental algumas formas de cooperação pelo setor privado, desde que se salvasse um “conteúdo mínimo” de serviço público (Bilhim, 2008). De acordo Sousa e Matos (2008), a Administração Pública, intervém e interage na vida social de forma direta com os cidadãos, em cinco grandes frentes (Figura 1):

Figura 1 - Atividades da Administração Pública incumbidas aos Serviços Públicos



Fonte: Elaboração própria

A atividade administrativa tem de obedecer a princípios jurídico-constitucionais que condicionam todas as atuações públicas, como os princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade, da boa-fé ou da racionalidade, que constituem também eles, condições normativas do interesse público (Andrade, 1993; Jordan, 2008; King et al., 2009).

Sendo todos fundamentais na decisão do gestor público, o princípio da proporcionalidade tem um papel determinante na génese de uma decisão justa e ponderada, exigindo que no exercício de poderes discricionários sejam prosseguidos: os fins legais, os interesses públicos, primários e secundários e a coordenação dos interesses competitivos dos *stakeholders*, cada

⁷ Está em causa o que se entende dever ser, a cada momento, da sua competência.

⁸ Atua na lógica organizacional, na descentralização, extinção ou fusão e criação de organismos.

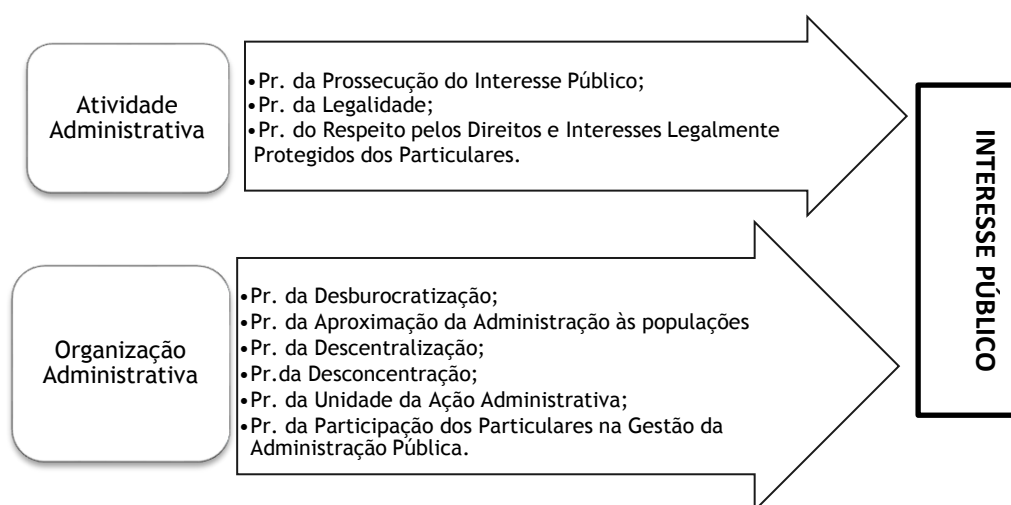
um representando um público específico com «agendas», planos e objetivos diferentes, cabendo ao gestor público identificar os valores comuns e divergentes de cada grupo de *stakeholders* (Jordan 2008; King et al., 2009), escolhendo dentre as medidas necessárias e adequadas para atingir e prosseguir esses fins e interesses, as que impliquem menos sacrifícios ou perturbações (Jordan, 2008; Moreira & Canotilho, 2010).

A abordagem prática do interesse público, segundo King et al. (2009), proporciona uma teoria da administração pública que presta atenção aos princípios constitucionais pré-existentes, assegura a congruência das políticas administrativas com as instituições e valores e clarifica o papel da liderança normativa fiduciária dos gestores públicos.

Os princípios sobre a organização administrativa visam assegurar que no seu funcionamento e organização, a Administração Pública⁹, esteja próxima dos administrados, ou seja, dos seus *stakeholders* e que não se coloque numa posição equidistante das suas necessidades e interesses (Moreira & Canotilho, 2010).

Os princípios da atividade administrativa e os princípios da organização administrativa têm, assim, a dupla missão de, por um lado protegerem as posições jurídicas subjetivas dos particulares e, por outro, fazerem prosseguir da melhor forma o interesse público (Jordan, 2008), traduzindo-se esse desiderato nos seguintes princípios constantes da Figura 2:

Figura 2 - Princípios da Administração Pública e seus corolários



Fonte: Elaboração própria

2.2 - Evolução Da Administração Pública

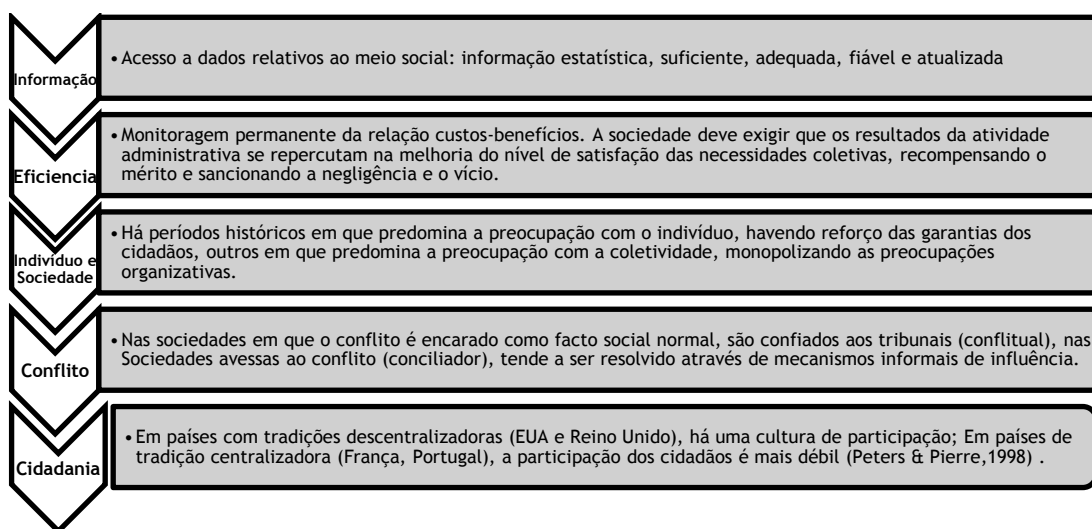
Atualmente, face às constantes mudanças decorrentes das diversas reformas na administração, quando nos referimos à forma da organização administrativa, falamos de «modelo organizacional» e não de «estrutura orgânica», pois a necessidade de fazer face aos

⁹ Os seus serviços públicos e o gestor público que decide em nome destes

desafios externos tornou a forma de organização «estrutural», (com uma lógica de continuidade), desadequada (Neves, 2002; Pollitt, 2006).

Os fatores políticos, socioeconómicos e culturais com capacidade de influenciar o *ambiente contextual* em que a Administração Pública interage com os cidadãos variam muito, influenciando o tipo de sistema administrativo existente, alternando entre um *sistema administrativo aberto* (em que a Administração Pública desenvolve condições adequadas ao diálogo permanente com o meio social, isto é, com os seus *stakeholders*), e *sistemas administrativos fechados*, (em que a Administração Pública não consegue estabelecer um diálogo adequado com o meio social), sendo influenciados mais pelas convicções dos administradores do que pelas pressões daquele (Caupers, 2002). De acordo com Vigoda (2002), dois conceitos frisam a diferença dos dois modelos mais recentes da Nova Gestão Pública (NGP) e Novo Serviço Público (NSP) - a responsabilidade e a colaboração. Enquanto a primeira se apresenta como uma reação passiva e unidirecional às necessidades e exigências das pessoas, associadas à visão de «mercado», a segunda representa uma ação mais ativa e bidirecional de participação, envolvimento e unificação de forças entre duas ou mais partes, traduzindo uma visão moral de genuína cooperação e trabalho em equipa entre cidadãos. De acordo com Caupers (2002) os fatores que condicionam a abertura da Administração Pública encontram-se na Figura 3:

Figura 3 - Fatores que condicionam a abertura da Administração Pública



Fonte: Adaptado de Caupers (2002)

Bourgon et al. (2007) afirmam que as reformas do passado se focaram no «desempenho», na «eficiência» e na «produtividade», e que as do futuro focar-se-ão na «cidadania», na «democracia», na «responsabilidade» e na «prestação de contas».

As características principais da evolução dos *Modelos da Administração Pública*, (Araújo, 2007; Rolo, 2010; Stocker, 2008) encontram-se representadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Evolução dos Modelos de Administração Pública

	Administração Pública Tradicional (APT) 1856-1948	Nova Gestão Pública (NGP) 1948-1992	Novo Serviço Público (NSP) 1995-...
CARACTERÍSTICA	Eficiência reforçada por regras, regulamentos e normas escritas	Economia/Empreendedorismo. Excelência assente na eficácia, eficiência, economia e qualidade	Cidadania/Democracia. Excelência avaliada pela equidade, transparência e responsabilidade
OBJECTIVOS-CHAVE	Lei - Administração. Inputs fornecidos politicamente, serviços monitorizados através do controlo burocrático.	Gestão - Administração. Gerir input e outputs de forma a assegurar economias e resposta aos consumidores.	Obter valor com eficiência na resolução dos problemas do público e na manutenção do sistema, para além do fornecimento de serviços .
PALAVRA-CHAVE	Norma; Eficiência	Objetivo e resultado	Diálogo; redes; responsabilidade
DEFINIÇÃO DO INTERESSE PÚBLICO	Por políticos/peritos. <i>Input</i> público reduzido.	Agregação de preferências individuais captadas, apoiados pelos dados relativos às escolhas dos consumidores.	Preferências individuais e públicas obtidas através de interações e reflexão deliberativa sobre inputs e custos de oportunidade
PAPEL DO INDIVÍDUO	Subordinado, o <i>particular</i> é ignorado e não tem estatuto. O indivíduo é "administrado" pela AP.	É considerado um <i>cliente</i> entre outros clientes. O indivíduo é um "cliente" da AP.	<i>Cidadão</i> com estatuto próprio; é quem conduz o "barco" e é "dono" do serviço público. O indivíduo é o "cidadão" da AP.
PAPEL DOS GESTORES	Defensores do interesse público e asseguram que as regras e os procedimentos apropriados são seguidos.	Ajudam a definir e fazer face aos objetivos acordados de desempenho.	Maximizam o interesse público, através da condução de redes de deliberação, ajudando os cidadãos a articular e conhecer os seus interesses particulares.
TEORIAS ASSOCIADAS	Racionalismo. Normativa	<i>Managerialismo</i> . Análise de Custos e Transações	<i>Governance</i> . Cidadania democrática e Participação.
CONTRIBUIÇÃO DO PROCESSO DEMOCRÁTICO	Garante <i>accountability</i> : a competição entre líderes eleitos. Os políticos/administradores são os únicos defensores do interesse público.	Estabelecer objetivos e avaliar o desempenho, deixando aos gestores a definição dos meios. O ser humano é corporativo e individualista.	Garante diálogo: processo contínuo e permanente de troca democrática. O ser humano supera o individualismo e é altruísta em favor do bem comum
ABORDAGEM AO ETHOS DO SERVIÇO PÚBLICO	O setor público tem o monopólio do <i>ethos</i> do serviço, comum a todos os corpos públicos.	Ceticismo em relação ao <i>ethos</i> do serviço público (que leva à ineficiência e ao monopólio), favorecendo o serviço ao consumidor	Através de valores partilhados é essencial o compromisso entre o Serviço, os indivíduos e a Comunidade.
ORGANIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO	O serviço público é um instrumento do poder político. Departamentos hierárquicos e profissões auto-reguladas.	O serviço público é substituível pelo mercado (setor privado ou agências públicas limitadas).	O serviço público é uma extensão da cidadania. Equipas interdisciplinares com abordagem sistemática aos mecanismos da intervenção.
FUNÇÃO DO ESTADO	Mais Estado: Estado superior ao Mercado. Modelo de Estado. Visão unidimensional (Estado)	Menos Estado é igual a melhor Estado. Modelo de Mercado. Visão bidimensional (Estado e mercado)	Democracia e Estado superior ao Mercado: Estado igual a Comunidade. Modelo de Cidadania.
AMBIENTE POLÍTICO	Estabilidade. Decisão Top-down (one best way)	Instabilidade. Decisão top (middle)-down/bottom (middle)-up (Getting the best deal)	Legitimidade pela <i>responsabilidade</i> das decisões. Qualquer ambiente - estabilidade/instabilidade Decisão middle-middle (Public best way)
SÍNTESE	Sistema normativo rígido com desconfiança na gestão e crença no cumprimento de normas hierarquizadas limitando o envolvimento do particular	Utilização dos métodos e técnicas do setor privado com introdução de fatores de concorrência e ênfase na valorização dos resultados	Modelo apoiado na cidadania democrática, integrando a participação coletiva dos cidadãos, tendo em conta os valores, recursos, direitos e deveres de cada um, implicando colaboração e responsabilização na tomada de decisão
CRÍTICAS	Máquina pesada; AP afastada e «acima» dos cidadãos.	Máquina automatizada. AP tende a esquecer o <i>ethos</i> do serviço que presta.	A informação, o diálogo e a participação levam tempo e recursos.
PRINCIPAIS AUTORES	Max Weber (1922), Fayol, Taylor, Henry Ford(Bejaraño, 2005, Robbins, 2000, Faria,1993)	Pollit (2007), Osborne e Gaebler (1992), Hood (1991), Al Gore (1996), Bilhim (2008), Viana (2007), Araújo (2007)	Denhardt&Denhardt (2000), Stocker (2008); Tavares (2007), Neves (2002), Alexander&Nank (2011), Bourgon (2007), Bozeman (2007), Frederickson (1990), Irvin&Stansbury (2004)

Fonte: Elaboração própria

2.2.1 - A Gestão do Valor Público (*New Public Service*)

A partir de 1995, com os governos socialistas, verificou-se uma forte influência das ideias da denominada «Terceira Via», com ênfase nas preocupações com a qualidade dos serviços públicos, com a relação administração/cidadãos (Araújo, 2004a). E com preocupação de ajudar os cidadãos a encontrar um caminho através das revoluções mais importantes do nosso tempo: globalização, transformação da vida pessoal e o nosso relacionamento com a natureza (Bilhim, 2008). Nesse sentido, os serviços públicos, principalmente os de prestação de serviços, têm um importante papel na intermediação entre o governo e os cidadãos, especificidade que deve ser gerida com transparência e confiança (Neves, 2002).

O *Novo Serviço Público* (NSP) é o movimento apoiado na cidadania democrática, na comunidade e sociedade civil e numa dimensão humanista do sistema organizacional (Bilhim, 2008). Segundo Denhardt & Denhardt (2007) este modelo requer a reengenharia dos processos e das regras organizacionais para integrar a participação dos cidadãos em todas as fases do processo governativo. Este é o modelo ideal baseado nos valores críticos da democracia, cidadania e interesse público, mantendo uma esfera pública onde são tomadas deliberações éticas e ações públicas responsáveis, através do reconhecimento de que os indivíduos têm obrigações, assim como direitos (Frederickson, 1990; Nabatchi, 2008; Stocker, 2008). Aqui, o papel principal do gestor público é ajudar os cidadãos a articular e conhecer os seus interesses particulares, em vez de controlar ou conduzir a sociedade, colocando os cidadãos e o interesse público no centro das atenções (Denhardt & Denhardt, 2000). Osborne & Gaebler (1992, p.32), referem que, embora haja a percepção de que quem conduz «o barco» (na alusão de quem conduz os destinos políticos do país), tem mais poder nos destinos a alcançar do que aqueles que «remam, recordam que o «barco», na verdade, pertence aos cidadãos. Segundo estes autores, o NSP tem a sua génese em Dwight Waldo¹⁰ (1948) e Sheldon Wolin (1960), mas mais recentemente baseia-se nas *teorias de cidadania democrática*¹¹, nos *modelos de sociedades civis e comunitárias*¹² e na *teoria do diálogo e Humanismo organizacional*¹³ (Denhardt & Denhardt, 2000). Segundo Araújo (2004b), o Governo surge como um dos atores, (provavelmente o mais importante) da arena política e no processo de desenvolvimento da sociedade conjuntamente com outros atores, que funcionam segundo regras formais e informais, estruturas e processos necessários para que o Estado e os outros

¹⁰ Para este autor, as questões relacionadas com a medição da produtividade e o retorno do investimento público tem de entrar em linha de conta com a valorização dos aspetos de “serviço público” que, em geral, os estudos sobre a administração privada não têm que ponderar (Bilhim, 2008)

¹¹ Segundo a qual o governo existe para assegurar que os cidadãos podem fazer escolhas consistentes com o seu próprio interesse e do interesse público, havendo um sentimento de pertença, uma preocupação com o todo e uma ligação moral com a Comunidade.

¹² A tradição americana baseia-se em pequenas comunidades de cidadãos envolvidos, ativos, em grupos e associações, que constituem a “sociedade civil” e que desenvolvem os seus interesses no contexto das preocupações da Comunidade.

¹³ Baseando-se na conclusão de que dependemos uns dos outros no mundo pós-moderno, o governo tem que se basear na sinceridade e no discurso aberto entre todas as partes. Sendo necessário diálogo para revigorar a burocracia pública e restaurar o sentido de legitimidade no campo da administração pública.

stakeholders, nomeadamente, o sector privado lucrativo e sem fins lucrativos, cidadãos e outros atores possam exercer a sua influência sobre as decisões (Araújo, 2007). Estes devem adaptar as suas atividades às necessidades dos cidadãos, incentivando-os a envolverem-se, adaptando a linguagem, tornando a interação atrativa, amigável, honesta e não condescendente (Irvin & Stansbury, 2004; OECD, 2001a, 2001b, 2001c, 2005; Yang & Callahan, 2007). No mesmo sentido Pollitt (2006) refere que um dos grandes desafios da Administração Pública no século XXI é a necessidade de tornar o “governo horizontal”, com a visão do todo, tendo surgido como resposta à desilusão do setor público baseado em modelos de mercado e pela relutância em voltar para modelos tradicionais de administração (Williams & Shearer, 2011). Denhardt & Denhardt (2000) estabelecem sete princípios do *NSP* transcritos na Tabela 5:

Tabela 2 - Sete princípios do New Public Service

1. Servir em vez de conduzir	•O Governo assume-se como mediador ou facilitador, deixando de ter o papel de controlo. Promove o diálogo entre os intervenientes necessários, negociando.
2. Interesse público como fim e não meio	•Construção de uma noção partilhada de interesse público. O governo é responsável por assegurar que a solução em si e o processo obedecem às normas democráticas de Justiça, Boa fé e Equidade.
3. Pensar estrategicamente, agir democraticamente	•O governo deve encorajar o fortalecimento da responsabilidade dos cidadãos, através dos esforços coletivos e processos colaborativos, envolvendo os cidadãos para que trabalhem em conjunto como Comunidade.
4. Servir cidadãos não clientes	•O interesse público resulta do diálogo acerca de valores partilhados, em vez da agregação de interesses próprios individuais. Devem-se criar relações de confiança e colaboração com e entre cidadãos.
5. A prestação de contas não é simples	•Em caso de conflito ou complexidade, os gestores não devem decidir sozinhos, devem tornar conhecida a realidade aos cidadãos, não lhe cabendo julgar a adequação das soluções por aqueles propostas.
6. Valorizar as pessoas, não só a produtividade	•Os sistemas devem ser “geridos através das pessoas”, dando atenção aos valores e interesses dos membros da organização. A noção de <i>empowerment</i> , colaboração e liderança partilhada focada nos objetivos, valores e ideais é crítica.
7. Valorização da cidadania e serviço público sobre empreendedorismo	•Os gestores públicos aceitam a responsabilidade de servir os cidadãos atuando como guardiões dos recursos públicos e facilitadores do diálogo e da cidadania.

Fonte: Adaptado de Denhardt e Denhardt (2000)

Através da teoria do *NSP* procurar-se-á saber, na prática, qual a influência da perceção das dimensões «Informação», «Consulta» e «Participação» dos *stakeholders* internos da UBI (Docentes, estudantes e colaboradores não docentes) na tomada de decisão da gestão de topo (Universidade e respetivas Faculdades).

Capítulo 3 - O Interesse Público E Os Cidadãos

«(...) o interesse público presume-se que seja o que as pessoas escolheriam se fossem clarividentes, pensassem racionalmente, agissem desinteressada e benevolmente» Walter

Lippmann (1955). *The Public Philosophy* (filósofo, jornalista, ensaísta e crítico social).

3.1 - O Interesse Público: A Missão Da Administração Pública

O interesse público corresponde, *grosso modo*, de acordo com a doutrina dominante, à satisfação das necessidades coletivas que a iniciativa privada não satisfaz por missão¹⁴ e que incumbe ao Estado prover enquanto Estado Social de Direito (Andrade, 1993; Jordan, 2008; Rivero, 1988).

Apesar de difuso, *vago* e *indeterminado* é na sua complexidade, abstração e ambiguidade que reside o seu poder e interesse (Box, 2007; Bozeman, 2007; Lewis, 2006). Box (2007) refere que, em geral, os autores partilham o entendimento do conceito de *interesse público* ora adotando uma *conceção «utilitarista»/«agregativa»*, ora uma *conceção ética/de «processo»*. Na primeira, a vontade coletiva resulta da soma utilitária da posição individual de cada um agregada, apenas, com o objetivo de aumentar as possibilidades políticas de atingir determinado resultado, mas em que este apenas tem a função da agregação de preferências individuais (Box, 2007; Frederickson, 1991; Jordan, 2008; King et al., 2009). A segunda, traduz a verdadeira deliberação coletiva através de uma visão deontológica de valores partilhados que apelam ao sentimento de Comunidade, em que os indivíduos surgem como participantes de um diálogo crítico, permanente, de bom senso sobre assuntos públicos. Tomam consciência de que não podem “ter tudo” e, à luz de valores como “Comunidade”, “responsabilidade”, “virtude cívica” e “bem comum”, decidem com base nos seus valores, nas suas experiências, preocupações, tendo em conta os valores, experiências e preocupações divergentes dos “outros” e, mesmo não concordando completamente, por vezes, optam por soluções que à partida não seriam a sua primeira opção, demonstrando ser capazes de mudar de atitude, comprometendo-se pelo bem da larga Comunidade (Bone, Crockett, & Hodge, 2006; Box, 2007; Denhardt & Denhardt, 2007; Lewis, 2006; Stocker, 2008; Sánchez & Medina, 2012). Nabatchi (2008) dá conta que os estudos da Administração pública se têm centrado, fundamentalmente, em duas áreas: i) no valor e teorias do valor público¹⁵; ii) na participação e deliberação pública¹⁶. Segundo o autor, as pessoas têm o direito de ter uma palavra a dizer sobre as decisões que afetam as suas vidas. De acordo com Bone et al. (2006), a deliberação

¹⁴ Onde se incluem, os *Serviços Públicos Essenciais*, que asseguram as mais elementares necessidades ao nível da saúde, higiene, alimentação e comunicações, serviços de abastecimento de água, energia elétrica e gás, comunicações eletrónicas, serviços postais, serviços de recolha e tratamento de águas residuais e gestão de resíduos sólidos urbanos.

¹⁵ Refere-se à avaliação daquilo que é gerado pelo governo a favor do público, ao contrário de valores que são avaliações emotivo-cognitivas relativamente estáveis que guiam comportamentos.

¹⁶ Definida por (Roberts, 2008), como «O processo através do qual os membros de uma sociedade (sem posições de direção ou governamentais) partilham o poder com poderes públicos oficiais na tomada de decisões substantivas relacionadas com a comunidade».

democrática envolve as cinco seguintes fases: i) Informação; ii) Abordagens diversas que reflitam as diferentes perspetivas existentes; iii) Estabelecimento de critérios para escolha de soluções; iv) Aplicação dos critérios a todas as soluções; v) Avaliação do impacto nos *stakeholders* e de (eventuais) *trade offs* da solução encontrada.

Box (2007) refere que a visão «agregativa» proporciona um vislumbre da opinião pública desinformada; a visão de «processo» descreve um diálogo em andamento. Estudos conduzidos entre as décadas de 80 e 90 definem interesse público numa perspetiva «utilitarista», não havendo uma ética, moral ou base constitucional (Box, 2007; King et al., 2009). No entanto, estudos recentes combinam o interesse público com o direito constitucional, com a história e com a responsabilidade da administração, numa perspetiva ética (King et al., 2009; Sánchez & Medina, 2012).

Efetivamente, é a especial natureza da administração pública, vocacionada para a prossecução de interesses públicos, correspondentes à satisfação de necessidades coletivas que o setor privado não prossegue, que faz com que os comportamentos administrativos ocorram num contexto ético, com referência a valores, e não com base em razões e argumentos de exclusiva natureza técnica (Caupers, 2002; Sánchez & Medina, 2012). Mozzicafreddo (2007) refere que o interesse público diz respeito à definição do património coletivo e de como podemos afetá-lo, equilibrando os princípios de equidade, de justiça social (solidariedade) e de desenvolvimento económico da sociedade (Frederickson, 1990; Mozzicafreddo, 2007).

O interesse público apoia-se no próprio «*princípio democrático republicano*», que exige que os titulares de órgãos, funcionários ou agentes da administração pública exerçam as suas competências e desempenhem as suas atribuições para a satisfação dos interesses da coletividade (do “povo”, dos “cidadãos”) (OCDE, 2000) e não para a satisfação de interesses privados ou interesses das «apócrifas máquinas burocráticas públicas» (Moreira, 2010, pág 796). No mesmo sentido, King et al. (2009) denominam-no de «princípio universal». Lewis (2006) recordando a formulação lapidar que Abraham Lincoln proferiu em 19 de novembro de 1863: “*Governo pelo Povo, do Povo e para o Povo*” evidenciada por Wilson Woodrow em 1887, revela que os princípios base da ciência da administração na América (como na Europa) têm no seu coração o *princípio democrático*, sensível à opinião pública, que funciona através de abordagens custo-benefício e sondagens de opinião pública (Lewis, 2006¹⁷; Pavan-Woolfe & Kroger, 2001).

Para Lewis (2006), o que os eleitores pensam que é bom para si, é bom para o país e, nesse sentido, como também referem Sánchez & Medina, (2012), procurar o bem comum é pôr os interesses privados em linha de comparação com as necessidades da Comunidade. Daí ser

¹⁷ Certo é que como a própria autora reconhece, a base do pensamento sobre o “interesse público” tem as suas origens mais profundas na filosofia da Grécia antiga, na Lei Canónica, no Talmude ou até, no pensamento Confuciano

fundamental os gestores fazerem a análise do interesse público nos interesses privados, pois é neles que as normas democráticas são claras e dominantes, sendo nesses que a recetividade das iniciativas e a prestação de contas vai incidir (King et al., 2009; Lewis, 2006).

A governança pressupõe a aprendizagem de novas formas de dirigir a sociedade por parte do Estado, sendo vista como resultado do desenvolvimento de redes complexas e do aumento do número de abordagens à tomada de decisão “de baixo para cima”, começando a falar-se em *organizações públicas do conhecimento* (Gomes, 2007). Atingir as mudanças desejadas requer que os governos não atuem por si sós, mas, pelo contrário, de forma concertada com outros governos, com cidadãos, empresas, grupos cívicos, especialistas e atendendo a interesses sectoriais, tornando-se necessário o apoio ativo dessas entidades, em particular e dos cidadãos, de uma forma geral (Peters & Pierre, 1998; Stocker, 2008). A coordenação de interesses públicos e interesses privados justifica-se em nome de outros interesses públicos (eficiência, economicidade, profissionalismo e excelência) que numa administração democrática terão sempre de confrontar-se com outros princípios constitucionais: proximidade, participação dos cidadãos, transparência (Moreira & Canotilho, 2010; Neves, 2002).

Todavia, o preceito constitucional constringe a Administração a ponderar os interesses em jogo: de um lado, as *necessidades coletivas*, do outro o *respeito pelos interesses legalmente protegidos dos particulares* (Andrade, 1993)¹⁸. Os princípios e regras inseridos no artigo 268º da CRP (sob a epígrafe «Direitos e garantias aos administrados») «reconstruíram» o estatuto do particular perante a administração. A relação entre a Administração Pública e os cidadãos tem ganho, recentemente, os contornos de um pluralismo participativo incompatível com situações de desigualdade entre atores que se co-responsabilizam pela qualidade da ação pública (Gomes, 2007). Os cidadãos definem cada vez mais na prática o interesse público, exigem serviços acessíveis, justos e equitativos com qualidade e uma administração eficaz na resolução de problemas e eficiente no uso de recursos públicos (Neves, 2002). As pessoas precisam de desenvolver um sentido de “propriedade” sobre assuntos e tarefas e, ao fazê-lo, o seu desempenho melhorará (Stocker, 2008). Segundo Pollitt (2006) o cidadão está pouco interessado em partidos políticos, ele espera é resultados do Governo (Box, 2007; Bussy & Kelly, 2010; Pollitt, 2006; Stocker, 2008; Sá & Técnica, 2005). Por isso, cabe aos governos demonstrar aos cidadãos que os seus *inputs* são importantes e tidos em consideração na

¹⁸ A *montante* da gestão pública, a ordem jurídica portuguesa estabelece um conjunto de princípios (constitucionais) que a «condiciona e norteia» a AP no respeito pelos direitos dos cidadãos pressupõe a existência de “garantias procedimentais” cuja violação afetam a validade dos atos da AP que asseguram a “posição de sujeito” dos particulares nos “processos de comunicação”, englobando, entre outros os direito de audição, direito de acesso aos documentos, direito à fundamentação dos atos, alargando-se, quer aos *direitos subjetivos de direitos privados* quer aos *direitos subjetivos públicos* (Moreira, 2010). Por outro lado, a *jusante*, os destinatários encontram um conjunto de meios e garantias de defesa dos seus direitos e interesses, as garantias judiciais, que são, de acordo com Tavares (2007), as principais garantias que, em cada momento, devem estar aptas (e atualizadas) à boa gestão pública e em que o interesse é prosseguido com ponderação dos demais interesses legítimos.

formulação das decisões, caso contrário, quando for necessário, os cidadãos poderão recusar-se a colaborar (OECD, 2001a, 2001c).

O interesse público visto pelas «*lentes*» da política, da economia ou como o *princípio universal ou democrático* requer que os gestores públicos tenham consciência que os efeitos das suas decisões ou políticas afetam todas as pessoas e não apenas alguns grupos determinados (King et al., 2009). Num estudo empírico elaborado por Handley e Howell-Moroney (2010) concluiu-se haver uma relação entre o empenho dos representantes eleitos na participação dos cidadãos, devido à sua necessidade de prestação de contas. Porém, de acordo com Yang e Callahan (2007), os gestores não respondem apenas de forma passiva às pressões externas, também fazem julgamentos sobre o que é melhor para as Comunidades. Não estão só motivados pelas suas carreiras, mas também desejam resolver os problemas da Comunidade e alcançar o interesse público, concluindo ser possível afirmar que atitudes favoráveis à participação dos cidadãos podem afetar positivamente a decisão administrativa de incluir os cidadãos nos processos administrativos. De acordo com Jordan (2008), em tempos de crise, os gestores públicos devem assumir-se como guardiões dos direitos, liberdades e garantias constitucionais. Estes, tal como os cidadãos, consideram que é função dos Governos prosseguirem o interesse público no serviço que prestam (Bozeman, 2007). A legitimidade do seu papel depende de alicerçarem as suas ações nos valores fundamentais de eficiência, representação direitos individuais e equidade social (Yang & Callahan, 2007). De acordo com Moore (1995)¹⁹, os decisores públicos prestam contas aos seus *stakeholders*, antes e depois das «tomadas de decisão», pelo que têm que adaptar e moldar o ambiente envolvente, mantendo um diálogo constante sobre os *meios* e *fins* da organização, criando assim uma plataforma de legitimidade das suas decisões (Moore, 1995; Williams & Shearer, 2011). Para Gomes (2007), a conquista da legitimidade implica a demonstração de que as atividades são adequadas aos fins em vista (fundamentação) e se desenvolvem com recurso a métodos de gestão adequados (qualidade). Segundo o autor, a eficácia na gestão é fonte de legitimidade, não apenas extrínseca (interesse público), mas também intrínseca (eficácia). Com efeito, segundo Bone et al. (2006) a deliberação pública é o encontro cara-a-cara de pessoas sobre assuntos importantes, para explorarem as suas opções, pesar os custos e consequências das suas decisões num contexto alargado, com as perspetivas dos outros. Segundo os autores, as Comunidades não podem agir conjuntamente sem decidir conjuntamente (Government Social Research Unit, 2007; Grade, 2004).

¹⁹ O modelo do «valor público» elaborado por Moore (1995) ajuda os gestores públicos a relacionarem os constrangimentos (recursos) com as suas responsabilidades no sentido de aplicarem os recursos públicos para «criar valor» (prosseguir o interesse público) (Williams & Shearer, 2011)

3.1.1. A Missão da Administração Pública

O termo «missão²⁰», segundo Caupers (2002), designa as *tarefas desenvolvidas pela administração pública* na escolha das necessidades que não-de ser satisfeitas *coletivamente*.

A originalidade da gestão do valor público reside no facto de, em contextos de preocupação e crise, ser a «missão» que importa, através da união dos cidadãos com os prestadores dos serviços públicos em torno de finalidades partilhadas (Stocker, 2008). Nas «recomendações para gerir conflitos de interesses», propostos em 2003 pela OCDE (2000) afirma-se que “servir o interesse público é a missão fundamental dos Governos e das Instituições públicas”. O que, como refere Lewis (2006) transforma o *ideal cívico* num *dever* do gestor público.

Tradicionalmente, o termo missão era sinónimo de atribuição; hoje liga-se à razão de ser de uma organização, ao motivo especial ou motivos que justificam a sua existência (Grade, 2004; Moore, 1995). Os objetivos mudam e ajustam-se, assim como as estratégias e as políticas. As missões, apesar da turbulência de mudança registada nas diversas envolventes, raramente mudam e nunca de forma radical (Bilhim, 2008; Williams & Shearer, 2011).

Stocker (2008) recorda a importância da «missão» na classificação de Wilson (1989) das «organizações públicas» em que ao contrário das «organizações de produção» e das «organizações procedimentais» nem os produtos, nem os resultados são facilmente observáveis e que, portanto, a adoção de incentivos semelhantes aos do mercado não funcionam. Concluindo que, nesses casos, as organizações devem ser orientadas pela missão, através da qual gestores, profissionais e empregados concordam sobre o fim e os objetivos da sua organização, dada a impossibilidade de observar diretamente os produtos da atividade e os seus resultados. Sendo o «alinhamento» de gestores e empregados de uma organização em torno de uma missão num compromisso alargado com o pluralismo e a competição que garante eficiência organizacional e produtividade, “extraíndo” o valor público, não no sentido de “espremer” produtividade, mas tendo em vista incorporar o sentido de serviço público e de compromisso que existe dentro das organizações públicas. Pois, a crença no que se está a fazer «pode mover montanhas» quando comparada com o poder das regras e dos incentivos.

A partilha da missão, de objetivos e a procura de soluções implica dotar as pessoas da informação adequada e «garantir espaços de diálogo e partilha» (Neves, 2002, p. 134), em redes interligadas (Baldo, 2012; Peters & Pierre, 1998; Stocker, 2008).

Parte do desafio dos gestores públicos é procurar envolver o público no diálogo acerca das suas preferências, de uma forma que possibilite a deliberação sobre opções alternativas (Stocker, 2008). Encontrar a melhor forma de fazer as coisas envolve um fluxo democrático e implica gestores públicos que verificam, continuamente, se as atividades desenvolvidas

²⁰ Este autor contrapõe o termo *missão* com *funções* que, de acordo com a Teoria das Funções do Estado, de refere à função legislativa, função judicial e função administrativa. Bem como com o termo *atribuições e competências*, que de acordo com a *Teoria da Personalidade Jurídica Pública* se refere, a primeira às *atribuições das entidades públicas* e a segunda às *competências dos órgãos administrativos*.

atendem a finalidades valorizadas pelo público (Grade, 2004; Stocker, 2008). Aqueles que assumem funções políticas têm que fornecer informação sobre as ações (propostas), e ser sujeitos à existência da prestação de contas sobre os resultados conseguidos, pressupondo a existência de justificação de uma ação ou omissão (inação) e a possibilidade de ser responsabilizado, através do envolvimento direto dos utentes e das partes interessadas na prestação de serviços e na tomada de decisão (Stocker, 2008).

No seu estudo, Rolo (2010) não verificou nenhum sinal de mudança no sentido do paradigma pós-gestionário para o Novo Serviço Público (NSP) em Portugal²¹. Porém, a verdade é que os cidadãos, de forma espontânea têm, paulatinamente, vindo a manifestar a sua vontade e a pressionar os governos a prestar atenção às suas posições como os movimentos, aparentemente espontâneos, iniciados através do facebook («geração à rasca» e dos «indignados», em Espanha) (Sá & Técnica, 2005)²².

A ponderação do interesse público na gestão pública ganha um novo relevo: A sociedade tem vindo a revelar crescentes exigências na melhoria dos padrões de gestão, com obediência a princípios de ética de serviço público e de «boa governação». Temos assistido a uma crescente consciencialização dos cidadãos relativamente ao seu direito de exigir maior transparência, rigor, eficácia e responsabilidade na gestão dos recursos públicos (Tavares, 2007). A tarefa de governar parece estar a mudar nas democracias industriais avançadas, observando-se uma renovação no modo como se enfrentam os desafios da eficiência, da prestação de contas e da equidade (Stocker, 2008).

3.2 - A Gestão Dos Interesses Individuais: A Teoria Dos *Stakeholders*

As garantias jurídicas previstas no artigo 268º da CRP reconhecem que o indivíduo é, perante a administração, um sujeito num “processo comunicativo” (King et al., 2009; Moreira & Canotilho, 2010). A comunicação entre a administração e os particulares não se dirige apenas à garantia de uma juridicidade estatal, mas também à efetivação da transparência do procedimento e controlabilidade das decisões que vão sendo tomadas e otimização de funções procedimentais (cfr. Acórdão Tribunal Constitucional nºs 394/93 e 80/95²³). A tomada de decisão com qualidade pressupõe que se equacionem os “intervenientes” quer externos, quer internos à organização, em função da decisão em causa (Neves, 2002).

²¹ Devido à realidade política, económica e social, e da perceção de um futuro “financeirista” nas políticas públicas, que poderão causar desequilíbrios e disfunções negativas na prossecução e cumprimento dos valores e da missão do estado, da administração ou seja, da sociedade (Rolo, 2010, pag 80).

²² Embora, como referem Yang e Callahan (2007) a participação dos cidadãos é muitas vezes usada por organizações pouco poderosas como meio de coligação para fortalecer aliados, aumentar legitimidade e obter recursos.

²³ In www.dgsi.pt

No entanto, só em ocasiões muito raras os indivíduos se entusiasma com assuntos do domínio político (Box, 2007; Pollitt, 2006; Stocker, 2008; Sá & Técnica, 2005). Porém, os autores são unânimes em dizer que o sistema é insustentável se não der particular atenção à existência de desinteresse público e de apatia, concluindo que o desafio é descobrir formas de envolver os indivíduos. A forma mais eficaz do governo reconstruir a confiança nas instituições políticas é através da aprovação, por parte de cidadãos ativos, das políticas e das práticas dos diversos corpos públicos: decisão «de baixo para cima» (Government Social Research Unit, 2007; Stocker, 2008). Na prática, os políticos, administradores e gestores públicos necessitam de gerir através de redes, estar abertos a aprender de formas diferentes e atrair recursos das mais diversas fontes, de perceber de uma nova forma os desafios da eficiência, da prestação de contas e da equidade (Stocker, 2008). Prabhakar (2004), refere que a legitimidade dos “*stakeholders*” nos seus arranjos de governança implica que, para uma decisão ser legítima ou uma apreciação ser feita, é necessário ter todas as partes interessadas envolvidas. Com efeito, é na correta identificação dos *stakeholders* e da sua relevância, sabendo a quem e como deve ser dada prioridade na tomada de decisão estratégica, que reside o êxito da gestão das organizações (Carreira, 2011; Fassin, 2008; Freeman, 2001; Mcadam et al., 2005).

3.2.1. A Teoria dos Stakeholders no Setor Público

A *Teoria dos Stakeholders* procura explicar as relações de interdependência e integração que se estabelecem entre uma organização e o meio em que está inserida e que influenciam direta ou indiretamente o seu processo de tomada de decisão, ou seja a sua estratégia (Fassin, 2008; Mcadam et al., 2005). A teoria surgiu inicialmente como um modelo de gestão e desenvolveu-se de forma que hoje está direcionada para a ética dos negócios, alargando a visão dos gestores nos seus papéis e responsabilidades (Freeman, 2001; Mcvea & Freeman, 2005).

A globalização gerou o fenómeno das interdependências financeiras, económicas, tecnológicas, sociais, cujas consequências têm impacto e afetam os *stakeholders* de múltiplas organizações (Alpaslan et al., 2009; Boin & Lagadec, 2000; Mitroff, 2005; Peters & Pierre, 1998), provocando um redireccionamento da atenção dos gestores que, para além da perspectiva micro (das suas organizações) se focalizam numa perspectiva macro, passando a estar atentos aos *stakeholders* dos seus próprios *stakeholders* (Stoner & Freeman, 1989). Steger define *globalização* como

«um conjunto multidimensional de processos sociais que criam, multiplicam, estendem e intensificam interdependências e intercâmbios sociais à escala mundial enquanto, ao mesmo tempo, encorajam nas pessoas uma consciência crescente de ligações cada vez mais profundas entre o local e o longínquo» (Steger, 2003, p.22).

Esta é uma teoria de criação de valor (Fassin, 2008), pois, enfatiza os relacionamentos que fazem as redes, de onde ideias novas de criação de valor são geradas, procurando responder à

pergunta: Como é que a incorporação dos interesses dos *stakeholders* nas estratégias da organização pode traduzir-se em melhores resultados para a organização? (Baldo, 2012; Freeman, 2001; Mcvea & Freeman, 2005; Sánchez & Medina, 2012). São vários os autores, desde Freeman (1984), que contribuíram para o desenvolvimento da teoria (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Frooman, 1999; Hill & Jones, 1992; Jones & Wicks, 1999; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Importante contributo para a identificação da relevância dos *stakeholders* foi dado por Mitchell *et al.* (1997) que sugerem uma tipologia que os classifica consoante os seguintes atributos: o *poder* de influenciar a organização, a *urgência* da sua exigência para com a organização e a *legitimidade* do seu relacionamento com a organização determinando, assim, a sua saliência capaz de explicar para quem, ou para quê, deve o gestor prestar atenção. Estes autores concluem que os gestores são os melhores juizes dos interesses dos *stakeholders* e são quem define a saliência de cada grupo face à organização, acrescentando que os valores dos próprios gestores têm uma grande influência na forma como percebem esses atributos.

Nas últimas décadas temos vindo a assistir, um pouco por todo o mundo, à reforma do Sector Público (Mcadam et al., 2005; Prabhu, Robson, & Mitchell, 2002) . Os Estados membros da União Europeia têm vindo a implementar reformas políticas públicas que incluem a reestruturação do governo das Instituições e de organizações públicas, modernização de processos orçamentais, racionalização de finanças públicas e da prestação de serviços públicos, a revisão das parcerias público-privadas; o uso de tecnologias de informação para melhorar os processos de comunicação com os cidadãos (Kudo, 2008) e com os mercados; a necessidade de prestação de contas face aos parceiros económicos e a transparência nos processos.

Até recentemente, o caminho escolhido pela nossa Administração tem sido o alinhamento com o paradigma introduzido pela *Nova Gestão Pública* (NGP), com a adoção de métodos, processos e técnicas de gestão privada (Luz, 2006; Mcadam et al., 2005), focalizando-se no cidadão individual (pessoas) e coletivo (empresas), os clientes dos serviços públicos, medindo os seus níveis de satisfação. O sector público passou a dar mais atenção, tempo e dinheiro ao desempenho da gestão, indicadores e avaliação do que no passado (Mcadam et al., 2005).

No entanto, para uma reestruturação conveniente, importa ressaltar as principais características do sector público, em relação ao sector privado. Pois, a simples tradução do sector privado, sem qualquer adaptação é insuficiente e não representa cabal e apropriadamente os interesses e necessidades dos *stakeholders* (Baldrige, 1971; Bendheim, Waddock, & Graves, 1998; Caupers, 2002). Aliás, como se constatou no capítulo 1, a particularidade do setor público reside no «conteúdo mínimo» de satisfação de necessidades coletivas que o setor privado não satisfaz por missão, facto que impõe, desde logo, um contexto ético na prestação do serviço público, pois não se trata de procurar a satisfação de «clientes» mas de «cidadãos» em igualdade de circunstâncias (Baldo, 2012; Caupers, 2002; Moreira & Canotilho, 2010; Mozzicafreddo, 2007; Sánchez & Medina, 2012).

Uma das diferenças de fundo que separa a gestão privada da gestão pública reside, exatamente, nos seus múltiplos *stakeholders* e na influência que estes podem exercer, capaz de subverter a busca de uma estratégia competitiva sustentada, quando não envolvidos pela organização, ou seja, quando esta negligência os seus interesses. A orgânica do sector público é complexa e pesada, pelo que os resultados são sempre difíceis de medir e quantificar (Bryson, 2004; Hasnain, Manning, & Pierskalla, 2012). Acresce ainda que, os bens e serviços, em geral, não têm substitutos, sendo por isso difícil introduzir parâmetros de competição e incentivos (Caupers, 2002; Dixit, 2001; Government Social Research Unit, 2007; Hasnain et al., 2012; Stocker, 2008). Por outro lado, o fraco desempenho resulta do facto dos gestores não terem autonomia ou poder para incentivarem economicamente os seus trabalhadores (Caupers, 2002; Dixit, 2001; Neves, 2002). Uma organização, no âmbito da sua atividade, desempenha várias tarefas e os seus resultados são analisados em diferentes graus. Considerando cada tarefa isoladamente é possível observar o resultado, servindo, este, como indicador do esforço. Mas, considerando o resultado de uma forma agregada, a sua dimensão é observada de forma pouco exata, baixando a motivação (Dixit, 2001; Mcadam et al., 2005). Aliás, Holstrom (1989), refere que organizações de grandes dimensões (públicas ou privadas) desempenham mais tarefas que, devido ao facto de estas serem dificilmente mensuráveis, tornam o trabalho mais desmotivante. No mesmo sentido, King et al., (2009) referem que os problemas mais desafiantes da Administração Pública se prendem com a deficiente estrutura de gestão dos problemas onde as relações de causa e efeito são complexas e difusas devido às múltiplas variáveis e desacordos decorrentes da diversidade de valores, perceções e interesses de um enorme número de *stakeholders* em conflito. Outra característica é o facto de haver demasiados responsáveis a quem responder. Okorafor (2010) chega mesmo a concluir que é um fator crítico de sucesso a gestão dos *stakeholders* chave de uma organização, pois a falta da sua gestão efetiva pode resultar em atrasos na implementação; à escalada de custos e; por vezes, ao abandono de projetos. No mesmo sentido, explica que não atender cuidadosamente aos interesses e informações dos *stakeholders* pode facilmente levar ao «desastre».

Segundo Franklin (2001), para um resultado equilibrado deve-se proceder à consulta de uma grande variedade de interesses, incluindo a introdução de métodos alternativos de consulta a *stakeholders* não participantes, devendo saber-se porque não participam (se é por opção ou se se auto excluem). Concluindo este autor que os benefícios de um processo colaborativo são maiores do que o expectável. Para isso, torna-se necessário envolver os *stakeholders*, criando como que um “portfólio de informação de desempenho” (Wisniewski & Stewart, 2004) e envolver as interações e interdependências como um “conjunto de complexas relações entre e com grupos de interesse com diferentes direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades” que necessitam de ser prioritizadas (Bendheim et al., 1998; Franklin, 2001).

3.2.2. Os Desafios Do Ensino Superior No Século XXI

Nos últimos 800 anos a criação e disseminação de conhecimento e competências na Sociedade tem incumbido às Universidades (ENQA, 2005; Jongbloed, Enders, & Salerno, 2008; E. W. Mainardes, Alves, & Raposo, 2010a; Nagy & Robb, 2008). Com os desafios do Século XXI²⁴, cabe às Universidades o papel singular de prepararem os jovens para o desenvolvimento de uma sociedade civilizada e tolerante, através da educação disciplinada e da formação profissional baseada na investigação (ENQA, 2005; Mainardes et al., 2010a; Mainardes, Alves, & Raposo, 2010b). Com efeito, segundo os ditames tradicionais, o dever dos académicos é criar nos seus discípulos uma consciência crítica empenhada em *perturbar a paz*, devendo ir para além de áreas disciplinares circunscritas, de forma a abarcar a globalidade interdisciplinar (Nagy & Robb, 2008).

À já referida complexidade das organizações públicas, em geral, acresce nas universidades, a prossecução de objetivos ambíguos envolvendo vários grupos eleitos; a falta de divisão de trabalho; problemas com autoridade; falta de coordenação na tomada de decisão; excesso de estilos pessoais; falta de precisão na comunicação e interação institucional entre o ambiente interno e externo (Becher & Kogan, 1992; Cohen & March, 1974).

As universidades tendem a ser geridas como negócios, adotando estruturas operacionais com vista à economia, eficiência e desempenho (Bleiklie & Kogan, 2007; Sjolund, 1998), o que cria uma dualidade pois, por um lado, tendem a funcionar como empresas e, por outro, prosseguem, historicamente, uma missão de interesse público que deve ser maximizada através da consciência crítica dos académicos (Luz, 2006; Nagy & Robb, 2008). No entanto, as IES são diferentes das organizações privadas (Mainardes, Alves, & Raposo, 2011).

Considerando as IES «públicas» organizações complexas e diferentes no seu funcionamento das organizações tradicionais, também Baldrige (1971) afirma que, nem todos os princípios de mercado se aplicam às IES, acrescentando que a universidade é um «sistema pluralístico muitas vezes fraturado por conflitos ao longo das linhas de disciplinas, subgrupos das Faculdades, divisões entre administradores e as faculdades e fendas entre as escolas profissionais» (pág.107). Mainardes et al. (2011) apontam como diferenças entre a tomada de decisão empresarial e a que se pratica nas IES, as seguintes: Nas IES, a natureza das decisões é política; existe uma estrutura fragmentada e descentralizada; há dificuldade de medir produtos e falta de padrões de desempenho bem como, compromisso com os resultados. Nas «Empresas», o processo de tomada de decisão é racional; as decisões são baseadas em interesses políticos sociais e científicos; há participação de diversos grupos de interesse;

²⁴ Diferenças climatéricas, recursos energéticos, aumento da esperança de vida, rápida evolução tecnológica, aumento global das interdependências, aumento da iniquidade económica dentro da Europa e entre esta e outros continentes.

decisão autónoma/empresa - decisão económica e racional; baseadas em fatores económicos e quantitativos e em sistemas de decisão integrada dos *stakeholders*.

Tal como as organizações do setor público, em geral, também nas IES a complexidade combate-se através da busca da «missão» para que haja alinhamento dos membros da universidade (Mainardes et al., 2011).

A mudança de uma “universidade de elites” para uma “universidade de massas” implicou a existência de universidades com diferentes missões e com perfis diversificados (Bleiklie & Kogan, 2007; Kroll, Schricke, & Stahlecker, 2012), mas com programas comparáveis que permitam ligações entre diferentes instituições possibilitando a mobilidade de estudantes e docentes e um espaço europeu aberto (Decreto-Lei 42/2005, de 22 de Fevereiro²⁵). A diversidade requer que cada Universidade defina e prossiga a sua missão e, assim, coletivamente, proporcionará as necessidades dos países individualmente e da Europa como um todo. A «missão», expressa o propósito fundamental da existência da instituição e dos valores que norteiam as políticas de desenvolvimento e a «visão» indica a forma como a organização quer ser vista e reconhecida. A definição da «missão» e da «visão» constitui o ponto de partida da formulação estratégica (Augusto Mateus & Associados, 2012).

Com a Declaração de Lisboa, em Maio de 2007, as Universidades comprometeram-se a melhorar as suas estruturas de governo e competências de liderança para aumentar a eficiência e capacidade de inovação a fim de alcançar as suas múltiplas missões (EUA, 2010). A aposta na qualidade provocou o aumento na procura do Ensino Superior, mas também o seu custo para o cidadão. Nesse sentido, caso a Europa alcance a sua aspiração de ser uma economia dinâmica e baseada sociedade do conhecimento prevista na designada «Estratégia de Lisboa», então o ensino superior europeu tem que assegurar a qualidade dos seus programas e excelência (ENQA, 2005, p.10), promovendo a confiança mútua e a transparência no que diz respeito à diversidade dos contextos e áreas de atuação (ENQA, 2005, p.13).

Agora, o objectivo-chave das Universidades é garantir a qualidade, a fim de encarar os desafios de (European Quality Assurance Register for Higher Education, 2010): i) Promoção da mobilidade; ii) Diversidade e; iii) Prestação de contas (*accountability*). As liberdades académicas e a autonomia²⁶ são forças que permitem às universidades estarem focadas nos seus objetivos (Bleiklie & Kogan, 2007; Nagy & Robb, 2008; Sjolund, 1998). Por seu lado, a garantia de qualidade externa assegura a prestação de contas das instituições aos vários *stakeholders*. Aliás, um dos princípios de boas práticas nos processos de garantia de qualidade externa refere, exatamente, «os interesses dos estudantes e outras partes interessadas

²⁵ Aprova os princípios reguladores de instrumentos para a criação do Espaço Europeu de Ensino Superior preconizado pela Declaração de Bolonha subscrita a 19 de Junho de 1999 subscrita pelos ministros da educação dos 29 Estados europeus, entre os quais Portugal.

²⁶ Autonomia implica a capacidade de prestar contas tanto internamente (Comunidade Académica) como à sociedade como um todo. Mais do que impor padrões pré estabelecidos, pretende-se que as instituições melhorem e atinjam as suas missões (ENQA, 2005).

(*stakeholders*), que devem estar na vanguarda dos processos de garantia de qualidade externa» (ENQA, 2005, p. 15).

A *European Quality Assurance Register (EQAR)* tem sido a principal condutora da reforma e desenvolvimento, institucional e nacional, dos sistemas de garantia de qualidade, em conformidade com as *European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG)*, produzidas pela *European Network of Quality Assurance in Higher Education (ENQA)*, garantindo a comparabilidade dos sistemas. A EQAR proporciona informação confiável e credível às agências de acreditação da qualidade que operam na Europa²⁷ e apoia outros instrumentos desenvolvidos no âmbito do processo de Bolonha e outros processos europeus: o ECTS, o quadro de qualificações para o Espaço Europeu de Ensino Superior, *European Higher Education Area (EHEA)* e o quadro europeu de qualificações para a aprendizagem ao longo da vida (EQF-LLL)(*European Quality Assurance Register for Higher Education*, 2010).

As orientações não devem restringir a desejável flexibilidade para desenvolver abordagens inovadoras que possam surgir no contexto de autonomia institucional (A3ES Internal et al., 2012; Bleiklie & Kogan, 2007; Sjolund, 1998). No conjunto de referências (padrões abertos) que caracterizam o sistema interno de garantia de qualidade (alinhado com as ESG), constante Anexo 1.1., ressaltam as referências 4, 8 e 9, onde se salienta a importância crucial da informação no âmbito da prestação de contas (sistemas de informação e comunicação) tanto nas relações internas como externas.

Existe um compromisso de cooperação e diálogo entre a A3ES e as Instituições (ENQA, 2005, p. 14) que pressupõe o envolvimento dos *stakeholders* relevantes, nomeadamente para informar e sensibilizar as expectativas das instituições de ensino superior, estudantes, empregadores e outras partes interessadas sobre os processos e os resultados do ensino superior), de acordo com Anexo 1.2..

Pode dizer-se, como Bowen & Fincher (1996) que o grande desafio das IES é dar conta das exigências que lhes são colocadas, tanto no alcance da sua missão como na obtenção de resultados financeiros que ponham à prova a sua competência na utilização dos escassos recursos. Mainardes et al. (2011), sugerem como futuras linhas de investigação saber que tipo de universidade melhor lida com as necessidades dos seus *stakeholders*. Partindo dessa questão, constatamos que a Universidade da Beira Interior, apesar de ser uma instituição nova e de pequena dimensão na panorâmica geral, de acordo com o seu plano estratégico 2020, está focada na eficiência e na qualidade²⁸ (EUA, 2010; Augusto Mateus & Associados,

²⁷ Em Portugal, essas funções são desempenhadas pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Nesse sentido, também Sjolund, (1998) e Bleiklie & Kogan, (2007).

²⁸ *Os quatro eixos estratégicos do Plano 2020 - (i) uma universidade que oferece serviços globais e coerentes de Ciência e Educação; (ii) uma universidade que ganha prestígio internacional; (iii) uma universidade que assume um forte protagonismo na sociedade e (iv) uma universidade que ganha em eficiência e aposta na qualidade.*

2012; Curi, Daraio, & Llerena, 2012; Monaco, 2012; Redford, 2012), importando para a prossecução da sua missão estratégica saber, de entre todos, quais os *stakeholders* que contribuem para a sua missão (Augusto Mateus & Associados, 2012).

3.2.3. Identificação Dos Stakeholders Do Ensino Superior Público

A definição de uma estratégia para o ensino superior implica a identificação dos seus *stakeholders*, sendo estes atores que estão ligados ao Ensino Superior, interna ou externamente e que afetam ou são afetados pela sua atividade de diferentes formas e impactos (Bryson, 2004; Mainardes, 2010a). Para a implementação da estratégia é necessário conhecer as suas expectativas e interesses, a sua influência e o seu impacto no projeto, ou seja, na sua missão. Saber se existe conflito potencial com outras partes interessadas ou se será um aliado ou um adversário. A Teoria dos *Stakeholders* preconiza uma amplitude na visão dos gestores levando-os a incluir os interesses dos seus *stakeholders*-chave, que se situam não só internamente, dentro das suas organizações, mas também fora, no ambiente envolvente (Stoner & Freeman, 1989).

Assim, o planeamento da estratégia de uma organização não deve ser desenhado a jusante, pelo contrário, a estratégia deve resultar dos *stakeholders*, pois a única razão porque a organização tem uma estratégia, segundo alguns autores, é para criar valor para os *stakeholders*-chave da organização (Baldo, 2012; Freeman, 2001; Mcvea & Freeman, 2005; Sánchez & Medina, 2012).

No setor público, dada a multiplicidade de *stakeholders*, por vezes, irrefletidamente, são negligenciados alguns *stakeholders* (internos ou externos) o que resulta em dificuldades de implementar novos procedimentos (Mainardes, Alves, & Raposo, 2010b), novas políticas, ou, mais gravemente, novas reformas, tão urgentemente sentidas no sector público (Holstrom, 1989; Mcadam et al., 2005; Okorafor, 2010). Atualmente, as IES têm que fazer face a novos desafios que carecem do envolvimento e participação dos seus *stakeholders* internos e externos.

Existem várias classificações de *stakeholders* no Ensino Superior apresentadas em estudos, porém, tradicionalmente as universidades focam a sua atenção num número limitado de *stakeholders* (docentes, estudantes, administradores de fundos, doadores e agências de acreditação) (Mainardes, 2010a). Um estudo levado a cabo por Bussy e Kelly (2010) concluiu que em «Política», a «legitimidade» é a determinante mais forte para a identificação dos *stakeholders* (no mesmo sentido Handley & Howell-Moroney, (2010). No entanto, o «poder» é a chave para entender a «saliência» dos *stakeholders*. Num dos estudos que levaram a efeito, em onze, de quinze IES públicas portuguesas, Mainardes et al. (2010) concluíram que os governos e académicos exercem mais influência que o «mercado» (empresas, associações empresariais, famílias dos estudantes e funcionários não docentes) verificando-se, assim, um

desequilíbrio na missão das IES que estão mais focadas na «Investigação» do que no «Ensino», uma das suas razões de ser.

Acontece, porém, que grande parte dos estudos sobre a gestão das IES analisam a sua atividade em termos empresariais (Bleiklie & Kogan, 2007; Mainardes et al., 2011; Mainardes, 2010a, 2010b; Sjolund, 1998), esquecendo o relevante papel de interesse público prosseguido pela sua missão, que envolve a prestação de necessidades coletivas de interesse público. Por esse motivo, é recorrentemente negligenciado um grupo de *stakeholders* que detendo «baixo poder» e «legitimidade», com base na identificação da relevância dos *stakeholders* de Mitchell et al. (1997) é estratégico no alcance da missão das IES: o pessoal não docente das IES (Mainardes, 2010b). Efetivamente, pronunciando-se sobre o Relatório da EURASHE relativamente aos “(Os) princípios dos Trabalhadores Públicos Europeus”, tendo em conta o seu papel no alcance da missão das organizações públicas a (EUA, 2011)²⁹ destacou, os seguintes: i) *Compromisso* com a União Europeia e os seus cidadãos; ii) *Objetividade*; e iii) *Transparência*, cuja densificação sublinha a relevância do papel dos funcionários públicos na forma de servir os interesses do povo através de uma postura de abertura, disponibilidade e equilíbrio.

Mainardes et al. (2010) chegam mesmo a concluir que os métodos tradicionais de identificação de *stakeholders* não se aplicam à realidade das IES. Com efeito, indo ao encontro dessa visão, Mainardes, Ferreira, & Tontini (2011) consideram que a criação de uma vantagem competitiva implica a análise de *todos* os recursos e capacidades (fatores internos), dos fatores externos às IES e a identificação do papel dos diferentes *stakeholders* na sua estratégia. Concluindo que a sua gestão tem que mudar, tornando-se profissional e colaborativa, envolvendo estudantes e o staff no desenvolvimento de atividades da sua missão.

Assim, na investigação empírica, com base nas técnicas de identificação de Bryson (2004), nomeadamente no «plano matrix de participação», tendo em conta o propósito deste estudo iremos focar-nos apenas nos *stakeholders* internos que contribuem diariamente para o alcance da missão da Universidade e, sem os quais a instituição não poderá funcionar ou até existir, que são os «estudantes», os «docentes e investigadores» e o «pessoal não docente», aqui designados «colaboradores não docentes», procurando, deste modo identificar de que forma cada um dos grupos perceciona a sua participação na tomada de decisão interna.

²⁹ Compromisso com a União Europeia e os seus cidadãos, integridade, objetividade, respeito pelos outros e a transparência como os princípios básicos para o *ethos* do trabalho de qualquer funcionário europeu(Ombudsman, 2011).

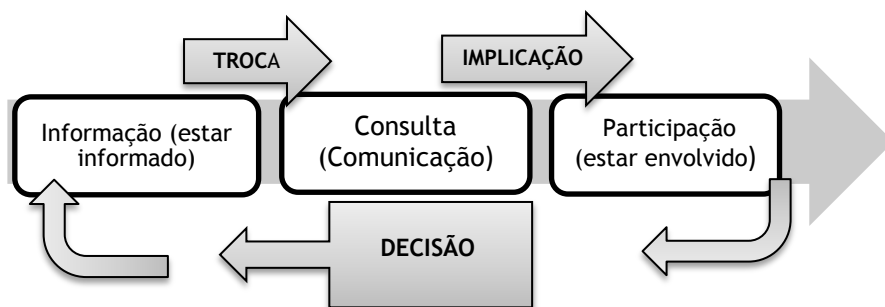
3.3 - A Decisão Ponderada Do Gestor Público:

«A prossecução do interesse público» seria, digamos assim o «volante» (ou o acelerador») da Administração Pública: os direitos e interesses protegidos são as barreiras da estrada em que ela circula, levando-a a fazer, aqui e ali, «curvas» e desvios mais pronunciados, a optar por medidas menos radicalmente viradas para a satisfação do interesse público do que aquelas que se tornariam se fosse o único da sua determinação.» (Oliveira, Gonçalves, & Amorim, 1999, pág98)

Atendendo aos espartilhados constrangimentos legais, orçamentais e procedimentais, bem como aos imperativos constitucionais, nomeadamente à necessária obediência aos princípios de igualdade, proporcionalidade, justiça, imparcialidade e boa fé, constantes do artigo 266º CRP, ser gestor público em Portugal, afigura-se ser tarefa mais exigente do que ser gestor privado (Bilhim, 2008). A esse facto, Caupers (2002) e Tavares (2007) acrescentam que num mundo de recursos escassos, o Estado não consegue satisfazer por igual todas as necessidades coletivas, motivo pelo qual “deve fazer cada vez melhor aquilo que faz porque aquilo que não consegue fazer é cada vez mais” (Caupers, 2002, p. 165). Assim, os decisores públicos devem dispor de informação especializada sobre as opções existentes e os respetivos benefícios e inconvenientes, delineando um processo de antecipação do futuro, isto é um planeamento estratégico, através do qual sustentem as tomadas de decisão adequadas à sua missão e razões que justificam a existência das suas organizações (Augusto Mateus & Associados, 2012). Moore (1995), refere que os gestores públicos devem ser capazes de mostrar que os resultados obtidos valem a pena, tendo em consideração o custo do consumo privado e a liberdade a que se renuncia para a produção dos resultados desejáveis, pressupondo o desenvolvimento de redes governamentais numa perspetiva mais colaborativa (Leary & Slyke, 2006; Stocker, 2008; Talbot, 2008; Williams & Shearer, 2011). Para tanto, os gestores têm um papel ativo para fazer o sistema funcionar, tendo como tarefa a coordenação de redes de deliberação e de fornecimento de serviços, bem como a manutenção da saúde do conjunto do sistema (Bilhim, 2008). Mais do que o cumprimento de objetivos, as suas ações devem contribuir para um benefício líquido da sociedade (Peters & Pierre, 1998; Stocker, 2008). Segundo Lewis (2006), o gestor público deve refletir, dialogar, decidir e ser responsável por descobrir, pesar, equilibrar e proteger o interesse público do presente e das futuras gerações. A sua força reside na sua capacidade de motivação pelo envolvimento das pessoas em redes e parcerias, ou seja, pelas suas relações com os outros, estabelecidas em contextos de respeito mútuo, de aprendizagem partilhada e com um sentido de objetivos comuns (Bone et al., 2006; Denhardt & Denhardt, 2007; Denhardt & Denhardt, 2000; King et al., 2009; Peters & Pierre, 1998; Stocker, 2008).

Porém, a participação não garante que não haja crítica e conflito, o que é próprio dos estados democráticos (OECD, 2001a). De forma a obter os *inputs* dos *stakeholders*, o gestor público deve, assim, envolvê-los num diálogo, negociação e compromisso (King et al., 2009; Neves, 2002), promovendo um mecanismo constante de Informação, Consulta e Participação (Figura 4).

Figura 4 - Informação/Comunicação/Participação



Fonte: Elaboração própria

Segundo o Relatório de 2001 da OCDE sobre a *Informação, Consulta e Participação Pública na elaboração de Políticas*, a «Informação» foi definida como instrumento de «uma via» que abrange tanto o acesso passivo à informação (procura pelos cidadãos) como o acesso ativo (disseminação de informação pelo Governo). A «Consulta» é considerada um instrumento de «duas vias» que abrange o feedback dos cidadãos à informação proporcionada pelo Governo e, a «Participação ativa» pressupõe um processo colaborativo estabelecido entre cidadãos e governo, reconhecendo aos cidadãos autonomia para gerarem e discutirem opções políticas de forma independente (OCDE, 2000; OECD, 2001a, 2001c). A Informação, Consulta e Participação proporcionam aos *stakeholders* a oportunidade de que as suas vozes sejam ouvidas e partilhadas, facilitando a criação de consensos e proporcionando uma visão ampla das opiniões e interesses, como base para a tomada de decisão informada do gestor público (Neves, 2002; OCDE, 2001a, 2001b; OECD, 2001a, 2001c)

3.3.1. - Informação

Para Neves (2002), o produto do sistema de gestão são decisões que suportam o funcionamento e desenvolvimento da organização³⁰ e a qualidade de uma decisão prende-se com a sua adequação e com a sua oportunidade. Considerando que a “informação” constitui a matéria-prima do processo de tomada de decisão. No entanto, devido à rápida obsolescência da informação, torna-se muito difícil obter a «totalidade» do conhecimento dos assuntos, o que, dificulta a tomada das melhores decisões (Kass, Blundell, Norton, & Davies, 2001; Neves, 2002). Com efeito, o mundo é entendido de forma imperfeita, complexa, dinâmica e imprevisível, pelo que a participação dos cidadãos e das suas diferentes perspetivas, valores e experiências contribuem para um conhecimento mais amplo que pode contribuir para uma solução mais acertada/adequada. Sem essa participação, os gestores públicos decidem com informação incompleta (Bone et al., 2006; Kass et al., 2001). Para mitigar essa lacuna, num estudo que fez sobre o impacto das novidades técnicas na administração pública, Pollitt (2006) conclui que a tecnologia tem um efeito profundo na forma como a Administração pública funciona, com contribuições na simplificação dos processos (Benavides, Castro, Devis,

³⁰ Tal como o produto do sistema de produção são os bens e serviços que concretizam a missão de uma organização em cada conjuntura

& Maurício, 2011; Pollitt, 2006). Segundo a (OCDE, 2001a) a informação deve ser completa, objetiva, confiável, relevante e fácil de encontrar e compreender.

De acordo com Neves (2002), os gestores devem criar a necessidade de procurar informação e disponibilizá-la de forma sugestiva e acessível devido à atualização de conhecimentos técnicos, de exigência e inovação que aquela implica, potenciando o envolvimento organizacional. Os “sistemas de informação” possibilitam a circulação da informação necessária e atempada que, no âmbito das relações internas e externas frequentes, impõem “sistemas de comunicação”, proporcionando o acesso e troca de informações a qualquer momento. O autor considera que um sistema de comunicação deve evoluir para um sistema de participação em que se espera dos colaboradores não apenas o estrito cumprimento das tarefas, mas um envolvimento no funcionamento da organização.

Certo é que a grande abertura que se tem vindo a assistir ao longo das últimas décadas tem alterado as expectativas dos cidadãos que agora exigem mais informação, explicações e justificações do que antes (Bone et al., 2006; Pavan-Woolfe & Kroger, 2001).

3.3.2. - Consulta

Um processo coerente e transparente de consulta implica um nível de prestação de contas elevado, em relação aos cidadãos e à sociedade, proporcionando uma relação entre a administração pública e os cidadãos, reconhecendo os cidadãos não como objetos passivos do processo administrativo, mas como tendo um papel ativo («*stakeholders*»)(Pavan-Woolfe & Kroger, 2001).

Para Stocker (2008) e Neves (2002), o gestor ideal está comprometido com um processo contínuo de avaliação e aprendizagem. Yang e Callahan (2007) propõem as seguintes estratégias aos gestores para promoverem o envolvimento dos cidadãos: i) Focar em assuntos estratégicos da comunidade e criar valor público em vez de focar-se em valores instrumentais relacionados com eficiência e economia; ii) Tratar o envolvimento dos cidadãos como um assunto político e envolver os representantes eleitos; iii) Adotar uma rede de participação que inclua um compromisso de longo prazo com a comunidade de *stakeholders*, organizações não lucrativas e a Comunidade empresarial; iv) Enfatizar profissionalismo e normas culturais que valorizam o envolvimento dos cidadãos; v) Proporcionar formação para os gestores públicos em processos de grupos/ equipas e rede de capacidades de gestão; vi) Oportunidades de participação de mercado e educação dos cidadãos para se tornarem verdadeiros participantes.

O incentivo à colaboração, de acordo com Neves (2002), é potenciador da eficácia das respostas aos problemas reais. O gestor público atua num mundo real, com desafios e conflitos políticos, éticos, financeiros e administrativos estando, constantemente, a tentar encontrar soluções para os mais diversos assuntos (Frederickson, 1990). Deste modo, apesar das críticas que se possam fazer a um ou outro gestor em particular por impor as suas preferências, não deixa de ser claro que a administração pública feita no interesse público envolve diálogo, negociação e compromisso e não a imposição imperial e discricionária da

vontade do gestor público (King et al., 2009). Assim, através da partilha de informação, de responsabilidades integradas, autoridade e tomada de decisão colaborativa alcançar-se-á a confiança (Alexander & Nank, 2011). Os comportamentos que integram a «confiança» incluem oportunidades de constituir uma relação, participação em diálogo, tomadas de decisão conjuntas (Government Social Research Unit, 2007; Stocker, 2008) e a vontade de adaptar ou acomodar as necessidades dos parceiros (Das & Teng, 1998). Os autores referem que a «confiança» nas parcerias interorganizacionais constrói-se gradualmente mas perde-se rapidamente. No mesmo sentido, Bourgon (2007) refere que a falta de confiança pode conduzir à mudança de governo num processo democrático, mas também à impossibilidade de aplicar iniciativas públicas fazendo aumentar os custos da sua não aplicação, o que leva à evasão fiscal, corrupção, instabilidade e até à violência (Bone et al., 2006; Bourgon, Public, & Committee, 2007).

No entanto, Yang e Callaghan (2007) não aconselham o envolvimento dos cidadãos em todas as funções ou decisões administrativas, havendo certas áreas em que aquele faz sentido: os problemas “complicados” requerem formas mais diretas de envolvimento, enquanto decisões simples, acerca de funções correntes administrativas, carecem de formas menos diretas de participação.

Assim como consultar os cidadãos, consultar funcionários não significa desistir do direito de tomar decisões. Significa usar diferentes formas de chegar a decisões (Nutt, 2011; Okorafor, 2010). Os gestores podem recear que informar e consultar os seus subordinados numa escala mais ampla pode levar a trabalho e esforços extras. Inicialmente isso pode ser verdadeiro, no entanto, a médio e longo prazo pode significar menos trabalho. Lima & Vasconcelos (2006) concluem que a inclusão da participação de todos os interessados na etapa inicial pode contribuir para uma redução significativa do tempo necessário para a conclusão da atividade, até à execução física dos trabalhos. Pois, ao partilhar informação com os funcionários, utilizando o seu *input* e comunicando os resultados aos diretamente afetados, contribui-se para fortalecer as relações governo-cidadão, possibilitando mais eficazmente o alcance dos objetivos (OECD, 2001a, 2001c).

3.3.3.- Participação

Segundo Roberts (2008), os investigadores há muito que sugerem que através da participação pública e participação deliberativa, os representantes eleitos e os gestores podem entender melhor o valor público de cada assunto e co-produzir (com os cidadãos) decisões que levarão a melhores ações e resultados finais (Nabatchi, 2008). De igual forma, a descentralização e a delegação de poderes criando novos centros de decisão, são duas formas que reforçam a participação, na medida em que geram condições de assunção de responsabilidades a níveis mais baixos e diversificados (Neves, 2002). Segundo Stocker (2008), a troca democrática eficaz requer oportunidades para a deliberação e a decisão requer a partilha de experiências e a elasticidade dos processos de deliberação coletiva.

Para dar certo, as condições ideais mais citadas para a participação dos cidadãos, segundo Kass et al., (2001) são: i) Elevado nível de cumplicidade entre as partes envolvidas; ii) Uma cultura organizacional que valorize o diálogo; iii) Existência de recursos financeiros disponíveis e pessoal qualificado; iv) Ideia clara da informação que se pretende obter através da participação (diálogo); v) Meios que demonstrem a influência do processo participativo na tomada de decisão.

No mesmo sentido, Irvin & Stansbury (2004) apontam como requisitos fundamentais os sintetizados na Tabela 3:

Tabela 3 - Condições ideais e não ideais para a Participação

CONDIÇÕES PARA A PARTICIPAÇÃO		
	CONDIÇÕES IDEAIS	CONDIÇÕES NÃO IDEAIS
INDICADORES DE CUSTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cidadãos que se voluntariam para projetos que beneficiam toda a Comunidade; - <i>Stakeholders</i>-chave não estão dispersos geograficamente; - Cidadãos com capacidade económica e disponibilidade para comparecer às reuniões sem prejudicar as suas famílias; - Comunidade homogénea sem necessidade de representação de muitos grupos de <i>stakeholders</i>; pequenos grupos aceleram as decisões; - O assunto não requer peritos para dar informação técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Um público aquiescente relutante em envolver-se naquilo que consideram ser tarefa do Estado; - A região é grande geograficamente ou tem muito trânsito que dificulta as reuniões cara a cara; - Muitas fações e grupos socio-económicos que requerem um grande grupo de participação; - Residentes de baixos rendimentos deviam ser incluídos por serem <i>stakeholders</i>-chave, mas não podem participar devido ao trabalho e às suas famílias; - Necessária informação técnica complexa antes da tomada de decisão; - O público não considera o assunto como um problema ou não tem conhecimento de existirem alternativas .
INDICADORES DE BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> - O assunto está num impasse e o mandato dos cidadãos é necessário para «partir pedra»; - Há grande hostilidade em relação ao governo e procura-se através dos membros da Comunidade implementar uma política; - Representantes influentes da Comunidade oferecem-se como representantes; - O grupo de trabalho tem credibilidade para todos os representantes; - O assunto é de grande interesse para os <i>stakeholders</i> e está numa fase crítica se não forem tomadas medidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - O público geralmente não é hostil ao governo; - A organização teve sucesso anterior na implementação de medidas sem participação dos cidadãos (o processo eleitoral é suficiente para guiar processo de decisão); - A população é grande sendo difícil envolver os <i>stakeholders</i> que influenciem toda a população; - As decisões do grupo serão provavelmente ignoradas independentemente dos esforços na sua formação (o grupo não tem autoridade para tomar decisões); - As decisões do grupo serão provavelmente as mesmas que as da organização.

Fonte: Adaptado de Irvin e Stansbury (2004)

Os autores mencionados elaboraram um estudo em que analisaram os benefícios potenciais e os custos económicos e sociais da participação da Comunidade, para que os decisores possam avaliar e ponderar a utilidade das iniciativas de participação dos cidadãos.

Em geral, a participação no sentido de colaboração na gestão implica uma firme convicção, por parte dos gestores, de que a organização e a decisão beneficiam com a participação, acreditando-se que o envolvimento dos cidadãos tem a intenção de produzir melhores decisões em termos de processos e resultados (Caupers, 2002; Irvin & Stansbury, 2004; Kass et al., 2001; Neves, 2002), tornando-se mais consistentes devido à capacidade de envolvimento e implicação na sua concretização (Neves, 2002). Considerando, por isso, o processo de participação instrumental para a mudança social.

A *democraticidade* própria da participação na tomada de decisão prova-se pela capacidade da decisão ser transformada em «ação» (Neves, 2002), garantindo uma decisão mais fundamentada, mas também mais apta a passar à ação.

Para Bourgon et al. (2007), a participação dos cidadãos é fundamental nos assuntos que requerem mudanças comportamentais ou quando a autoridade legislativa do Estado é insuficiente para atingir o resultado que se pretende obter.

Por outro lado, Irvin e Stansbury (2004) consideram que existem situações em que as iniciativas de participação não trazem mais-valias e os resultados seriam melhor conseguidos através de outro tipo de métodos³¹ de tomadas de decisão, como se constata pela tabela 4:

Tabela 4 - Desvantagens da Participação dos Cidadãos

DESVANTAGENS NA PARTICIPAÇÃO DOS CIDADÃOS NA TOMADA DE DECISÃO DO GOVERNO		
	DESVANTAGENS PARA OS CIDADÃOS	DESVANTAGENS PARA O GOVERNO
PROCESSO DE DECISÃO	<ul style="list-style-type: none">- Consumo de tempo (mesmo maçador);- Sem significado se a decisão for ignorada.	<ul style="list-style-type: none">- Consumo de tempo;- Custos;- Contraproducente podendo criar mais hostilidade em relação ao governo.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">- Pior decisão se for influenciada por grupos de interesses opostos.	<ul style="list-style-type: none">- Perda de controlo no processo de decisão;- Possibilidade de obtenção de má decisão que politicamente não pode ser ignorada;- Menos orçamento para implementar os projetos atuais.

Fonte: Adaptado de Irvin e Stansbury (2004)

O que fazer quando os *inputs* recebidos são conflitantes? A resposta mais adequada é aquela que aponta na direção de que o gestor deve, simultaneamente, tomar a decisão e exercer liderança, devendo ter em conta não só os interesses difusos, mas também os organizados através do fortalecimento das relações gestor-cidadão. Segundo Caupers (2002), participar exige de quem participa não apenas vontade, mas capacidade de o fazer, pondo em comum ideias, análises e conhecimentos aplicáveis a situações concretas. A participação para ser realmente efetiva exige a posse de conhecimentos e o domínio de técnicas e instrumentos que não se encontram ao alcance de todos os cidadãos (também Neves (2002)). O direito de participação procedimental e a participação obrigatoriamente provocada antes da tomada de decisão, são as formas de assegurar que aqueles que participam detêm as capacidades necessárias para formar e manifestar uma vontade esclarecida capaz de influenciar a decisão administrativa (artigo 267º da CRP e artigos 8º, nº1 do artigo 52º e artigo 59º do CPA) (Caupers, 2002). E, segundo Neves (2002) mesmo que menos gratificante, é mais fácil, cumprir que implicar-se. Segundo o autor, encontrar as formas corretas de participação, ágeis e produtivas é condição indispensável para a credibilidade daquela, quer junto dos colaboradores, quer do grupo dirigente. Ainda assim, participação exige uma clarificação de responsabilidades e a capacidade de aceitar ser vencido, mesmo que temporariamente, nas suas convicções (Box, 2007; Caupers, 2002; Irvin & Stansbury, 2004; OCDE, 2001a; OECD, 2001b)

³¹ Mais unilaterais.

Com a participação dos cidadãos, o público torna-se um avaliador mais simpaticamente das decisões, por vezes, difíceis que os gestores públicos têm que tomar e o apoio do público contribui para obstar à cisão do cidadão em relação às políticas públicas (Irvin & Stansbury, 2004).

3.3.4. - Decisão

O conceito de “decisão” é de interesse fundamental visto que é à volta das opções que se tomam (ou não) e do modo como se decide, que se jogam a maior parte dos fatores suscetíveis de influenciar e condicionar a atividade administrativa pública³². De resto, como temos vindo a observar, e bem o afirma Caupers (2002), toda e qualquer decisão administrativa resulta de um compromisso entre a necessária prossecução do interesse público e o respeito pelos interesses dos cidadãos (artigo 268º da CRP).

Como foi referido na Secção 2.1., o direito constitucional como garante dos direitos e interesses dos privados, tem uma componente «comunicativa» que é o direito a conhecer as resoluções definitivas³³, em termos de preclusão, que sobre os cidadãos forem tomadas. Valem aqui os princípios do Estado de Direito (proteção da segurança e da confiança) e os princípios da transparência, responsabilidade e bom governo/boa administração indissociáveis do princípio democrático e do princípio republicano (Moreira & Canotilho, 2010).

Ao referir que «a lei condiciona, mas não determina as decisões administrativas», Caupers (2002, p. 176) quis afirmar que não se pode apreciar matematicamente, a conformidade legal de uma decisão, já que a lei administrativa apenas estabelece os parâmetros, com base nos quais a decisão deve ser tomada. Daí que a «fundamentação» seja crucial para determinar o âmbito da discricionariedade e da conveniência da decisão.

Como refere Neves (2002), a decisão carece de um «sistema de informação de suporte à gestão» tecnicamente capaz, que será o veículo da informação, dita formal. No entanto, como explica o autor, a decisão não resulta apenas da informação formal, pois as decisões mais ajustadas resultam de redes de informação informais dos (próprios) gestores que se apoiam na sua própria intuição, formada com base nas experiências e à luz de referências organizacionais, como é a sua própria visão da missão.

A decisão que se pretende tomar visa sempre resolver um problema, ou seja, um facto ou conjuntos de factos que o decisor problematiza. E, de acordo com Ford (1985), que recorre à teoria das atribuições causais³⁴, desenvolvida por Weiner (1979), essa problematização

³² Interesses e grupos de pressão, cultura organizacional, identificação, relações com o meio social, influência política, constrangimentos financeiros, relações de poder, são tudo realidades voltadas para a decisão administrativa.

³³ Exemplos de resoluções definitivas: Decisão final expressa; deferimento tácito ou indeferimento tácito, desistência; renúncia; impossibilidade ou inutilidade superveniente; falta de pagamento de taxas ou despesas.

³⁴ A Teoria das Atribuições Causais, desenvolvida por Weiner (1979), teve por base de desenvolvimento a dicotomia sucesso - falha. A teoria tem por fundamento responder a duas questões fundamentais; o porquê de uma determinada situação, isto é, compreender a envolvente, interna e externa,

depende da perceção que o decisor tiver dos factos e esta perceção é condicionada por duas ordens de fatores: fatores *intrínsecos* ao decisor (ideias, políticas, filosóficas deste, sua cultura e formação, sua inserção social) e fatores *extrínsecos* ao decisor, instilados pelos elementos que podem condicionar ou orientar a sua perceção (ex. grupos de pressão e os *media*). Pois, ao decisor compete construir uma leitura de conjunto, global, fundamentada na leitura das diferentes perspetivas (dos *stakeholders*).

De acordo com Caupers (2002, pág. 175), a preparação da decisão envolve tarefas variadas e complexas, designadamente as seguintes: i) Recolha de informação (nomeadamente estatística); ii) Ouvir quem sabe (especialistas em cada matéria e órgãos de consulta, quando existam); iii) A intervenção dos interessados é necessária para introduzir na decisão a vertente essencial da ponderação dos interesses relevantes; sem a perspetiva dos interessados, daqueles que vão ser afetados pela decisão, o processo de decisão fica diminuído, incompleto e desequilibrado.

Segundo o mesmo autor, as “decisões planeadas” constituem uma avaliação prospetiva dos resultados, na medida em que consistem na antecipação de uma deliberação após a ponderação dos interesses, meios e recursos envolvidos adequados aos fins que se pretende alcançar. Estas opções adotadas pela organização integram a tomada de decisão, que normalmente é uma tarefa complexa e acidentada devido à diversidade e ao peso dos interesses envolvidos. Decidir para o futuro é um aspeto vital e essencial de uma administração pública responsável (Catron et al., 1997). Estes autores, no Relatório do Painel da Academia Nacional de Administração Pública (junho 1997), fazendo o balanço dos riscos, custos e benefícios eventuais, das decisões em todas as gerações, sintetizaram determinadas características para tomada de decisão intergeracional (Anexo 1.3), das quais salientamos:

- i. *Processo aberto, transparente que utilize a participação do público em momentos cruciais, suficientemente cedo no processo para ter um efeito significativo sobre seus resultados;*
- ii. *Processo capaz de lidar com múltiplos valores e interesses envolvidos, que expressará os valores, com base nos quais, as decisões irão ser tomadas;*
- iii. *Processo que considera tanto os benefícios como os custos; distingue o risco intolerável dos riscos aceitáveis; trata tanto da prevenção como da atenuação; e que reconhece realisticamente as limitações nos fundos e nos recursos.*

É patente a existência do princípio geral da ponderação de bens e direitos conflitantes e sobre o dever da sua observância. Como defendem alguns autores (Moreira & Canotilho, 2010; Tavares, 2007), a ponderação dos interesses significa que os interesses públicos e privados devem ser tomados em consideração em todas as decisões e que todos estes interesses devem ser ponderados, «pesados», «medidos», «equacionados» e «articulados». Enfatizando, Tavares (2007) indica como requisitos de ponderação do decisor público:

identificando as causas; e como dar solução ou o que aplicar, no sentido funcional de gestão da envolvente interna e externa. A teoria tem ainda como premissas uma estrutura tridimensional das propriedades das causas. Isto é, as causas são caracterizadas por três propriedades básicas: locus, estabilidade e controlabilidade (Ford, 1985).

- i. A proibição de «falta» de ponderação;
- ii. A proibição de *deficit* de ponderação;
- iii. A proibição de juízo de ponderação insuficiente;
- iv. A proibição de ponderação desproporcionada.»

Como confidencia Neves (2002, p.79), «Gerir é complexo, sujeito a grande pressão de tempo e requer grande capacidade de avaliação e intuição, utilização de meios de comunicação verbal e uma orientação para a ação que, por vezes, não se compadece com reflexões analíticas muito prolongadas». Num contexto de mudança, a tomada de decisão procura uniformizar vontades, alicerçando-se na legitimidade da vontade coletiva, de forma a enfrentar e superar tensões e adversidades, sem receios de fracasso. A competitividade globalizada fez aumentar as expectativas do que constitui um padrão de serviço aceitável. Daí que os serviços públicos, a partir do NPM, tenham iniciado um percurso de ir ao encontro das necessidades dos cidadãos e gerir as suas expectativas ao longo do processo, reconhecendo que, apesar dos utentes não serem “clientes”, têm direito a que o serviço lhe seja prestado de forma equitativa e justa (Government, 2006, pág. 7). Os cidadãos, em geral, como um todo e os *stakeholders* das organizações, em particular, têm o direito à expectativa de que o valor público, acrescentado pela organização e que os benefícios, vantagens e desvantagens do serviço prestado sejam devidamente ponderados e monitorizados de forma objetiva, rigorosa e transparente (Grade, 2004). Esta questão adquire contornos relevantes na Administração pois, como refere Neves (2002, pag. 79), a tomada de decisão implica custos e apesar de proliferarem decisões sem consequências práticas, existem outras que, como refere o autor, tardam em acontecer. Afirmando que a *qualidade* da decisão avalia-se tanto pela «pertinência, temporalidade e localização da mesma, como pelos resultados alcançados» (Neves, 2002, p.79).

Assim, a ponderação do processo de tomada de decisão, incluindo a participação e comunicação/difusão das decisões, de avaliação das decisões tomadas ou da sua ausência e dos mecanismos logísticos, incluindo a criação de rotinas, que as facilitem é fundamental para a avaliação e correção das decisões administrativas.

Capítulo 4 - Metodologia De Investigação

«Um trabalho académico empírico (se) constrói à volta de um argumento que tenta convencer o leitor da sua validade através da consideração e avaliação objetivas de diferentes perspetivas sobre o tema em discussão» (Barañano, 2004, pág: 163)

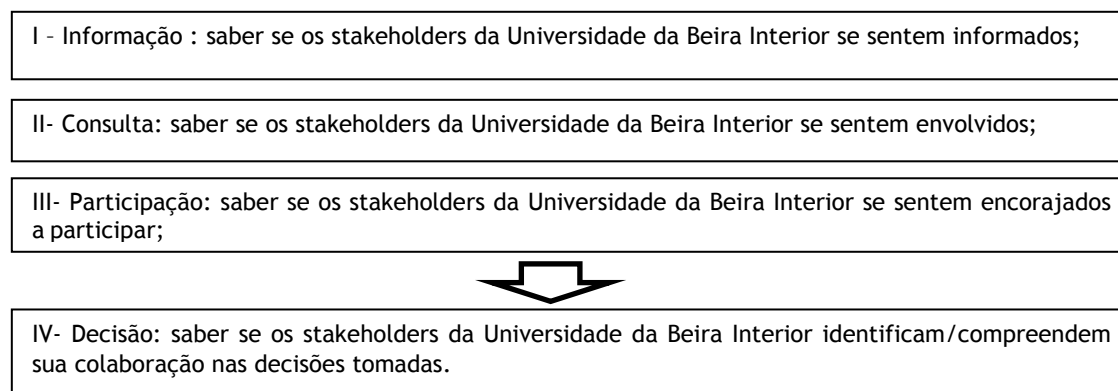
4.1- Modelo Concetual

A discussão teórica levou-nos ao ponto em que para se concretizar o princípio constante do artigo 268.º da CRP, isto é, haver uma ponderação de interesses públicos e privados na decisão do gestor público, aquele que tem que pesar, medir, equacionar e auscultar os interesses privados dos seus *stakeholders*, cabendo-lhe o papel de facilitador desse diálogo da Comunidade (Bone et al., 2006; Denhardt & Denhardt, 2007; Frederickson, 1991; Gomes, 2007; Jordan, 2008; King et al., 2009; Lewis, 2006; Moreira & Canotilho, 2010; Neves, 2002; Stocker, 2008; Sánchez & Medina, 2012; Tavares, 2007). Assim, os decisores públicos devem dispor de informação especializada sobre as opções existentes e os respetivos benefícios e inconvenientes da estratégia a seguir.

É certo que existem muitos fatores que podem explicar a variação na participação dos *stakeholders*. E que os *stakeholders* só participarão se houver um bom sistema de gestão de informação e se o assunto tiver relevância (para si, em concreto, para a UBI, em geral)³⁵.

Partindo do princípio de que as decisões participadas (ponderadas) ocorrem quando a comunicação e o acesso a informação contribuem para o envolvimento dos *stakeholders*. Foram analisadas as seguintes três dimensões (Tabela 5):

Tabela 5 - Dimensões de análise quantitativa

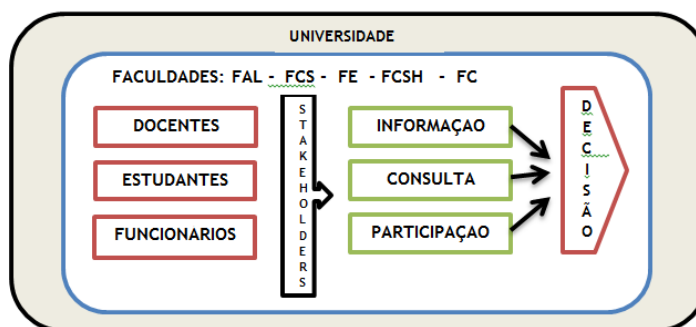


³⁵ Como por exemplo relativamente aos estudantes sobre a abertura e fecho de cantinas, funcionamento de serviços como Biblioteca, serviços académicos, entre outros. Aos docentes quanto a plataformas de informação académicas para introdução de dados de unidades curriculares, condições de funcionamento das aulas, regras de avaliação de desempenho, produção científica, entre outros. Relativamente aos colaboradores não docentes, relativamente a regras relativas ao horário de trabalho, sistema de avaliação de desempenho, promoções, entre outros.

Procurámos saber, assim, qual a influência das variáveis independentes «informação», «consulta» e «participação», em cada grupo de stakeholder interno (docentes, estudantes e não docentes), na variável dependente «Decisão».

O desenho da matriz do presente estudo empírico apresenta-se na Figura 5:

Figura 5 - Desenho concetual da investigação



Fonte: Elaboração própria

4.2 - Tipo De Estudo:

O tipo de estudo adotado foi o exploratório, dado que é o que melhor se adequa a temas pouco investigados do ponto de vista empírico. Este tipo de estudo permite ao investigador coligir dados de onde resultarão padrões que através da formulação de questões e do refinamento de assuntos permitirão um estudo mais sistemático (Patton, 1990). Tal é o caso da presente investigação em que carecem dados empíricos relativamente ao tipo de gestão (participada) nas IES. De facto, como se referiu na revisão da literatura³⁶, existem vários estudos concetuais e até comparativos sobre a ponderação da Informação, Consulta e Participação ao nível de países da OCDE mas que, para além de não serem empíricos, não têm o seu foco nas IES.

Como técnicas de obtenção de dados optou-se, numa primeira fase por uma abordagem quantitativa e numa segunda fase, por uma abordagem qualitativa, dado que cada uma fornece um tipo de informação diferente, mas que em conjunto, permitem interpretar eficazmente um fenómeno. Com efeito, segundo Patton (1990) com as investigações de natureza quantitativa obtém-se resultados parcialmente satisfatórios, identificando áreas a focar e, para ultrapassar essa limitação, torna-se adequada a investigação qualitativa que permite avançar para uma compreensão mais profunda e detalhada do fenómeno. Esta técnica de utilização de múltiplos métodos, designadamente quantitativos e qualitativos, no estudo do mesmo fenómeno, designada de «triangulação» tem o propósito de aumentar a credibilidade, adicionando rigor e profundidade ao estudo (Hussein, 2009), bem como, segundo Jick, (1979) ajudar a definir e analisar melhor os problemas na investigação

³⁶ Aplicando-se, o método dedutivo, que defende em primeiro lugar o aparecimento do problema e da conjectura que será testada pela observação e experimentação (Eisenhardt & Graebner, 2007).

organizacional. Assim, no presente estudo, numa primeira fase: Aplicou-se o método quantitativo, com a aplicação de um mesmo questionário aos grupos de *stakeholders* internos. Numa segunda fase, num processo mais confirmatório da investigação, considerou-se a aplicação do método qualitativo, por ser o mais apropriado quando se pretende aprofundar a compreensão de fenómenos anteriormente estudados na revisão de literatura (Patton, 1990). Para o efeito foram conduzidas entrevistas através de um guião adaptado relativo a um inquérito escrito efetuado sobre o estreitamento das relações entre o Governo e os cidadãos (OECD, 1999) com a gestão de topo da Universidade da Beira Interior, nomeadamente com o Reitor e com cada um dos Presidentes das cinco Faculdades: Artes e Letras, Ciências da Saúde, Ciências Sociais e Humanas; Engenharias e Ciências.

Deste modo, através do cruzamento de dados resultantes do questionário efetuado aos *stakeholders*, com os dados resultantes das entrevistas efetuadas à gestão de topo da Universidade, num processo mais interpretativo, procurou obter-se a perceção não só da alta gestão, mas também dos *stakeholders* selecionados: docentes, estudantes e colaboradores não docentes (Mainardes et al., 2010).

4.3 - Seleção Do Caso De Estudo:

A investigação foi assente no estudo de caso da Universidade da Beira Interior. O objetivo do estudo de caso é reunir informação aprofundada, compreensiva e sistematizada acerca de cada caso de interesse, por forma a melhor conhecer a população em estudo, englobando preferencialmente dados quantitativos e qualitativos (Barañano, 1998). O ponto de partida para a análise do caso, assim é assegurar que a informação, seja tão completa quanto possível (Patton, 1990).

Este estudo realizou-se durante o final do ano de 2011 e meados do ano de 2012, sendo a unidade de análise utilizada na presente investigação a Instituição de Ensino Superior Pública a Universidade da Beira Interior e as suas cinco Faculdades. Foram selecionados os *stakeholders* internos constituídos pelo grupo de estudantes, pelo grupo de docentes e pelo grupo de colaboradores não docentes da UBI (estes últimos, considerados relevantes no alcance da missão das IES, apesar de em diversos estudos não terem sido identificados como *stakeholders* relevantes), a quem foi aplicado um questionário (entre Fevereiro e Maio de 2012), idêntico tendo por objetivo obter dados relativos à perceção de cada um dos grupos relativamente à Informação, Consulta e Participação para a tomada de decisão. Por outro lado, foram feitas entrevistas (entre Janeiro e Abril de 2012) à gestão de topo da UBI (ao Reitor e aos cinco presidentes das faculdades).

4.4 - Instrumentos De Recolha De Informação:

A recolha de dados aos *stakeholders* internos constituídos pelo grupo de estudantes, pelo grupo de docentes e pelo grupo de colaboradores (não docentes da UBI), foi obtida através da aplicação de um questionário idêntico, elaborado a partir de um processo de pesquisa de estudos constantes na revisão da literatura, designadamente sobre a «Informação» (OECD,

2001a, 2001c), segundo a qual a informação deve ser completa, objetiva, confiável, relevante e fácil de encontrar e compreender; Sobre a «Consulta» e «Participação» (Grade, 2004; Irvin & Stansbury, 2004; Neves, 2002) em que o incentivo à colaboração, é potenciador da eficácia das respostas aos problemas reais e sobre a «Decisão» (Catron et al., 1997; Caupers, 2002; Ford, 1985; Neves, 2002; Nutt, 2011; Tavares, 2007), com meras adaptações terminológicas, tendo por fim obter dados relativos à perceção de cada um dos grupos relativamente à Informação, Consulta e Participação para a tomada de decisão na UBI, que resultou na criação de dados primários. O questionário, formado por questões fechadas, era composto por quatro partes distintas e interligadas, tendo sido disponibilizado através do *Lime Survey* alojado nos servidores da UBI³⁷(Anexo 2). Este foi enviado a cada um dos grupos de *stakeholders*, através de uma *mailing list* pelos serviços internos da UBI, através de um e-mail com um *link*, para resposta *on line*. O questionário foi ainda distribuído em formato papel a estudantes e a colaboradores não docentes que não tinham acesso a computadores, como foi o caso dos colaboradores não docentes dos *Serviços Técnicos* e dos *Serviços de Ação Social*, pois como refere Franklin (2001) deve-se averiguar porque algum grupo não participa e, em consequência incluir métodos alternativos de consulta a *stakeholders*. Na primeira, segunda e terceiras partes foi utilizada a escala do tipo Likert, graduada de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), tendo sido solicitado aos inquiridos que indicassem o seu grau de concordância com cada afirmação e sido, devidamente informados, por escrito que se tratava de um questionário anónimo e com tratamento confidencial. Na quarta e última parte do questionário procurou efetuar-se uma caracterização da população, através de questões gerais: sexo, idade, antiguidade, número de filhos, habilitações e estado civil.

Posteriormente foram conduzidas entrevistas através de um guião adaptado de um artigo da OCED relativo a um inquérito escrito efetuado sobre o estreitamento das relações entre o Governo e os cidadãos (OECD, 1999), constante do Anexo 2 efetuada à gestão de topo da UBI, designadamente ao Reitor e a cada um dos cinco presidentes das Faculdades da UBI (Ciências, Ciências Sociais e Humanas, Artes e Letras, Ciências da Saúde e Ciências da Engenharia), com uma duração média de sessenta minutos com o objetivo de perceber o tipo de gestão praticada e se a tomada de decisão é precedida de mecanismos de informação, consulta e participação a todos os *stakeholders* internos. De acordo com Patton, (1990), os «informadores chave» são pessoas que são conhecedoras, cuja visão pode ser particularmente útil para ajudar o observador a compreender o assunto. A sua escolha deve ser feita com cuidado para evitar levantar hostilidades políticas ou antagonismos pessoais. Devendo-se ter presente que os dados recolhidos de informadores chave representam perceções, não verdades.

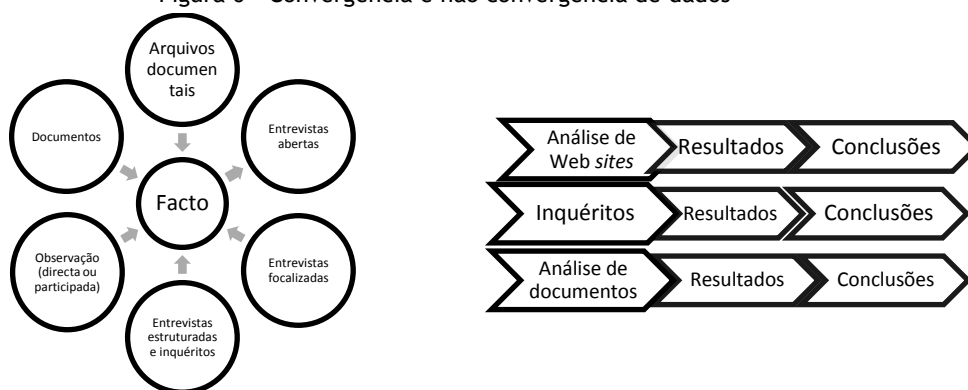
³⁷ <http://www.limesurvey.org/component>

Antes de cada entrevista foi coligida informação entre outros, através do recurso à página web de cada uma das Faculdades. Durante a visita, foram recolhidos outros dados e artefactos com importância para o objeto do presente estudo.

Segundo *Patton* (1990) durante o processo da entrevista, isto é, durante a fase de recolha de dados, o objetivo é registar o mais exatamente possível, aquela perspectiva particular do entrevistador. Sendo o período após a entrevista, um período crítico de reflexão, elaboração e controlo de qualidade que assegura que os dados obtidos sejam úteis, fiáveis e válidos, considerando a análise de conteúdo «o processo de identificação, codificação e categorização dos padrões primários dos dados obtidos» (*Patton*, 1990, pag.381). Para o tratamento da informação constante da análise de conteúdo das entrevistas utilizou-se o software WebQda, procurando-se agrupar, através de códigos, as regularidades e variabilidades baseadas nas respostas obtidas relativamente à informação, consulta e participação, para cada grupo de stakeholder interno.

Tratou-se, assim, em ambos os casos de obtenção de dados, através de fonte primária. O que, segundo *Quivy & Campenhoudt*, (2008) e *Baraño*, (2004) aporta um contributo acrescido de originalidade aumentando o interesse para a comunidade científica e utilidade para o universo objeto de estudo. Do mesmo modo se procurou recorrer ao uso de múltiplas fontes de dados. Que, segundo *Yin*, (2009), permite aos investigadores dirigirem-se a um mais vasto campo histórico e de assuntos comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de inquérito, possibilitando a triangulação e corroboração, como se demonstra na Figura 6.

Figura 6 - Convergência e não convergência de dados



Fonte: Adaptado de Yin (2009)

Capítulo 5 - Discussão Dos Resultados

5.1 - Resultados Quantitativos

Os dados obtidos foram tratados através do Software SPSS versão 18.0. As variáveis numéricas são resumidas através da média, mediana, mínimo, máximo e desvio padrão e as qualitativas recorrendo às frequências absolutas e relativas.

Para a comparação dos scores das quatro dimensões entre as faculdades, a antiguidade, a idade e as categorias profissionais utilizou-se o teste One-way ANOVA e para a comparação entre os sexos o teste t.

Na análise multivariada dos fatores que influenciam os scores de decisão utilizou-se a regressão linear múltipla.

A fiabilidade das quatro escalas em estudo foi avaliada através do Alpha de Cronbach, tendo este revelado níveis adequados de fiabilidade (Informação: 0.789; Consulta: 0.698; Participação: 0.792; Decisão: 0.905).

5.1.1 - Descrição Da Amostra

No ano de 2011 o universo da população académica da Universidade da Beira Interior era composto por 7522 estudantes; 282 funcionários e 689 docentes (pessoas com diferentes percentagens de horas/ensino) que correspondem a 458 ETI (isto é, unidades em tempo integral).

A amostra inicial (número de respostas) era composta por 148 (12.6%) pessoas pertencentes ao pessoal não docente, 115 (9.8%) docentes e 909 (77.6%) estudantes, totalizando 1172 elementos. Depois de retirados os questionários que possuíam poucas respostas às diversas variáveis incluídas obteve-se para amostra final 1121 inquiridos, sendo 132 (11.8%) pertencentes ao pessoal não docente, 104 (9.3%) docentes e 885 (78.9%) estudantes.

Tabela 6 - Características sócio-demográficas e profissionais do pessoal não docente

		N	%
Sexo	Feminino	83	63,8%
	Masculino	47	36,2%
	Total	130	100,0%
Idade	Até 25 anos	1	0,8%
	Entre 26 e 35 anos	24	18,5%
	Entre 36 e 45 anos	46	35,4%
	Entre 46 e 55 anos	40	30,8%
	Entre 56 e 65 anos	18	13,8%
	Acima de 65 anos	1	0,8%
	Total	130	100,0%
Antiguidade	Até 3 anos	15	11,5%
	Entre 4 e 10 anos	25	19,2%
	Entre 11 e 20 anos	61	46,9%
	Acima de 21 anos	29	22,3%
	Total	130	100,0%
Categoria	Assistente Operacional	38	29,5%
	Assistente Técnico	33	25,6%
	Contrato Individual de Trabalho	3	2,3%
	Dirigente	12	9,3%
	Técnico Superior	43	33,3%
	Total	129	100,0%
Local Faculdade /serviço	Faculdade de Artes e Letras	4	3,1%
	Faculdade de Ciências	6	4,6%
	Faculdade de Ciências da Saúde	6	4,6%
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	9	6,9%
	Faculdade de Engenharia	8	6,2%
	Outros	47	36,2%
	Reitoria	12	9,2%
	Serviço de Ação Social	26	20,0%
	Serviços Centrais Administrativos	12	9,2%
	Total	130	100,0%

Na Tabela 6 é apresentada a caracterização do pessoal não docente (duas pessoas não responderam a qualquer destas questões), em que 63.8% eram do sexo feminino, as idades predominantes situavam-se entre os 36 e 45 anos (35.4%) e os 46 e 55 anos (30.8%). Relativamente à antiguidade, prevaleciam os com tempo de serviço entre 11 e 21 anos e acima de 21 anos com 46.9% e 22.3%, respetivamente, sendo 33.3% dos inquiridos técnicos superiores, 29.5% e 25.6% assistentes operacionais e técnicos e 9.3% dirigentes. Quanto ao local de desempenho das funções 25.4% pertenciam às diversas faculdades, 20% pertenciam ao serviço de ação social e 9.2% à reitoria tal como aos serviços centrais.

Tabela 7 - Características sócio-demográficas e profissionais dos docentes

		N	%
Sexo	Feminino	37	35,6%
	Masculino	67	64,4%
	Total	104	100,0%
Idade	Até 25 anos	3	2,9%
	Entre 26 e 35 anos	17	16,3%
	Entre 36 e 45 anos	37	35,6%
	Entre 46 e 55 anos	35	33,7%
	Entre 56 e 65 anos	12	11,5%
	Total	104	100,0%
Antiguidade	Até 3 anos	12	11,5%
	Entre 4 e 10 anos	28	26,9%
	Entre 11 e 20 anos	46	44,2%
	Acima dos 21 anos	18	17,3%
	Total	104	100,0%
Categoria	Assistente	23	22,1%
	Professor Associado	15	14,4%
	Professor Auxiliar	53	51,0%
	Professor Catedrático	13	12,5%
	Total	104	100,0%
Faculdade	Faculdade de Artes e Letras	7	6,7%
	Faculdade de Ciências	26	25,0%
	Faculdade de Ciências da Saúde	22	21,2%
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	27	26,0%
	Faculdade de Engenharia	22	21,2%
	Total	104	100,0%

Na Tabela 7 são apresentados os resultados referentes ao pessoal docente, onde 64.4% eram do sexo masculino, também com as idades predominantes entre os 36 e 45 anos (35.6%) e os 46 e 55 anos (33.7%). No que respeita à antiguidade, prevaleciam os com tempo de serviço entre 11 e 21 anos e entre 4 e 10 anos com 44.2% e 26.9%, respetivamente, sendo 51% professores auxiliares, 22.1% assistentes e 12.4% catedráticos e quanto à faculdade onde lecionavam, 26% era na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 25% na Faculdade de Ciências e 21.2% nas Faculdades de Ciências da Saúde e Engenharia, respetivamente.

Tabela 8 - Características sócio-demográficas e escolares dos estudantes

		N	%
Sexo	Feminino	519	58,6%
	Masculino	366	41,4%
	Total	885	100,0%
Idade	Até 20 anos	449	50,7%
	Entre 21 e 29 anos	396	44,7%
	Entre 30 e 35 anos	20	2,3%
	Entre 36 e 39 anos	4	0,5%
	Acima de 40 anos	16	1,8%
	Total	885	100,0%
Ciclo de estudos	1º Ciclo de Estudos	763	86,2%
	2º Ciclo de Estudos	106	12,0%
	3º Ciclo de Estudos	16	1,8%
	Total	885	100,0%
Anos	1º ano	286	32,3%
	2º ano	348	39,3%
	3º ano	209	23,6%
	4º ano	31	3,5%
	5º ano	9	1,0%
	6º ano	2	0,2%
	Total	885	100,0%
Faculdade	Faculdade de Artes e Letras	100	11,3%
	Faculdade de Ciências	104	11,8%
	Faculdade de Ciências da Saúde	205	23,2%
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	270	30,5%
	Faculdade de Engenharia	206	23,3%
	Total	885	100,0%

Por último na Tabela 8 podem-se observar as características dos estudantes inquiridos. Maioritariamente era constituído por alunas (58.5%). Da totalidade dos estudantes em que 50.7% e 44.7% tinham idades até 20 anos e entre 21 e 29 anos, respetivamente. 86.2% encontravam-se no 1º ciclo de estudos e 12% no 2º ciclo, 30.5% estudavam na Faculdade de Ciência Sociais e Humanas e mais de 23% estudavam nas Faculdades de Engenharia e Ciências da Saúde.

5.1.2 - Gestão Praticada Na Universidade:

Na Tabela 9 apresentam-se as estatísticas descritivas de cada uma das componentes dos mecanismos de informação, consulta e participação para os *stakeholders* (docentes, estudantes e o pessoal não docente), no processo de decisão do gestor.

Tabela 9 -Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão segundo os Stakeholders

	Pessoal Não Docente		Pessoal Docente		Estudantes		Total		p
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Informação	3,47	0,64	3,42	0,60	3,46	0,50	3,46	0,52	0,674
Consulta	3,61	0,70	3,65	0,67	3,39	0,58	3,44	0,61	0,000*
Participação	3,23	0,89	3,31	1,02	3,19	0,66	3,21	0,73	0,319
Decisão	3,24	0,80	3,23	0,88	3,03	0,61	3,07	0,67	0,000*

* $p < .05$

De uma forma global apresentavam uma média de concordância moderada com o Processo de Decisão (Média±DP = 3.1±0.7) sendo as médias mais elevadas nas dimensões Informação (Média±DP = 3.5±0.5) e Consulta (Média±DP = 3.4±0.6). Em relação às componentes Informação e Participação não se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p \geq$

.05) entre os *stakeholders*, no que respeita às medidas de Consulta e Decisão os estudantes (Consulta: Média±DP = 3.4±0.6; Decisão: Média±DP = 3.0±0.6) têm níveis de concordância significativamente inferiores ($p < .05$) ao pessoal docente (Consulta: Média±DP = 3.7±0.7; Decisão: Média±DP = 3.2±0.9) e não docente (Consulta: Média±DP = 3.6±0.7; Decisão: Média±DP = 3.2±0.8). Assim, de uma forma geral os estudantes percecionam níveis mais baixos de consulta e envolvimento no processo de decisão.

5.1.3 - Gestão Praticada Por Faculdade:

Na Tabela 10 podem ser visualizados, para o pessoal docente e por faculdade, os resultados das quatro componentes de informação, consulta, participação e decisão. Não existiam diferenças estatisticamente significativas ($p \geq .05$) entre as cinco faculdades nos quatro fatores estudados. Apesar disso, os docentes da Faculdade de Artes e Letras eram quem apresentava os níveis médios de participação mais elevados (somente existiam 7 professores), nas diversas componentes, sucedido pelos docentes da Faculdade de Ciências da Saúde, enquanto os docentes da Faculdade de Ciências tinham níveis médios mais baixos.

Tabela 10 - Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por Faculdade e para os docentes

Faculdade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Faculdade de Artes e Letras	3,77	0,34	4,03	0,60	3,61	0,99	3,61	1,16
Faculdade de Ciências	3,30	0,70	3,51	0,63	2,99	1,15	2,99	1,00
Faculdade de Ciências da Saúde	3,51	0,68	3,67	0,92	3,66	1,10	3,41	0,95
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	3,37	0,58	3,66	0,65	3,31	0,93	3,23	0,80
Faculdade de Engenharia	3,40	0,45	3,65	0,43	3,22	0,84	3,21	0,62
Total	3,42	0,60	3,65	0,67	3,31	1,02	3,23	0,88
p	0,397		0,494		0,208		0,389	

* $p < .05$

Na Tabela 11 apresentam-se os resultados referentes às quatro componentes de informação, consulta, participação e decisão para os estudantes segundo a faculdade. Observou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) entre as faculdades nas dimensões estudadas. Em relação à Informação os estudantes da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Média±DP = 3.6±0.5) eram aqueles que percecionavam significativamente uma maior informação e os estudantes da Faculdade de Ciências (Média±DP = 3.4±0.6) eram aqueles que percecionavam uma menor informação. Quanto à dimensão Consulta, os estudantes da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Média±DP = 3.5±0.6) eram igualmente aqueles que consideravam níveis mais elevados enquanto os estudantes da Faculdade de Ciências da Saúde (Média±DP = 3.3±0.6) tinham os valores significativamente mais baixos. Em relação ao fator Participação, os estudantes da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Média±DP = 3.3±0.7) eram os estudantes que percecionavam uma maior

Participação enquanto os estudantes da Faculdade de Artes e Letras (Média±DP = 3.0±0.8) possuíam os níveis mais baixos. Por último no que respeita à Decisão, os estudantes da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas (Média±DP = 3.2±0.6) eram os estudantes que percecionavam um maior envolvimento enquanto os estudantes da Faculdade de Artes e Letras (Média±DP = 2.9±0.7) e da Faculdade de Ciências da Saúde (Média±DP = 2.9±0.6) percecionavam menores níveis de envolvimento.

Tabela 11 - Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por Faculdade e para os estudantes

Faculdade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Faculdade de Artes e Letras	3,47	0,48	3,37	0,60	3,01	0,76	2,88	0,66
Faculdade de Ciências	3,35	0,59	3,35	0,59	3,21	0,67	3,06	0,58
Faculdade de Ciências da Saúde	3,37	0,43	3,28	0,56	3,04	0,61	2,88	0,59
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	3,55	0,50	3,49	0,60	3,34	0,66	3,15	0,62
Faculdade de Engenharia	3,49	0,48	3,39	0,56	3,25	0,61	3,08	0,58
Total	3,46	0,50	3,39	0,58	3,19	0,66	3,03	0,61
p	0,000*		0,002*		0,000*		0,000*	

* $p < .05$

5.1.4 - Gestão Praticada Segundo A Antiguidade:

Nesta secção analisa-se, para o pessoal não docente (Anexo 3.1) e docente (Anexo 3.2), as estatísticas descritivas de cada uma das componentes dos mecanismos de informação, consulta, participação e tomada de decisão segundo o tempo de serviço. Não se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p \geq .05$) nos fatores de gestão estudados, tanto para os docentes como os colaboradores da UBI não docentes, entre as diferentes categorias de antiguidade. No entanto os colaboradores da UBI, docentes com uma antiguidade na organização superior a 21 anos e não docentes entre 11 e 20 são os que percecionam níveis mais baixos de participação nas diferentes dimensões estudadas.

5.1.5 - Gestão Praticada Por Sexo:

Neste ponto analisa-se, para o pessoal não docente (Anexo 3.3), docente (Anexo 3.4) e estudantes (Anexo 3.5), as estatísticas descritivas de cada uma das componentes dos mecanismos de informação, consulta, participação e tomada de decisão segundo o sexo. Não se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p \geq .05$) entre o sexo feminino e o sexo masculino nos fatores de gestão estudados, tanto para os não docentes para docentes. No que respeita aos estudantes somente se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) entre o sexo masculino (Média±DP = 3.5±0.5) e feminino (Média±DP = 3.3±0.5) na componente de Informação, sendo o sexo masculino o que perceciona uma maior informação.

5.1.6 - Gestão Praticada Por Idade:

Em relação à idade, não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre as categorias etárias, nas quatro dimensões em estudo, tanto para o pessoal docente (Anexo 3.6) como para os estudantes (Anexo 3.7). No que respeita ao pessoal não docente foram observadas diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) entre as categorias etárias no que respeita às dimensões Participação e Decisão. Os colaboradores não docentes da UBI com idade entre os 56 e 65 anos (Anexo 3.8) eram aqueles que reconheciam significativamente uma menor participação (Média±DP = 2.8±0.8), bem como um possuíam os scores mais baixos (Média±DP = 3.1±0.8), juntamente com os colaboradores com idades compreendidas entre os 36 e 45 anos (Média±DP = 3.1±0.9), no processo de Decisão.

5.1.7 - Gestão Praticada Por Categoria:

No que respeita à categoria profissional do pessoal não docente (Anexo 3.9) e do pessoal docente (Anexo 3.10) não se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p \geq .05$) entre as diversas categorias no que respeita às quatro dimensões em estudo. Quanto aos estudantes foram identificadas diferenças estatisticamente significativas ($p < .05$) nas quatro dimensões estudadas (Anexo 3.11). Os estudantes do 6º ano (Média±DP = 3.1±1.0) eram os que possuíam os scores mais baixos de informação e os do 5º ano (Média±DP = 3.7±0.3) os que tinham níveis mais elevados. Em relação à dimensão Consulta os estudantes do 6º ano (Média±DP = 3.7±1.3) possuíam os níveis mais elevados contrapondo aos estudantes do 4º ano (Média±DP = 3.2±0.5) que tinham os scores médios mais baixos. Estes últimos também eram os que percecionavam níveis mais baixos nas dimensões Participação (Média±DP = 2.9±0.6) e Decisão (Média±DP = 2.9±0.6).

5.1.8 - Modelo Conceptual:

As correlações entre as diversas dimensões em análise são apresentadas na Tabela 12. Observam-se correlações estatisticamente significativas ($p < .05$) entre as quatro dimensões estudadas.

Tabela 12 - Correlações entre Informação, Consulta, Participação e Decisão

		Informação	Consulta	Participação	Decisão
Informação	r	0,789**			
	p				
Consulta	r	0,546*	0,696**		
	p	0,000			
Participação	r	0,582*	0,608*	0,792**	
	p	0,000	0,000		
Decisão	r	,554*	0,634*	0,702*	0,905**
	p	0,000	0,000	0,000	

* $p < .05$; R - Coeficiente de Correlação de Pearson.

** Alpha de Cronbach.

Na Tabela 13 são apresentadas as variáveis preditoras do processo de decisão. Em termos globais não foram incluídas as demais variáveis caracterizadoras dos *Stakeholders* uma vez que as categorias eram diferentes para cada grupo. O fator participação ($t = 17.02$; $p < .05$; $\eta_p^2 = 0.206$) é aquele que tem uma maior influência no processo de decisão, sucedido pelo fator consulta ($t = 10.32$; $p < .05$; $\eta_p^2 = 0.087$) e pela dimensão informação ($t = 5.72$; $p < .05$; $\eta_p^2 = 0.029$), em que, quanto maior o nível de percepção de envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. Os **estudantes** ($t = -3.37$; $p < .05$; $\eta_p^2 = 0.010$) percebem significativamente uma menor participação na tomada de decisão. Estas quatro variáveis (Informação, Consulta, Participação e serem ou não Estudantes) explicam 57.6% da variância do score da tomada de decisão.

Tabela 13 - Regressão linear múltipla - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação e Grupo (estudantes vs não estudantes)

	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
Constante	0,18	0,10	1,84	0,066	-0,01	0,37
Estudantes	-0,11	0,03	-3,37	0,001*	-0,17	-0,05
Informação	0,18	0,03	5,72	0,000*	0,12	0,25
Consulta	0,30	0,03	10,32	0,000*	0,24	0,35
Participação	0,41	0,02	17,02	0,000*	0,37	0,46
F	379,63					
p	0,000					
R ²	0,576					
R ² ajustado	0,575					

* $p < .05$; B - Coeficiente Estimado; EP - Erro Padrão; t - Teste t; IC 95% - Intervalo de Confiança 95%; LI - Limite inferior; LS: Limite Superior; R² - R quadrado; F - Teste F

Foram igualmente estimados modelos para cada uma das **Faculdades** (Tabela 14). Observa-se que em todas elas somente os scores das dimensões Informação, Consulta e Participação têm uma influência estatisticamente significativa ($p < .05$) na Decisão. O tipo de *Stakeholder* não tinha influência significativa no score da decisão em todas as Faculdades.

Nos inquiridos da **Faculdade de Artes e Letras** o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.353$) é aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelo fator Consulta ($\eta_p^2 = 0.133$) e pela dimensão Informação ($\eta_p^2 = 0.042$). Nas dimensões Participação, Consulta quanto maior o nível de percepção de envolvimento nestes fatores maior a percepção de participação na tomada de Decisão, ocorrendo uma situação inversa com a Informação em que quanto maior é a percepção de Informação menor o score referente à participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 54.7% da variância do score da tomada de decisão.

Nos inquiridos da **Faculdade de Ciências** o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.263$) é aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelo fator Informação ($\eta_p^2 = 0.059$) e depois pela dimensão Consulta ($\eta_p^2 = 0.049$). Quanto maior o nível de percepção de

envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 63.3% da variância do score da tomada de decisão.

Nos inquiridos da **Faculdade de Ciências da Saúde** o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.205$) é aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Consulta ($\eta_p^2 = 0.073$) e Informação ($\eta_p^2 = 0.038$). Quanto maior o nível de percepção de envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 55.8% da variância do score da tomada de decisão.

Nos *stakeholders* da **Faculdade de Ciências Sociais e Humanas** o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.166$) é igualmente aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Consulta ($\eta_p^2 = 0.093$) e Informação ($\eta_p^2 = 0.028$). Quanto maior o nível de percepção de envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 53.2% da variância do score da tomada de decisão.

Nos *stakeholders* inquiridos da **Faculdade de Engenharia** o fator Consulta ($\eta_p^2 = 0.115$) é aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Participação ($\eta_p^2 = 0.089$) e Informação ($\eta_p^2 = 0.071$). Quanto maior o nível de percepção de envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 51.2% da variância do score da tomada de decisão.

Tabela 14 - Coeficientes estimados (B) da Regressão linear múltipla por Faculdade: Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação e Grupo (estudantes vs não estudantes)

	Faculdade de Artes e Letras	Faculdade de Ciências	Faculdade de Ciências da Saúde	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Faculdade de Engenharia
Constante	0,98	0,14	0,09	0,20	0,16
Estudantes	-0,12	0,03	-0,07	-0,11	-0,10
Informação	-0,25*	0,22*	0,22*	0,20*	0,29*
Participação	0,53*	0,44*	0,42*	0,39*	0,26*
Consulta	0,38*	0,22*	0,26*	0,30*	0,34*
F	32,00	56,51	71,92	85,64	62,73
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
R ²	0,547	0,633	0,558	0,532	0,521
R ² ajustado	0,530	0,622	0,550	0,526	0,512

* $p < .05$; R² - R quadrado; F - Teste F

As Tabelas 15, 16 e 17 representam os modelos de regressão múltipla estimados para o pessoal não docente, para o pessoal docente e para os estudantes respetivamente. Observa-se que para todos *stakeholders* somente os scores das dimensões Informação, Consulta e Participação têm uma influência estatisticamente significativa ($p < .05$) na Decisão.

Para o pessoal **não docente** (Tabela 15) o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.318$) é aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Consulta ($\eta_p^2 = 0.088$) e Informação ($\eta_p^2 = 0.051$). Quanto maior o nível de percepção de envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 77.6% da variância do score da tomada de decisão.

Tabela 15 - Regressão linear múltipla para o Pessoal não docente - Variável dependente: Decisão;
Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação, Sexo, Idade, Antiguidade e Categoria

	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
Constante	0,26	0,30	0,88	0,383	-0,33	0,86
Feminino	0,16	0,08	1,86	0,066	-0,01	0,33
Até 25 anos de idade	0,53	0,48	1,11	0,271	-0,42	1,48
Entre 26 e 35 anos de idade	-0,26	0,17	-1,55	0,124	-0,59	0,07
Entre 36 e 45 anos de idade	-0,23	0,14	-1,70	0,092	-0,50	0,04
Entre 46 e 55 anos de idade	-0,10	0,13	-0,72	0,474	-0,36	0,17
Acima de 65 anos de idade	0,05	0,48	0,11	0,913	-0,89	1,00
Até 3 anos de antiguidade	0,00	0,15	0,02	0,985	-0,30	0,31
Entre 11 e 20 anos de antiguidade	-0,12	0,12	-0,98	0,328	-0,35	0,12
Acima de 21 anos de antiguidade	-0,25	0,15	-1,66	0,100	-0,55	0,05
Assistente Operacional	-0,05	0,12	-0,40	0,691	-0,30	0,20
Assistente Técnico	0,05	0,12	0,43	0,667	-0,18	0,28
Contrato Individual de Trabalho	-0,30	0,27	-1,11	0,269	-0,84	0,24
Dirigente	0,19	0,16	1,18	0,242	-0,13	0,50
Faculdade de Artes e Letras	-0,02	0,25	-0,07	0,941	-0,51	0,47
Faculdade de Ciências	-0,36	0,23	-1,58	0,118	-0,82	0,09
Faculdade de Ciências da Saúde	-0,38	0,22	-1,71	0,090	-0,82	0,06
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	0,14	0,20	0,69	0,489	-0,26	0,54
Faculdade de Engenharia	0,01	0,20	0,07	0,945	-0,39	0,42
Outros	-0,02	0,14	-0,12	0,903	-0,30	0,27
Reitoria	0,11	0,19	0,59	0,555	-0,26	0,48
Serviço de Ação Social	0,01	0,18	0,07	0,948	-0,34	0,36
Informação	0,21	0,10	2,03	0,045*	0,00	0,41
Participação	0,41	0,07	5,81	0,000*	0,27	0,55
Consulta	0,30	0,09	3,30	0,001*	0,12	0,49
F	15,00					
p	0,000					
R ²	0,776					
R ² ajustado	0,724					

* $p < .05$; R2 - R quadrado; F - Teste F

Para o **pessoal docente** (Tabela 16) o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.245$) é também aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Consulta ($\eta_p^2 = 0.095$) e Informação ($\eta_p^2 = 0.038$). Quanto maior o nível de perceção de envolvimento nos três fatores maior a perceção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 82.0% da variância do score da tomada de decisão.

Tabela 16 - Regressão linear múltipla para o Pessoal docente - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação, Sexo, Idade, Antiguidade e Categoria

	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
Constante	-0,32	0,40	-0,79	0,433	-1,11	0,48
Feminino	0,13	0,09	1,43	0,158	-0,05	0,32
Entre 26 e 35 anos de idade	-0,08	0,18	-0,41	0,681	-0,44	0,29
Entre 36 e 45 anos de idade	0,10	0,16	0,61	0,540	-0,22	0,42
Entre 46 e 55 anos de idade	0,10	0,16	0,60	0,550	-0,22	0,42
Acima de 65 anos de idade	-0,49	0,32	-1,53	0,129	-1,12	0,14
Até 3 anos de antiguidade	0,25	0,17	1,46	0,147	-0,09	0,60
Entre 11 e 20 anos de antiguidade	-0,16	0,15	-1,07	0,286	-0,46	0,14
Acima de 21 anos de antiguidade	-0,26	0,18	-1,43	0,155	-0,63	0,10
Assistente	0,05	0,20	0,25	0,800	-0,35	0,45
Professor Associado	0,04	0,17	0,23	0,822	-0,30	0,37
Professor Auxiliar	0,05	0,15	0,31	0,757	-0,25	0,34
Faculdade de Artes e Letras	-0,04	0,20	-0,22	0,828	-0,44	0,35
Faculdade de Ciências	-0,01	0,13	-0,08	0,938	-0,27	0,25
Faculdade de Ciências da Saúde	-0,14	0,15	-0,93	0,356	-0,45	0,16
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	-0,03	0,13	-0,25	0,800	-0,28	0,22
Informação	0,23	0,11	2,15	0,035*	0,02	0,45
Participação	0,51	0,08	6,30	0,000*	0,35	0,68
Consulta	0,29	0,10	2,86	0,005*	0,09	0,49
F	21,53					
p	0,000					
R ²	0,820					
R ² ajustado	0,782					

* $p < .05$; R2 - R quadrado; F - Teste F

Para os **estudantes** (Tabela 17) o fator Participação ($\eta_p^2 = 0.150$) é igualmente aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Consulta ($\eta_p^2 = 0.083$) e Informação ($\eta_p^2 = 0.024$). Quanto maior o nível de percepção de envolvimento nos três fatores maior a percepção de participação na tomada de decisão. O modelo estimado explica 48.9% da variância do score da tomada de decisão.

Tabela 17 - Regressão linear múltipla para os Estudantes - Variável dependente: Decisão; Variáveis independentes: Informação, Consulta, Participação, Sexo, Idade, Antiguidade e Categoria

	B	EP	t	p	IC 95%	
					LI	LS
Constante	0,09	0,41	0,23	0,822	-0,70	0,89
Feminino	0,00	0,03	0,12	0,905	-0,06	0,07
Até 20 anos de idade	0,22	0,23	0,99	0,322	-0,22	0,67
Entre 21 e 29 anos de idade	0,21	0,23	0,92	0,360	-0,24	0,65
Entre 30 e 35 anos de idade	0,16	0,25	0,65	0,517	-0,32	0,64
Acima de 40 anos de idade	0,29	0,25	1,16	0,245	-0,20	0,78
1º Ciclo de Estudos	0,18	0,12	1,49	0,137	-0,06	0,41
2º Ciclo de Estudos	0,16	0,12	1,28	0,200	-0,08	0,40
1º ano	-0,16	0,32	-0,48	0,630	-0,79	0,48
2º ano	-0,20	0,32	-0,62	0,538	-0,84	0,44
3º ano	-0,16	0,32	-0,50	0,618	-0,80	0,48
4º ano	-0,07	0,33	-0,22	0,827	-0,72	0,58
5º ano	-0,17	0,35	-0,47	0,638	-0,86	0,53
Faculdade de Artes e Letras	-0,09	0,06	-1,45	0,147	-0,20	0,03
Faculdade de Ciências	0,04	0,06	0,61	0,541	-0,08	0,15
Faculdade de Ciências da Saúde	-0,06	0,05	-1,28	0,200	-0,16	0,03
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	0,01	0,05	0,31	0,758	-0,08	0,10
Informação	0,18	0,04	4,61	0,000*	0,10	0,25
Participação	0,36	0,03	12,33	0,000*	0,30	0,42
Consulta	0,29	0,03	8,84	0,000*	0,22	0,35
F	43,60					
p	0,000					
R ²	0,489					
R ² ajustado	0,478					

* $p < .05$; R² - R quadrado; F - Teste F

5.1.9 - Síntese De Resultados

De um modo geral os *stakeholders* percecionam níveis moderados de participação na tomada de decisão.

Não se observaram diferenças nos fatores analisados entre as diferentes faculdades para os estudantes e docentes, bem como não se observaram para os docentes e não docentes diferenças entre os diferentes níveis de antiguidade.

Os estudantes percecionam uma menor participação no que respeita à Consulta e Decisão por parte da gestão.

A Decisão é igualmente influenciada significativamente pelos fatores Participação, Consulta e Informação uma vez que quanto maior o nível de perceção de envolvimento nestes fatores maior a perceção de participação na tomada de decisão. De um modo geral o fator

Participação é aquele que tem uma maior influência no processo de Decisão, sucedido pelos fatores Consulta e depois pelo fator Informação.

5.2 - Resultados Qualitativos

As entrevistas foram efetuadas entre os meses de Fevereiro e Abril de 2012, com base no guião adaptado do inquérito da OECD (1999), em anexo, tendo sido apoiadas pelo registo em gravador. Depois de transcritas foram remetidas para cada um dos entrevistados para confirmação do seu conteúdo.

O tratamento das entrevistas foi feito através do *software WebQDA* que é uma aplicação informática que ajuda o utilizador a fazer uma análise qualitativa de dados não numéricos e não estruturados apresentando os resultados em forma de matrizes numéricas, trianguladas, com discurso descritivo de cariz qualitativo, apoiando-os nas suas interpretações (Souza, Costa, & Moreira, 2010).

Depois de inseridas as entrevistas no sistema foi feita uma busca às dez palavras mais frequentes utilizadas por todos os entrevistados, às quais se retiraram até seis letras por forma a excluir-se palavras como «o», «a», «da», «do», «das», «dos», «porém», entre outras, o que resultou na tabela 18:

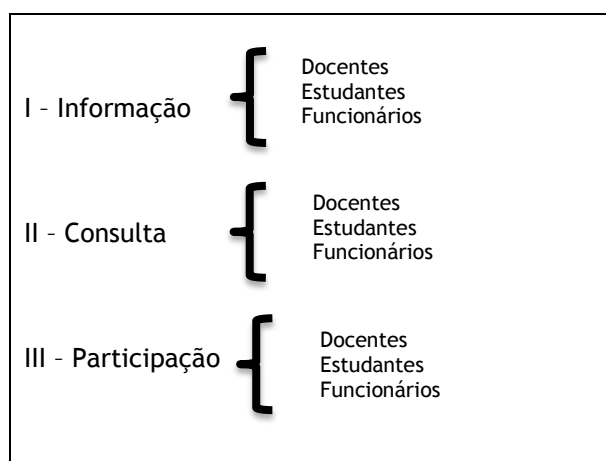
Tabela 18 - Palavras frequentes

PALAVRA	REPETIÇÃO	CARACTÉRES
Informação	157	10
Stakeholders	120	12
Faculdade	96	9
Docentes	88	8
Alunos	68	6
Serviços	67	8
Comunicação	55	11
Reuniões	54	8
Estudantes	53	10
Iniciativas	52	11

Posteriormente estruturaram-se os dados em atributos de acordo com a questão da investigação, criando seis «Casos» distintos referentes a cada uma das Faculdades e outro referente à Universidade da Beira Interior, aos quais se associou a entrevista do Presidente da Faculdade respetivo e do Reitor para o «Caso» da Universidade.

Paralelamente, criaram-se os seguintes «nós em árvores» que permitissem agrupar as referências contidas nos textos das entrevistas relativas às dimensões em análise, de acordo com a tabela 19:

Tabela 19 - Dimensões de análise



Concluída a codificação das entrevistas verificou-se que no caso da Faculdade de Ciências e Universidade (Reitoria), certas referências tinham uma significância contrária à dimensão onde foram incluídas, tendo-se optado por não as retirar, por revelarem preocupação com a dimensão em análise. Organizado e tratado o conteúdo das entrevistas por forma a saber o tipo de gestão praticada, do ponto de vista da Informação, Consulta e Participação, na tomada de decisão, obtiveram-se as seguintes matrizes integradas nas tabelas 20 e Figura 7.

Tabela 20 - Matriz de análise por Faculdade

Faculdade de Artes e Letras			
	Docentes	Estudantes	Funcionários
Informação	6	5	5
Consulta	8	8	4
Participação	15	11	9

Faculdade de Engenharia			
	Docentes	Estudantes	Funcionários
Informação	5	5	1
Consulta	8	6	5
Participação	3	2	3

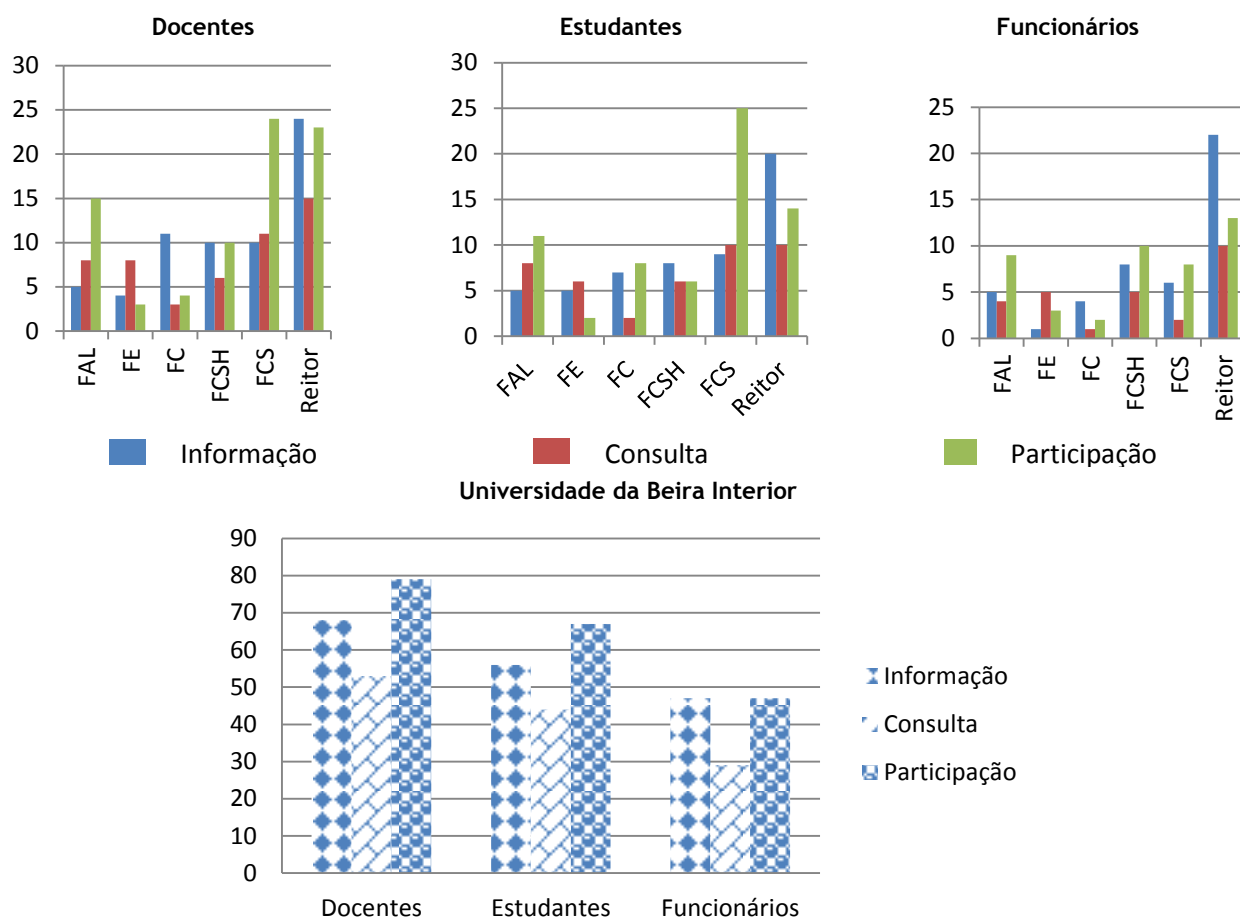
Faculdade de Ciências			
	Docentes	Estudantes	Funcionários
Informação	11	7	4
Consulta	3	2	1
Participação	4	8	2

Faculdade de Ciências da Saúde			
	Docentes	Estudantes	Funcionários
Informação	10	9	6
Consulta	11	10	2
Participação	24	25	8

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas			
	Docentes	Estudantes	Funcionários
Informação	10	8	8
Consulta	7	6	5
Participação	10	7	10

Reitoria			
	Docentes	Estudantes	Funcionários
Informação	26	22	23
Consulta	16	12	12
Participação	23	14	15

Figura 7 - Gráficos Comparativos por Faculdades/Reitoria e Universidade



5.3 - Análise Dos Resultados

Os resultados obtidos reforçam as inferências resultantes dos dados quantitativos, revelando existir, em regra, uma maior preocupação no envolvimento do grupo de *stakeholders Docentes* na tomada de decisão. Ainda que, a «palavra mais frequente» usada por todos os entrevistados tenha sido *Estudante e Aluno*, num total de 121 repetições.

A FAL e FCS percebem, de uma forma geral, para os três grupos de *stakeholders* a importância da *Participação* relativamente à *Informação* e *Consulta* na tomada de decisão.

A FE percebe a importância da *Consulta* relativamente à *Informação* e a *Participação*.

A FCS percebe a importância da *Participação* dos *Estudantes*, embora aquele grupo, de acordo com os dados quantitativos (Tabela 12) percecionem baixos níveis de participação, de um modo geral.

A FCSH, de acordo com os dados quantitativos, apresenta os maiores níveis de percepção de *Consulta*, *Participação* e *Decisão* dos *Estudantes* (Tabela 13) e ao nível qualitativo a gestão percebe níveis equilibrados para todos os *stakeholders*, podendo revelar uma cultura de informação.

A Reitoria, por seu lado, percebe a importância da *Informação* na tomada de decisão para todos os *stakeholders*.

Todos, em geral referem a importância das reuniões cara-a-cara como instrumento de monitorização das ações implementadas bem como para aferir da circulação da Informação. De um modo geral todos afirmam que os assuntos devem ser discutidos e debatidos nos órgãos formalmente instituídos com representação de todos os *stakeholders* referindo existir uma hierarquia «*bottom-top*» para o tratamento dos assuntos que só passam para o nível acima quando não podem ser tratados no nível abaixo.

A criação de uma área reservada onde a informação é aberta para todos os *stakeholders* internos, a atualização de plataformas interativas entre docentes, estudantes e serviços (académicos) constitui um avanço na circulação de informação. Talvez por isso a *Informação* não seja percebida como muito influente no processo de decisão. A única exceção é a FC onde tanto os dados quantitativos, como qualitativos³⁸ revelam que a informação ocupa o 2º lugar, enquanto nas restantes Faculdades ocupa o 3º e último lugar na influência para a tomada de decisão.

Para todos os gestores, em geral, o *e-mail* foi considerado, na dimensão *Consulta*, o veículo de comunicação de duas vias, por excelência.

Na Tabela 21, sintetizam-se algumas referências consideradas relevantes de cada Faculdade relativamente às unidades de análise, Informação, Consulta e Participação:

³⁸ Onde se encontram referências com significância contrária à dimensão onde se inserem, principalmente no que respeita à consulta e participação dos Estudantes segundo as quais com as alterações decorrentes do Processo de Bolonha os estudantes deixam de criar «laços» com a IES.

Tabela 21 - Tabela de Citações

INFORMAÇÃO	
FAL	<i>A informação é sempre fundamental e a área reservada veio dar possibilidade a quem se quer envolver de o poder fazer.</i>
FE	<i>Antes imprimiam-se as classificações num papel e afixavam-se na porta de uma vitrine, agora têm acesso das suas casas ao Balcão Virtual a toda a informação relevante, podem executar um conjunto de procedimentos que têm a ver com as suas atividades académicas.</i>
FC	<i>A informação deve ser focalizada para os interessados. Não é uma questão de falta de transparência, mas de excesso que leva ao desinteresse!</i>
FCS	<i>Mas mesmo sem ter havido estudos sabemos que temos de utilizar todos os meios de comunicação já falados para maximizarmos as nossas hipóteses de sucesso. Na realidade, se tivesse ainda mais tipos de meios de comunicação, utilizava-os e se tivesse "pombos correio" também os utilizava. Tudo o que sai deste edifício implica "comunicação", que pode ser conseguida de forma mais simples ou mais complicada, dependendo do nosso recetor. Nos secretariados da Faculdade nos Hospitais, frequentemente a informação é utilizada em papel.</i>
FCSH	<i>Estou a pensar em passar a fazer o tratamento das atas, tipo resumo, para que cheguem mais facilmente a todo o público, em vez de, o público potencialmente interessado, ter que ler a ata toda.</i>
Reitoria	<i>No geral, a UBI criou dentro da área reservada um local organizado por tópicos com todos os despachos assinados pelo Reitor e com toda a informação institucional relevante para a tomada de decisão aos diversos níveis, quer ao nível dos cursos, dos diretores de cursos, do ensino, das áreas científicas e pedagógicas, quer ao nível da gestão.</i>
CONSULTA	
FAL	<i>Ultimamente, tem que se dizer, a UBI tem melhorado muito na circulação da informação: por exemplo um aluno que esteja fora de Portugal, por exemplo no Brasil, consegue escolher o curso, candidatar-se, enviar os documentos da candidatura, matricular-se, pagar as propinas, escolher quarto e pagá-lo, sem se ter deslocado e tudo isto por e-mail, um instrumento considerado "pobre", mas que veio substituir radicalmente os correios, que foram uma coisa básica da nossa civilização.</i>
FE	<i>o uso do e-mail, das plataformas de apoio aos processos académicos, ao ensino, ao processo documental (GDUBI), de apoio à gestão de projetos, de requisição de recursos (SIGUBI), etc,.. tem vindo agilizar os procedimentos internos da Universidade.</i>
FC	<i>A UBI também tem tentado expandir-se nesse sentido, pois quando coloca assuntos na página institucional tenta criar fóruns de debate, com acesso a todos esses «mecanismos» de comunicação.</i>
FCS	<i>O intenso processo de análise e discussão prévia dos vários assuntos que afetam os alunos permite um grande trabalho de "sapa" entre Diretores de curso e representantes de estudantes, pelo que, quando os assuntos chegam ao Conselho Pedagógico, a discussão das matérias se torna muito mais simples e clara, o que não aconteceria se não houvesse este tipo de abertura para diálogo e trabalho prévio.</i>
FCSH	<i>Mensalmente reúno com os Núcleos de estudantes e com os estudantes representantes de órgãos (Senado, Conselhos Pedagógicos, etc), tanto para conhecer as suas necessidades como para transmitir-lhes informações que sejam do seu interesse.</i>
Reitoria	<i>O GDUBI que pretende, sem a utilização de papel, de forma desmaterializada, disseminar toda a informação para os stakeholders pertinentes em cada uma das fases, obtendo os seus pareceres e informações, para que, em qualquer momento, seja possível saber em que ponto se encontra cada assunto na cadeia de decisão.</i>
PARTICIPAÇÃO	
FAL	<i>Há, depois, a comunicação pessoal através de reuniões mensais e semestrais dos órgãos estabelecidos em termos de Estatutos (Conselho Científico, Conselho Pedagógico e Conselho de Faculdade), e também reuniões ao nível das direções de curso, nas quais o Presidente da faculdade participa frequentemente.</i>
FE	<i>A participação é feita no âmbito dos órgãos próprios onde cada um expõe o seu ponto de vista e os assuntos relevantes são debatidos. Existe representatividade de todos stakeholders internos: professores no Conselho Científico; docentes e estudantes no Conselho Pedagógico e docentes, estudantes e não docentes no Conselho de Faculdade.</i>
FC	<i>Normalmente, peço informação aos departamentos, sobre as suas atividades para elaboração do Plano ou Relatório de Atividades da Faculdade que é aprovado na Faculdade e é remetido ao Reitor.</i>
FCS	<i>A Faculdade empenha-se mesmo para que as pessoas se envolvam e o objetivo final é mesmo conseguir a solução participada. Para tanto utiliza todas as formas de comunicação e participação facultada pelas tecnologias de informação e para além disso, promove reuniões, cara-a-cara, por forma a saber quais são os problemas em cada sítio.</i>
FCSH	<i>A monitorização é constantemente feita em reuniões em que se vai avaliando a evolução dos assuntos. Não há, no entanto, ainda uma cultura de monitorização. Ainda não se conseguiu vencer o estigma de que avaliar não é criticar nem dizer mal do trabalho, mas sim, identificar para melhorar</i>
Reitoria	<i>O Conselho Geral, centralmente e a Reitoria e os Presidentes das Faculdades por outro lado têm promovido iniciativas válidas para fortalecer a participação.</i>

Capítulo 6 - Conclusão

Propusemo-nos saber de que forma o gestor público de uma IES, na prossecução da missão da sua organização pondera na prática os direitos e interesses dos seus *stakeholders* internos, designadamente dos docentes, estudantes e funcionários. Concretamente, propusemo-nos analisar a gestão da UBI como um todo e particularmente das suas Faculdades, identificando o tipo de gestão praticada no que concerne o envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisão.

Da revisão da literatura efetuada constatámos que para alcançar a sua missão, os gestores devem apoiar-se em redes de diálogo e partilha envolvendo todos, num objetivo comum, promovendo mecanismos de informação, consulta e participação, permitindo que as suas vozes sejam ouvidas e, eventualmente, tidas em consideração, através da tomada de decisões colaborativas com responsabilização partilhada pelos *stakeholders* envolvidos que, mesmo que não concordem com as decisões tomadas, compreendem as opções tomadas.

No presente estudo constatámos que a UBI e as suas Faculdades, para além da estrutura legal para os órgãos das IES, proposta pelo RJIES (Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro), onde se prevê a representação dos *stakeholders* em análise, tem vindo a implementar mecanismos de *Informação*, de *Consulta* e *Participação* sugeridos pelas auditorias de qualidade da EUA, daí que os gestores, de uma forma geral, tenham indicado as reuniões dos órgãos institucionais como o autêntico momento de *Participação*. Por essa via, tanto a UBI como as suas Faculdades, em geral, têm trilhado um caminho de abertura e de aposta em sistemas de fluxo de informação com a instalação do sistema de gestão de informação *GSE* e da sua atualização para o *GDUBI* e com as plataformas de gestão de fluxos académicos *Blackboard* e a sua atualização para a *Moodle*.

Da triangulação dos dados, ressalta que, apesar da gestão percecionar os *Estudantes* como o seu *stakeholder-foco*, na prática a gestão encontra-se centrada nos *Docentes*. E que, pelo contrário, os *Estudantes*, de uma maneira geral, percecionam baixos níveis de *Participação* na tomada de decisão. Uma explicação para este fenómeno poderá residir nas alterações decorrentes do *Processo de Bolonha* que, como foi referido numa das entrevistas, com a diminuição de anos nos primeiros ciclos de estudos, impede a criação de «laços» entre os *Estudantes* e a sua IES. Em relação aos *Funcionários* constata-se que, embora se percecione a necessidade de reuniões de trabalho não são alvo de especiais medidas de *Participação*, para além do sistema de gestão de informação *GDUBI*, beneficiam do que vai sendo implementado para os outros grupos de *stakeholders*.

Por outro lado, no que respeita aos instrumentos de *Informação* e *Consulta*, a criação das plataformas interativas e da área reservada de informação aberta para os *stakeholders* internos revelam que a gestão da Universidade perceciona a importância da *Informação* dos *stakeholders*, em geral.

Em conclusão, partindo da afirmação de Caupers (2002), de que toda e qualquer decisão administrativa resulta de um compromisso entre a necessária prossecução do interesse

público e o respeito pelos interesses dos cidadãos, não podemos deixar de apontar o caminho da maioria dos autores analisados de que será imperioso manter os *stakeholders informados*, procurar a sua *participação* através de consultas que se pretendem que sejam o mais inclusivas possível, assegurando-se o envolvimento de todos quantos podem ser afetados e *refletir a convergência da vontade coletiva nas decisões tomadas* através da ponderação dos interesses público e privado³⁹. A tomada de decisão, deste modo ponderada, intensifica a responsabilidade dos participantes, no sentido da construção da confiança na Comunidade ou nos grupos de interesse, sobre determinados assuntos, saindo reforçada a legitimidade da sua gestão (Caupers, 2002; Denhardt & Denhardt, 2000; Frederickson, 1991; Freeman, 2000).

6.1 - Limitações E Futuras Linhas De Investigação

Uma das limitações que pode ser apontada a este trabalho reside no facto de além de não existirem trabalhos empíricos sobre este assunto (e os que existem são maioritariamente concetuais e consubstanciam estudos comparativos ao nível de determinados países pertencentes à *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*), também não existem dados anteriores que permitam fazer uma comparação evolutiva dos níveis de abertura da gestão da Universidade da Beira Interior aos mecanismos de *Informação, Consulta e Participação*, e ainda que o resultado do estudo não possa ser generalizado através de um «rótulo» afirmando tratar-se de uma gestão muito ou pouco *Participada*.

Como futuras linhas de investigação, este trabalho poderá constituir um ponto de partida para a realização de outros trabalhos que revelem a adequabilidade das decisões tomadas com recurso a mecanismos de *Informação, Consulta e Participação* e a criação de uma classificação da gestão das IES tendo em conta um *score* com o grau de implementação daqueles e de outros mecanismos que promovam a integração da ponderação dos interesses dos *stakeholders* na tomada de decisão.

³⁹ Esse processo deve ser acompanhado de uma clarificação prévia sobre como é que as opiniões dos cidadãos vão ser consideradas, de modo a evitar que as expectativas sejam demasiadamente altas.

BIBLIOGRAFIA

- (EUA), E. U. A. (2010). *LISBON declaration* (pp. 1-36). Lisbon: European University Association asbl. Retrieved from www.eua.be
- A3ES Internal, A., Assurance, Q., In, S., & Education, H. (2012). Auditing Internal Quality Assurance Systems in Higher Education Institutions: Manual for the Audit Process. *Readings*, (July 2011).
- Alexander, J., & Nank, R. (2011). Administration Public - Nonprofit Partnership: Realizing The New Public Service. *Administration & Society*. doi:10.1177/0095399709332296
- Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49. doi:10.1111/j.1468-5973.2009.00555.x
- Amaral, D. F. do, & Torgal, L. (2001). *Curso de Direito Administrativo*. (Almedina, Ed.) (8^a ed.).
- Andrade, J. C. V. de. (1993). (pp. 275-282). Coimbra Editora. In C. Editora (Ed.), *Dicionário Jurídico de Administração Pública Vol. V* (pp. 275-282). Coimbra: José Pedro Fernandes e Afonso Queiró.
- Araújo, J. F. F. E. (2004a). A Reforma da Administração Pública: apostas e casos de sucesso. In Seminário Internacional Luso-Galaico (Ed.), *A reforma da Gestão pública : do mito à realidade* (pp. 1-11). Braga: Seminário Internacional Luso-Galaico. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/3312>
- Araújo, J. F. F. E. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. *Universidade do Minho*, 1-16. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8309>
- Araújo, J. F. F. E. de. (2004b). A Reforma Administrativa em Portugal: Em Busca de um Novo Paradigma. *Revista da Eurorrexión Galicia-Norte*, 6, 83-91.
- Augusto Mateus & Associados. (2012). *Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Universidade da Beira Interior 2012-2020*. Covilhã.
- Baldo, M. D. (2012). Stakeholder Management and CRS Approach in Italian Territorial Companies: Loccioni Group and The Lov-Land Values. Italy. Retrieved from www.econ.uniurb.it
- Baldrige, V. (1971). *Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations*. (John Wiley & Sons, Ed.). New York.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. (L. Edições Sílabo, Ed.) (1^a ed.). Lisboa.
- Barth, T. J. (1992). The Public Interest and Administrativ Discretion. *American Review Of Public Administration*, 22, 289-300.
- Becher, T., & Kogan, M. (1992). *Process and Structure in Higher Education*. (Routledge, Ed.). London.

- Benavides, J., Castro, F., Devis, L., & Maurício, O. (2011). Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el desarrollo y la competitividad del país. *Fedesarrollo*.
- Bendheim, C. L., Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1998). Determining best practice in corporate-stakeholder relations using Data Envel ... *Business*.
- Bilhim, J. (2008). *Ciência da Administração*. (U. Aberta, Ed.) (2ª edição.). Universidade Aberta.
- Blaug, R., Horner, L., & Lekhi, R. (2006). *Public Value , Citizen Expectations and User Commitment - A Literature Review. The Work Foudation* (pp. 1-84). London. Retrieved from www.theworkfoundation.com
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and Governance of Universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493. doi:10.1057/palgrave.hep.8300167
- Boin, A., & Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management.pdf. *Preparing for the Future*, 8(4), Volume 8 Number 4.
- Bone, Z., Crockett, J., & Hodge, S. (2006). APEN International Conference. In Beechworth (Ed.), *Deliberation forums: a pathway for public participation*. Australia.
- Bourgon, J., Public, O., & Committee, G. (2007). This contribution is based on a keynote presentation by Hon. Jocelyne Bourgon to the OECD Public Governance Committee Symposium on "Open and inclusive policy making" held on 16 October 2007 at the OECD, Paris. *Building*, (October).
- Bowen, H., & Fincher, C. (1996). *Investment in Learning: The Individual and Social Value of American Higher Education* (2ª ed.). New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Box, R. C. (2007). Redescribing the public interest. *Science Journal*, 44, 585-598. doi:10.1016/j.soscij.2007.10.006
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. (G. U. Press, Ed.) (Washintown.).
- Bryson, J. M. (2004). What to do When Stakeholders Matter - Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. doi:10.1080/147190304100016757
- Bussy, N. M. D., & Kelly, L. (2010). Stakeholders, politics and power: Towards an understanding of stakeholder identification and salience in government. *Journal of Communication Management*, 14(4), 289-305. doi:10.1108/13632541011090419
- Caetano, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo* (8ª edição.).
- Carreira, A. da L. (2011). *Identification and Prioritization of Stakeholders to Support Strategic Decision-Making in Sports Organizations - A case study*. Universidade da Beira Interior.
- Catron, B., Howarth, R., Michael, D., Porter, E., Rohr, J., & Toman, M. (1997). Deciding for the Future: Balancing Risks, Costs, and Benefits Fairly Across Generations. *Generations Journal Of The American Society On Aging*, (June).
- Caupers, J. (2002). *Introdução à Ciência da Administração Pública*. (Â. Editora, Ed.). Lisboa.

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92.
doi:10.2307/258888
- Cohen, M., & March, J. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. (MacGraw-Hill, Ed.) (2nd ed.). New York.
- Curi, C., Daraio, C., & Llerena, P. (2012). *University Technology Transfer : How (in-) efficient are French universities ?*
- Das, T., & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *New public service*. (E. M.E. Sharpe Armonk, New York London, Ed.) New York. M.E. Sharpe Armonk, New York London, England.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service : Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60, 6, 549.
- Dixit, A. (2001). Studies of Incentives in Government Bureaucracies: Power of Incentives in Private versus Public Organizations. *American Economic Review*, 87(7), 378-382.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). the Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
doi:10.5465/AMR.1995.9503271992
- Downs, A. (1962). Public Interest: Its meaning in a Democracy. *Social Research*.
- ENQA. (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.
- ENQA, E. A. Q. A. in H. E. (2010). *ENQA: 10 years (2000-2010): A decade of European Co-Operation in Quality Assurance in Higher Education*. Higher Education (pp. 1-28). Helsinki, Finland. Retrieved from <http://www.enqa.eu/pubs.lasso>
- EUA. (2011). Comments of the European University Association (EUA) on the “Public consultation on the draft statement of public service principles for EU civil servants ”, (June 2011), 2011. Retrieved from www.EUA.be
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- Engish, K. (1988). *Introdução ao Pensamento Jurídico*. (F. C. Gulbenkien, Ed.) (6ª ed.).
- European Quality Assurance Register for Higher Education. (2010). *Statement on the Modernisation Agenda for Higher Education* (pp. 1-2).
- Fassin, Y. (2008). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
doi:10.1007/s10551-008-9677-4
- Ford, J. D. (1985). The effects Of Causal Attributions on Decision Maker`s Responses To Performance Downturns. *Academy of Management Review*, 10(4), 770-786.
- Franklin, A. L. (2001). Involving Stakeholders in Organizational Processes. *International Journal of Public Administration*, 24(4), 385-403. doi:10.1081/PAD-100000714

- Frederickson, G. (1990). Public Administration and Social Equity. *Public Administration Review*, 50(2), 228-237.
- Frederickson, H. G. (1991). Toward a Theory of the Public for Public Administration. *Administration & Society*, 22(4), 395-417. doi:10.1177/009539979102200401
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409. doi:10.2307/3857340
- Freeman, R. E. (2000). Business Ethics at The Millennium. *Ethics*, 10(1), 169-180.
- Freeman, R. E. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Analysis*. Virginia. Retrieved from Social Science Research Network Electronic Paper Collection at: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191. doi:10.2307/259074
- Gomes, J. S. (2007). O Conceito de Interesse Público no Contexto da Gestão Público Contemporânea. In Celta Editora (Ed.), *Interesse Público, Estado e Administração* (Primeira., pp. 39-48). Lisboa: Mozzicafreddo, Juan Gomes, João Salis Batista, José.
- Government Social Research Unit. (2007). *The Magenta Book : guidance notes for policy evaluation and analysis*. Social Research (HM Treasur.). London: Government Social Research Unit.
- Government, T. (2006). Customer insight in public services - " A Primer ." *Pensions*, (October).
- Grade, M. (2004). *BBC: Building public value*. (BBC, Ed.) (BBC Charter., pp. 1-136). Glasgow, London: BBC Charter Review. Retrieved from www.bbc.co.uk/thefuture
- Handley, D. M., & Howell-Moroney, M. (2010). Ordering Stakeholder Relationships and Citizen Participation: Evidence from the Community Development Block Grant Program_ Focus on Critical Stakeholder Relationships. *Public Administration review*, July/Augus, 601-609.
- Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2012). Performance-related Pay in the Public Sector A Review of Theory and Evidence. Retrieved from <http://econ.worldbank.org>
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29:2, 131-154.
- Holstrom, B. (1989). Agency Costs and Innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12(3).
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-20.
- Hussein, A. (2009). The use of Triangulation in Social Sciences Research : Can qualitative and quantitative methods be combined ? *Journal of Comparative Social Work*, 1-12.
- Irvin, R. a., & Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55-65. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x

- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-610.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. doi:10.5465/AMR.1999.1893929
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303-324. doi:10.1007/s10734-008-9128-2
- Jordan, S. R. (2008). The Faceless Other of the Public Interest: Public Administration in a Time of Crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), 241-245. Retrieved from ABI/INFORM Global
- Kass, G., Blundell, T., Norton, J., & Davies, D. (2001). *Open Channels. Public Dialogue in Science and Technology*. London, SW1P 3JA. Retrieved from www.parliament.uk/post/home.htm
- King, S. M., Chilton, B. S., & Roberts, G. E. (2009). Reflections on Defining the Public Interest. *Administration & Society*, 41(8), 954-978. doi:10.1177/0095399709349910
- Kroll, H., Schricke, E., & Stahlecker, T. (2012). Developing new roles for higher education institutions in structurally-fragmented regional innovation systems. Retrieved from www.econstor.eu
- Kudo, H. (2008). Does E-Government Guarantee Accountability in Public Sector? Experiences in Italy and Japan. *PAQ Spring 2008*, 93-120.
- Leary, R. O., & Slyke, D. M. V. (2006). Introduction to the Symposium on the Future of Public Administration in 2020 Introduction to the Symposium. *Symposium A Quarterly Journal In Modern Foreign Literatures*.
- Lewis, C. W. (2006). In Pursuit of the Public Interest. *Public Administration*.
- Lima, H. M., & Vasconcelos, L. (2006). Integração da Participação no Processo de Tomada de Decisão Referente a Projectos de Engenharia. *Ambiente e Sociedade*, Vol.IX(nº2), 71-82.
- Luz, C. S. S. da. (2006). *A Nova Gestão Pública é aplicável e adequada , à Administração Local em Portugal ? A Nova Gestão Pública é aplicável e adequada , à Administração Local em Portugal ?* Universidade de Aveiro.
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2011). The Process Of Change In University Management: From The “Ivory Tower” To Entrepreneurialism. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, (33), 124-149.
- Mainardes, E. W. (2010). *Gestão das Universidades Baseada no Relacionamento com os seus stakeholders*. Universidade da Beira Interior.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010a). An Exploratory Research on the Stakeholders of a University. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 76-88. doi:10.5430/jms.v1n1p76
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2010b). Categorização Por Importância dos Stakeholders Das Universidades. *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 9(3), 5-40.

- Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model. *International Journal of Management in Education*, 5(2/3), 145. doi:10.1504/IJMIE.2011.039482
- Mcadam, R., Hazlett, S., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector : Addressing multiple stakeholder Complexity. *International Journal*.
- Mcvea, J. F., & Freeman, R. E. (2005). A Names-and-Faces Approach to Stakeholder Management : How Focusing on Stakeholder as Individuals Can Bring Ethics and Entrepreneurial Strategy Together. *Journal of Management*.
- Miranda, J., & Medeiros, R. (2007). *Constituição Portuguesa Anotada - Tomo III*. Coimbra Editora.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. (2005). Crisis Leadership. *Leadership*, 2005.
- Monaco, L. (2012). Measuring Italian university eciency: a non-parametric approach. Munich. Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/37949/>
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. (H. University, Ed.) (Harvard Un.). Cambridge: Harvard University.
- Moreira, V., & Canotilho, J. G. (2010). CRP Constituição da República Portuguesa Anotada. In C. Editora (Ed.), (4ª edição., pp. 791-834). Coimbra: Wolters Kluwer Portugal.
- Moulton, S. (2010). Integrating the Public in Public Administration: Envisioning the Scholarly Field in 2020. *American Political Science Review*, 317-318.
- Mozzicafreddo, J. (2007). Interesse Público e Funções do Estado: Dinâmica conflitual da mudança. In Celta Editora (Ed.), *Interesse Público, Estado e Administração* (Primeira., pp. 9-38). Lisboa: Mozzicafreddo, Juan Gomes, João Salis Batista, José.
- Nabatchi, T. (2008). Th e (Re)discovery of the Public in Public Administration. *Public Administration Review*, 309-311.
- Nagy, J., & Robb, A. (2008). Can universities be good corporate citizens? *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), 1414-1430. doi:10.1016/j.cpa.2007.10.001
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. (Pergaminho, Ed.) (Primeira E.). Cascais - Portugal.
- Nutt, P. C. (2011). remedies Making decision-making research matter : some issues and remedies. *Management Research Review*, 34(1), 5-16. doi:10.1108/01409171111096441
- OCDE. (2001a). *O Cidadão Como Parceiro: Manual da OCDE Sobre Informação, Consulta e Participação na Formulação de Políticas Públicas*.
- OCDE, O. para a C. e o D. E. (2000). Construindo a Confiança Pública : Medidas Éticas nos Países da OCDE, *PUMA*(7).
- OCDE, O. para a C. e o D. E. (2001b). Cidadãos como Parceiros : Informação, Consulta e Participação Pública na Formulação de Políticas. *PUMA nº 10*, (10).

- OECD. (1999). *Written Survey on Strengthening Government_Citizen Connections.pdf*. Paris: PUMA/CIT(99)2/REV2.
- OECD. (2001a). *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making. Governance* (pp. 1-253). Paris, France.
- OECD. (2001b). *Engaging Citizens in Policy-making : Information, Consultation and Public Participation. OECD Public Management Policy Brief*, (10), 1-6.
- OECD. (2001c). *Citizens as partners in policy-making. Focus Public Manager Newsletter*, 21(September), 1-8.
- OECD. (2005). *Evaluating Public Participation in Policy Making* (pp. 1-130). Paris, France: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264008960-en
- Okorafor, G. F. (2010). *Project Consulting and Stakeholders Management in Developing Economies. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, 1(9), 144-152. Retrieved from ijerb.webs.com
- Oliveira, M. E. de, Gonçalves, P. C., & Amorim, J. P. de. (1999). *Código do Procedimento Administrativo Comentado*. (Almedina, Ed.) (2ª ed.). Coimbra.
- Ombudsman, E. (2011). *Report on Public Service Principles for EU Civil Servants*, (January).
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government - How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector From Schoolhouse To Statehouse, Cityhall To The Pentagon*.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (I. Sage Publications, Ed.) (2nd ed.). California.
- Pavan-Woolfe, L., & Kroger, M. (2001). *White Paper on European Governance Work Area n ° 2 : Handling the Process of Producing and Implementing Community Rules - Report Of Working Group «Consultation and Participation Of Civil Society» (Group 2a). Report of Working Group*, (June), 1-20.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). *Governance Without Government ? Rethinking Public Administration. Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1181557>
- Pollitt, C. (2006). *Reportagem Christopher Pollitt analisa a nova estrutura da gestão pública no século 21*, 61(I), 7-12.
- Pollitt, C. (2007). *The New Public Management : An Overview of Its Current Status. Management*, 110-115.
- Prabhakar, R. (2004). *Whatever Happened to Stakeholding? Public Administration*, 82(3), 567-584. doi:10.1111/j.0033-3298.2004.00407.x
- Prabhu, V. B., Robson, A., & Mitchell, E. (2002). *Business Excellence in the Public Sector - a Comparison of Two Sub-groups with the «Private» Service Sector. The TQM Magazine*, 14(1), 34.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais: Trajectos*. (Gradiva, Ed.) (5ª ed.). Lisboa: Guilherme Valente. Retrieved from www.gradiva.pt

- Redford, D. T. (2012). Entrepreneurship and Public Policy in Today and Tomorrows Portuguese Republic. *University of California*, (January).
- Rivero, J. (1988). Cours de Droit Administratif Comparé. In Almedina (Ed.), *Dicionário de Conceitos e Princípios Jurídicos* (2ª edição.). Paris: João Melo Franco Herlander Antunes Martins.
- Roberts, N. C. (2008). *Direct Citizen Participation: Coming of age. In The Age of Direct Citizen Participation, edit by* , 491-500. (N. C. Roberts, Ed.) (Armonk, NY.). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Rolo, N. M. C. (2010). *Modelos de Administração Pública e Reforma da Gestão de Recursos Humanos*. ISCTE.
- Santos, S. M. dos. (2011). Comparative Analysis of European Processes for Assessment and Certification of Internal Quality Assurance Systems. *A3ES Readings*, 1(11), 1829-1841. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>
- Sjolund, M. (1998). Strategic Management In Research Funding. In O. F. E. C. -O. A. D. OECD (Ed.), *Journal Of The Programme On Institutional Management In Higher Education - OECD* (Higher Edu., Vol. 10, pp. 107-120). OECD 1998.
- Soares, R. G. E. (1955). *Interesse Público, Legalidade e Mérito*. (Coimbra, Ed.).
- Sousa, M. R. de, & Matos, A. S. de. (2008). *Direito Administrativo Geral - Introdução e Princípios Fundamentais Tomo I*. (D. Quixote, Ed.) (3ª edição.).
- Souza, F. N. de, Costa, A. P., & Moreira, A. (2010). WebQDA: Software de Apoio à Análise Qualitativa. In CISTI`2010 (Ed.), *5ª Conferencia Ibérica de Sistemas e tecnologias de Informação*. Santiago de Compostela, Espanha.
- Steger, M. B. (2003). *Globalization*. (Q. Edições, Ed.) (1ª Edição.).
- Stocker, G. (2008). Gestão do Valor Público: A Administração orientada pela missão? In Almedina (Ed.), *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública - Para um novo paradigma do Serviço Público* (pp. 25-48). Coimbra: Almedina: C. J. José Manuel Moreira, & A. A. Alves.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, E. R. (1989). The External Environment of Organizations. In E. C. P.-H. I. Editions (Ed.), *Management* (4ª edição., pp. 69-100).
- Sá, J. D., & Técnica, F. (2005). *O exercício do direito de queixa como forma de participação política - O caso do Provedor de Justiça (1992-2004)*. (P. de J. - D. de Documentação, Ed.) (Provedoria.).
- Sánchez, R. M., & Medina, C. C. (2012). Improving Ethical Decision-Making in Organizations through Ethical Competencies. Spain - Sevilla.
- Talbot, C. (2008). Measuring Public Value A competing values approach. *The Work Foundation*, 1-28. Retrieved from www.theworkfoundation.com
- Tavares, J. F. F. (2007). A Ponderação de Interesses na Gestão Pública versus Gestão Privada. *Interesse Público, Estado e Administração* (Celta Edit., pp. 109-129). Mozzicafreddo, Juan Gomes, João Salis Batista, José.
- Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration : Governance , Citizens , and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.

- Weber, M., & Morão, A. (1922). Três Tipos Puros de Poder Legítimo: Um estudo sociológico. *Preußischen Jahrbücher*, Vol. CLXXX- VII, pp. 1-12. Retrieved from www.lusosofia.net
- Williams, I., & Shearer, H. (2011). Appraising Public Value: Past, Present and Futures. *Public Administration*, 1-18. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x
- Wisniewski, M., & Stewart, D. (2004). Performance measurement for stakeholders : The case of Scottish local authorities. *International Journal*.
- Yang, K., & Callahan, K. (2007). Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholders Pressures and Administrative Practicality - Essays on citizen Participation and Governance. *Public Administration Review*, March/April, 249-264.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4th ed.). London: SAGE, Inc.

ANEXO 1

1.1 Padrões de referência do Sistema Interno de Garantia de Qualidade

Referência 1 - definição de objetivos e de uma política de qualidade: A instituição consolidou uma cultura de qualidade suportada por uma política de qualidade e por objetivos de qualidade, que são formalmente definidos e publicamente disponíveis;

Referência 2 - Definição e garantia da qualidade da oferta educativa: A instituição tem mecanismos para a avaliação e renovação da sua oferta educacional, desenvolvimento de métodos para a aprovação, revisão periódica e acompanhamento dos seus graus e programas de estudo;

Referência 3-garantia da qualidade da aprendizagem e do apoio ao estudante: A instituição adota procedimentos que permitam promover e garantir a qualidade do ensino que ministra e assegura-se de que ele constitui um objetivo fundamental para favorecer as oportunidades de aprendizagem dos estudantes;

Referência 4 - pesquisa e desenvolvimento: A instituição adota mecanismos para promover, avaliar e melhorar a atividade científica, tecnológica e artística apropriada para sua missão institucional.

Referência 5 - relações externas: A instituição adota mecanismos para promover, avaliar e aperfeiçoar a colaboração com outras instituições e com a Comunidade, nomeadamente no que respeita a sua contribuição para o desenvolvimento regional e nacional;

Referência 6 - recursos humanos: A instituição possui mecanismos para garantir que o recrutamento, gestão e formação do seu pessoal docente e não docente é efetuado com a garantia de qualificação necessária e competência, a fim de que eles possam desempenhar as suas funções adequadamente;

Referência 7 - recursos materiais e serviços: A instituição adota mecanismos que lhe permitam planejar, gerir e melhorar os serviços e recursos materiais ao adequado desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes e outras atividades científicas e pedagógicas;

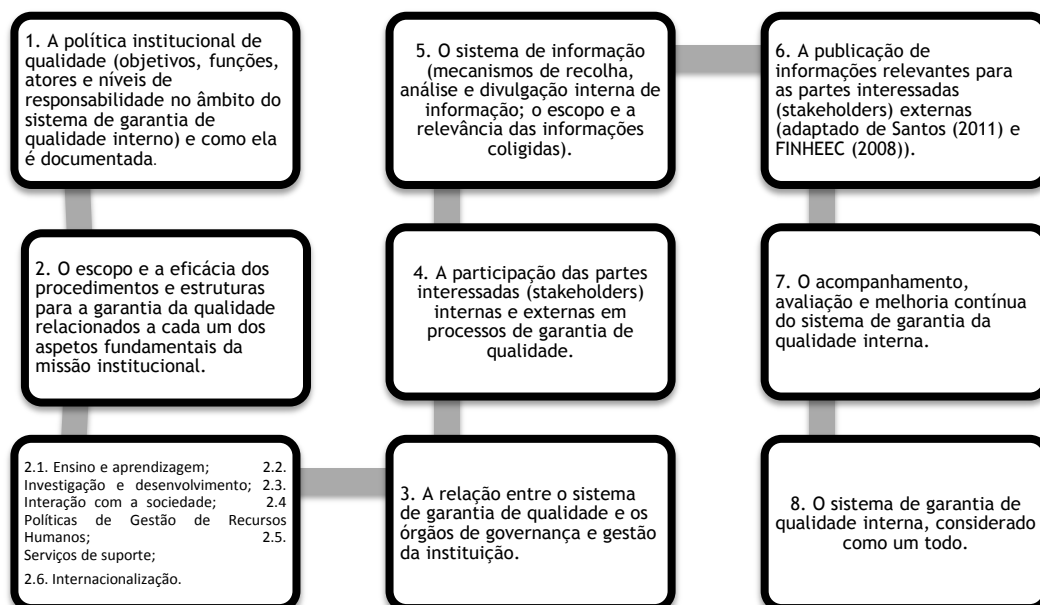
Referência 8 - sistemas de informação: A instituição aprovou mecanismos que lhe permitem garantir a recolha, análise e utilização de resultados e de outras informações relevantes para a gestão eficaz dos programas de estudo e outras atividades;

Referência 9 - informação pública: A instituição aprovou mecanismos que permitam a publicação periódica de informação atualizada, imparcial e objetiva, quantitativa e qualitativa, no que diz respeito a programas de estudo, graus e diplomas oferecidos e outras atividades realizadas

Referência 10 - internacionalização: A instituição aprovou mecanismos que lhe permitem promover, avaliar e melhorar as suas atividades de cooperação internacional.

Fonte: Adaptado da A3ES (2012)

1.2. Áreas Específicas do Processo Interno de Auditoria



Fonte: Adaptado de Santos, (2011)

1.3. Tomada de decisão intergeracional

TOMADA DE DECISÃO INTERGERACIONAL

1	Processo que produz decisões e não apenas efetua uma análise. Os decisores têm o direito de insistir no conhecimento sólido e confiável como base para suas decisões necessitando de definir prioridades para a melhor utilização de recursos escassos.
2	Processo aberto, transparente que utilize a participação do público em momentos cruciais, suficientemente cedo no processo para ter um efeito significativo sobre seus resultados.
3	Processo honesto e realista; inclui avaliação realista e franca na apreciação dos resultados; é flexível e capaz de mudança; e que lida com as obrigações de toda a sociedade e com os meios pelos quais as decisões públicas podem ser formadas e o consenso criado.
4	Processo capaz de lidar com múltiplos valores e interesses envolvidos, que expressará os valores, com base nos quais, as decisões irão ser tomadas.
5	Processo vinculado às estruturas, instituições e processos de decisão com capacidade de influenciar ativamente os programas que podem mitigar os riscos.
6	Processo que considera tanto os benefícios como os custos; distingue o risco intolerável dos riscos aceitáveis; trata tanto da prevenção como da atenuação; e que reconhece realisticamente as limitações nos fundos e nos recursos.
7	Processo contínuo que adota uma responsabilidade "material presente", que flui de uma geração para outra sem interrupção.
8	Processo que reconhece que as oportunidades, bem como riscos que devem ser considerados como parte da obrigação intergeracional; investigação e educação para o futuro podem ser tão valiosos como evitar riscos ou atenuação.

Fonte: Catron et al. (1997)

ANEXO 2
(Questionário & Guião da Entrevista)

INFORMAÇÃO

Tendo em conta a escala apresentada gostaria que emitisse a sua opinião relativamente às afirmações que se seguem e que remetem para a Informação/Comunicação na UBI

1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

Indique segundo a seguinte escala a sua preferência:

1 2 3 4 5

Tenho acesso rápido às informações de que necessito

Tenho acesso rápido às informações de que necessito localizadas nas plataformas e sistemas de informação na área reservada

A informação relevante está disponível em tempo adequado para o seu uso

A informação da UBI sobre os seus serviços e atividades é suficiente

A informação da UBI sobre os seus serviços e atividades é adequada

A informação facultada na área reservada na página web da UBI é compreensível

A informação facultada na página web da UBI é compreensível

Considero essencial estar informado(a) sobre os assuntos da UBI

Habitualmente só me interessa a informação da minha Faculdade/meu curso/serviço*

Quando pretendo saber informação sobre a UBI sei onde procurar e a quem perguntar

Considero que o (a) Presidente da minha Faculdade/Diretor(a) de Curso/Superior hierárquico(a)* tem aptidão para comunicar

Consulta

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo Totalmente

Indique segundo a seguinte escala a sua preferência:

1 2 3 4 5

Considero que tenho liberdade de expressão e de sugerir coisas novas na minha Faculdade/meu curso/meu trabalho*

Considero que tenho liberdade de expressão e de sugerir coisas novas no meu Departamento*
A UBI estimula a apresentação de sugestões de melhoria para os processos internos/serviços/processos internos*

A UBI estimula a apresentação de sugestões sobre assuntos relevantes para a instituição

A UBI dispõe de mecanismos de participação acessíveis a todos (caixas de sugestões, questionários de satisfação, workshops, auscultações, etc.)

As informações disponíveis contribuem para me manter envolvido(a)

Considero que a divulgação dos documentos institucionais da UBI, via web contribuiu para me envolver nos assuntos internos

Considero que o(a) Presidente da minha Faculdade/Diretor(a) de Curso/Superior hierárquico(a)* estimula o meu envolvimento nos assuntos da Faculdade/curso*

Considero importante estar envolvido(a) nos assuntos internos da UBI

Considero importante estar envolvido(a) nos assuntos externos da UBI

Decisão

Tendo em conta a escala apresentada gostaria que emitisse a sua opinião relativamente às afirmações que se seguem e que remetem para a perceção da colaboração na decisão

1-Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente

Indique segundo a seguinte escala a sua preferência:

1 2 3 4 5

Sinto-me satisfeito(a) com o feedback dado pelo(a) Presidente da minha Faculdade/Diretor(a) do Curso/Superior hierárquico(a)* relativamente à minha participação

Sinto que a UBI faz um esforço para melhorar o envolvimento dos docentes/estudantes/Colaboradores não docentes*, na tomada de decisões importantes

Considero que é solicitada a minha colaboração, nos assuntos relevantes

Tenho a noção da minha contribuição para a concretização da visão da UBI

A cultura organizacional (valores, tradições, práticas e costumes) da UBI favorece a minha participação ativa

Quando dou uma opinião ou sugiro algo novo, o que digo é respeitado
Quando reclamo ou sugiro algo, tenho uma resposta (feedback)

Na decisão final relativa a assuntos que me dizem respeito, são consideradas as minhas intervenções

*Adaptação terminológica para cada tipo de público-alvo: docentes, estudantes e funcionários

IDENTIFICAÇÃO DOCENTES

1 - Sexo	Masculino	
	Feminino	

5 - FACULDADE A QUE PERTENCE	
	Faculdade de Ciências
	Faculdade de Engenharia
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
	Faculdade de Artes e Letras
	Faculdade de Ciências da Saúde

3 - ANTIGUIDADE	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Até 3 anos
	Entre 4 e 10 anos
	Entre 11 e 20 anos
	Acima de 21 anos

2- IDADE	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Até 25 anos
	Entre 26 e 35 anos
	Entre 36 e 45 anos
	Entre 46 e 55 anos
	Entre 56 e 65 anos
	Acima de 65 anos

4- CATEGORIA	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Assistente
	Professor Auxiliar
	Professor Associado
	Professor Catedrático

IDENTIFICAÇÃO ESTUDANTES

1 - SEXO	Masculino	
	Feminino	

3- FACULDADE A QUE PERTENCE	
	Faculdade de Ciências
	Faculdade de Engenharia
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
	Faculdade de Artes e Letras
	Faculdade de Ciências da Saúde

4 - ANO QUE FREQUENTA	
	1º Ano
	2º Ano
	3º Ano
	4º Ano
	5º Ano
	6º Ano

2- IDADE	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Até 20 anos
	Entre 21 e 29 anos
	Entre 30 e 35 anos
	Entre 36 e 39 anos
	Acima de 40 anos

5- CICLO DE ESTUDOS	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	1º Ciclo de Estudos
	2º Ciclo de Estudos
	3º Ciclo de Estudos

IDENTIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

1 - Sexo	Masculino	
	Feminino	

5 - FACULDADE A QUE PERTENCE	
	Faculdade de Ciências
	Faculdade de Engenharia
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
	Faculdade de Artes e Letras
	Faculdade de Ciências da Saúde
	Serviços Centrais Administrativos
	Serviços de Ação Social
	Reitoria

3 - ANTIGUIDADE	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Até 3 anos
	Entre 4 e 10 anos
	Entre 11 e 20 anos
	Acima de 21 anos

2- IDADE	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Até 25 anos
	Entre 26 e 35 anos
	Entre 36 e 45 anos
	Entre 46 e 55 anos
	Entre 56 e 65 anos
	Acima de 65 anos

4- CATEGORIA	
Selecione apenas uma das seguintes opções	
	Assistente Técnico
	Assistente Operacional
	Técnico Superior
	Dirigente
	Contrato Individual de Trabalho

GUIÃO DE ENTREVISTA EFETUADO Á GESTÃO DE TOPO (Reitor e Presidentes das Faculdades)

Questions for written survey on «strengthening Government-citizen connections»

- 1- Pode explicar sucintamente o contexto envolvente (problemas chave e questões a resolver) na UBI/Faculdade para fortalecer as relações com os stakeholders (alunos, docentes, não docentes) - objetivos e prioridades.
- 2- Que iniciativas foram adotadas e quais os pontos-chave, das seguintes áreas:
 - a. Acesso à informação institucional e sua disseminação;
 - b. Participação dos stakeholders na tomada de decisão;
 - c. Envolvimento dos stakeholders na melhoria da qualidade e responsabilidade (responsiveness) da prestação de serviços;
 - d. Uso de novas tecnologias de informação nas relações da UBI/Faculdade com os seus stakeholders
 - e. Apoiar os stakeholders na escolha informada dos serviços internos prestados pela Faculdade/UBI (ex. funcionamento de cursos, serviços, etc,...)
- 3- Que tipos de veículo suportam essas iniciativas: (Despachos; Regulamentos; Notas Informativas, outras)
- 4- Que informação institucional (caso exista) não é acessível ao público?
- 5- Pode dar exemplos de sectores onde existam iniciativas especiais em curso?
 - a. Enfatizando o acesso à informação?
 - b. Promovendo a participação na decisão ou melhorando serviços?
 - c. Requerendo campanhas de informação ao público para persuadir os stakeholders a agir no interesse (público) da organização/eficiência/missão?
- 6- Que iniciativas estão em desenvolvimento ou debate para reforçar as relações UBI-Faculdade/stakeholders?
- 7- O que é que está a ser feito para promover ou assegurar que essas iniciativas/medidas estão a ser efetivamente implementadas?
 - a. Que órgãos, Centros, Serviços (Provedor do Estudante; AAUBI; Conselho Geral; Senado, etc,...) ou, na Faculdade (Conselhos Científico, Pedagógico e Comissões de Curso?) Que coordenação, se alguma, é feita entre esses e a reitoria?
 - b. Que instrumentos (para melhoria da comunicação e gestão)?
 - c. Que recursos (financeiros e humanos)?
- 8- Foi avaliada a utilização de outros instrumentos de comunicação?
 - a. Se sim, qual a proporção de uso de diferentes instrumentos de comunicação, por exemplo?
 - i. Indiretos (notas informativas; Newsletters; cartazes afixados, anúncios, etc)
 - ii. Diretos (e-mail, telefone; sms; fax; cara a cara; etc...)

- 9- Se houve estudos sobre a eficácia desses instrumentos, o que é que concluíram? Estão a ser utilizados novos instrumentos a adicionar aos antigos ou estão a substituir os antigos? O que concluíram sobre o custo-eficácia dos diferentes métodos?
- 10- Que ações foram tomadas para facilitar e aumentar o uso de novas tecnologias de informação pelos stakeholders nas suas relações com a Faculdade-UBI (computadores, formação, publicidade), etc?
- 11- Como é que a Faculdade-UBI está a usar as novas tecnologias de informação para apoiar os stakeholders nas suas relações com a UBI?
 - a. Para melhor entender e responder às suas exigências?
 - b. Para informar?
 - c. Para consultar?
 - d. Para encorajar a sua participação ativa?
 - e. Para personalizar serviços e interações?
 - f. Para integrar serviços verticalmente (da base para o topo) e horizontalmente (entre Serviços/Faculdades)?
 - g. Para apoiar os stakeholders na escolha bem informada?
- 12- As novas tecnologias tiveram impacto nas relações entre a UBI e os stakeholders? De que forma? Desenvolva por favor (exemplos sobre o custo-eficácia)
- 13- Que uso está a Faculdade-UBI a fazer dos instrumentos/meios/equipamentos para reforçar as relações com os stakeholders?
- 14- Como é que avalia e monitoriza o modo como está a decorrer o processo de informação, comunicação e consulta? Quais as principais conclusões dessa avaliação?
- 15- Pode descrever exemplos de «*práticas promissoras*» *, explicando o que funcionou e fatores-chave ou condições que contribuíram para o seu sucesso, relativamente:
 - a. Informação aos stakeholders;
 - b. Consulta/participação aos stakeholders tanto diretamente com indivíduos ou através de outras entidades órgãos ou outros intermediários representantes dos stakeholders (sindicatos, parceiros sociais)
 - c. Pode dar exemplos nessas áreas de práticas que correram menos bem e porquê? Quais os fatores principais que impediram o seu sucesso? Como podem essas dificuldades ser ultrapassadas?

* «*Práticas Promissoras*»: Critérios a ter em consideração na seleção das práticas promissoras inclui a extensão para a qual a prática contribuiu para melhor informação e envolvimento dos stakeholders; Eficiência: capacidade para manter a prática ao longo do tempo; bom equilíbrio entre o custo e a qualidade; poupanças e o seu potencial para replicação

ANEXO 3

1. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por antiguidade e para o pessoal não docente

Antiguidade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Até 3 anos	3,21	1,18	3,39	0,83	3,78	0,79	3,39	1,00
Entre 4 e 10 anos	3,40	0,95	3,54	0,54	3,59	0,76	3,32	0,77
Entre 11 e 20 anos	3,47	1,01	3,46	0,52	3,73	0,61	3,34	0,86
Acima de 21 anos	2,81	0,96	3,14	0,66	3,42	0,57	2,71	0,90
Total	3,31	1,02	3,42	0,60	3,65	0,67	3,23	0,88
p	0,152		0,317		0,119		0,052	

* $p < .05$

2. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por antiguidade e para os docentes

Antiguidade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Até 3 anos	3,21	1,18	3,39	0,83	3,78	0,79	3,39	1,00
Entre 4 e 10 anos	3,40	0,95	3,54	0,54	3,59	0,76	3,32	0,77
Entre 11 e 20 anos	3,47	1,01	3,46	0,52	3,73	0,61	3,34	0,86
Acima de 21 anos	2,81	0,96	3,14	0,66	3,42	0,57	2,71	0,90
Total	3,31	1,02	3,42	0,60	3,65	0,67	3,23	0,88
p	0,152		0,317		0,119		0,052	

3. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por sexo e para o pessoal não docente

Sexo	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Feminino	3,46	0,53	3,61	0,59	3,24	0,83	3,30	0,69
Masculino	3,50	0,80	3,66	0,85	3,25	0,98	3,19	0,95
Total	3,47	0,64	3,63	0,70	3,25	0,88	3,26	0,79
p	0,765		0,721		0,970		0,423	

* $p < .05$

4. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por sexo e para o pessoal docente

Sexo	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Feminino	3,30	0,57	3,55	0,69	3,22	0,85	3,23	0,81
Masculino	3,48	0,61	3,70	0,65	3,35	1,11	3,23	0,93
Total	3,42	0,60	3,65	0,67	3,31	1,02	3,23	0,88
p	0,134		0,259		0,511		0,978	

* $p < .05$

5. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por sexo e para os estudantes

Categoria	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Feminino	3,42	0,50	3,39	0,57	3,17	0,63	3,01	0,58
Masculino	3,53	0,48	3,38	0,60	3,23	0,71	3,06	0,65
Total	3,46	0,50	3,39	0,58	3,19	0,66	3,03	0,61
p	0,001*		0,863		0,202		0,235	

* $p < .05$

6. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por idade e para o pessoal docente

Idade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Até 25 anos	3,09	0,51	3,60	0,53	3,08	0,76	2,88	0,76
Entre 26 e 35 anos	3,53	0,71	3,56	0,75	3,31	1,05	3,26	0,92
Entre 36 e 45 anos	3,49	0,54	3,65	0,63	3,43	0,89	3,38	0,73
Entre 46 e 55 anos	3,23	0,61	3,55	0,68	3,02	1,20	2,98	1,02
Entre 56 e 65 anos	3,65	0,50	4,03	0,61	3,81	0,68	3,57	0,75
Acima de 65 anos	3,42	0,60	3,65	0,67	3,31	1,02	3,23	0,88
p	0,268		0,787		0,125		0,611	

* $p < .05$

7. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por idade e para os estudantes

Idade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Até 20 anos	3,47	0,51	3,38	0,57	3,24	0,64	3,06	0,58
Entre 21 e 29 anos	3,44	0,46	3,38	0,59	3,14	0,66	3,00	0,63
Entre 30 e 35 anos	3,60	0,48	3,53	0,58	3,28	0,78	3,08	0,67
Entre 36 e 39 anos	3,80	0,56	3,45	0,50	2,88	1,25	2,75	0,78
Acima de 40 anos	3,56	0,73	3,48	0,79	3,02	0,83	3,07	0,87
Total	3,46	0,50	3,39	0,58	3,19	0,66	3,03	0,61
p	0,268		0,787		0,125		0,611	

* $p < .05$

8. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por idade e para o pessoal não docente

Idade	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Até 25 anos	4,82	.	4,40	.	4,25	.	4,88	.
Entre 26 e 35 anos	3,58	0,68	3,67	0,75	3,38	0,93	3,36	0,89
Entre 36 e 45 anos	3,31	0,66	3,55	0,77	3,11	0,95	3,07	0,85
Entre 46 e 55 anos	3,60	0,57	3,75	0,63	3,49	0,73	3,44	0,55
Entre 56 e 65 anos	3,39	0,52	3,43	0,57	2,78	0,76	3,07	0,81
Acima de 65 anos	3,82	.	4,00	.	4,25	.	4,25	.
Total	3,47	0,64	3,63	0,70	3,25	0,88	3,26	0,79
p	0,059		0,463		0,029*		0,033*	

* $p < .05$

9. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por categoria e para o pessoal não docente

Categoria	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Assistente Operacional	3,48	0,51	3,48	0,69	3,05	0,90	3,09	0,77
Assistente Técnico	3,53	0,77	3,59	0,76	3,14	1,00	3,17	0,83
Contrato Individual de Trabalho	3,55	0,73	3,73	0,50	3,42	0,14	3,25	0,22
Dirigente	3,44	0,57	3,98	0,57	3,60	0,80	3,66	0,64
Técnico Superior	3,40	0,62	3,65	0,66	3,34	0,77	3,33	0,79
Total	3,46	0,62	3,62	0,69	3,23	0,87	3,25	0,78
p	0,929		0,274		0,296		0,218	

* $p < .05$

10. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por categoria e para o pessoal docente

Categoria	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Assistente	3,58	0,72	3,75	0,78	3,46	1,10	3,46	0,94
Professor Associado	3,47	0,59	3,65	0,78	3,62	0,90	3,37	0,91
Professor Auxiliar	3,33	0,58	3,57	0,64	3,17	1,06	3,12	0,83
Professor Catedrático	3,43	0,45	3,78	0,46	3,25	0,84	3,12	0,97
Total	3,42	0,60	3,65	0,67	3,31	1,02	3,23	0,88
p	0,385		0,611		0,407		0,411	

* $p < .05$

11. Medidas descritivas das variáveis Informação, Consulta, Participação e Decisão, por ano e para os estudantes

Categoria	Informação		Consulta		Participação		Decisão	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
1º ano	3,56	0,49	3,49	0,59	3,31	0,66	3,13	0,61
2º ano	3,45	0,48	3,34	0,57	3,18	0,68	2,99	0,61
3º ano	3,37	0,50	3,33	0,59	3,09	0,63	2,98	0,61
4º ano	3,32	0,52	3,23	0,49	2,93	0,61	2,94	0,61
5º ano	3,71	0,28	3,49	0,66	3,28	0,52	3,08	0,50
6º ano	3,09	1,03	3,70	1,27	3,25	1,41	3,14	0,81
Total	3,46	0,50	3,39	0,58	3,19	0,66	3,03	0,61
p	0,000*		0,009*		0,002*		0,039*	

* $p < .05$