

VALORES DE LIDERANÇA E VALORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: QUEM “MANDA” EM QUEM? SUAS IMPLICAÇÕES NOS VALORES DE Stakeholders

VALUES OF LEADERSHIP AND VALUES OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: WHO “LEAD” WHO? ITS IMPLICATIONS FOR STAKEHOLDER VALUES

Eugénia de Matos Pedro¹

Resumo

Na atualidade, a liderança nas instituições de ensino superior (IES) enfrenta diversos desafios num ambiente competitivo e em constante mudança. As escolhas estratégicas destes gestores têm um efeito direto no ambiente institucional das próprias organizações. Mais do que nunca a liderança deve ser vista como estando incorporada em um determinado contexto social e influenciada pelo (ou influenciar o) ambiente institucional. Por isso os valores desempenham um papel fundamental para conduzir as IES rumo à excelência, estando os valores da cultura organizacional intimamente ligados aos valores de liderança. A revisão da literatura sugere que existe uma relação entre os valores da liderança e os valores da cultura organizacional no contexto das IES, no entanto, há uma escassez de estudos que investiguem a fundo que tipo de relação existe entre ambos os conceitos. Este trabalho pretende contribuir para a discussão desta suposta relação e aferir da sua implicação nos valores dos *stakeholders*.

PALAVRAS CHAVE: Cultura Organizacional; Gestão Estratégica; Liderança; *Stakeholders*; Valores.

Abstract

Today leadership in higher education institutions (HEI) faces many challenges in a competitive environment and ever-changing. The strategic choices of these managers have a direct effect on the institutional environment of the organizations. More than ever, leadership must be seen as being embedded in a particular social context and influenced by (or influence) the institutional environment. Therefore, values play a key role in driving HEI towards excellence, where the values of the organizational culture closely linked to the values of leadership. The literature suggests that there is a relationship between leadership values and the values of organizational culture in the context of HEI; however, there are few studies that investigate what kind of relationship exists between both concepts. This work aims to contribute to the discussion of this supposed relationship and assess its implications on the values of *stakeholders*.

KEYWORDS: Organizational Culture; Strategic Management; Leadership; *Stakeholders*; Values..

¹ eugenia@ubi.pt; Universidade da Beira Interior, NECE - Research Center in Business Sciences, Covilhã, Portugal.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as instituições de ensino superior (IES) se apercebem de que o ensino superior pode ser considerado como uma indústria de serviços business-like e começam a focar-se mais em cumprir ou mesmo em exceder as necessidades de quem o procura (Gruber, Fuß, Voss & Gläser-Zikuda, 2010). Neste contexto, o mercado direcionado para a educação passou por mudanças e a concorrência entre as IES estabeleceu-se a nível mundial (Tam, 2007) trazendo consequências para todos os seus intervenientes (Mainardes, Ferreira & Domingues, 2009). Os gestores das IES, como meio de sobrevivência, voltam-se para a identificação de vantagens competitivas e para a posterior construção de estratégias baseadas nessas vantagens (Segev, Raveh, & Farjoun, 1999; Mainardes *et al.*..., 2009). Um mercado altamente competitivo passa a exigir das universidades competências pouco desenvolvidas anteriormente: a gestão estratégica de recursos e capacidades; a gestão da imagem perante a sociedade; estudantes com preparação adequada para o mercado de trabalho; a avaliação de desempenho, entre outros (Michael, 2004). Mainardes *et al.*... (2009) referem que este tipo de organizações não tem uma orientação dirigida para o mercado, por isso, os gestores das IES encontram algumas dificuldades no desenvolvimento de estratégias.

Anteriormente, as medidas comuns de desempenho das IES eram indicadas pelo número de estudantes matriculados, a quantidade de publicações de investigação, a quantidade de financiamento para a investigação, etc., ou seja, todos este desempenho era baseado em indicadores estruturais tangíveis. No entanto, medidas intangíveis como a satisfação dos estudantes e a reputação da IES estão entre critérios igualmente importantes de um desempenho superior (Mokhtar *et al.*..., 2012). Os indicadores intangíveis de desempenho tornaram-se evidentes na medição do desempenho organizacional (Ab Hamid *et al.*..., 2010; Mokhtar *et al.*..., 2011, 2012), ficando evidente que só a medição de critérios tangíveis não é suficiente. Por conseguinte, valores como os da liderança, da cultura, dos *stakeholders*, da produtividade, dos funcionários e dos resultados de desempenho estão interrelacionados e são cruciais para o sucesso de qualquer organização (Mokhtar *et al.*..., 2003; Ab Hamid *et al.*..., 2013).

A cultura organizacional, que está muito ligada ao desempenho, também é um elemento relevante para a excelência da organização pois molda as características organizacionais gerais ou retrata cada membro da equipe na organização (Pettigrew, 1979; Schein, 1990; Matin, Jandaghi, Khanifar & Heydari, 2009; Ab Hamid *et al.*..., 2011). Deste modo, os valores de uma instituição devem ser objeto de interesse entre os investigadores e os gestores, uma vez que eles geram consequências positivas de negócios para as organizações (Desarbo, Jedidi & Sinha, 2001; Camarero, Antón & Carrero, 2010). No entanto, Youngblood (2000) salienta que a cultura organizacional pode ofuscar a liderança no sucesso organizacional. Isso também é apoiado por Zaini (2009), que diz que a cultura pode torna-se o fator crucial nas IES, pois as IES são respeitadas não só pelos programas académicos oferecidos, mas também pelo seu ambiente cultural e académico que estimula a mente, testando a intelectualidade, a criatividade e o conhecimento-amigável (Ab Hamid *et al.*..., 2011).

Este tipo de contexto estratégico e competitivo na procura da excelência, por sua vez, determina também um estilo particular de liderança no topo das organizações, através da conceção e implementação de novas estratégias que ajudem as organizações a lidar com estas transformações e com as incertezas geradas dentro da própria organização com o meio ambiente em geral (Hitt, Haynes & Serpa, 2010). Os valores padrão adotados pela organização devem ser fortalecidos e engrandecidos dentro da própria organização e, ao mesmo tempo, estar capacitados a todos os níveis e dirigidos a todos os seus membros (Mokhtar *et al.*..., 2012). O sucesso de uma organização sempre se refletiu no seu líder (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2010; Dahlgaard, Pettersen & Dahlgaard-Park, 2011). A liderança é considerada o fator determinante no sucesso das organizações em relação aos seus objetivos (Mokhtar *et al.*..., 2012). Por conseguinte, a liderança é um dos valores fundamentais pois é o fio condutor para o bem-estar das organizações, ganhando relevo em vários estudos (Russell, 2001; Russell & Stone, 2002; Joseph & Winston, 2005; Krishnan, 2005; Idris & Ali, 2008; Ab Hamid *et al.*..., 2010; Hitt *et al.*..., 2010; Jameson, 2012). As atitudes

e os comportamentos do líder devem refletir os valores inerentes à organização cabendo-lhe a ele, enquanto líder, espelhar estes valores e levar a organização à excelência (Currie, Lockett & Suhomlinova, 2009). Uma ação baseada em valores deve ser posta em prática pelo líder uma vez que dele depende a sua realização (Abdus Sattar, Kashif ur & Ommar, 2010).

A evolução das exigências dos ministérios, os desafios financeiros, os professores e os estudantes criam um ambiente turbulento no qual os líderes das IES devem ser capazes de prosperar (Kalargyrou, Pescosolido & Kalargiros., 2012). No entanto, estes líderes são geralmente os professores que não têm experiência em liderança formal e, como tal, a sua preparação e desenvolvimento de habilidades formais são praticamente inexistentes, consistindo principalmente na sua formação profissional, uma vez que as habilidades de liderança são habilidades que podem ser desenvolvidas (Kalargyrou *et al.*..., 2012). A liderança deve ser vista como estando incorporada em um determinado contexto social e influenciada pelo (ou influenciar o) ambiente institucional (Currie *et al.*..., 2009).

A concorrência e a consequente competitividade entre as IES também trouxe efeitos a nível dos *stakeholders* (Mainardes *et al.*..., 2009) pois, não só os estudantes passaram a ter mais opções de escolha, como também as IES se depararam com a abertura de novas IES e novos cursos, a internacionalização de universidades, a criação de universidades virtuais e de universidades corporativas com origem em grandes organizações privadas, começando à procura de mais espaço no mercado e sentindo o acréscimo de concorrência (Mintzberg & Rose, 2003). Ab Hamid *et al.*..., (2011) referem que um dos critérios de desempenho de uma organização é a relação existente entre os *stakeholders*, que se tornou num ativo que alavanca os valores e leva à criação de riqueza nas organizações, o que vem ao encontro do preconizado por Mainardes *et al.*... (2009) quando referem que a sobrevivência e o sucesso de uma organização depende da maneira como os seus gestores conseguem gerar riqueza, valor e satisfação aos seus *stakeholders*.

Os conceitos relacionados com a cultura organizacional e com a liderança são extremamente complexos e embora exista uma ampla literatura sobre ambos, tem havido muito pouca investigação que incida exclusivamente nesta relação (Gál, 2012). Este trabalho pretende lançar alguma luz sobre a importância desta suposta relação e evidenciar através da revisão da literatura não só a sua existência como também aferir do peso que os valores da liderança e os valores da cultura, independentemente, têm sobre os valores dos *stakeholders*.

Uma vez que a liderança se torna crucial no bom rumo das IES e a cultura organizacional é fundamental para o seu bom desempenho, a questão central é: Os valores de liderança influenciam ou são influenciados pelos valores de cultura organizacional nas IES?

Como objetivos pretende-se saber: (i) a influência que os valores de liderança têm sobre os valores dos *stakeholders*, em IES; e (ii) a influência que os valores da cultura têm sobre os valores dos *stakeholders*, em IES.

Para responder às questões aludidas, o presente estudo visa propor um modelo conceptual. Pretende ainda: (i) identificar as teorias relacionadas com as IES que possam coadjuvar na análise, estabelecendo uma relação entre os constructos em estudo; e (ii) identificar e caracterizar os constructos-chave através do estado da arte.

Esta investigação justifica-se pelo facto de haver uma lacuna referente à relação existente entre os valores da liderança e os valores da cultura organizacional, nas IES, que necessita de ser colmatada e aprofundada através do desenvolvimento de novas investigações. Na literatura de referência, muitas vezes, afirma-se que existe uma relação entre a liderança e a cultura organizacional (Mozaffari, 2008; Gál, 2012). No entanto, carece de um estudo mais específico, com base em evidências de que os valores da liderança influenciam ou são influenciados pelos valores da cultura organizacional, nas IES, estando por isso relacionados. Deste modo, a contribuição deste trabalho centra-se nas teorias relacionadas com os valores da liderança, os valores da cultura organizacional e os valores dos *stakeholders* que apoiadas pelas teorias da competitividade, dos recursos e capacidades e dos *stakeholders*, provêm um modelo conceptual que procura dar resposta à lacuna encontrada na literatura.

O estudo encontra-se estruturado em três partes. Na primeira parte, realiza-se uma revisão de literatura considerada relevante, no sentido de identificar as teorias que se aplicam às IES e identificar e caracterizar os constructos em estudo. Na segunda parte, propõe-se um modelo conceptual. Por fim, apresentam-se as conclusões, as limitações e as linhas de orientação para investigações futuras.

2. TEORIAS APLICADAS ÀS IES

As evidências demonstram que os processos de orientação estratégica se transformaram numa ferramenta de gestão muito significativa que pode ser determinante para levar as organizações ao êxito (Taylor & Machado, 2006; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013). Contudo, a estrutura organizacional de uma IES é geralmente bifurcada entre as componentes académicas e administrativas, sendo a “liberdade académica” um dos fortes valores de componente académica pois é a que não pode tolerar qualquer interferência de fontes exteriores pelo que a pressão de fatores como a estabilidade cria uma situação única no ensino superior (Messah & Mucai, 2011). No entanto, apesar da sua importância teórica, desde uma perspectiva empírica descobriu-se que os processos de desenho e implementação de uma estratégia nas universidades apresentam falências significativas e requerem ser melhoradas com vista a alcançar um alto nível de desempenho nas IES (Machado, Farhangmehr & Taylor 2004; John Taylor, 2007; Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013).

Segundo Porter (1998), uma vantagem competitiva sustentável e de sucesso tem que ser encontrada através da escolha de uma estratégia de diferenciação o que significa oferecer ou produzir o que os outros não podem facilmente imitar (Arouet, 2009). Este processo, mediante o qual a organização procura alcançar uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita conseguir a eficácia e o cumprimento da sua missão institucional, implica, na perspectiva de Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas (2013), conseguir um alinhamento entre os recursos e as capacidades da instituição com as exigências do seu ambiente laboral e do seu setor industrial.

Outro fator a ter em conta, é o facto de as IES terem muitos *stakeholders* que devem ser envolvidos no processo de gestão estratégica. Para além de administradores, do corpo docente, de funcionários e de estudantes, as instituições também precisam equacionar os interesses dos pais dos estudantes, das agências governamentais, dos benfeitores, da comunidade e dos órgãos de acreditação (Messah & Mucai, 2011), da indústria e ainda dos ex-estudantes (Lewa, Mutuku & Mutuku, 2009). A missão das IES foi ampliada para ir mais além do ensino e da investigação e incluir os serviços à comunidade, o que requer que se estabeleçam alianças com as comunidades circundantes e com os *stakeholders* (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008). Cada um desses *stakeholders* faz exigências à instituição e a gestão estratégica deve trazer essas partes interessadas até ao processo de gestão estratégica para maximizar a “satisfação do cliente” (Messah & Mucai, 2011). Segundo a teoria dos *stakeholders*, o resultado final da atividade de uma organização deve levar em conta os retornos dos resultados para todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados para os proprietários ou acionistas (Mainardes *et al.*..., 2009). A teoria dos *stakeholders* pode revelar-se muito útil para as IES na explicação da atenção prestada às várias comunidades encontradas no seu ambiente circundante, além da interação relacional entre a IES e a sua comunidade (Jongbloed *et al.*..., 2008).

Tendo em conta os aspetos focados, ou seja, a competitividade entre as IES, o alinhamento dos recursos e capacidades e ainda os *stakeholders* das IES, proceder-se-á de seguida à análise de três teorias que tratam de estratégias organizacionais e que estão relacionadas com estes aspetos: (i) as Teorias de Competitividade; (ii) a Teoria de Recursos e Capacidades; e (iii) a Teoria de *Stakeholders*.

Teorias da competitividade. No ambiente externo atual, o comportamento das IES deve moldar-se por uma administração estratégica de negócios apesar de existirem diferenças entre uma

universidade e uma organização empresarial típica (Mintzberg & Rose, 2003; Mainardes *et al.*..., 2009). Assim, esta conjuntura leva as IES a elaborarem estratégias competitivas inovadoras com o propósito de captar, conquistar e fidelizar os estudantes, garantindo ou ampliando a sua participação no mercado (Lee & Tai, 2008).

As escolhas estratégicas dos gestores, na opinião de alguns autores, têm um efeito direto no desempenho das organizações (Porter, 1991; Roquebert, Phillips & Westfall, 1996). A esse respeito Mainardes *et al.*... (2009) alegam que a adaptação de uma estratégia por parte das organizações ao seu ambiente externo é um princípio de competitividade. Referem ainda que as Teorias da Competitividade na Indústria, resultantes dos estudos de Porter (1979; 1980; 1985) e a Teoria da Competitividade Territorial (Storper, 1997; Cooke, 2001) são as que melhor se enquadram na conjectura atual da gestão competitiva das IES.

Relativamente às Teorias de Competitividade da Indústria, Porter (1979) foi quem mais se destacou com as estratégias competitivas. Assim, este autor (Porter, 1991) identifica cinco níveis de forças competitivas e a maneira como estas forças afetam o desenvolvimento de uma estratégia. Estas forças são: a ameaça de novos entrantes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação do cliente; o poder de negociação do fornecedor; e a rivalidade entre os concorrentes. Mais tarde, estas forças serão reforçadas por um sexto fator que diz respeito à influência governamental (Mainardes *et al.*..., 2009; Murphy & Katsinas, 2012).

Porém, o modelo das cinco forças mostra-se incompleto quando se trata de organizações complexas, como é o caso das IES (Mainardes *et al.*..., 2009). Neste caso, o poder dos docentes influencia de forma significativa a competitividade das instituições educacionais, sendo um dos principais fatores geradores de vantagens competitivas sustentáveis de uma IES (Mintzberg & Rose, 2003). Dentro das IES os três fatores mais importantes neste modelo de Porter são: (i) a rivalidade, muitas vezes vista como uma instituição entre os aplicativos (Murphy & Katsinas, 2012); (ii) a ameaça de novos entrantes, através da internacionalização das IES tradicionais, das universidades corporativas, das universidades virtuais de outros países (Mainardes *et al.*..., 2009) e através dos programas e cursos que podem ser desenvolvidos em outras instituições concorrentes (Murphy & Katsinas, 2012); (iii) o poder de negociação do cliente, ou seja mais opções de escolha (Mainardes *et al.*..., 2009) e a habilidade dos estudantes para o exercício dessa escolha (Murphy & Katsinas, 2012).

Relativamente à influência de governos e de outros tipos de organizações, ou seja a sexta força de Porter (1991), já referida anteriormente, na opinião de Mainardes *et al.*... (2009) não pode ser desconsiderada quando se trata do desenvolvimento de estratégias competitivas em IES uma vez que o mercado do ensino superior é um ambiente normalmente controlado pelos governos. Estes autores sugerem que deve haver ajustes na aplicação dos modelos oferecidos por Porter (1979; 1980; 1985) aquando da construção de estratégias competitivas em IES.

A segunda contribuição de Porter relaciona-se com a proposta de estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980) e que dizem respeito ao custo, à diferenciação e ao enfoque (Mainardes *et al.*..., 2009). Seguindo Porter (1998), uma vantagem competitiva sustentável e de sucesso tem que ser encontrada através da escolha de uma estratégia de diferenciação o que significa oferecer ou produzir o que os outros não podem facilmente imitar. De acordo com este autor, uma estratégia competitiva baseada no custo seria uma escalada destrutiva que acabaria por derrotar as empresas e toda a indústria desapareceria ou se transformaria noutra tipo de atividade (Arouet, 2009). Neste caso a diferenciação é a opção de escolha quando a IES oferece serviços de educação inovadores, diferenciando-a dos seus concorrentes diretos (Tam, 2007).

Relativamente às Teorias de Competitividade Territorial, as estratégias voltadas para a competitividade contam com uma componente importante, os aspetos territoriais locais (Dyer, 1996). Assim, o caminho estratégico que as organizações traçam, as suas estruturas e operações, estão ligados ao seu território de atuação, ou seja o território onde atua a empresa define como a mesma trabalha (Storper, 1997). A este respeito Mainardes *et al.*... (2009) salientam que é a comunidade local e os seus atores quem define e procura uma estratégia de desenvolvimento, de forma

integrada, perseguindo de forma compartilhada soluções para os seus problemas. Neste contexto, destacam-se as IES locais, que assumem como estratégia a competição no mercado, atendendo às necessidades das organizações e preparando profissionais que atuarão nestas empresas locais, criando, assim, vantagens económicas (Mainardes *et al.*..., 2009). Desta maneira, os benefícios económicos e sociais que as IES auferem são consideráveis, torna-as mais competitivas no mercado da educação, e cumprem com a sua missão na sociedade (Storper, 1997; Cooke, 2001).

Teoria de Recursos e Capacidades. De acordo com Daft (1986) são concebidos como recursos de uma empresa todos os seus ativos, as suas capacidades, os seus processos organizativos, as suas características, a informação, o conhecimento, etc., controlados pela dita organização e que por sua vez lhe permitem conceber e aplicar estratégias que melhorem a sua eficiência e a sua eficácia. Peteraf (1993) refere que a Teoria de Recursos e Capacidades (TRC) sustenta como tese central a existência de heterogeneidade entre as organizações, pelas diferenças existentes na carteira de recursos, capacidades ou competências básicas que possuem e o seu possível valor como fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Ou seja, a organização é concebida como um conjunto único de recursos e capacidades heterogêneas que se convertem no elemento chave da análise estratégica. Desta maneira, a lógica que sustenta a TRC é que o principal objetivo do desenvolvimento de uma estratégia é identificar e realizar as vantagens competitivas sustentadas de uma organização (Peteraf, 1993). Desta forma para que uma vantagem competitiva seja sustentada, os recursos estratégicos devem ser os únicos de uma organização em particular e difíceis de imitar ou substituir (Peteraf, 1993). Para Barney (1991), as empresas alcançam vantagem competitiva quando desenvolvem estratégias baseadas nas suas forças internas, evitando as fraquezas internas, e neutralizando as ameaças externas. Esta teoria sintetiza que as principais diferenças de desempenho das organizações no mercado se devem aos seus recursos, competências e individualidade, capazes de torná-las inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Conforme descrito por Barney (1991) e Peteraf (1993), a TRC fundamenta-se nos seguintes pressupostos: (i) as empresas apesar de atuarem no mesmo setor (ou de pertencerem a um mesmo grupo estratégico) não são parecidas em termos de recursos e capacidades estrategicamente relevantes; (ii) os recursos e as capacidades internas da organização são estavelmente heterogêneos, isto é, além de possuírem características diferentes, não estão disponíveis para todas as organizações nas mesmas condições; (iii) a heterogeneidade dos recursos compõe a principal fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Cada organização desenvolve uma base estável de recursos e capacidades, dentro de um certo ambiente competitivo, a partir da qual as estratégias são formuladas. Deste modo, as características competitivas e a capacidade de geração de rendas estão diretamente relacionadas com a combinação/articulação dos recursos e das capacidades que a empresa dispõe; e (iv) finalmente, o que determinará a capacidade de uma empresa em se adaptar ao ambiente externo são os seus recursos e as suas capacidades.

Resumindo, os indicadores que podem gerar vantagem competitiva sustentável para a empresa, pressupondo a heterogeneidade dos recursos estratégicos e que estas diferenças são estáveis ao longo do tempo, são: o valor (que permite à empresa explorar as oportunidades surgidas no seu ambiente de competição e neutralizar as suas ameaças); a raridade dos recursos (pouco comuns) entre os atuais e potenciais competidores da organização; a inimitabilidade, ou seja, deve ser difícil de imitar ou substituir, para que outras empresas não possam produzir o mesmo; a organização (para explorar os recursos disponíveis) (Barney, 1991). Miller (2002) reforça que uma organização competitiva foca os seus esforços nas suas capacidades internas (inovação, inimitabilidade, imagem, segmentação de mercado e posicionamento de produto ou serviço). Lynch & Baines (2004) concluem que as universidades têm deficiências significativas na análise dos seus recursos e capacidades e no desenho de uma estratégia e sua implementação, pelo que sugerem que estas instituições realizem uma análise adequada da maneira como os seus recursos e as suas capacidades estão alinhados com os seus objetivos e com as suas missões, e ainda com as mudanças nas políticas governamentais.

A análise de recursos (tangíveis e intangíveis) e das capacidades oferece uma base essencial

para o desenho de uma estratégia nas IES uma vez que elas operam num ambiente competitivo tanto na formação de capital humano avançado como na criação de conhecimento avançado (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009; 2013). Desta maneira a criação dentro das IES, a difusão e a aplicação de conhecimento é uma tarefa essencial da gestão de topo, estando no conhecimento a fonte da vantagem competitiva (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). As IES também devem considerar a importância dos professores, investigadores e a capacidade de gerar publicações para realizar uma adequada medição do potencial de criação de valor académico nas instituições (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009; 2013). A implementação da estratégia compreende aspetos e dimensões determinantes para o momento da execução da estratégia e entre as variáveis mais relevantes encontram-se os sistemas de controlo estratégico, a cultura organizacional e a estrutura da organização (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2013).

Existem múltiplos estudos e autores que trabalharam a TRC, destacando-se de entre eles, Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Teece & Pisano (1994), Teece, Pisano & Shuen (1997). Relativamente a este estudo está-se em consonância com Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993).

Teoria dos Stakeholders. De acordo com Freeman (1994), os *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização e, ainda, quaisquer constituintes no ambiente externo da organização, que são afetados pelas decisões e ações da organização (Robbins & Coulter, 2009). Nesta perspetiva esta teoria considera que o resultado final da atividade de uma organização deve levar em conta os retornos dos resultados para todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados para os proprietários ou acionistas (Mainardes, 2009). Para Clarkson (1995), a sobrevivência e o sucesso de uma organização depende da habilidade dos seus gestores para gerar riqueza, valor e satisfação aos seus *stakeholders*.

A evidência empírica reforça a influência dos *stakeholders* não-financeiros sobre a criação de valor económico (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Há ampla evidência de que as empresas variam na forma como gerem os seus *stakeholders* (Shropshire & Hillman, 2007). Mantere (2013) diz que as estratégias são produzidas na interação, não apenas dentro da organização, mas com os seus aliados e fornecedores, clientes finais e outros *stakeholders*. Ainda na perspetiva deste autor, a estratégia de uma organização articula a relação da organização com a sociedade e aborda a questão de como se envolver com os *stakeholders* para garantir a sustentabilidade do negócio estando o cerne da questão na ideia de que as empresas devem equilibrar as tensões entre o ganho económico de curto prazo e o desempenho sustentável a longo prazo, ou seja, nos últimos anos, a ideia de que as empresas têm de se preocupar apenas com os valores dos acionistas foi contestada e emana da visão de que a colaboração com uma ampla gama de *stakeholders* importa para a criação de valor da organização (Mantere, 2013). A estratégia ao nível das organizações vai além das preocupações de responsabilidade social; importa como estas criam valor e sustentam uma vantagem competitiva. No entanto, as questões dos *stakeholders* não são rotineiramente discutidas com questões estratégicas tradicionais (Crilly, 2013).

No contexto das IES, a questão principal que mobiliza todos os *stakeholders* envolvidos, é a questão da alta competição que afeta as finanças e a qualidade da educação destas instituições (Michael, 2005). Portanto, utilizar os conhecimentos gerados pela teoria dos *stakeholders* ajuda as IES a saber com quem lidar e o que pretendem estes indivíduos ou grupos, desenvolvendo assim estratégias para atender cada um (Mainardes *et al.*, 2009). Nesta perspetiva, têm sido desenvolvidos alguns estudos com a finalidade de identificar corretamente os *stakeholders* envolvidos com as IES e estabelecer concretamente as necessidades de cada um e o grau de importância no seu relacionamento (Mainardes, Alves & Raposo, 2013, 2013a; Maric, 2013).

Relativamente ao estudo de Mainardes *et al.* (2013b) os resultados indicam que os *stakeholders* ligados à investigação têm ganho maior importância no ambiente universitário contemporâneo. Na verdade, a lista com os vinte e um grupos distintos de atores identificados por estes autores esclarece a complexidade que há em estabelecer quem faz parte dos *stakeholders* deste tipo de organização. Assim, é preciso estabelecer prioridades conforme o objetivo pretendido, uma

vez que uns predominam sobre os outros, e parece impossível atribuir a mesma atenção a todos eles. Relativamente ao estudo destes autores a lista final conta com os seguintes *stakeholders* identificados nas IES: estudantes; docentes e/ou investigadores; funcionários; empresas parceiras de I&D; governo/ministérios; corpos de acreditação; câmaras municipais locais; pessoal não docente; outras universidades e/ou IES (públicas ou privadas); comunidade local; escolas secundárias; famílias dos estudantes; atores de investigação e desenvolvimento; sociedade portuguesa em geral; gestores de universidades; entidades profissionais; financeiras privadas; associações comerciais; ex-estudantes; comunidade científica e suas publicações e outputs; Comunidade Europeia; e estudantes internacionais.

No que diz respeito ao estudo de Maric (2013), este autor revelou a mesma dificuldade em estipular um critério que se adequasse a todas as IES. Assim, este autor identificou os principais grupos de *stakeholders* nas IES, que são: os clientes, os funcionários, as comunidades locais, os fornecedores e os distribuidores, e os acionistas. Primeiramente diz que a teoria dos *stakeholders* adequada para as IES integra como grupos constitutivos: as comunidades, os acionistas e os clientes, dividindo-os em doze categorias de *stakeholders*: as entidades governamentais, a administração, os funcionários, a clientela, os fornecedores, os doadores, as comunidades, os reguladores governamentais, os reguladores não-governamentais, os intermediários financeiros e as joint-venture. Depois, subdivide-os ainda em *stakeholders* primários e *stakeholders* secundários. Os grupos primários que afetam o desempenho da missão são os constituídos pelos ministérios e agências governamentais; os secundários são: os estudantes, os funcionários, a concorrência e outras universidades que começam a formar relações específicas, têm várias demandas, interesses e constroem redes que necessitam de uma gestão forte e interações entre todos os setores (Maric, 2013).

As IES veem-se forçadas a reconsiderar cuidadosamente o seu papel na sociedade e a avaliar as relações com os seus diversos constituintes, os seus *stakeholders* e a comunidade em geral (Jongbloed *et al.*..., 2008). As relações eficazes com toda a rede de *stakeholders* de uma organização são essenciais para a sobrevivência a longo prazo dessa organização e essas relações devem ser geridas de forma a melhor atender as necessidades e expectativas da organização e as necessidades dos *stakeholders* (Mokhtar *et al.*..., 2012). Relativamente a este aspeto alguns autores chegaram à conclusão que os valores/crenças estavam entre os fatores que influenciavam os *stakeholders* (Steff & Tucker, 1994; Brugha & Varvasovszky, 2000). Desta maneira, os líderes devem preocupar-se em desenvolver valores relacionados com a confiança pois interferem nos interesses dos *stakeholders*, protegendo-os (Mokhtar *et al.*..., 2003). As IES têm uma responsabilidade para com a sociedade no desenvolvimento do futuro capital humano incutindo um valor educacional aos seus *stakeholders* (ou seja, aos estudantes, aos ex-estudantes, aos mercados de emprego, etc.) (Shawyun, 2010). Por exemplo, Conti (2006) enfatizou a necessidade de entender a gestão da qualidade a partir de uma perspectiva de sistemas, estendendo os conceitos de transações económicas e de gestão da qualidade das relações sociais através da criação de valor para os *stakeholders*. Esta nova perceção de qualidade torna-se nos “juízos de valor” que estão intrinsecamente associados às relações entre o homem e seu ambiente, e que consistem na troca de valores (Shawyun, 2010). Resumindo, uma perspectiva dos *stakeholders* baseada em valores enfatiza a responsabilidade, em vez do lucro, e vê a organização primeiramente como uma coligação para servir todas as partes envolvidas.

O objeto de estudo deste trabalho corresponde ao «universo» dos diversos *stakeholders* que fazem parte das IES pelo que é necessário estabelecer prioridades conforme o objetivo pretendido, uma vez que uns predominam sobre os outros. Assim, tendo por base o estudo de Mainardes *et al.*... (2013) onde são identificados vinte e um grupos distintos de atores nas IES, selecionamos para este estudo os quatro primeiros desta lista porque estão por ordem de importância e porque se enquadram nos objetivos pretendidos. São eles: os estudantes; os docentes e/ou investigadores; os funcionários; e as empresas parceiras de I&D.

2.1. A cultura organizacional e os valores

As escolhas estratégicas dos gestores, na opinião de alguns autores, têm um efeito direto no desempenho das organizações (Porter, 1991; Roquebert *et al.*, 1996) como já anteriormente referido. Neste sentido, muitos estudos descobriram que os valores desempenham um papel fundamental para conduzir a organização rumo à excelência de desempenho (Ab Hamid *et al.*, 2010; Abdus Sattar *et al.*, 2010; Abdullah *et al.*, 2011, 2012; Ab Hamid *et al.*, 2011; Ab Hamid *et al.*, 2013).

Carmeli & Tishler (2004) salientam que a cultura organizacional se refere aos valores fundamentais subjacentes, às crenças e aos princípios que servem de base ao sistema de gestão de uma organização, bem como ao conjunto de práticas e de comportamentos de gestão que exemplificam e reforçam esses princípios básicos. Todas as organizações devem realizar um esforço de transformação interna para acelerar a excelência e este objetivo pode ser alcançado através da absorção de bons valores (Mokhtar *et al.*, 2011). A integração de valores e de ações é importante para o desenvolvimento dos organismos (Viinamäki, 2009) uma vez que, em geral, esta integração fornece uma estrutura holística e abrangente para avaliar o desempenho das organizações que incorporam valores corporativos e universais nas medidas de desempenho (Mokhtar *et al.*, 2012). Collins & Porras (1996) afirmam que as instituições que alcançam um sucesso duradouro têm valores fundamentais fixos. Os valores são os objetivos compartilhados, as crenças, os ideais e os objetivos das organizações (Mokhtar *et al.*, 2003), criados e destinados ao bem e servem de guia para as pessoas, de modo a que não se desviem do caminho certo, sendo respeitados pelas organizações (Mokhtar *et al.*, 2012).

Por conseguinte, os indicadores intangíveis de desempenho tornaram-se evidentes na medição do desempenho organizacional (Mokhtar *et al.*, 2011; 2012; Ab Hamid *et al.*, 2010), ficando evidente que a medição de critérios tangíveis não é suficiente para uma gestão eficiente. Assim, valores como os da liderança (Russell, 2001), da cultura (Schein, 1990), da produtividade (Kapyła, Jaaskelainen & Lonnqvist *et al.*, 2010), dos funcionários (Mokhtar *et al.*, 2003), dos *stakeholders* (Phillips, 2006) e dos resultados de desempenho (Ab Hamid *et al.*, 2013), estão interrelacionados e são cruciais para o sucesso de qualquer organização (Ab Hamid *et al.*, 2013).

De acordo com esta linha de raciocínio, apresenta-se em seguida uma revisão focada na discussão, em curso, sobre os valores da cultura, os valores da liderança e os valores dos *stakeholders*.

2.2. A relação entre os valores de cultura e os valores de liderança

Os investigadores na área da estratégia estão interessados na cultura organizacional pelo papel que ela tem na criação de vantagem competitiva. Porter (1980) usou o caso da Clark Equipment para argumentar que as empresas com retorno abaixo da média sofrem de cultura organizacional ambígua e obscura. Barney (1986) afirmava que a cultura organizacional é uma fonte de vantagem competitiva sustentável como um recurso valioso, raro, e imperfeitamente imitável. Fiol (1991) continuou essa abordagem, estudando a interação entre os valores e as práticas como uma fonte de vantagem competitiva. Klein, Masi & Weidner (1995) colocaram a cultura organizacional no centro dos esforços de uma organização para melhorar a sua eficácia global e da qualidade dos seus produtos e serviços (Carmeli & Tishler, 2004).

Bourgeois & Brodwin (1984) categorizou a implementação de uma estratégia onde se encontra a componente cultural que leva os elementos do modelo participativo para níveis inferiores na organização como uma resposta à questão “Como posso conseguir comprometer toda a minha organização com os nossos objetivos e estratégias?”. O gestor responsável, ou seja, a liderança, guia a organização comunicando a sua visão e permitindo a cada um individualmente participar na elaboração da sua rotina de trabalho em conjunto com essa visão (Ikävalko & Aaltonen, 2001). A abordagem cultural atende a esses requisitos, ou seja, na abordagem cultural a liderança assume o papel de um treinador focando-se na definição e no desenvolvimento de uma nova cultura na organização. Na abordagem cultural, o papel da liderança é alterado para a premissa de um pio-

neiro que tem uma influência distinta sobre a realização dos objetivos de qualidade da organização (Bourgeois & Brodwin, 1984).

Segundo Mozaffari (2008) a literatura nos campos da cultura e da liderança organizacional considera que as duas áreas têm sido associadas de forma independente para o desempenho organizacional, examinando as relações entre os estilos de liderança e de desempenho e também entre a cultura e o desempenho organizacional. Vários autores examinaram as relações entre os estilos de liderança e o desempenho (por exemplo Bycio *et al.*..., 1995), e também entre a cultura organizacional e o desempenho (por exemplo Kotter & Heskett, 1992). Além disso, vários aspectos da literatura sobre cultura organizacional fazem alusão ao papel dos líderes em “criar” e em “manter” determinados tipos de cultura (Schein, 1990). Da mesma forma, Mozaffari (2008) refere que a capacidade de entender e trabalhar dentro de uma cultura é um pré-requisito para a uma gestão eficaz pois quanto mais congruência existe entre a cultura organizacional e os estilos de liderança mais eficácia haverá nas habilidades de gestão; a diversidade de estratégias de liderança promove respostas pró-ativas para a diversidade de questões na cultura organizacional, sendo que a intenção dessas práticas de liderança nas IES é transacionar a resposta da cultura organizacional a essas diversas questões (Aguirre & Martinez, 2002).

Segundo Gál (2012) o impacto da cultura organizacional na liderança começa a ter destaque em alguns estudos uma vez que as teorias culturais possuem regras sobre o que é ou não aceite nos comportamentos da liderança. Algumas teorias tentam capturar a relação a um nível de conteúdo, enquanto outras teorias tentam descobrir o mecanismo de funcionamento da relação entre os dois conceitos. Ainda na opinião deste autor a aceitação de um líder é a condição básica para que esse líder influencie a cultura e os seus membros, ou seja, o estilo de liderança tem que atender ao contexto cultural para que um líder seja aceite, havendo um tipo de filtragem restritiva: se o estilo de liderança é adequado para a cultura, em seguida, o líder pode influenciar a cultura. As dimensões culturais afetam o estilo da liderança. Mas o mesmo acontece com os seus seguidores, pois os seus desejos, as suas necessidades motivacionais, os seus valores, as suas crenças, as suas atitudes e os seus comportamentos podem afetar o líder e podem representar uma ameaça oculta para o sucesso da organização global (Gál, 2012). Nesta sequência, podemos dizer que o modelo interpretativo da estratégia baseada em valores está associado aos aspectos sociais e culturais de uma organização. Então a estratégia também consiste na transmissão de significados, usando metáforas de orientação ou quadros de referência que visam motivar os *stakeholders* de forma a favorecer a organização (Ikävälko & Aaltonen, 2001).

Uma vez que a cultura organizacional se refere às crenças e aos valores já existentes na organização (Carmeli & Tishler, 2004), geralmente os gestores ajustam o seu comportamento de liderança para cumprir a missão da organização e isso pode influenciar a satisfação no trabalho dos funcionários. Por isso, é essencial compreender a relação entre a cultura organizacional, o comportamento da liderança e a satisfação dos funcionários (Tsai, 2011).

Com base no exposto formulam-se as seguintes proposições:

- P1: Os valores de cultura de uma IES têm um impacto positivo e significativo nos valores de liderança dessa mesma instituição.
- P2: Os valores de cultura de uma IES têm um impacto positivo e significativo nos valores de *stakeholders* dessa mesma instituição.
- P3: Os valores de liderança como mediadores dos valores de cultura de uma IES têm um impacto positivo e significativo nos valores de *stakeholders* dessa mesma instituição.

2.3. A contribuição dos valores de liderança para os valores de cultura

Taylor & Machado (2006) referem que os conceitos de liderança e de gestão das IES são muitas vezes confundidos e mal compreendidos, e portanto, rigorosamente debatidos no seio da comunidade académica, sendo a continuidade da teoria à prática, no que diz respeito à liderança e

à gestão nas IES, dicotômica. Ainda nesta linha, essa desconexão mina a capacidade de formular estratégias eficazes para a compreensão destes conceitos em termos de como eles podem ser mais eficazes. Pode-se argumentar que a liderança e a gestão não podem ser tratadas como discretas e entidades autônomas (Taylor & Machado, 2006). A interdependência simbiótica de liderança e da gestão no ensino superior é um elemento importante na compreensão de ambos os conceitos (Clark, 2004). Taylor & Machado (2006) realçam ainda que cada um depende do outro para o apoio e para fornecer à instituição uma multifacetada área de tomadas de decisão, desenvolvimento de políticas estratégicas e de funções administrativas necessárias para o bom funcionamento. Por esta compatibilidade de existir, os dois conceitos devem ser claramente entendidos por todos os *stakeholders*, e os indivíduos envolvidos na liderança devem possuir as competências pessoais e as ferramentas necessárias para implementar os seus papéis, contribuindo como líderes e como gestores (Nanus, 1992).

É sabido que a liderança em instituições direcionadas para o ensino é influenciada pelos princípios legitimadores e pelas bases normativas governamentais (Ocasio, 1997; Meyer & Hamerschmid, 2006). Os líderes dessas instituições, nas suas atitudes e comportamentos, na opinião de Currie *et al.*... (2009) são pressionados, guiados e informados pelas diretrizes, pelas expectativas e pelos valores dos atores organizacionais que constituem o seu ambiente institucional. Tais atores organizacionais incluem os órgãos governamentais que emanam as diretrizes, as associações profissionais que prescrevem a fidelidade a certos princípios, os estabelecimentos de ensino que promulgam certas abordagens. Essas diretrizes, expectativas e valores que se sobrepõem, mitigam e interagem com as características pessoais dos líderes e dos seus seguidores e com os fatores imediatos, situacionais que afetam o processo de liderança. Como resultado, os estilos de liderança dentro das IES refletem uma amálgama de individual, de organizacional e de influências institucionais (Currie *et al.*..., 2009).

Segundo um estudo realizado por Jameson (2012), acerca da confiança na liderança de uma IES, perante um clima de incertezas, o autor chegou à conclusão de que os estudantes e todo o staff de uma IES, quando estão em dúvida relativamente ao futuro, a capacidade de gerir a incerteza gerando a confiança e o otimismo, nesse mesmo futuro, é um atributo chave para a liderança. Nesta perspetiva, ainda na opinião deste autor, os líderes destas instituições, têm uma necessidade crucial em articular esta «fronteira» com vista a filtrar influências nocivas, que partem do ambiente em geral, sobre as culturas organizacionais internas dessa IES. Neste sentido entende-se que um estilo apropriado de liderança/gestão terá de ser forte pois é definido na literatura como um fator de sucesso importante em termos de enraizamento das bases, com vista a atingir a qualidade total de uma gestão bem-sucedida na organização (Zairi & Alsughayir, 2011). As crenças e a confiança nos outros, assim como um tratamento justo, são incentivos para um bom desempenho das instituições pelo que os valores e a estratégia devem ser comunicados a toda a organização, para que todos saibam que estes líderes, com valores dignos de confiança, íntegros, que mostram compromisso, entusiasmo e respeito pelos outros, têm uma ação focada em tomada de decisões resolutivas (Waal & Sultan, 2012). A liderança é considerada um fator crítico e por isso alguns estudos foram realizados tendo em conta a sua importância (Russell, 2001; Russell & Stone, 2002; Krishnan, 2005; Joseph & Winston, 2005; Idris & Ali, 2008; Hitt *et al.*..., 2010). No entanto, relativamente às IES, poucos estudos analisaram os seus líderes e esta falta de investigações talvez seja porque os dirigentes das IES não tenham estado recetivos a este tipo de estudos.

Kalargyrou *et al.*... (2012) referem que a liderança académica é muitas vezes definida como uma série de tarefas e funções realizadas por vice-reitores, decanos, presidentes de departamento, dentro das universidades. Consequentemente, estes mesmos autores referem que a liderança no ambiente académico é rotineiramente descrita como uma função administrativa, completamente independente das outras funções administrativas, ou é descrita como um traço único e não como algo que pode ser emulado, aprendido ou desenvolvido. Isto deve-se ao facto de que as IES têm propósitos únicos na sociedade, e qualquer definição de liderança académica também deve estar profundamente preocupado com o definido por Duignan & MacPherson (1993) que

diz que a liderança baseada em valores deve estar principalmente preocupada com a geração de conhecimento e com a promoção de um ensino eficaz e de aprendizagem. Como tal, este tipo de liderança baseada em valores é focada em objetivos que podem ser menos tangíveis do que os objetivos de um negócio mais tradicionalmente estudado na organização. Para que os líderes governem eficazmente uma IES, devem ser motivadores, mentores e delegantes, entender a parte da gestão educacional, administrativa e financeira, e oferecer ao (seu) corpo docente oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da instituição proporcionando ainda o desenvolvimento do staff, dos estudantes e da cultura organizacional da sua instituição, ou seja, incorporar nela a participação de todos os seus *stakeholders* (Kalargyrou *et al.*..., 2012).

Kalargyrou *et al.*... (2012) salienta que um líder numa IES deverá ter habilidades de liderança cognitivas, interpessoais e cognitivas, de negócios, estratégicas e, ainda, valores pessoais. Relativamente aos valores pessoais, os mesmos autores salientam que se podem incluir a conduta ética, a orientação para a conquista, o desejo de superação, a competitividade, a objetividade, a independência, a aceitação de responsabilidade, o espírito sólido, a persistência contra os obstáculos, a iniciativa, a determinação, a confiança, a direção-interna, a preferência pelo risco e pela responsabilidade na procura dos objetivos. Mokhtar *et al.*... (2003) salientam também a importância das relações entre a liderança e os valores da cultura organizacional, pelo que a adoção de valores deve ser desenvolvida e internalizada na liderança para que a empresa alcance a excelência organizacional. Gerir uma organização através de valores de liderança tem um grande significado e impacto, mas representa um grande desafio a ser realizado (Mokhtar *et al.*..., 2003).

Os resultados do estudo de Abdus Sattar *et al.*... (2010) indicam que existe uma relação significativa e positiva entre os valores da liderança e o bem-estar e a proteção de todos os *stakeholders* da organização. Além disso, os resultados deste estudo realizado no Islão, sugerem que a liderança tenta levar a organização para uma gestão baseada nos valores totais, garantindo o bem-estar e a proteção de todos os *stakeholders* da organização, incluindo os acionistas, os funcionários, os clientes e a sociedade em geral. Este estudo conclui que a liderança baseada em valores garante a satisfação de todos os intervenientes da organização.

Voegtlin, Patzer & Scherer (2012) argumentam que um líder bem-sucedido é mais eficaz na construção de boas relações e mais robusto com os *stakeholders*, podendo fazer a mudança organizacional necessária, especialmente na estrutura e na cultura; os líderes bem-sucedidos são capazes de motivar, ter aspirações, encorajar os seus seguidores de forma a que resulte em mais satisfação no trabalho, mais comprometimento, mais lealdade e um comportamento de cidadania organizacional. Assim, a liderança tem um efeito direto e indireto sobre a cultura organizacional (Al-Khasawneh & Futa, 2013) que por sua vez influencia os seus *stakeholders*.

Tendo em conta o atrás exposto, consideram-se as seguintes proposições:

P4: Os valores de liderança de uma IES têm um impacto positivo e significativo nos valores de cultura dessa mesma instituição.

P5: Os valores de liderança de uma IES têm um impacto positivo e significativo nos valores de *stakeholders* dessa mesma instituição.

P6: Os valores de cultura como mediadores dos valores de liderança de uma IES têm um impacto positivo e significativo nos valores de *stakeholders* dessa mesma instituição.

3. PROPOSTA DE MODELO CONCEPTUAL

Segundo Shawyun (2010), torna-se necessário identificar o ritmo da gestão na instituição, a fim de explorar as vantagens competitivas ou para melhorar as deficiências competitivas, mantendo uma cultura baseada em valores de confiança, cooperação e liderança em equipa e em toda a organização. Ainda na opinião deste autor, tendo em conta um planeamento estratégico para as

IES baseado na visão, missão, metas e objetivos, o objetivo é determinar a visão e a missão com base nos recursos e nas capacidades necessárias para alcançar uma posição favorável. Como a visão define “o que a IES quer ser no futuro”, ela precisa definir quais os recursos e as capacidades que são necessárias para atingir o objetivo ou a missão sobre “o que a IES pode ser ou pode fazer”. O mesmo vale para as metas e para os objetivos, uma vez que as metas definem “o que a IES quer alcançar”, que será traduzido em um conjunto mensurável de recursos e capacidades em termos de indicadores chave de desempenho ou de medidas (Shawyun, 2010). Cada vez mais as IES devem assumir uma terceira missão, a de se envolver em interações com parceiros industriais e regionais (Ben Jongbloed *et al.*..., 2008). Para cumprir a sua obrigação no sentido de ser uma instituição socialmente responsável e para evitar a sobrecarga da missão, as IES terão de escolher cuidadosamente os seus *stakeholders* e identificar o grau de “direito” de diferenciação (Ben Jongbloed *et al.*..., 2008). Para o futuro das universidades uma estratégia baseada nas Teorias de Competitividade Territorial, ou seja, estratégias voltadas à competitividade tendo em conta os aspetos territoriais locais serão aquelas que poderão ser mais viáveis em IES que se situem em regiões mais pobres e com menos recursos (Jongbloed *et al.*..., 2008). No que diz respeito à aplicação da Teoria dos *Stakeholders* salienta-se a importância de identificar (Mainardes *et al.*..., 2013, 2013a; Maric, 2013) e orientar os *stakeholders*, de acordo com os objetivos estratégicos da IES, devendo ser este um dos principais passos na elaboração e aplicação de uma estratégia dirigida aos *stakeholders* (Mainardes, Raposo & Alves, 2012).

Por conseguinte é fundamental: definir quais são os valores que estão subjacentes à cultura organizacional e quais são os valores que estão subjacentes à liderança, nas IES, para responder às condições de mercado necessárias; avaliar o âmbito das operações à luz do desenvolvimento de condições competitivas; definir as consequências de manter ou mudar as estratégias da instituição em matéria de crescimento, de estabilidade, de recursos e de capacidades que são necessárias; ter em conta a região onde a IES está inserida; e definir quais os *stakeholders* envolvidos. Devemos ter em conta que os cargos de Reitor nas IES portuguesas, por exemplo, se realizam de quatro em quatro anos e tanto os reitores entrantes como a própria instituição devem estar preparados e recetivos à mudança e à elaboração de novos planos estratégicos decorrentes da sua governação.

Tendo por base a revisão de literatura e as proposições anteriormente formuladas, procede-se à apresentação de uma proposta de modelo conceptual que se apresenta em seguida na Figura 1.

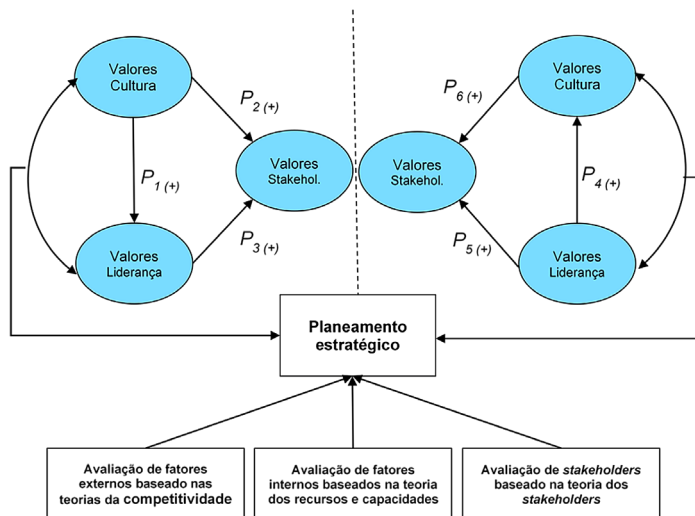


Figura 1: Modelo conceptual proposto

Fonte: Elaboração própria.

3.1. Medição das variáveis

Abdullah *et al.*... (2011) referem que os valores fundamentais são considerados conceitos teóricos ou construções e são abstrações cujos significados são imprecisos, ou seja, não podem ser medidos exatamente e variam consideravelmente entre os indivíduos. Estes autores referem ainda que todos os valores fundamentais predeterminados são transformados em indicadores estatísticos através de itens apropriados para avaliar os principais valores desejados na organização.

Valores de liderança. Currie *et al.*... (2009) referem que as atitudes e os comportamentos do líder devem refletir os valores inerentes à organização cabendo-lhe a ele, enquanto líder, espelhar estes valores e levar a organização à excelência. Os valores fundamentais têm de ser enraizados através de uma liderança baseada em valores (Mokhtar *et al.*..., 2003), pois esta é significativa na sua realização (Abdus Sattar *et al.*..., 2010). Assim, com base em estudos prévios, são identificados seis valores fundamentais como medida dos valores de liderança: a veracidade, a lealdade, a sinceridade, o senso de direção, o compromisso, a competência (Hamid *et al.*..., 2010; Abdullah *et al.*..., 2011; Ab Hamid *et al.*..., 2011; Ab Hamid *et al.*..., 2013).

Valores de cultura. Conforme já referido, a cultura é de suma importância pois configura os traços e as características organizacionais gerais, ou, simplesmente, descreve cada membro da equipa (Pettigrew, 1979; Schein, 1990; Matin *et al.*..., 2009; Ab Hamid *et al.*..., 2011). Desta perspetiva, tendo em conta estudos de vários autores (Abdullah *et al.*..., 2011; Ab Hamid *et al.*..., 2011; Ab Hamid *et al.*..., 2013), apontam-se seis valores fundamentais como medida da cultura organizacional nas IES: a cidadania, a consulta, o cuidado, a confiança, o respeito e a qualidade.

Valores de stakeholders. Os valores dos *stakeholders*, que devem ser medidos pela satisfação, advogam a crença e acreditam no sucesso da organização (Mokhtar *et al.*..., 2011). A relação entre os *stakeholders* alavanca os seus valores e leva à criação de riqueza nas organizações (Philips, 2006). Assim, de acordo com Abdullah *et al.*... (2011) e Ab Hamid *et al.*... (2013), estipulam-se como valores fundamentais dos *stakeholders* a respeitabilidade, a não discriminação, o interesse mútuo, a reciprocidade, a responsabilidade social e a interdependência.

4. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Tendo como principal objetivo compreender se são os valores de liderança que mais influenciam os valores de cultura das IES ou pelo contrário são as IES que através dos seus valores de cultura mais influenciam os valores de liderança, este trabalho propôs um modelo conceptual a partir das proposições estabelecidas com base na revisão da literatura. Este modelo tomou por suporte quatro abordagens teóricas que tratam de; valores de cultura organizacional; valores de liderança; e valores de *Stakeholders*, bem como as teorias da competitividade, dos recursos e capacidades e dos *stakeholders*.

Relativamente à questão central: «Os valores de liderança influenciam ou são influenciados pelos valores de cultura organizacional nas IES?», através da revisão da literatura, ficou bem evidente a existência de uma relação entre os valores de cultura e os valores de liderança, assim como a relação de ambos com os valores dos *stakeholders*. Uma vez que não foi encontrado nenhum estudo empírico que tivesse abordado especificamente esta questão foi proposto um modelo conceptual para que futuros estudos possam estudar o tipo de relação existente entre estes dois constructos. Relativamente às estratégias a adotar poderá concluir-se que as IES para serem competitivas deverão fazer uma análise criteriosa e cautelosa dos desafios e das ameaças do ambiente, desenvolvendo a capacidade de gerir as pressões aplicadas pelos diferentes grupos de interesse, avaliando primeiramente quais os valores culturais subjacentes à instituição, quer a nível de liderança quer a nível de *stakeholders*.

A orientação estratégica tem um conjunto de fases geralmente aceites para a gestão da IES, que são a missão, que visa compreender o propósito, o porquê da existência da organização; a estra-

tégica, que tenta saber qual a posição relativa à diferenciação competitiva; os valores, cuja função é saber quais os valores em que a instituição acredita; e ainda as regras e o comportamento que sustêm os valores e as competências diferenciadoras (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009, 2013). A escolha de um método para a implementação de uma gestão estratégica nas IES dependerá de fatores situacionais, tais como o tamanho da instituição, a complexidade dos programas, a cultura institucional e ainda o estilo da gestão (Messah & Mucai, 2011). Desta maneira a criação nas IES, a difusão e a aplicação de conhecimento é uma tarefa essencial da gestão de topo, estando no conhecimento a fonte da vantagem competitiva (Ireland *et al.*..., 2003). As IES também devem considerar a importância dos professores, investigadores e a capacidade de gerar publicações para realizar uma adequada medição do potencial de criação de valor académico nas instituições (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2009, 2013). No caso das IES, a estratégia deve conduzir à busca e à consecução de uma vantagem competitiva sustentável assim como deve contribuir para a concretização da missão, dos objetivos e dos propósitos institucionais (Rodríguez-Ponce & Pedraja-Rejas, 2007).

No que concerne aos recursos e às capacidades, depende da maneira como a gestão das IES tiram partido desses recursos e dessas capacidades disponíveis na própria instituição, sem nunca esquecer as necessidades dos diversos *stakeholders* envolvidos. Percebe-se que as IES orientadas para o mercado entregam aos seus clientes, por conseguinte aos estudantes e à sociedade em geral, competências que farão a diferença no desempenho da instituição (Lee & Tai, 2008). Porém, as IES ainda carecem de uma gestão mais profissional para uma aplicação mais proveitosa da Teoria dos Recursos e Capacidades. Assim, salientam-se três dos obstáculos a ter em consideração: (i) o facto de haver no meio académico alguma resistência considerável quanto à gestão com foco empresarial dentro das IES; (ii) o facto das IES não identificarem o seu core business, e sem ele o setor da educação não fundamenta adequadamente as suas estratégias; e (iii) ainda o facto da gestão das IES não possuir fundamentos específicos e continuar a importar os conceitos do mundo empresarial (Mainardes *et al.*..., 2009).

Na cultura organizacional, ficou também evidente que ela é uma das chaves para o sucesso de qualquer tipo de organização. Porter (1980) já o tinha afirmado quando deu o exemplo da Clark Equipment e o argumento de que o retorno se devia a uma cultura organizacional deficiente. Barney (1986) por sua vez também o confirma quando salienta que a cultura organizacional é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, sendo um recurso valioso, raro, e imperfeitamente imitável. Com as alterações verificadas no ambiente das IES e a consequente necessidade de se estabelecerem novos acordos entre estas instituições, a necessidade de avaliar a cultura organizacional torna-se ainda mais importante (Mozaffari, 2008). Portanto, é preciso desenvolver e reforçar uma cultura organizacional na qual os líderes estratégicos entendam que devem agir no melhor interesse da organização, defender os valores morais da sociedade e agir de forma altruísta e ética. Embora esta seja uma tarefa difícil de concretizar, se se conseguir implementá-la nos novos sistemas de ensino, enfatizando-a através dos meios de comunicação, e reforçando-a através dos sistemas de incentivos aos altos executivos, ainda há esperança para uma liderança estratégica eficaz (Hitt *et al.*..., 2010). Não obstante, há uma certa incongruência entre o tipo dominante de cultura organizacional e os estilos de liderança. Este fator pode dever-se a um desempenho inibidor e inconsciente, perpetuando um ciclo de cautela e/ou de confiança excessiva na estabilidade e no controle (Al-Khasawneh & Futa, 2013). É preciso desenvolver e reforçar uma cultura organizacional na qual os líderes estratégicos entendam que devem agir no melhor interesse da organização, defender os valores morais da sociedade e agir de forma altruísta e ética.

Uma perspetiva dos *stakeholders* baseada em valores só é conseguida através da conceção e desenvolvimento de estratégias por parte da instituição através da análise das condições de concorrência, a fim de melhorar a compreensão da validade do conjunto atual de instituições com visões estratégicas e do conjunto de aptidões e de capacidades que serão necessários (Ben Jongbloed *et al.*..., 2008).

5. LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente estudo tem como principal limitação o facto de se tratar apenas de um estudo teórico e não ter sido possível verificar empiricamente quem influencia e quem é influenciado, relativamente aos valores da cultura organizacional e da liderança nas IES. Assim, sugere-se o uso do modelo conceptual proposto em futuras investigações, para tentar aferir o tipo de relação existente entre os valores de liderança e os valores de cultura organizacional nestas instituições de ensino.

Uma vez que a análise da literatura nos campos da cultura e da liderança organizacional têm sido associadas de forma independente com relação ao desempenho organizacional, sugere-se também a realização de estudos neste âmbito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, M., Ab Hamid, M.R., Mustafa, Z., Mohd Suradi, N.R., Idris, F., Liong, C.Y., Shahabudin, F.A. (2011). Value-based total performance excellence measurement (VB-TPEM): An overview of agenda and transformation. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 7(1), 67–75.
- Ab Hamid, M., Mustafa, Z., Suradi, N., Idris, F., & Abdullah, M. (2013). Value-based performance excellence measurement for higher education institution: instrument validation. *Quality & Quantity*, 47(6), 3019–3030. doi:10.1007/s11135-012-9699-y
- Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Abdullah, M., Idris, F., Ismail, W. R., Abidin, N. Z. (2010). Measuring leadership values based on value-based total performance excellence model (VBTPPEM). *Business Management Quarterly Review*, 1(3), 64–79.
- Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Idris, F., Abdullah, M., & Ibrahim, A. (2011). Value-Based Performance Excellence Model: Case Studies at Malaysian Technical Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 628–633.
- Abdus Sattar, A., Kashif ur, R., & Ommar, H. . (2010). Role of islamic leadership in value based corporate management: the case of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4003–4020.
- Aguirre, A., & Martinez, R. (2002). Leadership practices and diversity in higher education: Transitional and transformational frameworks. *Journal of Leadership Studies*, 8(3), 53–62. doi:10.1177/107179190200800305
- Al-Khasawneh, A., & Futa, S. (2013). The Impact of Leadership Styles Used by the Academic Staff in the Jordanian Public Universities on Modifying Students' Behavior: A Field Study in the Northern. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 1–10. doi:10.5539/ijbm.v8n1p1
- Arouet, F. (2009). Competitive advantage and the new higher education regime. *Entelequia: revista interdisciplinar*, 10, 21–35.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241–264. doi:10.1002/smj.4250050305
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239–246. doi:10.1093/heapol/15.3.239
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478. doi:10.1037/0021-9010.80.4.468

- Camarero, C., Antón, C., & Carrero, M. (2010). Relationship exit in different legal environments: a cross-cultural analysis. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1457–1478. doi:10.1080/02642060802621460
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and decision economics*, 25, 299–315. doi:10.1002/mde.1192
- Clark, B. (2004). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9, 99–116. doi:10.1023/A:1023538118918
- Clarkson, M. A. X. B. E. (1995). A Stakeholder Framework and Evaluating for Analyzing, 20(1), 92–117.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(4), 65–77.
- Conti, T. (2006). Quality thinking and systems thinking. *The TQM Magazine*, 18(3), 297–308. doi:10.1108/09544780610660013
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and corporate change*, 10(1), 945–973. doi:10.1093/icc/10.4.945
- Crilly, D. (2013). Recasting Enterprise Strategy: Towards Stakeholder Research That Matters to General Managers. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1427–1447. doi:10.1111/joms.12053
- Currie, G., Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England. *The Leadership Quarterly*, 20, 664–679. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.001
- Daft, R. L. (1986). *Organization theory and design Editor*. (S. Paul, Ed.) (2nd ed.). West Publishing.
- Dahlgaard, J. J., Pettersen, J., & Dahlgaard-Park, S. M. (2011). Quality and lean health care: A system for assessing and improving the health of healthcare organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 673–689. doi:10.1080/14783363.2011.580651
- Dahlgaard-Park, S. M., & Dahlgaard, J. J. (2010). Organizational learnability and innovability: A system for assessing, diagnosing and improving innovations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(2), 153–174. doi:10.1108/17566691011057339
- Desarbo, W., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22, 845–857. doi:10.1002/smj.191
- Duignan, P. A., & MacPherson, R. J. (1993). Educative leadership: A practical theory. , 29(1), 8. *Educational Administration Quarterly*, 29(1), 8.
- Dyer, J. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 17, 271–291. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<271::AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management March*, 17(1), 191–211. doi:10.1177/014920639101700112
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. doi:10.2307/3857340
- Gál, M. (2012). Leadership-Organizational Culture: Is there a Relationship? *Annals-Economic and Administrative Series*, 6(1), 89–113.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Gruber, T., Fuß, S., Voss, R., & Gläser-Zikuda, M. (2010). Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 105–123.

- Harrison, J., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 74(February 2008), 58–74. doi:10.1002/smj
- Hitt, M., Haynes, K., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53, 437–444.
- Idris, F., & Ali, K. M. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management*, 19(1-2), 163–171. doi:10.1080/14783360701602130
- Ikävalko, H., & Aaltonen, P. (2001). Middle managers' role in strategy implementation—Middle managers view. In *17th EGOS Colloquium, Lyon, France* (pp. 1–20).
- Ireland, R., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963–989. doi:10.1016/S0149-2063(01)00086-2
- Jameson, J. (2012). Leadership values, trust and negative capability: managing the uncertainties of future English Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 66(4), 2012. doi:10.1111/j.1468-2273.2012.00533.x
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303–324. doi:10.1007/s10734-008-9128-2
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership & Organisation Development Journal*, 26(1), 6–22. doi:10.1108/01437730510575552
- Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A. (2012). Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39–63.
- Kapyla, J., Jaaskelainen, A., & Lonnqvist, A. (2010). Identifying future challenges for productivity research: Evidence from Finland. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 607–623. doi:10.1108/17410401011075620
- Klein, A. S., Masi, R. J., & Weidner, C. K. (1995). Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality: An empirical study of linkages. *Group & Organization Management*, 20(2), 122–148. doi:10.1177/1059601195202004
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration. *Leadership & Organisation Development Journal*, 26(6), 442–457. doi:10.1108/01437730510617654
- Lee, J., & Tai, S. (2008). Critical factors affecting customer satisfaction and higher education in Kazakhstan. *International Journal of Management in Education*, 2(1), 46–59. doi:10.1504/IJMIE.2008.016230
- Lewa, M., Mutuku, S., & Mutuku, M. (2009). Strategic Planning In The Higher Education Sector Of Kenya: Case study of Public Universities in Kenya: *A Conference Paper Presented At The 1st KIM Conference On Management: A Journal Of The KIM School Of Management*.
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy Development in UK Higher Education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 171–187. doi:org/10.1080/1360080042000218249
- Machado, M., Farhangmehr, M., & Taylor, J. (2004). The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions: trappings or substance? *Higher Education Policy*, 17, 383–404. doi:10.1057/palgrave.hep.8300064
- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2013a). Portuguese Public University Student Satisfaction: A stakeholder theory-based approach. *Tertiary Education and Management*, 19(4), 353–372. doi:10.1080/13583883.2013.841984

- Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2013b). Identifying *Stakeholders* in a Portuguese university: a case study La identificación de los *stakeholders* en una universidad portuguesa. *Revista de educación*, 362, 10–12. doi:10-4438/1988-592X-RE-2012-362-167
- Mainardes, E., Ferreira, J., & Domingues, M. (2009). Competitive Advantages in Institutions of Higher Education: a Proposal of Research Model. *Journal of Academy of Business and Economics*, 9(2), 70–78.
- Mainardes, E., Raposo, M., & Alves, H. (2012). Public university students' expectations: an empirical study based on the *stakeholders* theory. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (35), 173–196.
- Mantere, S. (2013). What is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426. doi:10.1111/joms.12048
- Maric, I. (2013). Stakeholder Analysis of Higher Education Institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2), 217–226. doi:10.7906/indecs.11.2.4
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Khanifar, H., & Heydari, F. (2009). Designing a competent organizational culture model for customer oriented companies. *African Journal of Business Management*, 3(7), 281–293.
- Messah, O., & Mucai, P. (2011). Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Government Tertiary Institutions: A Survey of Selected Technical Training Institutes. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 85–105.
- Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000–1014. doi:10.1177/0002764205285182
- Michael, S. O. (2004). In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. *The International Journal of Educational Management*, 18(2), 118–137. doi:10.1108/09513540410522252
- Michael, Steve O. (2005). The cost of excellence: The financial implications of institutional rankings. *International Journal of Educational Management*, 19(5), 365 – 382. doi:10.1108/095135405106077
- Miller, K. (2002). Competitive strategies of religious organizations. *Strategic Management Journal*, 23, 435–456. doi:10.1002/smj.234
- Mintzberg, H., & Rose, J. (2003). Strategic management upside down: tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue*, 20(4), 270–290. doi:10.1111/j.1936-4490.2003.tb00705.x
- Mokhtar, A., Nooreha, H., Fazli, I., Mohd Ashari, I., & Khairul Anuar, A. (2003). Total performance excellence model for business organisation in Malaysia. *Malays. Manage. Rev.*, 12, 926–931.
- Mokhtar, Abdullah, Ab Hamid, M. R., Mustafac, Z., Husaind, N., Idris, F., Suradi, N. R. M., & Ismail, W. R. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5), 557–572. doi:10.1080/14783363.2011.637786 To
- Mokhtar, Abdullah, Ab Hamid, M. R., Mustafac, Z., Suradi, N. R. M., Idris, F., Liong, C. Y., Shahabuddin, F. A. (2011). Value-based total performance excellence measurement (VBTPEM): an overview of agenda and transformation. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 7(1), 67–75.
- Mozaffari, F. (2008). A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership. In *International Conference on Applied Economics-ICOAE* (pp. 679–688).
- Murphy, D., & Katsinas, S. (2012). Higher Education Institution Factors and Technology-Mediated Distance Education Strategy Decisions. *Journal of Collective Bargaining in the Academy*, 0(3), 0–28.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18, 187–206. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199707)
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. doi:10.1002/smj.4250140303
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Phillips, D. (2006). Relationships are the core value for organisations: A practitioner perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 34 – 42. doi:10.1108/13563280610643534
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12, 95–117. doi:10.1002/smj.4250121008
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage – creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *On competition*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. Prentice Hall, New York,.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593–600.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, 38(1), 35–41.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 34(6), 413–418.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L., & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. management: what “drives” profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), 653–664. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8<653::AID-SMJ840>3.0.CO;2-O
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76–84. doi:10.1108/01437730110382631
- Russell, R., & Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 143–157. doi:10.1108/01437730210424
- Schein, E. H. (1990). Organisational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Segev, E., Raveh, A., & Farjoun, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: core courses, concentration areas, and the ranking of the school. *Strategic Management Journal*, 20(549-565). doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<549::AID-SMJ39>3.0.CO;2-F
- Shawyun, T. (2010). *Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education Institutions*. Center for Excellence, Assumption University of University Press. Assumption University Press.
- Shropshire, C., & Hillman, A. J. (2007). A longitudinal study of significant change in stakeholder management. *Business and Society*, 46, 63–87. doi:10.1177/0007650306295753
- Steffl, M., & Tucker, S. (1994). Applying stakeholder analysis to health care administration education. *Journal of Health Administration Education*, 12(2), 119–144.
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. The Guilford Press, New York.
- Tam, F. W. (2007). Rethinking school and community relations in Hong Kong. *The International Journal of Educational Management*, 21(4), 350–366. doi:10.1108/09513540710749555

- Taylor, J., & Machado, M. (2006). Higher education leadership and management: from conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12, 137–160. doi:10.1007/s11233-006-0003-3
- Taylor, J. (2007). The teaching research nexus: a model for institutional management. *Higher Education*, 54(6), 867–884. doi:10.1007/s10734-006-9029-1
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537–556. doi:10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, DJ, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11, 98–107. doi:doi:10.1186/1472-6963-11-98
- Viinamäki, O. (2009). Intra-organizational challenges of values-based leadership. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(2), 6–13.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of business ethics*, 105(1), 1–16. doi:10.5539/ijbm.v8n1p1
- Waal, A., & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University. Education, Business and Society: *Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 213–223. doi:10.1108/17537981211265598
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, 171–180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Youngblood, M. (2000). Winning cultures for the new economy. *Strategy & Leadership*, 28(6), 4–9. doi:10.1108/10878570010380002
- Zairi, M., & Alsughayir, A. (2011). The adoption of excellence models through cultural and social adaptations: An empirical study of critical success factors and a proposed model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 641–654. doi:10.1080/14783363.2011.580654