

# Desempenho Social Corporativo em Instituições de Ensino Superior: a Visão dos Gestores Sobre os Stakeholders

## *Corporate Social Performance in Higher Education Institutions: the Manager's Perception of the Stakeholders*

Taiguara de Freitas Langrafe  
 Adalberto Américo Fischmann  
 João Maurício Gama Boaventura  
 Fernanda Rosalina da Silva Meireles

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a importância relativa dos *stakeholders* das Instituições de Ensino Superior (IES) para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores das IES brasileiras. Apresenta como problema de pesquisa o *gap* sobre o cálculo do CSP, que não é claro, em particular quanto à importância relativa de cada *stakeholder*. Nota-se a ausência de pesquisas delimitadas em um setor e contexto específicos. Os dados foram obtidos através de uma *survey*, com questionário validado por especialistas, enviado por *e-mail* para 2.391 IES brasileiras, obtendo 88 respostas completas. É possível identificar diferenças na importância relativa dos *stakeholders* de acordo com os diferentes aspectos pesquisados – no geral, a maior importância relativa para Corpo Docente, Corpo Discente e Corpo Técnico-Administrativo, e menor para Fornecedores. O trabalho permite identificar heterogeneidade de importância dos *stakeholders* de acordo com a natureza da IES (Pública ou Privada), além de trazer dados empíricos inéditos sobre a relevância dos *stakeholders* no contexto de IES brasileiras. Evidencia-se que os gestores de IES Públicas têm uma visão mais superficial de seus *stakeholders*, pouco diferenciando-os entre si. Por sua vez, os gestores de IES Privadas apresentam uma visão mais detalhada e rica dos múltiplos *stakeholders*, classificando-os em diferentes níveis de importância.

**Palavras-chave:** *Stakeholder*; Desempenho Social Corporativo; Ensino Superior; Administração Estratégica; Responsabilidade Social.

Recebido em: 30/05/2019  
 Aprovado em: 31/03/2020

Taiguara de Freitas Langrafe   
 taiguara@fecap.br  
 Doutor em Administração - Universidade de São Paulo  
 PhD in Management – Universidade de São Paulo  
 Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado  
 São Paulo/SP - Brasil

Adalberto Américo Fischmann   
 aafischm@usp.br  
 Doutor em Administração - Universidade de São Paulo  
 PhD in Management – Universidade de São Paulo  
 Universidade de São Paulo  
 São Paulo/SP - Brasil

João Maurício Gama Boaventura   
 jboaventura@usp.br  
 Doutor em Administração - Universidade de São Paulo  
 PhD in Management – Universidade de São Paulo  
 Universidade de São Paulo  
 São Paulo/SP - Brasil

Fernanda Rosalina da Silva Meireles   
 meirelesfrs@gmail.com  
 Doutora em Administração - Universidade de São Paulo  
 PhD in Management – Universidade de São Paulo  
 Universidade de São Paulo  
 São Paulo/SP - Brasil

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the relative importance of stakeholders of Higher Education Institutions (HEI) for Corporate Social Performance, according to the perception of Managers of Brazilian HEI. It presents the gap on CSP calculation as a research problem, which is not clear, particularly as to the relative importance of each stakeholder. We observe the absence of delimited research in a specific sector and context. The data were obtained through a survey, with a questionnaire validated by experts sent by email to 2,391 Brazilian HEIs, obtaining 88 complete answers. It is possible to identify differences in the relative importance of the stakeholders according to the different aspects surveyed - in general, the greater relative importance for Faculty, Student Body and Technical-Administrative Body, and minor for Suppliers. This study allows identifying heterogeneity of importance of stakeholders according to the nature of the HEI (Public or Private), in addition to bringing original empirical data on the relevance of stakeholders in the context of Brazilian HEIs. It is evident that the managers of Public HEIs have a more superficial view of their stakeholders, little differentiating them from each other. In turn, the managers of Private HEIs present a more detailed and vibrant view of the multiple stakeholders, classifying them at different levels of importance. **Keywords:** Stakeholder; Corporate Social Performance; Higher Education; Strategic Management; Social Responsibility.

## Introdução

O Desempenho Social Corporativo, ou *Corporate Social Performance* (CSP), é um constructo estudado há aproximadamente quatro décadas (WOOD, 2010; 2018), cuja origem, com essa terminologia, vem dos estudos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Suas formas de apresentação e cálculo passaram por modificações e discussões no decorrer de sua história e, a partir da década de 90, percebeu-se a incorporação do constructo CSP por diversos estudos posicionados na Teoria dos *Stakeholders* (JONES, 1995), argumentando-se que níveis apropriados de CSP somente podem ser alcançados através do diálogo com os *stakeholders* (AGUDO-VALIENTE; GARCÉS-AYERBE; SALVADOR-FIGUERAS, 2015; EL-AKREMI *et al.*, 2018).

Apesar de ser um constructo longo, a complexidade e multiplicidade de formas de cálculo do CSP caracterizam-no como detentor de domínios ambíguos e difíceis de pesquisar (GRIFFIN, 2000; WOOD, 2010), necessitando de maior in-

investigação e clarificação na construção de sua Teoria, bem como de investigações acerca de sua utilização e mensuração em diferentes setores (GOND; CRANE, 2010; ROWLEY; BERMAN, 2000). Mesmo diante de toda sua evolução, a medição do desempenho social sofre de problemas de confiabilidade, generalização e validade (KÜHNEN; HAHN, 2018; MAAS; SCHALTEGGER; CRUTZEN, 2016; ROWLEY; BERMAN, 2000).

Ressalta-se ainda que, apesar da centralidade e relevância da perspectiva dos *stakeholders* como lente teórica de análise do CSP, grande parte dos trabalhos empíricos sobre o CSP não faz distinção entre os diferentes tipos de *stakeholders* (ORLITZKY *et al.*, 2017). Diante do exposto, apresenta-se como problema de pesquisa o *gap* sobre o cálculo do CSP, que necessita de maior clarificação, em particular quanto à importância relativa de cada *stakeholder*. Há ausência de pesquisas que calculam a importância relativa dos *stakeholders* no CSP, em particular, para setores e contextos específicos.

Com a finalidade de elucidar tal *gap* teórico, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância relativa de cada *stakeholder* das Instituições de Ensino Superior (IES) para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores das IES Brasileira. As IES caracterizam-se por apresentar papel multifuncional com relacionamentos com diversos públicos e partes interessadas (BENNEWORTH; JONGBLOED, 2010). Atualmente, ao ampliar seu foco para além do ensino e pesquisa, abrangendo as contribuições econômicas para a sociedade (CLAUSS; MOUSSA; KESTING, 2018), as IES vivem um cenário de difícil escolha sobre como conciliar e priorizar interesses muitas vezes contraditórios de seus *stakeholders* (BENNEWORTH; JONGBLOED, 2010).

Como ressaltado por Marco e Fiates (2016), as Instituições de Ensino Superior brasileiras passaram, na última década, por um processo de mudanças expressivas, complexas e intensas, marcadas pelo crescimento exponencial e pela expansão do setor privado de ensino superior. Tais desafios são respondidos, de modo geral, de formas distintas pelas IES de acordo com sua classificação em IES Pública ou Privada (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011), demonstrando possíveis diferenciações de CSP para cada uma destas tipologias de IES.

Para uma melhor compreensão do CSP, considerando a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, adotam-se os *outcomes* gerados para os *stakeholders* como

forma de mensuração do Desempenho Social Corporativo (EL-AKREMI *et al.*, 2018; GRIFFIN, 2000; ROWLEY; BERMAN, 2000), *outcomes* que subdividem-se em: *outcomes* de Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor; *outcomes* de Distribuição de Recursos para *Stakeholders*; e *outcomes* de Saliência de *Stakeholders*. Portanto, a fim de alcançar o objetivo geral deste estudo, tem-se como objetivos secundários: i) identificar empiricamente a importância relativa de cada *stakeholder* para a Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor; ii) identificar empiricamente a importância relativa de cada *stakeholder* para a Distribuição de Recursos para *Stakeholders*; e iii) identificar empiricamente a importância relativa de cada *stakeholder* para a Saliência de *Stakeholders*.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo é justificado por prover contribuições para o estado-da-arte das pesquisas sobre CSP (GOND; CRANE, 2010; LANGRAFE; BRANCO, 2014; WOOD, 2010). O estudo proposto no contexto das IES, em si, é uma contribuição inédita, com resultados de interesse para pesquisadores e práticos. O presente trabalho provê evidências empíricas sobre aspectos relevantes da Teoria dos *Stakeholders*, como a saliência, a gestão para os *stakeholders* e a distribuição de recursos aos *stakeholders*.

Acerca do aspecto prático, o presente estudo é uma contribuição para os executivos de Instituições de Ensino Superior. Ao apresentar enfoque na Teoria dos *Stakeholders*, contribui para que Gestores de Instituições de Ensino possam estabelecer estratégias e políticas eficientes e eficazes, diante de um novo contexto. Ao focar-se na compreensão do CSP conforme a natureza distinta das IES (Públicas ou Privadas), os resultados permitem que os Gestores tomem ações mais direcionadas às tipologias de Instituição que administram.

O artigo está estruturado em cinco seções. Após a presente introdução, são apresentadas as características do CSP, bem como sua interligação à Teoria dos *Stakeholders*. Na sequência, são relatados os procedimentos metodológicos da pesquisa, com a posterior apresentação da seção de análise e discussão dos dados coletados. Por fim, são expostas as considerações finais do estudo.

## Desempenho Social Corporativo e a Teoria dos *Stakeholders*

O Desempenho Social Corporativo pode ser definido como o desempenho de uma organização para com a sociedade e seus *stakeholders* (GRIFFIN, 2000), abordando toda uma gama de antecedentes e resultados das operações da organização, não concentrando-se estreitamente na maximização da riqueza dos acionistas (WOOD, 2015). O desenvolvimento histórico do constructo se deu nos estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa, estando presente na academia de Administração há pelo menos 45 anos (WOOD, 2010). No entanto, apesar de sua longevidade, há a necessidade de novos passos e estudos para o entendimento da CSP em suas diversas dimensões (WOOD; LONGSDON, 2019).

Os primeiros modelos analíticos do constructo foram apresentados na década de 70, posicionados explicitamente como estudos de Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1979). A partir da década de 80, observa-se como *mainstream* os estudos sobre a relação entre o desempenho financeiro (*Corporate Financial Performance* – CFP) e o desempenho social corporativo (CSP), estendendo-se tal discussão até metade da década de 1990, com o surgimento de estudos agregados (GRIFFIN, 2017). No entanto, apesar das décadas de pesquisas sobre a relação CSP-CFP, ainda é possível observar diversos problemas conceituais e metodológicos sobre este relacionamento (WOOD; LONGSDON, 2019; ZHAO; MURRELL, 2016).

Ressalta-se que os estudos de CSP proeminentes até a década de 1980 tinham como característica principal uma abordagem mais ampla, preocupada com o relacionamento entre a organização e a sociedade (PERRAULT; QUINN, 2018). Em meio à evolução dos estudos do constructo de CSP, a partir da década 90 surgem estudos mais críticos, que apontam seus *gaps*. Problemas teóricos nos estudos que relacionaram CSP e CSF são encontrados, impulsionando Wood (2010) a sugerir, como uma necessidade maior para o campo de estudo, a busca de melhor definição do que seria o constructo CSP, destacando como agenda de pesquisa a exploração do CSP por constructos de outras áreas do conhecimento, e o reforço da diferença entre *outcomes* (resultados para os *stakeholders* e a comunidade) e os *outputs* (números resultantes de determinados processos).

Observa-se que a partir da década de 1990 emerge uma perspectiva de CSP mais focada no relacionamento entre a organização e os *stakeholders* (PERRAULT; QUINN, 2018). Buscando uma maior compreensão e sistematização do CSP, a pesquisa atual concentra-se em vincular o CSP à Teoria dos *Stakeholders*, à ética e à governança corporativa (WOOD, 2015). Nesse contexto, ao prover uma racionalidade consistente para abordar o CSP, a Teoria dos *Stakeholders*, que tem como marco inicial e mais importante a obra de Freeman (1984), ganhou proeminência. Freeman define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p. 46).

Em sua evolução na literatura, a Teoria dos *Stakeholder* recebeu contribuições teóricas relevantes, como os trabalhos de Clarkson (1995), de Donaldson e Preston (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997). Clarkson (1995) propõe a classificação dos *stakeholders* em primários e secundários, conforme o grau de interdependência entre a organização e os *stakeholders*. Por sua vez, Donaldson e Preston (1995) sugerem que a Teoria dos *Stakeholders* pode ser analisada sob três aspectos, ou dimensões: a dimensão descritiva, a dimensão instrumental e a dimensão normativa.

Mitchell, Agle e Wood (1997) conceituam a saliência de *stakeholders* como o grau em que gestores dão prioridade aos pedidos dos *stakeholders* que competem entre si. Os autores propõem que os *stakeholders* podem ser classificadas pela presença de um, dois ou três dos seguintes atributos: poder, legitimidade e urgência. Operacionalizado pelo estudo de Agle, Mitchell e Sonnenfeld, o modelo da saliência foi amplamente utilizado e revisitado (MARIN; MITCHELL; LEE, 2015; SILTAOJA; LÄHDESMÄKI, 2015; WOOD *et al.*, 2018).

A pesquisa recente tem sido marcada pela questão da criação e distribuição de valor para *stakeholders* (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; GRIFFIN, 2016; TANTALO; PRIEM, 2016). Neste ínterim, Harrison, Bosse e Phillips (2010) argumentam que a gestão para os *stakeholders*, na qual há alocação de recursos para atendimento das necessidades e interesses dos *stakeholders* legítimos, é necessária para que haja maior competitividade. Tal comportamento aumentaria o potencial de criação de valor, dado que, com relações de confiança estabelecidas, associadas a características de justiça nas relações, haveria maior troca de informação com os *stakeholders*, permitindo conhecer melhor seus interesses e desejos.

Em outra contribuição recente, Freeman *et al.* (2010) apontaram os problemas que a Teoria dos *Stakeholders* tenta solucionar: o problema da criação de

valor e da troca; o problema da ética do capitalismo; e o problema do pensamento gerencial. Os autores argumentam que a criação de valor pode estar relacionada à interação entre os *stakeholders*; que as decisões éticas e as decisões de negócios não são separáveis; e que o comportamento altruísta pode ocorrer com mais frequência que o comportamento auto interessado.

Estudos recentes trouxeram contribuições à Teoria dos *Stakeholders*. Numa aplicação específica do modelo de saliência em Instituições de Ensino Superior de Portugal, Mainardes, Alves e Raposo (2010) identificados como *stakeholders* salientes o governo, os docentes, os alunos e os empregadores. Os autores aplicaram uma *survey* aos funcionários de 11 universidades portuguesas, obtendo 684 respostas válidas.

O estudo de Boesso, Favotto e Michelon (2015) identificou uma associação positiva entre desempenho financeiro e (1) a priorização de *stakeholders* (a atribuição de recursos a *stakeholders* classificados como salientes) e (2) uma abordagem estratégica de atendimento aos interesses dos *stakeholders*. O estudo contou com dados de 990 organizações de 2003 a 2011.

Da análise da literatura, percebe-se a oportunidade de contribuir empiricamente com (1) o CSP propriamente dito, considerado como o desempenho da organização para com seus *stakeholders* (GRIFFIN, 2017; PERRAULT; QUINN, 2018; WOOD, 2010); (2) a questão da saliência dos *stakeholders*, de proposição teórica mais antiga, mas que segue na pauta de pesquisas da corrente dos *stakeholders* como estudado por Boesso, Favotto e Michelon (2015); (3) da distribuição dos Recursos para os *Stakeholders*, investigada no modelo de Harrison, Bosse e Phillips (2010); e (4) a Gestão para *Stakeholders* (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010), cujos aspectos teóricos que conectam as relações de confiança e troca de informações para a criação de valor carecem de contribuições empíricas.

## Metodologia

A pesquisa aqui apresentada pode ser enquadrada ontologicamente como positivista, com abordagem objetiva sobre a realidade social, ou seja, realista (PAULA, 2016). Com o objetivo de analisar a importância relativa dos *stakeholders* das

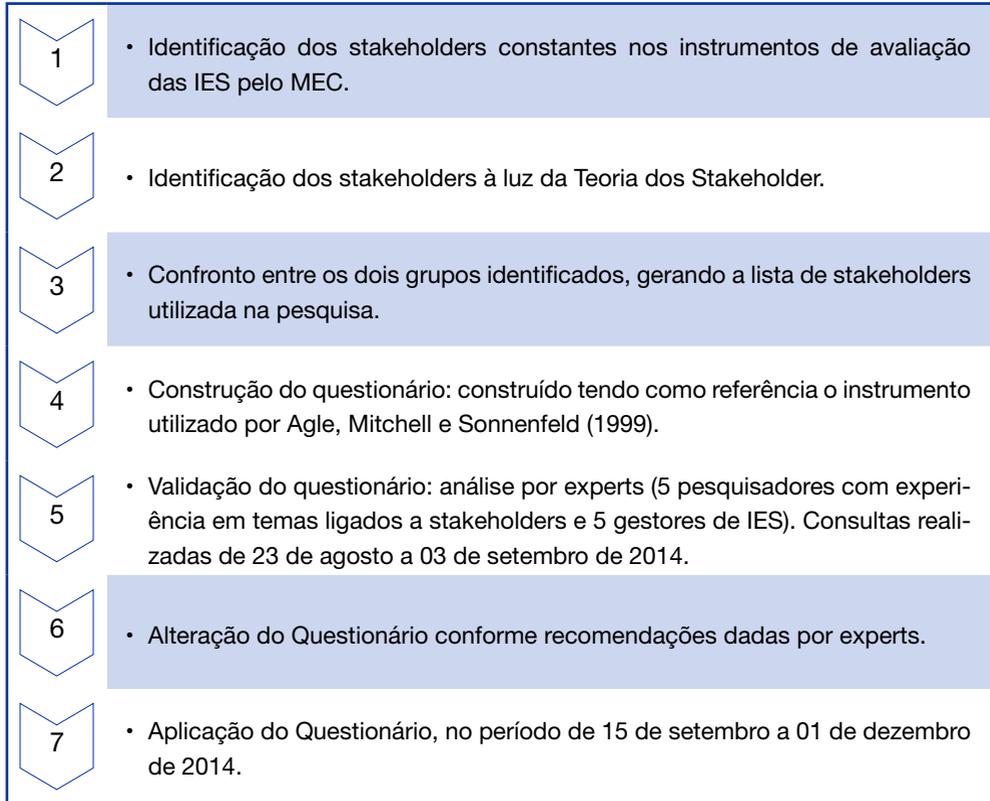
Instituições de Ensino Superior no Brasil para o CSP, aplicou-se uma pesquisa do tipo *survey*, permitindo o conhecimento direto da realidade (GIL, 2019). Dadas às peculiaridades das IES quanto a natureza de sua propriedade, adotando as IES Públicas e IES Privadas diferentes comportamentos (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011), a presente pesquisa analisou, especificamente, a importância dos *stakeholders* para o CSP para cada uma destas tipologias de IES.

Os constructos medidos na pesquisa foram: *Corporate Social Performance*, *Gestão para Stakeholders* e *Criação de Valor*, *Distribuição de Recursos* e *Priorização de Stakeholders*, e *Saliência de Stakeholders*. Ao adotar elementos da Teoria dos *Stakeholders* para a mensuração da CSP, a análise da literatura permitiu a identificação possíveis contribuições empíricas para o CSP propriamente dito, considerado como o desempenho da organização para com seus *stakeholders* (GRIFFIN, 2000; WOOD, 2010); a *Gestão para Stakeholders* (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010), cujos aspectos teóricos que conectam as relações de confiança e troca de informações para a criação de valor carecem de contribuições empíricas; a *distribuição dos Recursos para os Stakeholders*, como apontado por Phillips (2003) e que segue sob estudos no próprio modelo de Harrison *et. al* (2010); a questão da *saliência dos stakeholders*, que segue na pauta de pesquisas da corrente dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; BOESSO *et al.*, 2015).

Os *stakeholders* considerados no presente trabalho foram: *Corpo Docente*, *Corpo Técnico-Administrativo*, *Corpo Docente*, *Mercado de Trabalho*, *Ex-Alunos*, *Comunidade* (a comunidade de uma IES contempla aspectos referentes ao *stakeholder* “Sociedade” e ao *stakeholder* “Meio-Ambiente”), *Ministério da Educação (MEC)*, *Fornecedores* e *Mantenedor*. A seleção destes *stakeholders* resultou da observação dos instrumentos de avaliação das Instituições de Ensino Superior disponibilizado pelo INEP (2013) e sua associação com os *stakeholders* presentes no detalhamento do CSP em estudos empíricos, além da análise por *experts*.

A elaboração do Instrumento de Pesquisa e sua aplicação deu-se em sete etapas, apresentadas na Figura 1.

**Figura 1** Etapas da Elaboração e Aplicação do Instrumento de Pesquisa.



**Fonte:** Dos autores.

No instrumento de pesquisa, os gestores identificaram seu grau de concordância com as assertivas relacionadas aos constructos da Teoria dos *Stakeholders* selecionados. O Quadro 1 apresenta o instrumento de pesquisa, suas subseções e variáveis abordadas.

### Quadro 1 Subseções e Variáveis abordadas no Questionário.

Subseção	Conceitos abordadas nas questões
Perfil do Gestor	Idade; gênero; nível de formação; área de formação no Ensino Superior; anos de experiência como Gestor de IES; número de IES em que já foi Gestor; anos de experiência como Gestor na atual IES; participação na propriedade da IES ou cargo na Mantenedora.
Perfil da IES	Tipo de propriedade; categoria administrativa; porte (número de alunos de graduação); porte (número de alunos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> ); número de <i>campi</i> ; áreas de atuação (áreas de conhecimento dos cursos e programas oferecidos); distribuição; desempenho acadêmico (última pontuação da IES no Índice Geral de Cursos); desempenho financeiro; fusão/aquisição.
CSP	Geração de valor para a IES; geração de valor para o <i>stakeholder</i> ; impacto social; satisfação com a IES.
Gestão para Stakeholders	Relevância do <i>stakeholder</i> no processo de planejamento; participação ativa do <i>stakeholder</i> no processo decisório da IES; confiança mútua entre a IES e o <i>stakeholder</i> ; troca de informações.
Distribuição de Recursos	Dedicação de recursos tangíveis da IES para o <i>stakeholder</i> ; atendimento às demandas do <i>stakeholder</i> por recursos tangíveis; dedicação de recursos intangíveis da IES para o <i>stakeholder</i> ; atendimento às demandas do <i>stakeholder</i> por recursos intangíveis.
Saliência de Stakeholders	Poder utilitário do <i>stakeholder</i> ; poder coercitivo do <i>stakeholder</i> ; poder normativo do <i>stakeholder</i> ; urgência das demandas do <i>stakeholder</i> ; legitimidade dos pedidos do <i>stakeholder</i> ; saliência (alta prioridade) do <i>stakeholder</i> .

Fonte: Dos autores.

A população da pesquisa correspondeu ao total de IES do Brasil que, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia ligada ao MEC, totalizavam 2.391 Instituições em 2013, das quais 278 Instituições classificavam-se como Públicas e 2.100 Instituições classificavam-se como Privadas (INEP, 2019).

O questionário foi enviado para todas as instituições de ensino do Brasil por *e-mail*, conforme contatos oficiais registrados no sistema E-MEC. O questionário esteve aberto para coleta de respostas do público-alvo de 15 de setembro de 2014 a 01 de dezembro de 2014. Durante o período, 178 indivíduos responderam o questionário. Porém, ao analisar as respostas dos indivíduos, chegou-se a uma amostra final de 75 respondentes, utilizada nas análises do presente trabalho. Para tabulação dos dados, foi utilizado o *software* estatístico SPSS ®.

## Análise e Discussão dos Dados

### CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra conta com idade média de 47,5 anos de idade, tendo o respondente mais novo de 26 anos de idade e o mais velho de 67 anos de idade. Quanto à variável gênero, observa-se a predominância de homens (76%) como Gestores das IES. Em relação à titulação acadêmica dos respondentes da amostra, observou-se a presença de 1 gestor não graduado. O mesmo respondeu ter participação na propriedade da IES ou cargo na Mantenedora. A maioria dos respondentes possui Doutorado (28%) ou Mestrado (26,7%).

Quanto as áreas de formação declaradas pelos gestores, há clara predominância da formação em Administração (41,1%). Ao se analisar a relação entre a Formação do Gestor e o Tipo de Propriedade, percebe-se que, nas IES Públicas da amostra, 20% dos Gestores (2 de 10) têm formação em Administração; nas IES Particulares, 64,6% dos Gestores apresentam esta formação (42 de 65).

Os respondentes apresentaram uma média de 10,3 anos como Gestores de IES em suas carreiras. Quanto ao número de IES na(s) qual(ais) o respondente foi gestor, apresentou-se como média 1,7 IES e moda 1 IES (46 respondentes), percebendo-se a dominância de Gestores sem transição de carreira.

Em relação ao número de anos dos respondentes como Gestor da atual IES, pode-se se notar uma situação de estabilidade na qual os ciclos dos Gestores por IES são razoavelmente altos (média de 6,3 anos e moda de 8 anos). A maioria dos respondentes (76%) declarou não ter participação na propriedade da IES ou cargo na Mantenedora.

## CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DAS IES

Em termos da natureza da propriedade da IES, a amostra obtida contou com maioria de IES sem fins lucrativos (45), das quais 10 são IES Públicas, e 35 são privadas sem fins de lucro, como Fundações e Institutos Filantrópicos. Em relação à distribuição das IES da amostra por categoria administrativa, a amostra obtida contou com maioria (60%) de faculdades, seguida de universidades (22,7%), centros universitários (13,3%) e institutos federais (4%).

Analisando-se as características das IES Públicas, tem-se que a categoria administrativa universidade com maior presença (40%), seguida de institutos federais (30%), faculdades (20%) e centro universitário (10%). Esta tipologia de IES tem como média geral de alunos de graduação de 5.705,5. A maioria da amostra (7 dos 10 respondentes) declarou que a IES possui entre 1001 e 5000 alunos de graduação. A média geral de alunos no *Stricto sensu* por IES Pública foi de 2.615,5. Ressalta-se ainda que parcela relevante da amostra (4 dos 10 respondentes) de IES Públicas declarou que a instituição não possui alunos de *Stricto sensu*. Em termos de dispersão geográfica das IES Públicas da amostra, a maior presença está nos Estados de Pernambuco (2), Santa Catarina (2) e São Paulo (2). Todas as IES da amostra atuam em apenas um Estado.

Em relação à distribuição das IES Privadas da amostra por categoria administrativa, a amostra obtida contou com maioria (66%) de faculdades, seguida de universidades (20%) e centros universitários (14%). A média geral de alunos de graduação por IES Privada foi de 6.206,8. A maioria da amostra (41 dos 65 respondentes) declarou que a instituição privada possui entre 1001 e 5000 alunos de graduação. A média geral de alunos no *Stricto sensu* por IES Privada foi de 1.325,3. Parcela relevante da amostra (28 dos 65 respondentes) declarou que a IES não possui alunos de *Stricto sensu*. Em termos de dispersão geográfica das instituições privadas da amostra, a maioria (58%) está presente no Estado de São Paulo. Ressalta-se também que 90,7% das IES Privadas atuam em apenas um Estado. A presença em todos os Estados da Federação é explicada pela abrangência da IES de um respondente.

Por fim, foram realizados os questionamentos aos respondentes acerca do Desempenho Acadêmico e Desempenho Financeiro das IES. Por questão de desconhecimento ou não interesse em apresentar os dados, poucos respondentes apresentaram dados do Desempenho Acadêmico e do Desempenho Financeiro. Dessa forma, tais informações não foram consideradas para análise no presente trabalho.

## ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA RELATIVA DE CADA STAKEHOLDER SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Para realizar a análise da importância relativa de cada stakeholder para o Desempenho Social Corporativo, foram utilizadas as questões pertinentes, feita a média de importância para cada um dos stakeholders (com as respostas das assertivas em uma escala de 0 a 10) e realizado um teste estatístico de médias para amostras independentes (teste de Mann-Whitney), de stakeholder por stakeholder, dentro da mesma variável. Em todas as tabelas foram hachurados os resultados que apresentavam igualdade estatística. Este teste foi escolhido devido ao teste de normalidade de Shapiro-Wilk não indicar dados com distribuição normal ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Tal procedimento foi replicado para análise dos demais aspectos selecionados sobre a Teoria dos Stakeholders: Gestão para Stakeholders e Distribuição de Recursos.

### DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

O valor substancial gerado para IES decorrente do relacionamento com determinado stakeholder e o valor gerado para o stakeholder em função do relacionamento da IES são apresentados nas Tabelas 1 a 4. Tal questão é referenciada em Griffin (2000), tendo o valor substancial gerado como proxy do outcome, ou seja, do impacto gerado de uma parte a outra.

**Tabela 1** Valor substancial gerado para a IES Pública em função do relacionamento com o stakeholder.

Valor para a IES	Média	DI	DO	CT	MT	CM	MEC	EX	FN	MN
Corpo Discente (DI)	<b>9,20</b>		1,00	0,796	0,481	0,315	0,315	0,436	0,247	0,123
Corpo Docente (DO)	9,20	1,00		0,796	0,481	0,315	0,315	0,436	0,247	0,123
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,20	0,796	0,796		0,579	0,436	0,393	0,529	0,353	0,165
Mercado de Trabalho (MT)	8,30	0,481	0,481	0,579		0,853	0,853	0,912	0,631	0,436
Comunidade (CM)	8,30	0,315	0,315	0,436	0,853		0,971	0,971	0,796	0,529
MEC	8,20	0,315	0,315	0,393	0,853	0,971		0,912	0,796	0,529
Ex-Alunos (EX)	8,10	0,436	0,436	0,529	0,912	0,971	0,912		0,739	0,481
Fornecedores (FN)	7,80	0,247	0,247	0,353	0,631	0,796	0,796	0,739		0,684
Mantenedor (MN)	<b>6,80</b>	0,123	0,123	0,165	0,436	0,529	0,529	0,481	0,684	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 2** Valor substancial gerado para a IES Privada em função do relacionamento com o stakeholder.

Valor para a IES	Média	DI	MN	DO	CT	MT	EX	MEC	CM	FN
Corpo Discente (DI)	<b>9,51</b>		0,821	0,691	0,118	0,050	0,000	0,001	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	9,45	0,821		0,868	0,182	0,081	0,001	0,001	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	9,43	0,691	0,868		0,238	0,111	0,001	0,002	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,09	0,118	0,182	0,238		0,668	0,002	0,050	0,006	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,98	0,050	0,081	0,111	0,668		0,086	0,131	0,020	0,000
Ex-Alunos (EX)	8,48	0,000	0,001	0,001	0,032	0,086		0,851	0,504	0,002
MEC	8,46	0,001	0,001	0,002	0,050	0,131	0,851		0,406	0,002
Comunidade (CM)	8,20	0,000	0,000	0,000	0,006	0,020	0,504	0,406		0,013
Fornecedores (FN)	<b>6,91</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002	0,013	

Fonte: Dos autores.

As Tabelas 1 e 2 apresentam os valores dos testes estatísticos considerando o nível de significância estatística de 5%. Concernente às IES Públicas, observa-se que todos os *stakeholders* apresentam valores estatisticamente iguais, conforme ilustrado na Tabela 1. Demonstra-se, portanto, que para os gestores da IES Públicas, os nove *stakeholders* investigados geram igual valor substancial para a IES em função do seu relacionamento.

Em termos das IES Privadas, observa-se que os *stakeholders* Corpo Discente, Mantenedor, Corpo Docente e Corpo Técnico-Administrativo seriam os que, relativamente, gerariam valores substanciais maiores para a IES em função de seu relacionamento, apresentando valores estatisticamente sem diferença. Em um posicionamento muito próximo destes, encontra-se o *stakeholder* Mercado de Trabalho. Já o *stakeholder* que geraria menor valor para a IES em função de seu relacionamento é o Fornecedor, que não apresenta igualdade estatística com nenhum dos *stakeholders*.

Em posições intermediárias, encontram-se Ex-Alunos, MEC e Comunidade. Tais *stakeholders* geram valor para IES em função de seu relacionamento, mas valores mais baixos. Isto pode ocorrer em função do distanciamento destes para com

as IES. O MEC, como Órgão Regulador do setor educacional (MEC, 2017), alimenta uma relação isenta para com todas as IES, com uma presença muito mais indireta, através de exigências regulatórias, do que da presença de representantes em si no cotidiano das Instituições. Portanto, o bom relacionamento com o mesmo faz-se necessário para que as IES funcionem legalmente.

Observando-se agora o outro lado da interação entre *stakeholders* e IES, temos a percepção dos Gestores sobre o valor substancial gerado para os *stakeholders* em função do relacionamento com a IES. Percebe-se um comportamento parecido com a questão anterior, conforme Tabelas 3 e 4. Tal situação sugere que exista reciprocidade nas relações com a maioria dos *stakeholders*.

Referente às IES Públicas, a Tabela 3 evidencia que todos os *stakeholders* apresentam valores estatisticamente iguais, demonstrando que os nove *stakeholders* investigados recebem igual valor substancial em função do seu relacionamento com a IES Pública. Tal visão dos Gestores de IES Públicas está alinhada com o ilustrado na questão anterior, evidenciando que na percepção destes, há uma geração e entrega de valor indiscriminada para todos os *stakeholders* em função do relacionamento com a IES.

Conforme Tabela 4, os *stakeholders* Corpo Discente, Corpo Docente, Mantenedor e Corpo Técnico-Administrativo são aqueles que recebem maior valor da IES Privada, em função do relacionamento com a mesma. Considerou-se o nível de significância estatística de 5%. Traduzindo os *stakeholders* citados para a literatura genérica de CSP, seriam os Clientes, Funcionários e Acionista. Por último na tabela, estão os Fornecedores, que apresentam igualdade estatística de média com MEC e Comunidade.

**Tabela 3** Valor substancial gerado para o stakeholder em função do relacionamento com a IES Pública.

Valor para o Stakeholder	Média	DI	DO	CT	MEC	MT	EX	CM	FN	MN
Corpo Discente (DI)	8,90		0,971	0,796	0,739	0,353	0,315	0,247	0,165	0,143
Corpo Docente (DO)	8,80	0,971		0,796	0,796	0,393	0,353	0,280	0,190	0,165
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,70	0,796	0,796		0,971	0,529	0,436	0,353	0,247	0,247
MEC	8,50	0,739	0,796	0,971		0,579	0,579	0,436	0,280	0,247
Mercado de Trabalho (MT)	7,80	0,353	0,393	0,529	0,579		1,000	0,912	0,684	0,529
Ex-Alunos (EX)	7,80	0,315	0,353	0,436	0,579	1,000		1,000	0,739	0,529
Comunidade (CM)	7,80	0,247	0,280	0,353	0,436	0,912	1,000		0,739	0,631
Fornecedores (FN)	7,40	0,165	0,190	0,247	0,280	0,684	0,739	0,739		0,796
Mantenedor (MN)	6,40	0,143	0,165	0,247	0,247	0,529	0,529	0,631	0,796	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 4** Valor substancial gerado para o stakeholder em função do relacionamento com a IES Privada

Valor para o Stakeholder	Média	DI	MN	DO	CT	MT	EX	MEC	CM	FN
Corpo Docente (DO)	9,22		0,944	0,592	0,066	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	9,18	0,944		0,646	0,079	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	9,12	0,592	0,646		0,181	0,008	0,001	0,000	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,75	0,066	0,079	0,181		0,203	0,032	0,002	0,006	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,38	0,002	0,002	0,008	0,203		0,360	0,048	0,104	0,002
Ex-Alunos (EX)	8,08	0,000	0,000	0,001	0,032	0,360		0,297	0,426	0,025
Comunidade (CM)	7,65	0,000	0,000	0,000	0,002	0,048	0,297		0,815	0,238
MEC	7,51	0,000	0,000	0,000	0,006	0,104	0,426	0,815		0,178
Fornecedores (FN)	6,91	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,025	0,238	0,178	

Fonte: Dos autores.

Analisando-se o alinhamento entre a entrega e a geração de valor para o *stakeholder* em função do relacionamento com a IES Privada, ressalta-se a baixa geração de valor tanto para IES como para os Fornecedores, em função relacionamento entre ambos. Este comportamento pode demonstrar uma falta de confiança mútua entre eles, impedindo a troca de informações e consequente geração de valor, podendo gerar à IES Privada perda de benefícios futuros significativos (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). Nota-se uma possível relação perde-perde entre a IES Privada e os Fornecedores, marcada pelo oportunismo e interesses próprios (BOSSE; PHILLIPS; HARRISON, 2009), uma vez que ambos recebem pouco valor gerado no relacionamento.

A alteração relativa notada no quadro é quanto à posição do MEC, no qual os Gestores perceberam que o valor substancial gerado para o *stakeholder* é relativamente mais baixo. Diante do papel regulador deste *stakeholder*, mostra-se mais vantajoso para as IES Privadas manterem um bom relacionamento para com o mesmo.

As Tabelas 5 e 6 a seguir informam a importância relativa de se atender os interesses dos *stakeholders* para o impacto social da IES. Como elaborado no referencial teórico, trata-se de uma possibilidade de leitura do CSP quanto ao impacto social das organizações (WOOD, 2010).

**Tabela 5** Impacto social – IES Públicas.

Impacto Social	Média	DI	DO	CT	EX	CM	MEC	MT	FN	MN
Corpo Discente (DI)	9,40		0,631	0,481	0,971	0,353	0,190	0,247	0,015	0,052
Corpo Docente (DO)	9,20	0,631		0,853	0,684	0,631	0,353	0,436	0,029	0,123
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,10	0,481	0,853		0,631	0,739	0,436	0,529	0,035	0,165
Ex-Alunos (EX)	9,10	0,971	0,684	0,631		0,529	0,280	0,353	0,035	0,075
Comunidade (CM)	8,90	0,353	0,631	0,739	0,529		0,579	0,684	0,052	0,247
MEC	8,40	0,190	0,353	0,436	0,280	0,579		0,912	0,190	0,436
Mercado de Trabalho (MT)	8,40	0,247	0,436	0,529	0,353	0,684	0,912		0,165	0,393
Fornecedores (FN)	6,90	0,015	0,029	0,035	0,035	0,052	0,190	0,165		0,796
Mantenedor (MN)	6,70	0,052	0,123	0,165	0,075	0,247	0,436	0,393	0,796	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 6** Impacto social – IES Privadas.

Impacto Social	Média	DI	DO	MT	CT	MN	EX	CM	MEC	FN
Corpo Discente (DI)	9,40		0,418	0,051	0,019	0,033	0,001	0,002	0,001	0,000
Corpo Docente (DO)	9,20	0,418		0,222	0,097	0,147	0,004	0,015	0,008	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,10	0,051	0,222		0,668	0,790	0,111	0,213	0,103	0,000
Ex-Alunos (EX)	9,10	0,019	0,097	0,668		0,880	0,270	0,409	0,264	0,000
Comunidade (CM)	8,90	0,033	0,147	0,790	0,880		0,215	0,347	0,222	0,000
MEC	8,40	0,001	0,004	0,111	0,270	0,215		0,855	0,924	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,40	0,002	0,015	0,213	0,409	0,347	0,855		0,751	0,000
Fornecedores (FN)	6,90	0,001	0,008	0,103	0,264	0,222	0,924	0,751		0,001
Mantenedor (MN)	6,70	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	

**Fonte:** Dos autores.

A Tabela 5 ilustra a percepção dos Gestores de IES Públicas. De modo geral, observa-se que as IES Públicas buscam gerar impacto social atendendo os interesses de todos seus *stakeholders* de forma semelhante. A Tabela 6 considera a percepção dos Gestores de IES Privadas. Há a percepção de que o atendimento aos interesses do Corpo Discente, Corpo Docente e Mercado de Trabalho, que apresentam médias estatisticamente iguais, para a geração de impacto social é mais importante que o atendimento aos interesses dos demais *stakeholders*. Novamente, os Fornecedores estão em último lugar na avaliação relativa, com média estatisticamente diferente de todos os *stakeholders*.

Como representado na Tabela 6, as IES Privadas Brasileiras buscam gerar impacto social ao atender os interesses dos *stakeholders* mais próximos a ela (Corpo Discente e Corpo Docente), com quem possuem maior convivência. Junta-se a estes, o Mercado de Trabalho.

As Tabelas 7 e 8 apresentam a avaliação referente à satisfação dos *stakeholders* para com as IES Públicas e Privadas, respectivamente. A questão da satisfação dos *stakeholders* é tocada por Clarkson (1995). Considerando-se a complexidade do constructo, a mensuração da satisfação poderia ser a melhor forma de interpre-

tar se todas as políticas, processos e resultados da organização geram percepção positiva de cada stakeholder, cada qual com sua expectativa e necessidades – ou seja, a satisfação pode vir a ser uma síntese das relações. Porém, no tocante à presente pesquisa, a satisfação é medida a partir da percepção dos Gestores das IES, como apresentado a seguir.

**Tabela 7** Satisfação dos stakeholders para com a IES Pública.

Satisfação	Média	EX	MT	DO	DI	MEC	CM	CT	FN	MN
Ex-Alunos (EX)	<b>8,50</b>		0,853	0,684	0,631	0,579	0,529	0,323	0,190	0,105
Mercado de Trabalho (MT)	8,40	0,853		0,796	0,631	0,529	0,529	0,393	0,247	0,089
Corpo Docente (DO)	8,20	0,684	0,796		0,912	0,853	0,853	0,631	0,393	0,190
Corpo Discente (DI)	8,20	0,631	0,631	0,912		1,000	0,971	0,739	0,436	0,218
MEC	8,20	0,579	0,529	0,853	1,000		0,912	0,739	0,436	0,218
Comunidade (CM)	8,20	0,529	0,529	0,853	0,971	0,912		0,684	0,436	0,165
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,90	0,393	0,393	0,631	0,739	0,739	0,684		0,684	0,353
Fornecedores (FN)	7,50	0,190	0,247	0,393	0,436	0,436	0,436	0,684		0,579
Mantenedor (MN)	6,20	0,105	0,089	0,190	0,218	0,218	0,165	0,353	0,579	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 8** Satisfação dos *stakeholders* para com a IES Privada.

Satisfação	Média	MN	DO	DI	MT	EX	MEC	CT	FN	CM
Ex-Alunos (EX)	<b>8,74</b>		0,178	0,039	0,043	0,060	0,021	0,013	0,044	0,001
Mercado de Trabalho (MT)	8,38	0,178		0,500	0,509	0,557	0,330	0,242	0,439	0,046
Corpo Docente (DO)	8,32	0,039	0,500		0,983	1,000	0,759	0,571	0,860	0,135
Corpo Discente (DI)	8,26	0,043	0,509	0,983		0,983	0,747	0,603	0,873	0,163
MEC	8,12	0,060	0,557	1,000	0,983		0,706	0,614	0,854	0,197
Comunidade (CM)	8,09	0,021	0,330	0,759	0,747	0,706		0,830	0,871	0,301
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,08	0,013	0,242	0,571	0,603	0,614	0,830		0,737	0,387
Fornecedores (FN)	8,05	0,044	0,439	0,860	0,873	0,854	0,871	0,737		0,269
Mantenedor (MN)	7,88	0,001	0,046	0,135	0,163	0,197	0,301	0,387	0,269	

**Fonte:** Dos autores.

Considerando-se o nível de significância estatística de 5%, nota-se que, na percepção dos Gestores, os *stakeholders* mostram níveis semelhantes de importância relativa de satisfação para com a IES Pública, conforme Tabela 7, apresentando médias estatisticamente equivalentes. Demonstra-se a visão de que, quanto à satisfação, todos estão alinhados e, portanto, satisfeitos com as ações desempenhadas pelas IES Públicas. Para analisar a questão com maior profundidade, pode ser necessário avançar para medir a percepção dos *stakeholders* acerca da mesma questão – abordagem atípica para a corrente de estudos, como se pode observar na revisão bibliográfica.

Concernente à percepção dos Gestores de IES Privadas, ilustrada na Tabela 8, notam-se médias com pouca variação entre todos os *stakeholders*. De modo geral, pode-se afirmar que todas partes interessadas estão satisfeitas com as ações desempenhadas pelas IES Privadas, em especial os *stakeholders* Mantenedor e Corpo Docente, que apresentam um maior nível de satisfação.

Em suma, pode-se notar que a questão da abordagem do CSP como interação entre os *stakeholders* e a organização pode guardar reciprocidade no que tange à geração de valor substancial de parte a parte. Nas IES Públicas demonstra-se

uma importância relativa estatisticamente igual para todos os *stakeholders*. Por sua vez, nas IES Privadas demonstra-se uma maior importância relativa para Corpo Discente, Docente e Técnico-Administrativo (Clientes e Funcionários, de acordo com a literatura de CSP e *Stakeholders*) e menor para os Fornecedores, mostrando-se o *stakeholder* menos importante para a CSP, na visão dos Gestores.

Aparece também como *stakeholder* importante, seja na geração de valor tanto para a IES Privada como para o próprio *stakeholder*, bem como em relação à satisfação, o Mantenedor. Diante da definição de entidade mantenedora como personalidade jurídica responsável pelas questões administrativas, financeiras, jurídicas, contábeis, pedagógicas e de estrutura física (SILVA JR.; MUNIZ; MARTINS, 2006), o bom relacionamento entre os subsistemas complementares das IES Privadas, entidade mantenedora e entidade mantida, faz-se imprescindível. Compreendendo esta necessidade, os gestores demonstram reconhecer a devida importância da figura do Mantenedor, buscando gerar valor através do relacionamento mútuo e mais próximo.

Também se verifica que o uso do CSP como *proxy* da satisfação dos *stakeholders* com a IES aponta um Desempenho Social Corporativo equilibrado entre todos os *stakeholders*, tanto para IES Públicas como para IES Privadas, sugerindo avanço das investigações com a medição de satisfações diretamente para com os *stakeholder*, e não pela percepção dos Gestores. Interessante notar que os gestores consideram que os Fornecedores, ainda que gerando e recebendo pouco valor em função do relacionamento com as IES, mostram-se satisfeitos para com as mesmas.

Retomando-se o processo de Rud, Mihalidar e Paul (1998) para cálculo do CSP, os *stakeholders* considerados para o modelo foram os validados pelos especialistas na etapa anterior à coleta de dados. A importância relativa de cada *stakeholder* pode ter, como *proxy*, os resultados da questão sobre o “Impacto Social”; e os resultados para cada qual serem considerados pelo nível de satisfação dos *stakeholders*.

## **GESTÃO PARA STAKEHOLDERS E CRIAÇÃO DE VALOR**

Harrison, Bosse e Phillips (2010) apresentaram um modelo teórico para a Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, como apresentado na fundamentação

teórica. A necessidade de compreender com mais detalhes o fenômeno da criação de valor é também apontada por Freeman *et al.* (2010). Em suma, é apontada, no modelo, que a relação histórica dos *stakeholders* com a organização gera um elo de confiança entre as partes, o que permite às organizações saber mais informações sobre as reais necessidades dos *stakeholders*. Segundo os preceitos normativos da Teoria dos *Stakeholders*, ao se atenderem os interesses dos *stakeholders*, melhora-se o desempenho da organização.

Os aspectos deste processo foram abordados em cinco questões, as quais foram analisadas considerando-se um nível de significância estatística de 5%. As Tabelas 9 e 10 a seguir apresentam a importância relativa dos *stakeholders* quanto à sua relevância no processo de elaboração dos planos estratégicos das IES Públicas e Privadas, respectivamente.

**Tabela 9** Relevância dos *stakeholders* no planejamento – IES Públicas.

Relevância no Planej.	Média	DO	MEC	CT	DI	MT	CM	MN	EX	FN
Ex-Alunos (EX)	<b>9,30</b>		0,353	0,353	0,353	0,218	0,089	0,165	0,029	0,005
Mercado de Trabalho (MT)	9,00	0,353		0,912	0,912	0,684	0,436	0,579	0,105	0,011
Corpo Docente (DO)	8,90	0,353	0,912		0,971	0,631	0,353	0,529	0,105	0,019
Corpo Discente (DI)	8,80	0,353	0,912	0,971		0,631	0,393	0,579	0,105	0,023
MEC	8,70	0,218	0,684	0,631	0,631		0,684	0,853	0,218	0,029
Comunidade (CM)	8,10	0,089	0,436	0,353	0,393	0,684		0,853	0,481	0,143
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,80	0,165	0,579	0,529	0,579	0,853	0,853		0,436	0,143
Fornecedores (FN)	7,70	0,029	0,105	0,105	0,105	0,218	0,481	0,436		0,280
Mantenedor (MN)	6,90	0,005	0,011	0,019	0,023	0,029	0,143	0,143	0,280	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 10** Relevância dos *stakeholders* no planejamento – IES Privadas.

Relevância no Planej.	Média	MN	MT	DO	MEC	DI	CT	CM	EX	FN
Mantenedor (MN)	<b>9,23</b>		0,091	0,044	0,026	0,009	0,003	0,000	0,000	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	9,00	0,091		0,701	0,412	0,221	0,106	0,005	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	8,82	0,044	0,701		0,683	0,448	0,226	0,020	0,000	0,000
MEC	8,55	0,026	0,412	0,683		0,646	0,448	0,078	0,001	0,000
Corpo Discente (DI)	8,37	0,009	0,221	0,422	0,646		0,747	0,222	0,007	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,28	0,003	0,106	0,226	0,448	0,747		0,330	0,014	0,000
Comunidade (CM)	8,00	0,000	0,005	0,020	0,078	0,222	0,330		0,120	0,000
Ex-Alunos (EX)	7,45	0,000	0,000	0,000	0,001	0,007	0,014	0,120		0,001
Fornecedores (FN)	5,65	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	

**Fonte:** Dos autores.

Analisando-se as IES Públicas, cujo comportamento é ilustrado na Tabela 9, evidencia-se uma maior relevância dos *stakeholders* Corpo Docente, MEC, Corpo Técnico-Administrativo, Corpo Discente, Mercado de Trabalho, Comunidade e Mantenedor no planejamento. Em últimas posições, com menor relevância no processo de planejamento destas IES, aparecem os *stakeholders* Ex-Alunos e Fornecedores.

Em termos das IES Privadas, conforme Tabela 10, nota-se que o Mantenedor e o Mercado de Trabalho encabeçam a lista, com proximidade estatística do Corpo Docente, MEC, Corpo Discente e Corpo Técnico-Administrativo. A seguir, com certa distância de um para outro, há a Comunidade e Ex-Alunos. Os Fornecedores ficaram na última posição também quanto a sua relevância no processo de planejamento.

O papel importante do Mantenedor no processo de planejamento dá-se devido as responsabilidades inerentes as entidades mantenedoras, que envolvem questões financeiras, administrativas, dentre outras, das IES Privadas. Por sua vez, o Mercado de Trabalho, com suas atualizações e demandas profissionais, pode também exigir importantes modificações e atualizações nos cursos das IES, algo que deve ser pensado e considerado no processo de planejamento.

As Tabelas 11 e 12 apresentam a importância relativa quanto à participação dos *stakeholders* no processo decisório (por meio de reuniões ou participações em conselhos). Esta mostra-se a questão com maior variação de importância entre os *stakeholders*.

**Tabela 11** Participação dos *stakeholders* em decisões – IES Públicas.

Participação em Decisões	Média	DO	CT	DI	CM	MEC	MT	MN	EX	FN
Corpo Docente (DO)	<b>9,50</b>		0,481	0,353	0,009	0,005	0,002	0,005	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,20	0,481		0,684	0,023	0,009	0,004	0,009	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,60	0,353	0,684		0,089	0,043	0,023	0,043	0,003	0,001
Comunidade (CM)	6,50	0,009	0,023	0,089		0,631	0,529	0,579	0,190	0,075
MEC	5,60	0,005	0,009	0,043	0,631		0,971	0,912	0,481	0,190
Mercado de Trabalho (MT)	5,50	0,002	0,004	0,023	0,529	0,971		0,971	0,481	0,190
Mantenedor (MN)	5,20	0,005	0,009	0,043	0,579	0,912	0,971		0,631	0,315
Ex-Alunos (EX)	4,40	0,000	0,000	0,003	0,190	0,481	0,481	0,631		0,579
Fornecedores (FN)	3,70	0,000	0,000	0,001	0,075	0,190	0,190	0,315	0,579	

**Fonte:** Dos autores.

**Tabela 12** Participação dos *stakeholders* em decisões – IES Privadas.

Participação em Decisões	Média	DO	CT	DI	CM	MEC	MT	MN	EX	FN
Mantenedor (MN)	9,29		0,089	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	8,92	0,089		0,044	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,28	0,000	0,044		0,165	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	7,78	0,000	0,001	0,165		0,011	0,032	0,000	0,000	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	6,28	0,000	0,000	0,000	0,011		0,974	0,106	0,010	0,000
MEC	6,02	0,000	0,000	0,001	0,032	0,974		0,139	0,026	0,000
Comunidade (CM)	5,60	0,000	0,000	0,000	0,000	0,106	0,139		0,211	0,001
Ex-Alunos (EX)	4,80	0,000	0,000	0,000	0,000	0,010	0,026	0,211		0,045
Fornecedores (FN)	3,69	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,045	

**Fonte:** Dos autores.

Quanto as IES Públicas, observa-se na Tabela 11 a existência de três grupos distintos de *stakeholders* quanto a sua participação em decisões da IES. Com maiores médias e diferença estatística em relação aos demais, aparecem os *stakeholders* Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente. Demonstra-se, portanto, que estes são os *stakeholders* que mais participam das decisões nas IES Públicas. Em uma posição próxima, encontra-se o *stakeholder* Comunidade, que aparenta também participar das decisões das IES Públicas, mas apresentam menor voz ativa que os três primeiros *stakeholders* citados. Em um nível inferior, com médias estatisticamente iguais, aparecem os *stakeholders* MEC, Mercado de Trabalho, Mantenedor, Ex-Alunos e Fornecedores. Tais *stakeholders* demonstram ter pouca participação nas decisões das IES Públicas.

Em termos das IES Privadas, nota-se na Tabela 12 a existência de cinco grupos distintos *stakeholders* quanto a sua participação em decisões da IES. Com maiores médias e diferença estatística em relação aos demais, aparecem os *stakeholders* Mantenedor e Corpo Docente. Ambos seriam os *stakeholders* que mais participam das decisões nas IES. Em uma posição próxima, encontram-se os *stake-*

*holders* Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente, que aparentam também participar das decisões, mas apresentam menor voz ativa que os dois primeiros *stakeholders* citados. Todos estes *stakeholders* fazem parte do cotidiano da IES, tendo contato e presença constantes na mesma, o que facilitaria sua participação nas decisões.

Percebe-se, nos dados obtidos, uma cisão entre o que poderia ser classificado como segundo bloco (Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente) e o terceiro bloco (Mercado de Trabalho, MEC e Comunidade). Em um nível inferior, aparecem os Ex-Alunos. E, por último, os Fornecedores.

Há uma reciprocidade da posição do Corpo Docente, Corpo Discente e Corpo Técnico quanto à relevância no planejamento e à participação em decisões nas IES Públicas. Nas IES Privadas, observa-se uma reciprocidade da posição do Mantenedor quanto à relevância no planejamento e à participação em decisões nestas IES. Por sua vez, Mercado de Trabalho e MEC, que são consideradas relevantes no planejamento de ambas as tipologias de IES, apresentam pouca participação nas decisões. No caso do MEC, isto pode ocorrer devido ao distanciamento geográfico do mesmo e ao fato de ser uma organização reguladora, que não possui representantes nas IES. Já em relação ao Mercado de Trabalho, trata-se de um ente abstrato, que não possui um representante oficial, tornando difícil sua participação direta em decisões das variadas IES.

Existe também reciprocidade entre as posições de Ex-Alunos e Fornecedores quanto à relevância no planejamento e à participação em decisões tanto das IES Públicas quanto das IES Privadas. Em ambos os casos tais *stakeholders* apresentam as menores médias. Tal fato pode ser explicado pelo distanciamento destes *stakeholders* em relação à IES, pouca presença ou pouco contato. Por isso, não há um maior envolvimento e ciência quanto aos desafios da Instituição e, por consequência, há pouca participação nas decisões.

As Tabela 13 e 14 reportam os resultados para a questão sobre a relação de confiança mútua das IES, tanto Públicas quanto Privadas, para com os *stakeholders*.

**Tabela 13** Relação de confiança mútua entre a IES Pública e os stakeholders.

Confiança Mútua	Média	MEC	DO	DI	CT	EX	CM	MT	FN	MN
MEC	<b>9,00</b>		0,684	0,481	0,631	0,393	0,315	0,280	0,190	0,105
Corpo Docente (DO)	8,90	0,684		0,853	0,853	0,684	0,393	0,353	0,247	0,247
Corpo Discente (DI)	8,80	0,481	0,853		1,000	0,853	0,481	0,436	0,280	0,315
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,80	0,631	0,853	1,000		0,853	0,481	0,436	0,315	0,315
Ex-Alunos (EX)	8,50	0,393	0,684	0,853	0,853		0,684	0,631	0,481	0,393
Comunidade (CM)	8,40	0,315	0,393	0,481	0,481	0,684		0,912	0,631	0,579
Mercado de Trabalho (MT)	8,20	0,280	0,353	0,436	0,436	0,631	0,912		0,796	0,631
Fornecedores (FN)	7,90	0,190	0,247	0,280	0,315	0,481	0,631	0,796		0,796
Mantenedor (MN)	6,70	0,105	0,247	0,315	0,315	0,393	0,579	0,631	0,796	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 14** Relação de confiança mútua entre a IES Privada e os stakeholders.

Confiança Mútua	Média	MN	DO	CT	DI	EX	MEC	MT	CM	FN
Mantenedor (MN)	<b>9,48</b>		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	8,89	0,001		0,642	0,079	0,009	0,023	0,002	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,83	0,000	0,642		0,181	0,020	0,048	0,006	0,001	0,000
Corpo Discente (DI)	8,45	0,000	0,079	0,181		0,320	0,486	0,157	0,035	0,004
Ex-Alunos (EX)	8,12	0,000	0,009	0,020	0,320		0,747	0,725	0,283	0,047
MEC	8,06	0,000	0,023	0,048	0,486	0,843		0,552	0,212	0,039
Mercado de Trabalho (MT)	8,06	0,000	0,002	0,006	0,157	0,725	0,552		0,448	0,093
Comunidade (CM)	7,77	0,000	0,000	0,001	0,035	0,283	0,212	0,448		0,316
Fornecedores (FN)	7,22	0,000	0,000	0,000	0,004	0,047	0,039	0,093	0,316	

Fonte: Dos autores.

Como demonstrado na Tabela 13, os gestores das IES Públicas afirmam ter o mesmo nível de confiança mútua entre a IES e todos os *stakeholders*, haja visto que todas as partes interessadas mostraram ter médias estatisticamente iguais ( $p\text{-value} > 0,005$ ).

Quanto às IES Privadas, conforme Tabela 14, o Mantenedor aparece com a maior média, estatisticamente diferente das demais, quanto à relação de confiança mútua. Corpo Docente e Corpo Técnico-Administrativo também apresentam altas médias, demonstrando uma relação de confiança mútua para com a IES Privada. Os Fornecedores aparecem novamente com as menores médias, mostrando ser o *stakeholder* com menor confiança mútua para com as IES Privada.

Pode-se separar os *stakeholders* com igualdade estatística em 4 blocos: no primeiro, encontra-se somente o Mantenedor; no segundo, encontram-se Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente, com médias mais próximas à do Mantenedor. Por corresponderem ao *stakeholder* funcionário, estão em constante contato com os problemas e méritos das IES, apresentando uma boa relação de confiança mútua.

Em uma posição intermediária, formando o terceiro bloco, encontram-se Ex-Alunos, MEC e Mercado de Trabalho. Apresentam boas médias de confiança mútua, mas talvez por não fazerem parte do corpo funcional das IES, não trocam tantas informações com as mesmas, não apresentam nível elevado de confiança mútua. Os Ex-Alunos não têm, no geral, uma maior convivência com tais Instituições. Por sua vez, o Mercado de Trabalho trata-se de um ente abstrato, não tendo representantes oficiais, o que pode dificultar o relacionamento com as IES. E, formando o quarto bloco, com as menores médias apresentadas, encontram-se Comunidade e Fornecedores.

A seguir são apresentadas as Tabelas 15 e 16 com os resultados da questão sobre a troca de informações e o conhecimento sobre as demandas e desejos do *stakeholder*.

**Tabela 15** Troca de informações e compreensão sobre demandas e desejos dos stakeholders – IES Públicas.

Troca de Informações	Média	MEC	DO	DI	CT	EX	CM	MT	FN	MN
Corpo Discente (DI)	<b>9,30</b>		0,529	0,529	0,529	0,280	0,143	0,075	0,105	0,023
Ex-Alunos (EX)	8,80	0,529		0,971	0,971	0,631	0,393	0,353	0,280	0,063
Corpo Docente (DO)	8,70	0,529	0,971		1,000	0,684	0,481	0,631	0,315	0,089
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,70	0,529	0,971	1,000		0,684	0,481	0,353	0,315	0,089
MEC	8,40	0,280	0,631	0,684	0,684		0,684	0,631	0,481	0,143
Mercado de Trabalho (MT)	8,10	0,143	0,393	0,481	0,481	0,684		0,912	0,631	0,280
Comunidade (CM)	8,10	0,075	0,353	0,631	0,353	0,631	0,912		0,796	0,315
Fornecedores (FN)	7,60	0,105	0,280	0,315	0,315	0,481	0,631	0,796		0,529
Mantenedor (MN)	<b>6,10</b>	0,023	0,063	0,089	0,089	0,143	0,280	0,315	0,529	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 16** Troca de informações e compreensão sobre demandas e desejos dos stakeholders – IES Privadas.

Troca de Informações	Média	MN	DO	DI	CT	MT	MEC	EX	CM	FN
Mantenedor (MN)	<b>9,14</b>		0,199	0,168	0,101	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	8,92	0,199		0,876	0,621	0,019	0,006	0,001	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,82	0,168	0,876		0,767	0,037	0,011	0,001	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,66	0,101	0,621	0,767		0,083	0,003	0,004	0,000	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,20	0,001	0,019	0,037	0,083		0,580	0,177	0,029	0,000
MEC	7,78	0,000	0,006	0,011	0,003	0,580		0,447	0,137	0,001
Ex-Alunos (EX)	7,40	0,000	0,001	0,001	0,004	0,177	0,447		0,465	0,010
Comunidade (CM)	7,29	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029	0,137	0,465		0,052
Fornecedores (FN)	<b>6,28</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,010	0,052	

Fonte: Dos autores.

A Tabela 15 ilustra a percepção dos gestores de IES Públicas. Nota-se que na visão destes, as IES Públicas possuem o mesmo nível de troca de informações e compreensão sobre as demandas e desejos de todos os *stakeholders*. Observa-se que as médias apresentam valores estatisticamente iguais ( $p\text{-value} > 0,05$ ).

A percepção dos gestores de IES Privadas é apresentada na Tabela 16. Nota-se a existência de quatro grupos distintos de *stakeholders*. Mantenedor, Corpo Docente, Corpo Discente e Corpo Técnico-Administrativo mostram-se relativamente acima dos demais *stakeholders*, apresentando médias estatisticamente iguais. Demonstra-se, portanto, que as IES Privadas possuem uma maior troca de informações e compreensão sobre as demandas e desejos destes *stakeholders*. Estas IES apresentam menor troca de informações e compreensão sobre as demandas e desejos dos *stakeholders* Comunidade e Fornecedores.

As duas últimas questões reforçam as proposições sugeridas na seção de Desempenho Social Corporativo, evidenciando que, em termos das IES Privadas, os Fornecedores e estas IES pouco trocam informações e não apresentam uma relação de confiança mútua, o que dificulta a geração de valor para ambos. No caso da IES Públicas, todos os *stakeholders* apresentam um bom nível de confiança mútua para com estas IES, trocando informações com elas.

Observando-se as Tabela 17 e 18, podemos analisar a comparação das médias quanto ao alinhamento entre o atendimento aos *stakeholders* e objetivos organizacionais.

**Tabela 17** Alinhamento entre o atendimento aos *stakeholders* e objetivos organizacionais – IES Públicas.

Alinhamento com Objetivos da IES	Média	DO	CT	MEC	DI	CM	EX	MT	FN	MN
Corpo Docente (DO)	<b>9,30</b>		0,529	0,631	0,631	0,218	0,247	0,247	0,089	0,165
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,00	0,529		0,912	0,971	0,436	0,529	0,529	0,218	0,393
MEC	9,00	0,631	0,912		0,971	0,393	0,481	0,436	0,190	0,280
Corpo Discente (DI)	8,80	0,631	0,971	0,971		0,481	0,529	0,529	0,280	0,353
Comunidade (CM)	8,20	0,218	0,436	0,393	0,481		0,971	0,971	0,684	0,684
Ex-Alunos (EX)	8,20	0,247	0,529	0,481	0,529	0,971		0,971	0,684	0,684
Mercado de Trabalho (MT)	8,10	0,247	0,529	0,436	0,529	0,971	0,971		0,739	0,684
Fornecedores (FN)	7,80	0,089	0,218	0,190	0,280	0,684	0,684	0,739		0,971
Mantenedor (MN)	<b>6,90</b>	0,165	0,393	0,280	0,353	0,684	0,684	0,684	0,971	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 18** Alinhamento entre o atendimento aos *stakeholders* e objetivos organizacionais – IES Privadas.

Alinhamento com Objetivos da IES	Média	DI	DO	MN	CT	MT	MEC	EX	CM	FN
Corpo Discente (DI)	<b>9,23</b>		0,741	0,953	0,094	0,020	0,004	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	9,14	0,741		0,811	0,181	0,051	0,011	0,001	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	9,08	0,953	0,811		0,144	0,038	0,009	0,001	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,75	0,094	0,181	0,144		0,644	0,250	0,060	0,007	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,71	0,020	0,051	0,038	0,644		0,435	0,093	0,017	0,000
MEC	8,29	0,004	0,011	0,009	0,250	0,435		0,404	0,130	0,000
Ex-Alunos (EX)	8,03	0,000	0,001	0,01	0,060	0,093	0,404		0,454	0,001
Comunidade (CM)	7,75	0,000	0,000	0,000	0,007	0,017	0,130	0,454		0,006
Fornecedores (FN)	<b>6,51</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,006	

Fonte: Dos autores.

A Tabela 17 ilustra a percepção dos gestores de IES Públicas. Nota-se que, na visão destes, as IES Públicas possuem o mesmo nível de alinhamento entre o atendimento de todos os seus *stakeholders* e objetivos organizacionais. Observa-se que as médias apresentam valores estatisticamente iguais ( $p\text{-value} > 0,05$ ).

Quanto às IES Privadas, conforme Tabela 18, é possível constatar que os *stakeholders* que apresentam maior alinhamento para com os objetivos destas IES são aqueles com que possuem maior participação nas decisões, apresentam maior confiança mútua para com as IES e trocam maior quantidade de informações com as mesmas: Corpo Discente, Corpo Docente, Mantenedor e Corpo Técnico-Administrativo. Esta relação corrobora com o modelo proposto por Harisson *et al.* (2010).

Quanto à visão dos gestores conforme à tipologia das IES em relação ao conjunto de questões sobre a Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, assim como na seção de Desempenho Social Corporativo, mostra-se que as IES Públicas no geral apresentam pouca diferenciação quanto aos *stakeholders*. No geral, os gestores destas IES consideram que todos os *stakeholders* apresentam médias estatisticamente iguais. Entretanto, quanto às IES Privadas, mostram-se cenários com maiores nuances, com três a quatro diferentes níveis de importância de *stakeholders*. Pode-se notar uma importância relativa maior do Corpo Docente, sempre nas três primeiras posições. Os Fornecedores foram os que tiveram a pior posição relativa, repetindo o que aconteceu na seção de CSP. O Mercado de Trabalho, apesar da posição relativa privilegiada quanto à sua relevância no processo de elaboração de planos das IES, não mantém tal posição quanto à participação nas decisões, confiança mútua, troca de informações e compreensão sobre demandas e desejos.

## **DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS PARA STAKEHOLDERS**

O tema foi indicado como uma das fronteiras da Teoria dos *Stakeholders*, detalhado no modelo de Harrison, Bosse e Phillips (2010). Tal detalhamento, aborda, dentre outros pontos, a questão dos recursos tangíveis e intangíveis. O tema é abordado em quatro questões, analisadas pelos testes de Mann-Whitney, com nível de significância 5%.

**Tabela 19** Dedicção de recursos tangíveis – IES Públicas

Dedicção de Recursos Tangíveis	Média	DO	DI	CT	FN	MN	MT	CM	EX	MEC
Corpo Docente (DO)	<b>7,70</b>		0,971	0,971	0,579	0,143	0,075	0,043	0,035	0,019
Corpo Discente (DI)	7,70	0,971		0,971	0,631	0,143	0,052	0,029	0,029	0,019
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,60	0,971	0,971		0,631	0,143	0,075	0,043	0,043	0,023
Fornecedores (FN)	6,70	0,579	0,631	0,631		0,353	0,247	0,190	0,165	0,089
Mantenedor (MN)	5,10	0,143	0,143	0,143	0,353		0,853	0,739	0,739	0,529
Mercado de Trabalho (MT)	4,90	0,075	0,052	0,075	0,247	0,853		0,739	0,796	0,684
Comunidade (CM)	4,70	0,043	0,029	0,043	0,190	0,739	0,739		0,971	0,796
Ex-Alunos (EX)	4,60	0,035	0,029	0,043	0,165	0,739	0,796	0,971		0,684
MEC	<b>3,80</b>	0,019	0,019	0,023	0,089	0,529	0,684	0,796	0,684	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 20** Dedicção de recursos tangíveis – IES Privadas.

Dedicção de Recursos Tangíveis	Média	DO	DI	CT	MN	FN	MEC	MT	CM	EX
Corpo Docente (DO)	<b>8,57</b>		0,193	0,033	0,366	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,15	0,193		0,388	0,789	0,011	0,001	0,000	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,91	0,033	0,388		0,333	0,070	0,007	0,001	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	7,80	0,366	0,789	0,333		0,021	0,003	0,000	0,000	0,000
Fornecedores (FN)	7,03	0,000	0,011	0,070	0,021		0,261	0,134	0,031	0,006
MEC	6,32	0,000	0,001	0,007	0,003	0,261		0,077	0,399	0,113
Mercado de Trabalho (MT)	6,32	0,000	0,000	0,001	0,000	0,134	0,077		0,502	0,139
Comunidade (CM)	6,03	0,000	0,000	0,000	0,000	0,031	0,399	0,502		0,394
Ex-Alunos (EX)	<b>5,45</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,113	0,139	0,394	

Fonte: Dos autores.

A Tabela 19 demonstra a dedicação de recursos tangíveis das IES Públicas. O Corpo Docente, Corpo Discente, Corpo Técnico-Administrativo, Fornecedores, Mantenedor e Mercado de Trabalho formam o grupo de *stakeholders* ao qual a IES Pública dedica mais recursos tangíveis. Já os *stakeholders* aos quais a IES dedica menos recursos tangíveis são Comunidade, Ex-Alunos e MEC, que apresentam maior distanciamento para com a mesma.

Acerca da dedicação de recursos tangíveis das IES Privadas, presente na Tabela 20, Corpo Docente e Corpo Discente ocupam a posição relativa superior, seguido de Corpo Técnico-Administrativo e Mantenedor – todos ligados ao ciclo operacional típico das IES. Este são, portanto, os *stakeholders* aos quais a IES dedica mais recursos tangíveis. Já os *stakeholders* aos quais a IES dedica menos recursos tangíveis são o MEC, Mercado de Trabalho, Comunidade e Ex-Alunos, que apresentam maior distanciamento para com a mesma.

As percepções de satisfação com os recursos tangíveis atribuídos pelas IES Públicas e IES Privadas são apresentadas nas Tabelas 21 e 22.

**Tabela 21** Atendimento à demanda por recursos tangíveis – IES Públicas.

Atendimento à Demanda por Tangíveis	Média	DO	DI	CT	FN	MN	MT	CM	EX	MEC
Corpo Docente (DO)	<b>7,80</b>		0,631	0,436	0,123	0,052	0,063	0,029	0,005	0,019
Corpo Discente (DI)	7,50	0,631		0,684	0,218	0,105	0,075	0,052	0,011	0,029
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,30	0,436	0,684		0,353	0,143	0,105	0,075	0,029	0,043
Fornecedores (FN)	5,40	0,123	0,218	0,353		0,684	0,631	0,529	0,315	0,353
Mantenedor (MN)	4,70	0,052	0,105	0,143	0,684		0,971	0,912	0,631	0,684
Mercado de Trabalho (MT)	4,70	0,063	0,075	0,105	0,631	0,971		0,912	0,796	0,631
Comunidade (CM)	4,50	0,029	0,052	0,075	0,529	0,912	0,912		0,796	0,739
Ex-Alunos (EX)	4,00	0,005	0,011	0,029	0,315	0,631	0,796	0,796		0,912
MEC	<b>3,90</b>	0,019	0,029	0,043	0,353	0,684	0,631	0,739	0,912	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 22** Atendimento à demanda por recursos tangíveis – IES Privadas.

Atendimento à Demanda por Tangíveis	Média	DO	DI	MN	CT	FN	MEC	MT	CM	EX
Corpo Docente (DO)	<b>8,57</b>		0,750	0,878	0,878	0,009	0,057	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,42	0,750		0,878	0,377	0,023	0,113	0,000	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	8,08	0,878	0,878		0,364	0,030	0,136	0,000	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,06	0,878	0,377	0,364		0,165	0,362	0,008	0,000	0,000
Fornecedores (FN)	7,34	0,009	0,023	0,030	0,165		0,753	0,271	0,032	0,001
MEC	7,22	0,057	0,113	0,136	0,362	0,753		0,163	0,032	0,009
Mercado de Trabalho (MT)	6,98	0,000	0,000	0,000	0,008	0,271	0,163		0,214	0,094
Comunidade (CM)	6,52	0,000	0,000	0,000	0,000	0,032	0,026	0,214		0,514
Ex-Alunos (EX)	<b>5,98</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,009	0,094	0,514	

**Fonte:** Dos autores.

As percepções entre o nível de dedicação de recursos tangíveis e nível de atendimento às demandas sugerem proporcionalidade, que foi comprovada através da comparação entre as médias, através do teste de Mann-Whitney, dos *stakeholders* nas duas questões. Todos os *stakeholders* apresentaram *p-value* maior que 5%.

A Tabela 21 demonstra o atendimento à demanda por recursos tangíveis das IES Públicas. O Corpo Docente, Corpo Discente, Corpo Técnico-Administrativo, Fornecedores, Mantenedor e Mercado de Trabalho formam o grupo de *stakeholders* ao qual a IES Pública melhor atende a demanda por recursos tangíveis. Já os *stakeholders* aos quais a IES pior atende a demanda por recursos tangíveis são Comunidade, Ex-Alunos e MEC, que apresentam maior distanciamento para com a mesma.

Acerca do atendimento à demanda por recursos tangíveis das IES Privadas, presente na Tabela 22, Corpo Docente, Corpo Discente, Mantenedor e Corpo Técnico-Administrativo são os *stakeholders* aos quais a IES melhor satisfaz as demandas por recursos tangíveis. Por sua vez, os *stakeholders* aos quais a IES pior satisfaz as demandas por recursos tangíveis são a Mercado de Trabalho, Comunidade e Ex-Alunos.

Nestas duas questões, os Fornecedores, diferente do encontrado em todas as questões anteriores, não aparecem mais na última posição, obtendo posições intermediárias. Há, portanto, uma demanda real dos Fornecedores por recursos tangíveis das IES, provavelmente em função das transações entre ambos, resultantes do ciclo operacional das IES. Esta demanda é atendida pelas IES, sejam elas Públicas ou Privadas, na mesma proporção.

Quanto aos níveis de dedicação de recursos intangíveis, os resultados são comunicados nas Tabelas 23 e 24 seguir.

**Tabela 23** Dedicação de recursos intangíveis – IES Públicas.

Dedicação de Recursos Intangíveis	Média	DO	CT	DI	MEC	MT	CM	FN	EX	MN
Corpo Docente (DO)	<b>9,20</b>		0,529	0,631	0,280	0,075	0,075	0,035	0,035	0,105
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,80	0,529		1,000	0,579	0,247	0,218	0,105	0,105	0,247
Corpo Discente (DI)	8,70	0,631	1,000		0,579	0,280	0,218	0,123	0,123	0,247
MEC	7,80	0,280	0,579	0,579		0,631	0,579	0,393	0,353	0,529
Mercado de Trabalho (MT)	7,40	0,075	0,247	0,280	0,631		0,971	0,684	0,579	0,796
Comunidade (CM)	7,40	0,075	0,218	0,218	0,579	0,971		0,739	0,631	0,853
Fornecedores (FN)	7,00	0,035	0,105	0,123	0,393	0,684	0,739		0,853	0,971
Ex-Alunos (EX)	6,60	0,035	0,105	0,123	0,353	0,579	0,631	0,853		0,853
Mantenedor (MN)	<b>6,60</b>	0,105	0,247	0,247	0,529	0,796	0,853	0,971	0,853	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 24** Dedicção de recursos intangíveis – IES Privadas.

Dedicção de Recursos Intangíveis	Média	DO	MN	DI	CT	MEC	MT	CM	FN	EX
Corpo Docente (DO)	<b>9,12</b>		0,729	0,246	0,007	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	8,94	0,729		0,456	0,030	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,77	0,246	0,456		0,138	0,036	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,35	0,007	0,030	0,138		0,365	0,012	0,000	0,000	0,000
MEC	7,62	0,002	0,007	0,036	0,365		0,169	0,005	0,004	0,001
Mercado de Trabalho (MT)	7,37	0,000	0,000	0,000	0,012	0,169		0,061	0,044	0,014
Comunidade (CM)	6,57	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,061		0,689	0,452
Fornecedores (FN)	6,22	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,044	0,689		0,760
Ex-Alunos (EX)	<b>6,14</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,014	0,452	0,760	

**Fonte:** Dos autores.

A Tabela 23 demonstra que a dedicção de recursos intangíveis das IES Públicas. Demonstra-se que estas IES dedicam recursos intangíveis a todos os *stakeholders* de forma semelhante, com médias estatisticamente iguais ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Em termos da dedicção de recursos intangíveis das IES Privadas, ilustrada na Tabela 24, as posições relativas aos *stakeholders* com maiores médias (Corpo Docente, Mantenedor, Corpo Discente e Corpo Técnico) são similares às da distribuição de recursos tangíveis. Os Ex-Alunos são apontados como o *stakeholder* com menor nível de dedicção de recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis.

É interessante notar que, mesmo ocupando as mesmas posições quanto à distribuição de recursos tangíveis, Corpo Docente e Corpo Discente apresentam médias maiores quanto à demanda por intangíveis, demonstrando que tais *stakeholders*, na visão dos gestores, anseiam mais por recursos intangíveis do que tangíveis. Isto se repete para todos os outros *stakeholders* tanto das IES Públicas quanto das IES Privadas.

As percepções de satisfação com os recursos intangíveis atribuídos pelas IES Públicas e IES Privadas são comunicadas nas Tabelas 25 e 26.

**Tabela 25** Atendimento à demanda por recursos intangíveis – IES Públicas.

Atendimento à Demanda por Intangíveis	Média	DO	DI	CT	MEC	CM	EX	MT	FN	MN
Corpo Docente (DO)	<b>8,80</b>		0,739	0,579	0,853	0,280	0,436	0,393	0,123	0,165
Corpo Discente (DI)	8,60	0,739		0,853	0,971	0,393	0,631	0,529	0,190	0,247
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,50	0,579	0,853		0,796	0,481	0,739	0,631	0,247	0,280
MEC	8,40	0,853	0,971	0,796		0,481	0,579	0,529	0,280	0,247
Comunidade (CM)	7,90	0,280	0,393	0,481	0,481		0,971	1,000	0,579	0,529
Ex-Alunos (EX)	7,90	0,436	0,631	0,739	0,579	0,971		0,971	0,529	0,436
Mercado de Trabalho (MT)	7,80	0,393	0,529	0,631	0,529	1,000	0,971		0,631	0,481
Fornecedores (FN)	7,40	0,123	0,190	0,247	0,280	0,579	0,529	0,631		0,796
Mantenedor (MN)	<b>6,30</b>	0,165	0,247	0,280	0,247	0,529	0,436	0,481	0,796	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 26** Atendimento à demanda por recursos intangíveis – IES Privadas.

Atendimento à Demanda por Intangíveis	Média	MN	DO	DI	CT	MEC	MT	CM	FN	EX
Mantenedor (MN)	<b>8,63</b>		0,344	0,176	0,058	0,177	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	8,48	0,344		0,663	0,321	0,554	0,002	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,29	0,176	0,663		0,590	0,370	0,009	0,000	0,001	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,14	0,058	0,321	0,590		0,764	0,039	0,002	0,003	0,002
MEC	8,08	0,177	0,554	0,370	0,764		0,055	0,003	0,005	0,002
Mercado de Trabalho (MT)	7,65	0,000	0,002	0,009	0,039	0,055		0,118	0,179	0,080
Comunidade (CM)	7,03	0,000	0,000	0,000	0,002	0,003	0,118		0,912	0,700
Fornecedores (FN)	6,98	0,000	0,000	0,001	0,003	0,005	0,179	0,912		0,675
Ex-Alunos (EX)	<b>6,75</b>	0,000	0,000	0,000	0,002	0,002	0,080	0,700	0,675	

Fonte: Dos autores.

A Tabela 25 demonstra o atendimento à demanda por recursos intangíveis das IES Públicas. Demonstra-se que estas IES atendem à demanda por recursos intangíveis de todos os *stakeholders* de forma semelhante, com médias estatisticamente iguais ( $p\text{-value} > 0,05$ ).

A Tabela 26 ilustra o atendimento à demanda por recursos intangíveis das IES Privadas. Os *stakeholders* guardam as mesmas posições relativas neste quesito quando comparados à dedicação de recursos intangíveis, conforme observado na Tabela 24, a exceção de Corpo Docente e Mantenedor, que se revezam na primeira e segunda posição. Tanto quanto aos recursos tangíveis como intangíveis, os dados sugerem que há relação entre a dedicação de recursos e o atendimento às demandas. O Corpo Docente aparece como o que recebe os maiores níveis de recursos e o que tem as demandas com melhor nível de atendimento. Os Ex-Alunos são os que aparecem com pior nível relativo de dedicação de recursos e atendimento a demandas pelos recursos, sejam tangíveis ou intangíveis.

Em comparação ao atendimento das demandas por recursos tangíveis, novamente, todos os *stakeholders* apresentaram médias maiores no atendimento das demandas por recursos intangíveis. Os gestores das IES acreditam que os *stakeholders* anseiam por maior quantidade de recursos intangíveis, e buscam satisfazer tal demanda.

## SALIÊNCIA DE STAKEHOLDERS

O tópico *Saliência de Stakeholders* é o mais estudado dentre os aspectos da Teoria dos *Stakeholders* selecionados para identificação empírica na presente pesquisa. Desde a proposição do modelo por Mitchell, Agle e Wood (1997), muitos autores realizaram aplicações, inclusive no Ensino Superior, como o trabalho de Mainardes, Alves e Raposo (2010) em Instituições de Ensino Superior Portuguesas.

Porém, o assunto segue como pauta de pesquisas empíricas. Como exemplo, o trabalho de Boesso *et al.* (2015), que identificou uma associação positiva entre desempenho financeiro e a priorização de *stakeholders* (a atribuição de recursos a *stakeholders* classificados como *salientes*).

As questões da presente pesquisa abordam de forma direta os elementos principais do modelo de saliência: poder utilitário, poder coercitivo, poder normativo, urgência, legitimidade e saliência. Nas Tabelas 27 e 28 são apresentados os resultados referentes ao poder utilitário de cada *stakeholder*.

**Tabela 27 Poder utilitário dos stakeholders – IES Públicas.**

Poder Utilitário	Média	MEC	MN	MT	CM	DO	CT	EX	DI	FN
MEC	<b>4,10</b>		0,631	0,481	0,481	0,393	0,393	0,481	0,353	0,436
Mantenedor (MN)	3,10	0,631		0,853	0,853	0,739	0,739	0,912	0,684	0,853
Mercado de Trabalho (MT)	2,80	0,481	0,853		1,000	0,971	0,971	0,912	0,971	0,971
Comunidade (CM)	2,80	0,481	0,853	1,000		0,971	0,971	0,912	0,971	0,971
Corpo Docente (DO)	2,70	0,393	0,739	0,971	0,971		1,000	0,912	0,971	0,971
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	2,70	0,393	0,739	0,971	0,971	1,000		0,912	0,971	0,971
Ex-Alunos (EX)	2,70	0,481	0,912	0,912	0,912	0,912	0,912		0,853	0,912
Corpo Discente (DI)	2,60	0,353	0,684	0,971	0,971	0,971	0,971	0,853		0,912
Fornecedores (FN)	<b>2,60</b>	0,436	0,853	0,971	0,971	0,971	0,971	0,912	0,912	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 28 Poder utilitário dos stakeholders – IES Privadas**

Poder Utilitário	Média	MN	MEC	DO	DI	MT	CT	FN	CM	EX
Mantenedor (MN)	<b>5,40</b>		0,685	0,278	0,238	0,091	0,134	0,045	0,012	0,007
MEC	5,20	0,685		0,500	0,430	0,220	0,256	0,102	0,027	0,013
Corpo Docente (DO)	4,85	0,278	0,500		0,900	0,611	0,609	0,298	0,083	0,038
Corpo Discente (DI)	4,75	0,238	0,430	0,900		0,705	0,697	0,361	0,114	0,055
Mercado de Trabalho (MT)	4,63	0,091	0,220	0,611	0,705		0,934	0,576	0,188	0,092
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	4,52	0,134	0,256	0,609	0,697	0,934		0,621	0,208	0,100
Fornecedores (FN)	4,20	0,045	0,102	0,298	0,361	0,576	0,621		0,453	0,276
Comunidade (CM)	3,74	0,012	0,027	0,083	0,114	0,188	0,208	0,453		0,725
Ex-Alunos (EX)	<b>3,46</b>	0,007	0,013	0,038	0,055	0,092	0,100	0,276	0,725	

Fonte: Dos autores.

O poder utilitário é referenciado como o poder baseado em recompensas ou punições econômicas, para que o *stakeholder* obtenha o que é de seu interesse. Observa-se uma posição relativa superior do Mantenedor e do MEC, em ambas as tipologias de IES, que mostram-se estatisticamente iguais. Ressalta-se ainda, conforme ilustrado na Tabela 27, que as IES Públicas consideram que todos os *stakeholders* apresentam médias de poder utilitário estatisticamente iguais.

Quanto às IES Privadas, a Tabela 28 demonstra que a Comunidade e Ex-Alunos ocupam as últimas posições, apresentando também médias estatisticamente iguais. Outra observação é quanto à queda nas médias quando comparadas às demais assertivas do questionário. Pode-se dizer, de modo geral, que todos os *stakeholders* apresentam baixo poder utilitário, com médias similares, apresentando maiores diferenças somente entre Mantenedor e MEC quando comparadas à Comunidade e Ex-Alunos.

As Tabelas 29 e 30 apresentam os resultados obtidos quanto ao poder coercitivo, compreendido como o poder baseado na força física ou coercitiva, utilizada ou não, para que o *stakeholder* obtenha da IES o que é de seu interesse.

**Tabela 29 Poder coercitivo dos stakeholders – IES Públicas.**

Poder Coercitivo	Média	DO	MEC	DI	CT	MT	CM	FN	EX	MN
Corpo Docente (DO)	<b>2,90</b>		1,000	0,684	0,684	0,684	0,684	0,684	0,684	0,684
MEC	2,70	1,000		0,684	0,684	0,684	0,684	0,684	0,684	0,684
Corpo Discente (DI)	1,90	0,684	0,684		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	1,90	0,684	0,684	1,000		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Mercado de Trabalho (MT)	1,90	0,684	0,684	1,000	1,000		1,000	1,000	1,000	0,971
Comunidade (CM)	1,90	0,684	0,684	1,000	1,000	1,000		1,000	1,000	0,971
Fornecedores (FN)	1,90	0,684	0,684	1,000	1,000	1,000	1,000		1,000	0,971
Ex-Alunos (EX)	1,90	0,684	0,684	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		0,971
Mantenedor (MN)	<b>1,70</b>	0,684	0,684	1,000	1,000	0,971	0,971	0,971	0,971	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 30** Poder coercitivo dos *stakeholders* – IES Privadas.

Poder Coercitivo	Média	MEC	MN	DI	DO	MT	CT	CM	FN	EX
MEC	<b>5,22</b>		0,513	0,027	0,017	0,024	0,014	0,003	0,002	0,001
Mantenedor (MN)	4,68	0,513		0,113	0,091	0,115	0,075	0,041	0,024	0,019
Corpo Discente (DI)	3,60	0,027	0,113		0,963	0,928	0,888	0,525	0,386	0,326
Corpo Docente (DO)	3,55	0,017	0,091	0,963		0,913	0,917	0,519	0,378	0,315
Mercado de Trabalho (MT)	3,54	0,024	0,115	0,928	0,913		0,824	0,450	0,284	0,258
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	3,46	0,014	0,075	0,888	0,917	0,824		0,595	0,428	0,369
Comunidade (CM)	3,02	0,003	0,041	0,525	0,519	0,450	0,595		0,748	0,687
Fornecedores (FN)	2,78	0,002	0,024	0,386	0,378	0,284	0,428	0,748		0,938
Ex-Alunos (EX)	<b>2,78</b>	0,001	0,019	0,326	0,315	0,258	0,369	0,687	0,938	

**Fonte:** Dos autores.

Quanto às IES Públicas, observa-se que todos os *stakeholders* apresentam médias de poder coercitivo estatisticamente iguais, tal qual o poder utilitário. Este comportamento pode ser visualizado na Tabela 29. As respostas apresentaram médias baixas para as diferentes tipologias de IES, assim como o ocorrido na questão anterior.

Em relação às IES Privadas, conforme ilustrado na Tabela 30, o MEC e o Mantenedor, que apresentam médias estatisticamente iguais, são apontados como os *stakeholders* com maior poder coercitivo. Os *stakeholders* com menor poder coercitivo são os Ex-Alunos e os Fornecedores. Nota-se o papel de destaque do MEC, órgão regulador do setor que, conforme esperado, apresenta maior poder coercitivo.

Com relação ao poder normativo, ou seja, poder baseado em prestígio e reputação, as informações são apresentadas nas Tabelas 31 e 32 a seguir.

**Tabela 31** Poder normativo dos stakeholders – IES Públicas.

Poder Normativo	Média	MEC	MN	DO	DI	MT	CT	CM	EX	FN
MEC	<b>6,30</b>		1,000	0,912	0,853	0,481	0,393	0,393	0,436	0,218
Mantenedor (MN)	6,30	1,000		0,912	0,853	0,481	0,393	0,393	0,436	0,218
Corpo Docente (DO)	6,10	0,912	0,912		0,971	0,631	0,529	0,481	0,579	0,353
Corpo Discente (DI)	5,70	0,853	0,853	0,971		0,739	0,579	0,579	0,631	0,393
Mercado de Trabalho (MT)	5,20	0,481	0,481	0,631	0,739		0,853	0,853	0,853	0,579
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	5,00	0,393	0,393	0,529	0,579	0,853		0,971	1,000	0,739
Comunidade (CM)	4,90	0,393	0,393	0,481	0,579	0,853	0,971		1,000	0,739
Ex-Alunos (EX)	4,70	0,436	0,436	0,579	0,631	0,853	1,000	1,000		0,739
Fornecedores (FN)	<b>4,30</b>	0,218	0,218	0,353	0,393	0,579	0,739	0,739	0,739	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 32** Poder normativo dos stakeholders – IES Privadas.

Poder Normativo	Média	MN	MEC	DO	DI	MT	CT	CM	EX	FN
Mantenedor (MN)	<b>7,65</b>		0,625	0,224	0,097	0,049	0,001	0,000	0,000	0,000
MEC	7,58	0,625		0,108	0,044	0,022	0,001	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	7,38	0,224	0,108		0,579	0,431	0,013	0,006	0,001	0,000
Corpo Discente (DI)	7,09	0,097	0,044	0,579		0,775	0,055	0,027	0,008	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	7,03	0,049	0,022	0,431	0,775		0,082	0,042	0,016	0,001
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	6,22	0,001	0,001	0,013	0,055	0,082		0,692	0,417	0,068
Comunidade (CM)	5,89	0,000	0,000	0,006	0,027	0,042	0,692		0,654	0,175
Ex-Alunos (EX)	5,66	0,000	0,000	0,001	0,008	0,016	0,417	0,654		0,401
Fornecedores (FN)	<b>5,11</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,068	0,175	0,401	

Fonte: Dos autores.

Em relação às IES Públicas, observa-se que todos os *stakeholders* apresentam médias de poder normativo estatisticamente iguais, semelhante ao ocorrido com as médias dos poderes coercitivo e utilitário. Este comportamento pode ser visualizado na Tabela 31.

Por sua vez, em relação às IES Privadas, conforme Tabela 32, os *stakeholders* MEC, Mantenedor, Corpo Docente e Corpo Discente encabeçam a lista, com valores dos testes estatísticos que indicam médias equivalentes. Os Fornecedores ficam na última posição, com médias estatisticamente equivalentes às médias dos *stakeholders* Comunidade e Ex-Alunos. Pode-se observar que o nível das médias aumenta neste quesito quando comparado aos níveis dos poderes utilitários e coercitivos.

As três primeiras questões abordaram a dimensão poder do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). As Tabelas 33 e 34 apresentam os resultados quanto à dimensão urgência.

**Tabela 33** Urgência dos *stakeholders* – IES Públicas.

Urgência	Média	MEC	CT	DO	DI	MT	EX	CM	FN	MN
MEC	<b>7,40</b>		0,796	0,796	0,796	0,529	0,481	0,436	0,436	0,393
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,20	0,796		0,971	0,971	0,739	0,631	0,579	0,579	0,481
Corpo Docente (DO)	7,10	0,796	0,971		1,000	0,739	0,631	0,579	0,579	0,529
Corpo Discente (DI)	7,10	0,796	0,971	1,000		0,739	0,631	0,579	0,579	0,529
Mercado de Trabalho (MT)	6,80	0,529	0,739	0,739	0,739		0,739	0,739	0,684	0,684
Ex-Alunos (EX)	6,40	0,481	0,631	0,631	0,631	0,739		0,971	0,912	0,739
Comunidade (CM)	6,20	0,436	0,579	0,579	0,579	0,739	0,971		0,912	0,796
Fornecedores (FN)	6,10	0,436	0,579	0,579	0,579	0,684	0,912	0,912		0,796
Mantenedor (MN)	<b>5,50</b>	0,393	0,481	0,529	0,529	0,684	0,739	0,796	0,796	

**Fonte:** Dos autores.

**Tabela 34** Urgência dos *stakeholders* – IES Privadas.

Urgência	Média	MEC	DI	MN	DO	CT	MT	CM	FN	EX
MEC	<b>8,63</b>		0,610	0,857	0,068	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	8,55	0,610		0,469	0,156	0,006	0,001	0,000	0,000	0,000
Mantenedor (MN)	8,54	0,857	0,469		0,050	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	8,06	0,068	0,156	0,050		0,217	0,067	0,002	0,001	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,69	0,002	0,006	0,001	0,217		0,524	0,038	0,014	0,004
Mercado de Trabalho (MT)	7,40	0,000	0,001	0,000	0,067	0,524		0,148	0,062	0,020
Comunidade (CM)	6,69	0,000	0,000	0,000	0,002	0,038	0,148		0,681	0,364
Fornecedores (FN)	6,43	0,000	0,000	0,000	0,001	0,014	0,062	0,681		0,596
Ex-Alunos (EX)	<b>6,14</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,020	0,364	0,596	

**Fonte:** Dos autores.

A Tabela 33 ilustra a dimensão urgência dos *stakeholders* das IES Públicas. Nota-se que todos os *stakeholders* apresentam médias de urgência estatisticamente iguais, semelhante ao ocorrido com as médias dos poderes coercitivo, normativo e utilitário.

Quanto a dimensão urgência dos *stakeholders* das IES Privadas, a Tabela 34 demonstra que os *stakeholders* mais urgentes são MEC, Corpo Discente, Mantenedor e Corpo Docente, que apresentam médias estatisticamente iguais. MEC e Corpo Discente representam o quartil de valores superiores. Fornecedores e Ex-Alunos são apontados como menos urgentes em suas demandas.

A última dimensão do modelo da saliência é quanto à legitimidade dos pedidos dos *stakeholders* (se são adequados ou apropriados), cujos dados são reportados nas Tabela 35 e 36, analisadas com nível de significância estatística de 1%.

**Tabela 35** Legitimidade dos stakeholders – IES Públicas.

Legitimidade	Média	DO	DI	CT	MT	CM	EX	MEC	FN	MN
Corpo Docente (DO)	<b>8,90</b>		0,684	0,796	0,684	0,315	0,315	0,393	0,052	0,043
Corpo Discente (DI)	8,70	0,684		0,912	0,971	0,529	0,529	0,631	0,075	0,075
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,70	0,796	0,912		0,971	0,529	0,436	0,579	0,089	0,075
Mercado de Trabalho (MT)	8,50	0,684	0,971	0,971		0,529	0,631	0,684	0,105	0,075
Comunidade (CM)	8,20	0,315	0,529	0,529	0,529		0,971	0,971	0,190	0,190
Ex-Alunos (EX)	8,00	0,315	0,529	0,436	0,631	0,971		0,971	0,315	0,280
MEC	7,70	0,393	0,631	0,579	0,684	0,971	0,971		0,315	0,247
Fornecedores (FN)	6,50	0,052	0,075	0,089	0,105	0,190	0,315	0,315		1,000
Mantenedor (MN)	<b>6,20</b>	0,043	0,075	0,075	0,075	0,190	0,280	0,247	1,000	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 36** Legitimidade dos stakeholders – IES Privadas.

Legitimidade	Média	MN	DO	DI	MT	CT	EX	CM	MEC	FN
Mantenedor (MN)	<b>8,78</b>		0,589	0,335	0,222	0,161	0,021	0,003	0,023	0,000
Corpo Docente (DO)	8,65	0,589		0,663	0,485	0,390	0,075	0,012	0,069	0,000
Corpo Discente (DI)	8,49	0,335	0,663		0,786	0,642	0,175	0,032	0,146	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,45	0,222	0,485	0,786		0,875	0,228	0,059	0,214	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,42	0,161	0,390	0,642	0,875		0,361	0,074	0,263	0,000
Ex-Alunos (EX)	8,03	0,021	0,075	0,175	0,228	0,361		0,369	0,793	0,003
Comunidade (CM)	7,72	0,003	0,012	0,032	0,059	0,074	0,369		0,676	0,035
MEC	7,63	0,023	0,069	0,146	0,214	0,263	0,793	0,676		0,023
Mantenedor (MN)	<b>6,60</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,035	0,023	

Fonte: Dos autores.

A Tabela 35 ilustra a dimensão legitimidade dos *stakeholders* das IES Públicas. Nota-se que todos os *stakeholders* apresentam médias de legitimidade estatisticamente iguais ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Em termos das IES Privadas, conforme observado na Tabela 36, percebe-se que as médias são muito próximas, sugerindo igualdade de legitimidade dentre os *stakeholders* listados. A exceção é o *stakeholder* Fornecedor, que não mantém igualdade com nenhum *stakeholder*.

Por fim, as Tabelas 37 e 38 apresentam os dados relativos à questão da Saliência dos *stakeholders*, ou seja, se ele recebe alta prioridade do time de gestão.

**Tabela 37** Saliência dos *stakeholders* – IES Públicas.

Saliência	Média	MN	DI	DO	CT	MT	MEC	CM	MN	FN
Corpo Discente (DI)	<b>8,80</b>		0,912	0,796	0,684	0,684	0,247	0,063	0,143	0,009
Corpo Docente (DO)	8,70	0,912		0,912	0,853	0,796	0,353	0,075	0,190	0,015
MEC	8,70	0,796	0,912		0,912	0,853	0,393	0,105	0,190	0,015
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,60	0,684	0,853	0,912		0,971	0,436	0,105	0,280	0,015
Mercado de Trabalho (MT)	8,50	0,684	0,796	0,853	0,971		0,529	0,143	0,247	0,029
Comunidade (CM)	8,00	0,247	0,353	0,393	0,436	0,529		0,028	0,631	0,052
Ex-Alunos (EX)	6,60	0,063	0,075	0,105	0,105	0,143	0,028		0,912	0,529
Mantenedor (MN)	6,40	0,143	0,190	0,190	0,280	0,247	0,631	0,912		0,393
Fornecedores (FN)	<b>5,50</b>	0,009	0,015	0,015	0,015	0,029	0,052	0,529	0,393	

Fonte: Dos autores.

**Tabela 38** Saliência dos *stakeholders* – IES Privadas.

Saliência	Média	MN	DI	DO	CT	MT	MEC	CM	EX	FN
Mantenedor (MN)	<b>9,46</b>		0,578	0,191	0,001	0,000	0,706	0,000	0,000	0,000
Corpo Discente (DI)	9,29	0,578		0,483	0,005	0,001	0,919	0,000	0,000	0,000
Corpo Docente (DO)	9,20	0,191	0,483		0,029	0,006	0,417	0,000	0,000	0,000
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,66	0,001	0,005	0,029		0,699	0,008	0,006	0,002	0,000
Mercado de Trabalho (MT)	8,55	0,000	0,001	0,006	0,699		0,002	0,015	0,003	0,000
MEC	8,05	0,706	0,919	0,417	0,008	0,002		0,000	0,000	0,000
Comunidade (CM)	7,58	0,000	0,000	0,000	0,006	0,015	0,000		0,672	0,035
Ex-Alunos (EX)	7,40	0,000	0,000	0,000	0,002	0,003	0,000	0,672		0,069
Fornecedores (FN)	<b>6,58</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,035	0,069	

**Fonte:** Dos autores.

A Tabela 37 demonstra que nas IES Públicas todos os *stakeholders* mostram-se salientes. Destaca-se que as menores médias de saliência são demonstradas pelos *stakeholders* Ex-Alunos, Mantenedor e Fornecedores. Quanto às IES Privadas, como ilustrado na Tabela 38, observa-se que os *stakeholders* com maior saliência são Mantenedor, Corpo Discente e Corpo Docente, com igualdade das médias, de acordo com o teste estatístico. Os *stakeholders* menos salientes são Ex-Alunos e Fornecedores.

No tocante à classificação dos *stakeholders*, de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), teríamos de classificar os *stakeholders* de acordo com a presença de legitimidade, urgência e poder. Na visão dos gestores de IES Públicas, como todos os *stakeholders* detém o mesmo nível de poder, legitimidade e urgência, pode-se classificar todas as partes interessadas destas IES como definitivas.

Quanto aos *stakeholders* das IES Privadas, de acordo com os resultados obtidos, poderiam ser classificados como legítimos todos os *stakeholders*, à exceção dos Fornecedores. Quanto à urgência, poderiam ser classificados como urgentes os *stakeholders* Corpo Discente, MEC, Corpo Docente, Mantenedor e Corpo Técnico-Administrativo – a diferença de p-valor do Corpo Técnico-Administrativo para o

Mercado de Trabalho, o próximo na classificação, pode ser considerada diferente a 0,05 de significância. Os demais *stakeholders* seriam não urgentes.

A dimensão poder apresentou forte queda nas médias dos quesitos poder coercitivo e utilitário, e níveis mais altos nos quesitos de poder normativo. Porém, nos três itens, Mantenedor, MEC, Corpo Docente e Corpo Discente se apresentam no topo das listas. Os *stakeholders* Mercado de Trabalho e Corpo Técnico-Administrativo também demonstram ter poder, ainda que em dimensões menores. Uma classificação arbitrária, baseada nas posições relativas apresentadas, poderia ser apresentada da seguinte forma:

**Quadro 2** Classificação dos *stakeholders* da pesquisa de acordo com o modelo de Michell, Agle e Wood (1997).

<b>Categoria de Stakeholder</b>	<b>Stakeholders classificados – IES Públicas</b>	<b>Stakeholders classificados – IES Privadas</b>
Stakeholders definitivos (detém poder, legitimidade e urgência)	Comunidade, Corpo Discente, Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo, Ex-Alunos, Fornecedores, Mantenedor, MEC e Mercado de Trabalho	Corpo Docente, Corpo Discente, Corpo Técnico-Administrativo, MEC e Mantenedor
Stakeholder dominante (detém poder e legitimidade)	-	Mercado de Trabalho
Stakeholders discricionários (detém legitimidade)	-	Ex-Alunos e Comunidade
Não-Stakeholder (não detém poder, legitimidade e urgência)	-	Fornecedores

**Fonte:** Dos autores.

Considerando apresentado no Quadro 2, houve adequação com o teste empírico de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999), pois a classificação dos *stakeholders* apresentou coerência com a questão última sobre saliência de *stakeholders*.

## Conclusão

Tendo como objetivo geral analisar a importância relativa de cada *stakeholder* das IES para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores das IES Brasileira, a presente pesquisa mensurou as diferentes dimensões de CSP sob a ótica da Teoria dos Stakeholders. Salienta-se que todas estas dimensões foram analisadas considerando as diferentes tipologias de IES (Públicas e Privadas).

Os achados da pesquisa demonstram que os Gestores de IES Públicas detêm uma visão pouco aprofundada e diversificada, considerando todos os *stakeholders* importantes e com médias estatisticamente iguais. Esta visão é encontrada para todas as questões de Desempenho Social Corporativo, demonstrando que estes gestores consideram que todos os *stakeholders* das IES Públicas geram e recebem valor substancial da IES, recebendo o mesmo nível de impacto social e detendo o mesmo nível de satisfação para com a Instituição.

Sob a ótica dos gestores das IES Privadas, observa-se uma visão com mais nuances, com movimentações e níveis de importâncias variados para cada *stakeholder*, conforme a questão investigada. Quanto às questões específicas sobre o Desempenho Social Corporativo, foram encontradas diferenças de importâncias relativas entre os *stakeholders* com relação à geração de valor para o *stakeholder* e à geração de valor para a IES (maior relevância para Corpo Docente, Discente e Técnico-Administrativo - *stakeholders* citados para a literatura de CSP como Clientes e Funcionários - e menor para Fornecedores), sugerindo reciprocidade nas relações com a maioria dos *stakeholders*.

A mesma situação ocorreu quanto à questão sobre o “Impacto Social” do atendimento aos interesses de cada um dos *stakeholders*. Porém, quanto ao nível de satisfação dos *stakeholders* para com as IES, houve empate técnico entre todos os *stakeholders*. Para analisar a satisfação com maior profundidade, pode ser necessário medir a percepção dos *stakeholders* acerca da mesma questão.

Em relação aos objetivos secundários, sob a perspectiva dos gestores das IES Públicas, nas questões de Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, observa-se um alinhamento entre parte dos *stakeholders* considerados mais relevantes no processo de planejamento e *stakeholders* com maior participação nas decisões das IES Públicas, especificamente, Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente. Embora estes grupos tenham uma maior proximidade e atuação junto a estas Instituições, os Gestores afirmam ter um bom nível de confiança mútua e troca de informações com todos os grupos de *stakeholders* indistintamente.

Sob a perspectiva dos gestores das IES Privadas, nas questões de Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, como defendido pela literatura (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010), é possível notar que os *stakeholders* Corpo Discente, Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Mantenedor, ao apresentarem maior relevância e participação no processo decisório das IES, assim como apresentarem um relacionamento pautado na confiança mútua e troca de informações com estas Instituições, mostram-se mais importantes para a Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor das IES Privadas.

Quanto à Distribuição de Recursos para *Stakeholders*, encontrou-se relação entre a dedicação de recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e o atendimento às demandas por esses recursos. Neste aspecto da Teoria dos *Stakeholders*, os Ex-Alunos aparecem como o *stakeholder* menos privilegiado, tanto em relação às IES Públicas, quanto em relação às IES Privadas. As IES Públicas demonstram uma maior importância e atenção dada aos *stakeholders* Corpo Docente, Corpo Discente, Corpo Técnico-Administrativo e Mercado de Trabalho. Por sua vez, as IES Privadas demonstram uma maior importância e atenção dada aos *stakeholders* Corpo Docente, Corpo Discente, Corpo Técnico-Administrativo e Mantenedor.

As questões relacionadas à Saliência de *Stakeholders* permitiram classificar todos os *stakeholders* das IES Públicas como *stakeholders* definitivos. No tocante às IES Privadas, classificam-se como *stakeholders* definitivos: o Corpo Docente, o Corpo Discente, o Corpo Técnico, o MEC e o Mantenedor. Como *stakeholder* dominante classifica-se o Mercado de Trabalho. Por fim, como *stakeholders* discricionários classificam-se: os Ex-Alunos e a Comunidade. Os Fornecedores são classificados como não-*stakeholders*, não detendo poder, legitimidade e urgên-

cia. Tal classificação apresentou compatibilidade com o teste empírico de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999).

O presente trabalho apresenta contribuições acadêmicas e gerenciais. Academicamente, contribui-se com esclarecimentos acerca das percepções de Gestores para com *stakeholders* em um determinado setor e contexto (Ensino Superior Brasileiro), colaborando com a clarificação na construção teórica do CSP ao investigá-lo e mensurá-lo em um domínio específico (GOND; CRANE, 2010; GRIFFIN, 2017; PERRAULT; QUINN, 2018; WOOD, 2010). Tais esclarecimentos podem fomentar pesquisadores da área de CSP e Teoria dos *Stakeholders*, demonstrando a necessidade de se aprofundar o conhecimento acerca das diferenças de importância dos *stakeholders* conforme a natureza das Instituições (Pública x Privada). Contribui também ao consubstanciar com evidências empíricas percepções consideradas senso comum, como a importância relativa superior do Corpo Docente e Corpo Discente. Por fim, os achados da pesquisa contribuem teoricamente ao demonstrar quais *stakeholders* têm seus interesses e preocupações priorizados pelas IES Públicas e Privadas (BENNEWORTH; JONGBLOED, 2010; BOESSO; FAVOTTO; MICHELON, 2015).

Gerencialmente, contribui ao identificar os *stakeholders* de um setor específicos (Ensino Superior) que apresentam maior importância relativa, servindo de orientação aos esforços de planejamento e práticos dos gestores do setor. A partir dos resultados evidenciados, Gestores de Instituições de Ensino de naturezas distintas podem estabelecer estratégias e políticas eficientes e eficazes, otimizando o relacionamento e o atendimento às demandas dos *stakeholders*.

O estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, o tamanho da amostra (75 respondentes). Há necessidade de ampliação da amostra para maior robustez das análises. Segundo, o fato do respondente da pesquisa ser o gestor, o que pode trazer vieses, dada a dificuldade deste em admitir a insatisfação dos *stakeholders*. Por fim, uma limitação foi quanto ao insucesso em coletar informações sobre o desempenho financeiro e desempenho acadêmico das IES. A coleta de tais informações permitiria relacionar as variáveis de CSP com desempenho financeiro e acadêmico.

Como sugestão de pesquisas futuras, considerando as limitações deste trabalho, propõe-se: (i) o desenvolvimento de estudos com dados primários com a percepção dos próprios *stakeholders* sobre o CSP das IES, permitindo uma com-

paração das percepções dos Gestores e partes interessadas; (ii) o desenvolvimento de estudos com fontes documentais e secundárias que demonstrem se de fato as percepções sobre CSP dos Gestores das IES resultam em ações práticas voltadas aos *stakeholders*; (iii) o desenvolvimento de estudos que explique as diferentes percepções de CSP de Gestores de IES Públicas e IES Privadas.

## Referências

- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of *stakeholder* attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, v. 42, n.5, p.507-525, 1999.
- AGUDO-VALIENTE, J.M.; GARCÉS-AYERBE, C; SALVADOR-FIGUEIRAS, M. Corporate social performance and stakeholder dialogue management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.22, n.1, p.13-31, 2015.
- BENNEWORTH, P.; JONGBLOED, B. W. Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*, v.59, p. 567-588, 2010.
- BOESSO, G; FAVOTTO, F; MICHELON, G. takeholder Prioritization, Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: Further Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.22, n.6, p.424-440, 2015.
- CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model as Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v.4, n.4, p.497-506, 1979.
- CLARKSON, M. B. E. A *Stakeholder* Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.92-117, 1995.
- CLAUSS, T.; MOUSSA, A.; KESTING, T. Entrepreneurial University: A stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research. *International Journal of Technology Management*, v.77, n.1/2/3, p. 109-144, 2018.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The *Stakeholder* Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65- 91, 1995.
- EL-AKREMI, A., GOND, J.-P., SWAEN, V., DE ROECK, K., & IGALENS, J. How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, v.44, n.2, p.619-659, 2018.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2019. 7. ed.
- GOND, J.-P.; CRANE, A. Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? *Business and Society*, v.44, n.4, p.677-703, 2010.

GRIFFIN, J. J. Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business and Society*, v.39, n.4, p.479-491, 2000.

GRIFFIN, J. J. *Managing corporate impacts: Co-creating value*. New York, NY: Cambridge University Press, 2016.

GRIFFIN, J. J. Tracing stakeholder terminology then and now: convergence and new pathways. *Business Ethics: A European Review*, v.26, n.4, p.326-346, 2017.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v.31, n.1, p.58 – 74, 2010.

INEP. *Instrumento de Avaliação Institucional*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 05 de abril de 2013.

INEP. *Resumo Técnico - Censo da Educação Superior 2013*. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/493780](http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/493780)>. Acesso em: 23 de maio de 2019.

JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, v.20, n.2, p.404-437, 1995.

KÜHNEN, M.; HAHN, R. Systemic social performance measurement: systematic literature review and explanations on the academic status quo from a product life-cycle perspective. *Journal of Cleaner Production*, v.205, n.20, p.690-705, 2018.

LANGRAFE, T. F.; BRANCO, A. C.. Como medir a Corporate Social Performance? O estado da arte. *Anais do SemeAd: Seminários de Administração*. FEA- USP, São Paulo, Setembro de 2014.

MAAS, K.; SCHALTEGGER, S.; CRUTZEN, N. Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, v.136, n.10, p.237-248, 2016.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.9, n.3, p.4-40, 2010.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. *Contextus: revista contemporânea de economia e gestão*, v.9, n.1, p.19-32, 2011.

MARCO, R.A.; FIATES, G. G. S. O processo de formação de estratégias em Instituições de Ensino Superior. *Revista GUAL*, v.9, n.1, p. 211-233, 2016.

MARIN, A.; MITCHELL, R. K.; LEE, J. H. The Vulnerability and Strength Duality in Ethnic Business: A Model of Stakeholder Saliency and Social Capital. *Journal of Business Ethics*, v. 130, n.2, p.271-289, 2015.

MEC. *Apresentação*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/institucional>>. Acesso em: 10 de maio de 2017.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v.22, n.4, p.853-886, 1997.

ORLITZKY, M.; LOUCHE, C.; GOND, J.-P.; CHAPPLE, W. Unpacking the drivers of corporate social performance: a multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. *Journal of Business Ethics*, v.144, n.1, p.21-40, 2017.

PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. *Cadernos EBAPE*, v.14, n.1, p. 24-46, 2016.

- PERRAULT, E.; QUINN, M. A. What have firms been doing? Exploring what KLD data report about firms' corporate social performance in the period 2000-2010. *Business and Society*, v.57, n.5, p.890-928, 2018.
- SILVA JR., A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Processo evolutivo e gestão universitária: um estudo comparativo entre três IES familiares. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 6, 2006, Blumenau, SC. *Anais...* Blumenau: GUAL, 2006.
- ROWLEY, T.; BERMAN, S. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society*, v.39, n.4, p.397-418, 2000.
- RUD, B.M.; MURALIDHAR, K.; PAUL, K. The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. *Journal of Management*, v.24, n.1, p.119 – 133, 1998.
- SILTAOJA, M.; LÄHDESMÄKI, M. From Rationality to Emotionally Embedded Relations: Envy as a Signal of Power in Stakeholder Relations. *Journal of Business Ethics*, v.128, n.4, p.837-850, 2015.
- TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, v.37, n.2, p.314-329, 2016.
- WOOD, D. J. Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Review*, v.12, n.1, p.50-84, 2010.
- WOOD, D. J. (2015). Corporate Social Performance. In *Wiley Encyclopedia of Management* (eds C.L. Cooper, P.C. Flood and Y. Freeney). doi:10.1002/9781118785317.weom110041.
- WOOD, D. J.; LONGSDON, J. M. Social Issues in Management as a Distinct Field: Corporate Social Responsibility and Performance. *Business and Society*, v.58, n.7, p.1334-1357, 2019.
- WOOD, D. J.; MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; BRYAN, L. M. Stakeholder identification and salience after 20 years: progress, problems and prospects. *Business and Society*, December, p.1-50, 2018.
- ZHAO, X; MURRELL, A. J. Revisiting the corporate social performance-financial performance link: a replication of Waddock and Graves. *Strategic Management Journal*, v.37, n.11, p.2378-2388, 2016.