

**UNIVERSIDADES, STAKEHOLDERS E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

**RAQUEL TEODORO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

**BARBARA GALLELI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

# UNIVERSIDADES, STAKEHOLDERS E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA REVISÃO DA LITERATURA

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades são conhecidas por seu papel de disseminadoras do conhecimento, esse é um dos motivos pelo qual, na Conferência de Estocolmo, elas foram consideradas como sendo fundamentais na promoção do desenvolvimento sustentável (DS). De acordo com a Comissão Brundtland Relatório 1987, o DS é definido como sendo o desenvolvimento que “atende a necessidade da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas necessidades” (WCED, 1987, p. 41). Neste sentido, muitos estudiosos reconhecem que o ensino superior é fundamental para construção de sociedades sustentáveis, implementando e institucionalizando a sustentabilidade em todos os seus sistemas (Foo, 2013); (Lozano et al., 2013 ; Lozano et al., 2015 e Ramos et al., 2015). Dessa forma, as instituições de ensino superior (IES), contribuem de modo significativo na promoção do DS (Bowles, 2019) e possuem a responsabilidade de transformar as sociedades em uma humanidade mais sustentável ( Barth e Rieckmann, 2012). Neste sentido muitos esforços estão sendo feitos por diversas IES ao redor do mundo, e mostram avanços de sucesso para o ensino superior no campo de DS. Dentre esses esforços está a integração das IES e seus stakeholders em ações que visem implementar o desenvolvimento sustentável.

A integração entre partes interessadas e IES com vistas a promover o DS foi precisamente destacada na Agenda 21, capítulo 36 (UNCED, 1993). A partir de então este engajamento foi identificado como necessário para introduzir sustentabilidade em diversos elementos do ensino superior Boks; Diehl (2006). Para Wright (2007), no cenário das universidades, a teoria dos stakeholders se constituiu uma base sólida para o desenvolvimento sustentável, pois, está intrincada com os princípios da ética e da sustentabilidade. Neste sentido, compromisso entre líderes e principais partes interessadas das IES com a sustentabilidade é um fator imprescindível no êxito de iniciativas voltadas para o DS. De acordo com Nagy e Somosi (2020), ecossistema que forma as partes interessadas de uma universidade é composto por alunos atuais e ex-alunos, pais, municípios, faculdades, administração e pessoal administrativo, professores, organizações governamentais, academia de ciências, parceiros e empresas de pesquisa. A maioria das ações que integram os stakeholders foca em desenvolver estratégias que possibilitem uma maior colaboração dos professores em programas como: “educando os educadores” e envolvendo os estudantes por meio de novas abordagens pedagógicas nos currículos (Lozano et al. , 2013 ; Ramos et al. , 2015 ).

Diversos estudos apontam que as instituições precisam identificar suas partes interessadas e diferenciá-las, a fim de melhor trabalhar suas estratégias (Chris Chapleo e Christopher Simms); (Júnia et. al., 2019); (Mainardes et al. 2010 e Young Ha Cho). O compromisso das principais partes interessadas desempenha um papel fundamental na eficácia de iniciativas de desenvolvimento sustentável em instituições de ensino superior (Lyra M. Galvão, 2009). Neste sentido, Chakraborty et al. (2020) aponta que, em relação a visão estratégica voltada ao desenvolvimento sustentável os elementos: consciência das partes interessadas, intenção comportamental e vontade de agir precisam de mais atenção dos pesquisadores para envolver os stakeholders no processo de desenvolvimento sustentável. Estudo apontam ainda que o planejamento estratégico é fundamental para promover ações que envolvam os stakeholders (Berchin et al., 2016).

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do que foi exposto, observou-se um gap na literatura existente sobre universidades e seus stakeholders no sentido de haver um mapeamento da identificação dos diversos tipos de partes interessadas e das estratégias necessárias para integrá-los por meio de ações que promovam o desenvolvimento sustentável. Desta forma, a partir de uma revisão da literatura, este artigo tem por objetivo identificar os tipos dos stakeholders-chave das universidades para detectar quais estratégias necessárias para promover o engajamento entre as partes interessadas rumo ao desenvolvimento sustentável.

Assim sendo, este artigo se propõe a responder duas perguntas iniciais: 1) Quem são os stakeholders-chave das universidades? 2) Quais os tipos de estratégias que melhor promovem seu engajamento na promoção do desenvolvimento sustentável? A partir das tipologias clássicas de stakeholders de Mitchell et al. (1997) e dos endereçamentos estratégicos de Savage et al. (1991), este trabalho traz contribuição à literatura acadêmica ao apresentar um mapeamento dos stakeholders-chave das universidades, bem como fornece um diagnóstico das estratégias indicadas para engajar cada um dos tipos.

O artigo começa com uma visão breve e geral da literatura existente sobre desenvolvimento sustentável nas universidades e estratégias para envolver o stakeholders nessas iniciativas que promovem o DS. A seguir são apresentados os modelos e análise dos resultados de categorização (Mitchell et al., 1997) e diagnóstico das partes interessadas, mostrando por meio de um desenho conceitual quais as estratégias que são mais efetiva e promovem maior envolvimento entre IES, stakeholders e desenvolvimento sustentável. O artigo termina com implicações e contribuições em relação ao modelo e conclusões.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O Desenvolvimento sustentável nas universidades**

Após a publicação da “Década das Nações Unidas para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável” um número crescente de universidades absorveu a sustentabilidade dentro de sua missão interna (Lozano et al., 2015). URBANSKI E LEAL FILHO (2015), defendem que muito desse crescimento pode ser explicado pela premissa de que a sustentabilidade se encaixa bem na cultura e nos valores de muitas faculdades e universidades. No entanto, é preciso levar em conta que inúmeras pressões também impulsionam as Instituições de Ensino Superior (IES) a uma mudança institucional que abrace o Desenvolvimento Sustentável (DS). Em resposta a essas demandas, muitos artigos foram publicados mostrando que existe uma necessidade crescente de integração entre princípios do DS e objetivos estratégicos, em universidades de todo o mundo (Pocatilu e Ciurea, 2011).

Essa integração influencia não apenas as IES internamente, mas também toda a sociedade, por meio do conhecimento que elas geram e transferem (Lotz-Sisitka et al., 2015). Este é mais um dos motivos que faz com que adoção de uma abordagem mais sustentável por parte das instituições de ensino se torne uma questão central em todo o mundo (Lee et al., 2013; Yuan e Zuo, 2013) já que, ao se tornarem referência em sustentabilidade, por meio de suas ações elas podem moldar a mentalidade de uma nova geração mais preocupada com questões ambientais e sociais que visem o desenvolvimento de toda coletividade (Pop et al., 2012) e (Dabija et al., 2017). Nesse sentido, o DS determina futuras demandas para todas as partes interessadas das universidades (Dinu, 2010), estudos recentes apontam que as elas devem implementar estratégias voltadas a atender e satisfação seus principais stakeholders (Jongbloed et al. 2008; Kettunen, 2015; Pavicic, Alfirevic e Mihanovic, 2009; Savage et al., 1991 e Sisto et al., 2020). Neste sentido, as IES estão cada vez mais empenhadas em desenvolver alunos qualificados, profissionais e cidadãos responsáveis por um futuro mais sustentável e muitas

universidades têm feito isto especialmente agregando a disciplina de sustentabilidade em seus currículos. Tendo em vista que os estudantes de hoje, serão os gestores de amanhã, elas têm se concentrado em desenvolver nestes estudantes o espírito crítico, e o senso de responsabilidade por uma sociedade sustentável (Gramatakos et al., 2019); (Leal Filho et al., 2015).

No entanto, alguns autores apontam a existência de limitações na implementação do desenvolvimento sustentável nas universidades (Too e Bajracharya, 2015), principalmente na integração dos princípios dos conceitos. Em primeiro lugar, se faz necessário um olhar mais profundo para este conceito, pois ele possui uma infinidade de interpretações que vão de abordagens que defendem a manutenção do *status quo*, passando pela argumentação da necessidade reformas à abordagens que prezam por transformações radicais (Hopwood et al., 2005). Essa diversidade de olhares e de significados permite que a sustentabilidade seja interpretada em uma série de contextos que podem ser adaptados às mais diversas necessidades de acordo com o interesse dos stakeholders (Sylvestre et al., 2013).

Além do limite supracitado, a literatura admite que há limitações ainda para: a construção de um elo entre o desenvolvimento sustentável e o capital do conhecimento da universidade (Elena-Pérez et al., 2011; Pelau et al., 2011) a fim de desenvolver uma estratégia global que integra todas as suas atividades (Shi e Lai, 2013). Além disso há limites quanto aos custos, os riscos associados, a ineficiência dos métodos implementados, bem como o baixo interesse das partes interessadas tornam-se desafios para o desenvolvimento sustentável nas universidades (Dabija e Barbuț, 2013).

A fim de superar as limitações supracitadas e atender as necessidades de suas partes interessadas, as universidades podem inserir diversos conceitos e práticas em diferentes domínios: educação e currículos, pesquisa, operações de instalações / campus, conscientização da sociedade, organização da estrutura institucional, avaliação e relatórios (Lozano et al., 2013; UNESCO, 2012). No entanto é importante destacar que estas práticas devem refletir em estratégias que visem mediar, por meio de um planejamento estratégico, os interesses e conflitos entre os diferentes stakeholders (Ian e Hjortso, 2019).

### 3.2 Desenvolvimento da teoria dos stakeholders nas universidades

A teoria dos stakeholders ou teoria das partes interessadas, tendo sido ambos os termos tratados como sinônimos neste trabalho, teve origem em 1984 com a publicação de *Strategic Management* de R. Edward Freeman, que se opunha à teoria dos acionistas ou doutrina de Friedman, na qual a única responsabilidade das organizações seria auferir lucros para seus acionistas (Friedman; Schwartz, 1965). De acordo com esta teoria, o ecossistema que envolve os stakeholders de uma instituição é composto por todas as partes que afetam ou são afetadas por ela, dessa forma, a instituição deve prestar atenção diferenciada aos seus funcionários, fornecedores, proprietários, comunidade, concorrentes, governo, órgãos de supervisão e ecologia local (Freeman, 2010). Definir e gerenciar as partes interessadas, se tornou um valioso instrumento de gestão (Mitchell et al., 1997), tanto no processo de tomada de decisão, quanto na implementação de estratégias

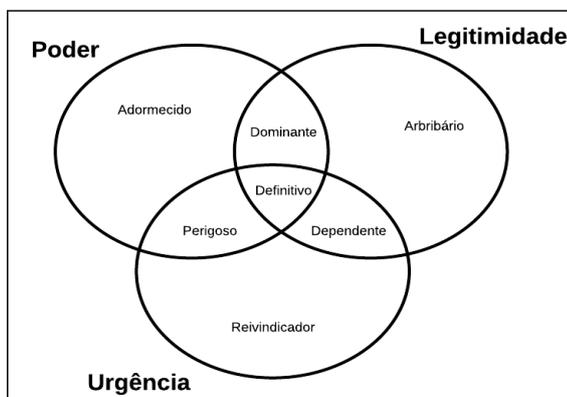
Nos principais estudos sobre stakeholders o objetivo em geral é identificar quem são os stakeholders de uma empresa e em seguida determinar qual a influência eles exercem (Rowley, 1997). No contexto das universidades, identificar os stakeholders envolvidos em seus processos se constitui em um passo imprescindível no estabelecimento das estratégias das instituições de ensino, bem como a percepção das necessidades destes stakeholders e formas para supri-las. Atender às necessidades destes indivíduos ou grupos é um fator competitivo importante para uma Instituições de ensino superior (Dobni e Luffman, 2003). Contudo, a identificação dos

vários públicos-alvo das IES não é uma tarefa fácil, pois no processo de prestação do serviço educação são diversos os intervenientes, uns de forma direta, outros indiretamente. Diversos investigadores tentaram identificar os diferentes grupos que podem influenciar ou que beneficiam do ensino superior, não fazendo distinção entre clientes ou públicos da instituição.

Há na literatura diversos modelos de classificação das partes interessadas, uma das mais relevantes é a teoria desenvolvida por Mitchell et al (1997) designada por Stakeholders Saliência. Ela já foi utilizada por diversos pesquisadores, incluindo (Benneworth e Jongbloed, 2010 ) e recentemente usada por (Ian e Hjortso, 2019), o fato de ser amplamente utilizada é um dos motivos que levou a se optar por ela neste trabalho. De acordo com esta teoria, os stakeholders variariam em termos de poder, legitimidade e urgência. O poder pode ser percebido como coercitivo (baseado na força ou ameaça), normativo (inclui legislação e formas de comunicação), ou utilitária (recursos ou informações). A legitimidade pode ser individual, social ou organizacional. A urgência é notada como a necessidade por uma ação imediata. Quanto maior a combinação destes três atributos, maior será a relevância do stakeholder para a universidade (Falqueto et al., 2020). A representação das partes interessadas baseada nestes três atributos, permite que a universidade defina prioridades e o que Mitchell et al. denominaram de saliência, pois representa o grau de prioridade que os gestores atribuem às reivindicações de seus stakeholders. Ao combinar esses três atributos, Mitchell et al. ( 1997 ) sugerem a existência de sete tipos diferentes de stakeholders:

- 1) Stakeholder Adormecido - Possui poder para fazer valer sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência dessa forma, não podem usar o poder que têm;
- 2) Stakeholder Arbitrário – Este tipo possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência;
- 3) Stakeholder - Reivindicador. Quando o atributo mais importante na administração do stakeholder for urgência, ele é reivindicador. No entanto, sem poder e sem legitimidade, não atrapalha a organização;
- 4) Stakeholder Dominante - Poder e legitimidade asseguram a este tipo na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa;
- 5) Stakeholder Perigoso - Possui poder e urgência sem, no entanto, possuir legitimidade, neste caso o stakeholder é coercitivo e pode ser violento para a organização;
- 6) Stakeholder Dependente – Alega ter urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro stakeholder para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.
- 7) Stakeholder Definitivo – Quando o stakeholder possui os três atributos é denominado como definitivo, devendo se dar atenção imediata a ele.

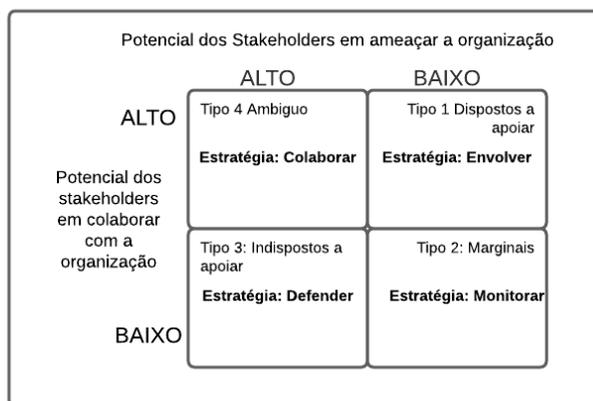
Figura 1: Tipos de Stakeholders



Fonte: Mitchell et al. (1997)

Após a identificação dos Stakeholders-chave de acordo com uma ordem de influência na organização (Mitchell et al., 1997), duas avaliações críticas devem ser feitas: o potencial desses Stakeholders em ameaçar a organização e o potencial em cooperar com a organização. De acordo com a classificação de Savage et al. (1991) existem quatro classes de stakeholders segundo classificação de Savage et al. (1991) conforme Figura 2:

Figura 2: Diagnóstico dos principais stakeholders das Universidades



Fonte: Savage et al. (1991)

1) Dispostos a apoiar – baixo potencial para ameaçar e alto potencial para cooperar; 2) Marginais – não se constituem em grandes ameaças e tampouco em cooperadores; 3) Indispostos a cooperar – alto potencial de ameaça, e baixo potencial para cooperação; 4) Ambíguos – alto potencial em ameaçar, como também para cooperar.

Ao focar no potencial dos stakeholders-chave para ameaçar ou cooperar, as IES podem evitar planos contrários aos planos dos stakeholders, reconhecendo suas necessidades emergentes, e traçando planos que possam envolvê-los e desviar problemas associados à organização. Muitas vezes o potencial de cooperar do stakeholder é ignorado dado que as análises geralmente enfatizam a capacidade latente para ameaças. “A cooperação deve ser enfatizada da mesma forma que a ameaça, uma vez que permite que a gestão das partes interessadas vá além de estratégias meramente defensivas ou ofensivas.” (Savage et al. 1991).

Atualmente, o desenvolvimento sustentável tem determinado futuras demandas para todas as partes interessadas das instituições de ensino (Dinu, 2010), e elas estão enfrentando muitas pressões no sentido de adotarem uma mudança institucional rumo ao desenvolvimento sustentável (Chakeaborty et al., 2019). A fim de atender estas demandas, o gerenciamento dos stakeholders deve ser entendido como uma tarefa sucessiva de analisar e integrar os diversos interesses (Freeman e McVea, 2001). As partes interessadas podem ser incluídas no processo de tomada de decisão por meio de compartilhamento de informação, consulta, envolvimento, colaboração e capacitação (Pellicano et al., 2014).

Tendo em vista que, como destacado anteriormente, o envolvimento das partes interessadas na promoção do desenvolvimento sustentável, foi recomendado pela Agenda 21 (Wals, 2014), isso faz com que o compromisso e a participação dos stakeholders sejam imperativas na incorporação do desenvolvimento sustentável no ensino superior (Boks e Diehl, 2006). Nesse sentido, identificar quais os stakeholders (Mitchell et al., 1997) e o diagnóstico

que melhor se aplica a cada tipo (Savage et al., 1991), permite as universidades desenvolverem estratégias que melhor se adaptem a cada um dos tipos.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão da literatura é um método de pesquisa que permite coletar e sintetizar pesquisas anteriores Snyder (2019). O primeiro passo para realização dessa pesquisa foi definir uma pergunta orientadora: Quem são os stakeholders-chave das universidades e quais os tipos de estratégias que melhor promovem seu engajamento na promoção do desenvolvimento sustentável?

### 4.1 Dados bibliométricos

Apesar de o período de pesquisa compreende espaço temporal entre 2005 e 2020, tendo sido escolhido este período por pautar-se na publicação da Década das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável 2005 2014, e optou-se por incluir os artigos publicados até o ano vigente da realização da pesquisa nas bases de dados, 2020.

Gráfico 1: Quantidade de publicações por ano



Fonte: (Autora, 2020)

O gráfico 1 apresenta a evolução das publicações ao longo dos anos, demonstrando que o tema em questão está em uma curva ascendente de investigação. A maioria dos artigos utilizados nesta revisão são estudos empíricos com abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas, contou-se também com três revisões da literatura. Os métodos estão especificados na tabela 1.

Tabela 1: Método de pesquisa

Abordagem de Pesquisa	Método de Pesquisa	Nº de artigos
Qualitativa	Estudo de Caso	5
Quantitativa	Levantamento	2
Qualitativa	Análise Comparativa	2
Qualitativa	Revisão da Literatura	3
Quantitativa	Experimento	2

Fonte: (Autora, 2020)

Na tabela 2 estão descritos os tipos de stakeholder e quantos artigos que mais aparecem nos artigos, a sobreposição se deve ao fato de que alguns artigos versam sobre dois ou mais tipos de partes interessadas.

Tabela 2: Tipos de Stakeholders

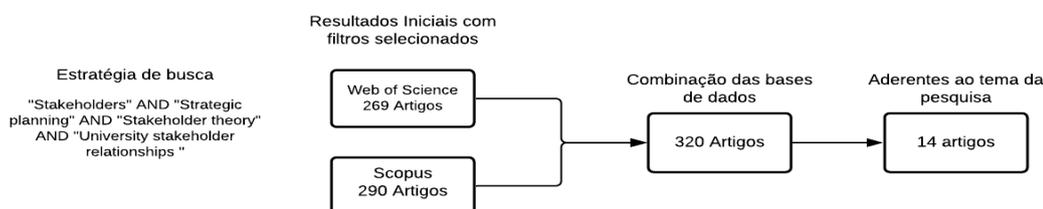
Stakeholders	Qte de artigos	Principais termos usados nos artigos para definir o stakeholder
Estudantes/ex-alunos	10	Muito importante, definitivos e agente de mudança
Professores	2	Definitivos, importantes
Governo	3	Dominantes, legislação e mantenedoras
Sociedade	3	Muito importante
Stakeholders em geral	2	Importantes na definição de estratégias
país	1	Pagam mensalidade (privadas)
gestores/pessoal adm.	2	Dependem das universidades

Fonte: (Autora, 2020)

## 4.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados de acordo com os seguintes passos: (1) Escolha das bases de dados; (2) definição da estratégia de busca; (3) definição dos filtros de busca (4) seleção dos artigos por meio de leitura e análise qualitativa dos *abstracts*, selecionou-se 14 artigos que se mostraram aderentes ao tema da pesquisa. As bases escolhidas foram Web of Science, que lista periódicos acadêmicos com fator de impacto e a Scopus, pois lista um número de periódicos maior que o da Web of Science (Paul e Criado, 2020). Foi realizada uma busca na base de dados pela seguinte estratégia: "*stakeholder\**" AND "*universit\* education*" OR "*universit\**" AND "*sustainab\**" OR "*sustainab\* development*". Foram selecionados artigos de acordo com os seguintes filtros: Somente artigos revisados aos pares, das áreas de negócios e educação, na língua inglesa e compreendidos no período entre 2005 a 2020.

Figura 3: Etapas de Buscas nas Bases de Dados



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

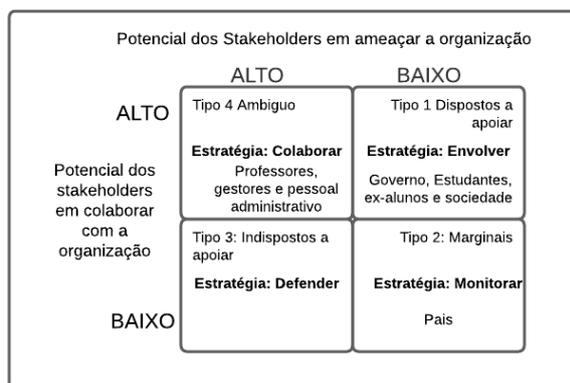
A partir do resultado encontrado nas bases e após a aplicação dos filtros supracitados chegando em 290 na Scopus e 269 na Web of Science, por meio de leitura dos títulos foram excluídas as repetições, tendo ficado 320 artigos no total das duas bases. A partir daí, foi feita uma análise qualitativa dos abstracts, selecionou-se 14 artigos que se mostraram aderentes ao tema da pesquisa. Os 14 artigos selecionados foram analisados integralmente, de forma qualitativa buscando identificar: 1) Quem são os stakeholders-chave das universidades? 2) Quais os tipos de estratégias que melhor promovem seu engajamento na promoção do desenvolvimento sustentável?

Neste sentido, somente foram analisados artigos que tratassem de stakeholders quando o contexto organizacional de planejamento de ações ou estratégias tivessem conexão com o desenvolvimento sustentável.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com este estudo, um número razoável de artigos sobre universidades, stakeholders e desenvolvimento sustentável foram publicados após a declaração do DESD, poucos artigos focam em estratégias de engajamento entre universidades e seus stakeholder na promoção desenvolvimento sustentável. Os resultados foram apresentados nos dois tópicos seguintes. Primeiro apresentou-se a classificação dos tipos dos stakeholders de acordo com a teoria “Stakeholders Salience” desenvolvida por Mitchell et al. (1997) e em seguida foram apresentados os resultados do diagnóstico dos tipos de stakeholders (Savage et al., 1991)

Figura 4: Diagnósticos dos Stakerholders-chave das IES



Fonte: Savage et al. (1991) com adaptações da autora (2020)

Os resultados encontrados aqui, mostram que os dois estudos se complementam e juntos podem apontar os tipos de stakeholders, indicando o potencial em ameaçar ou colaborar fornecendo, não uma estratégia, mas um caminho a seguir, na formulação dessas estratégias. Ao categorizar de acordo com a teoria Salience de Mitchell et al. (1997) descobriu-se que professores e estudante são classificados como parte definitivas das universidades, ao passo que o governo foi percebido como parte dominante. Os gestores e pessoal administrativo foram reconhecidos como dependentes das universidades. E a sociedade e ex-alunos forma identificados como parte muito importante, na categoria de discricionários.

Quando confrontados com o modelo de Savage et al. (1991), procurou-se em um primeiro momento identificar quais tinham potencial para ameaçar e quais eram propensos a colaboração. Neste sentido, na categoria dispostos a colaborar (tipo 1), estão: governo, estudantes, ex-alunos e sociedade e para engajar este tipo deve-se usar estratégia que promovam o envolvimento entre as partes. Na categoria marginais (tipo 2) contam-se os pais, tipo de estratégia indicada: monitorar. Na categoria indisposto a colaborar (tipo 3), não se encontrou stakeholders nessa categoria e na categoria ambíguo (tipo 4) somam-se os gestores, professores e pessoal administrativo, tipo de estratégia colaboração.

### 5.1 Principais tipos de Stakeholder das Universidades

De acordo com Nagy; Somosi (2020) o ecossistema que forma as partes interessadas de uma universidade integra-se de alunos atuais e ex-alunos, pais, municípios, faculdades, administração e pessoal administrativo, professores, organizações governamentais, academia de ciências, parceiros e empresas de pesquisa. Dentro das categorias apresentadas pelo modelo de Michel et al. (1997), a saber: adormecido, arbitrário, reivindicador, dominante, dependente,

perigoso e definitivo, pode-se detectar os principais tipos de stakeholders das universidades: estudantes e professores (Zizka e Varga, 2020).

Os estudantes foram percebidos como parte interessada definitiva para as universidades (Cho, 2017), que tem um papel crítico a desempenhar (Vargas, L. et al.; 2019), um dos tipos mais valiosos de parte interessadas (Da Silva Junior et al., 2019), agentes de mudança para a sustentabilidade (Gramatakos e Lavau, 2019), muito importante (Silva Junior et al. 2018), e quanto mais satisfeitos estiverem, maior a probabilidade de a universidade ter sucesso (Gonzalez et al., 2016). Os pais de alunos, nas Instituições privadas, geralmente são quem pagam as mensalidades (Labanauskis e Ginevicius, 2017), o que confere a eles legitimidade, no entanto, não possuem nem demonstram urgência, dessa forma, integram a categoria de dominantes. Mitchell et al. (1997).

O governo foi percebido como parte dominante tanto nas instituições públicas quanto nas privadas. Nas universidades públicas são a principal fonte de financiamento e responsável pelas regulamentações, o que lhe confere os atributos de poder, legitimidade. As instituições privadas, apesar de não receber financiamento do governo, estão sujeitas as mesmas regulamentações impostas por ele. Nos dois casos, o governo é visto como parte interessada principal (Labanauskis e Ginevicius, 2017).

A sociedade deve ser considerada como uma das partes interessadas mais importantes, principalmente das universidades públicas, pois como destinatárias de financiamento público devem prestar contas de suas atividades para sociedade em geral (Chapleo e Simms, 2010; Labanauskis e Ginevicius, 2017). Neste sentido possuem legitimidade, mas não possuem poder, nem urgência e se inclui na categoria dos discricionários.

Os gestores acadêmicos e pessoal administrativo foram detectados por (Falqueto et al., 2020) como dependentes o que indica que possuem urgência e legitimidade, mas não possuem poder. Os professores integram a categoria de parte interessada definitiva (Cho, 2017), podendo se demonstrarem apáticos ou oprimidos caso não tenham treinamento (Lozano, et al. 2008) ou se sintam sobrecarregados (Hoover e Harder, 2015), ou sintam que a sustentabilidade não é relevante para sua disciplina (Cooper, Parkes, e Blewitt, 2014).

## 5.2 Diagnóstico dos principais stakeholders das universidades

O Relatório de Brundtland apontou que o engajamento entre as universidades e as partes interessadas constituem um pré-requisito para alcançar um clima resiliente e uma sociedade baixo carbono (WCED, 1987). Sendo assim, o engajamento das partes interessadas é um processo participativo que amplia a excelência das decisões ambientais e sociais (Bierle, 2002). Neste contexto, os stakeholders podem ser envolvidos no processo de tomada de decisão por meio de: compartilhamento de informação, consulta, envolvimento, colaboração e capacitação (Pellicano et al., 2014).

### 5.2.1 Stakeholder dispostos a apoiar (tipo 1) – estratégia envolver

No que tange os estudantes (alunos) foram diagnosticados como stakeholder do tipo 1: dispostos a colaborar com questões sociais e podem ser identificados como futuros agentes de mudança e com atitudes positivas em relação à sustentabilidade (Zizka e Varga, 2020). Neste sentido, a estratégia mais indicada é envolver os estudantes em projetos que envolvam sustentabilidade.

Na literatura existente, a grande maioria dos artigos que mencionam estudantes como parte interessada definitiva, ou muito importante, ou fundamental das universidades se preocupam em analisar qual a percepção dos estudantes em relação a implementação de

sustentabilidade nos currículos de seus cursos, e essa inclusão tem sido a principal estratégia de engajamento utilizada pelas universidades. No entanto como foram identificados como definitivos e dispostos a colaborar, muitas outras estratégias de engajamento poderiam ser desenvolvidas pelas universidades no sentido de integrar estudantes a outras partes interessadas tais como comunidade, agências de pesquisa, as quais contribuiriam de maneira significativa para uma sociedade mais sustentável.

Os ex-alunos são vistos como sendo parte dos stakeholders mais importantes das instituições de ensino (Al. Pop et al.; 2020), são convidados a dar palestras e compartilhar experiências práticas (Labanauskis e Ginevicius, 2017) o que demonstra que possuem alto potencial em colaborar. Quando se explora essas relações, é perceptível que apesar de o governo ser responsável pela regulamentação legal (atos legislativos), também é responsável pelo financiamento de IES públicas, apoio financeiro para estudantes (bolsas, compensação de juros do empréstimo, etc.), e a criação de empregos para graduados e estudantes, para públicas e privadas. (Labanauskis e Ginevicius, 2017), o que indica que possuem alta disposição a colaborar com projetos das instituições.

A sociedade deve ser considerada como uma das partes interessadas mais importantes, principalmente das universidades públicas, pois como destinatárias de financiamento público devem prestar contas de suas atividades para sociedade em geral (Chapleo e Simms, 2010; Labanauskis e Ginevicius, 2017). De acordo com a análise da literatura que foi abordada nesse trabalho, essa parte interessada não constitui ameaça, no entanto pode se envolver em atividades quando estas se mostrarem interessantes a eles, nesse sentido as instituições devem estar atentas às necessidades da sociedade e buscar meios de engaja-las em suas atividades.

#### 5.2.2 Stakeholders Marginais (tipo 2) – estratégia monitorar

Os pais de alunos, nas Instituições privadas, geralmente são quem pagam as mensalidades (Labanauskis e Ginevicius, 2017), o que faz com que não se constituam em ameaças, no entanto não demonstram nenhum potencial para se envolverem em atividades e programações das universidades.

#### 5.2.3 Stakeholder indisposto a colaborar (tipo 3) – estratégia defender

Por se tratar de ambiente acadêmico que contribui para a formação e desenvolvimento da sociedade não foram percebidos stakeholders do tipo indisposto a colaborar- ou seja, aqueles que são altamente ameaçadores e sem nenhum potencial para colaboração.

#### 5.2.4 Stakeholder ambíguo (tipo 4) – estratégia colaborar

A partir do modelo de diagnóstico fornecido por Savage et al. (1991) pode-se concluir os professores apresentam comportamento stakeholder do tipo 4: ambíguo. Por um lado, podem se mostrar motivados se estiverem preparados para liderar iniciativas de sustentabilidade, por outro lado, podem se mostrar apáticos ao se sentirem oprimidos pela obrigação de incluir conceitos em uma agenda já cheia ou se considerarem que a sustentabilidade não é relevante para sua disciplina, se não estiverem treinados (Zizka e Varga, 2020).

Identificar os gaps entre o que é essencial para as organizações (universidades) e a maneira como os stakeholders percebem esses atributos fornece elementos para definição e implementação de estratégias mais eficazes tanto de relacionamento como de posicionamento da instituição, sendo possível assim construir uma reputação mais forte (Almeida e Muniz, 2005).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta revisão da literatura é identificar os tipos dos stakeholders-chave das universidades para detectar quais estratégias necessárias para promover o engajamento entre as partes interessadas rumo ao desenvolvimento sustentável. As universidades precisam identificar e diferenciar seus stakeholders a fim de melhor planejar suas estratégias, (Labanauskis et al., 2017) levando em conta tanto, a influência de cada parte, quanto o potencial em ameaçar ou colaborar que cada uma possui. Classificar e categorizar os stakeholders de uma instituição não é uma tarefa fácil, tendo em vista que existem vários modelos e tipologias. Mitchell et al. (1997) e Savage et al. (1991) foram escolhidos como ferramentas teóricas para alcançar os objetivos propostos nesse trabalho.

De acordo com (Mainards et al., 2010) o modelo de Mitchell possui limitações e que vários fatores devem ser levados em consideração ao testá-lo empiricamente, tendo em vista que os atributos de poder, legitimidade e urgência são considerados binários. No entanto, (Falqueto et al., 2020) utilizou o *sallience* por considerar uma abordagem metodológica de caráter inovador e, afirmou em seu estudo que a ferramenta o permitiu distinguir as partes interessadas que mais afetam a implementação de estratégias organizacionais,

Este artigo contribui para área ao categorizar os stakeholders das universidades de acordo com a combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência que possuem. De acordo com Mitchell et al. (1997) este estudo mostra que se classificam em: definitivos, dominante, discricionários e dependentes. E em seguida, ao combinar esta classificação com o diagnóstico de (Savage et al., 1991), além de fornecer o grau em que os gestores devem prestar atenção a cada parte, provê um mapa conceitual das estratégias que melhor se aplicam a cada caso.

Apesar de existirem diversos estudos que buscam categorizar os stakeholder de acordo com o modelo de Mitchell et al. (1997), que categoriza a importância de cada parte de acordo com o grau de influência que ela exerce sobre a instituição. No entanto, não existem estudos que combinam os dois modelos supracitados. Neste sentido, nota-se que existem uma lacuna entre categorização das partes interessada e estudos que ofertem um diagnóstico da estratégia mais eficiente para cada categoria.

Assim sendo, de acordo com o modelo conceitual apresentado na figura 5, a contribuição prática, este trabalho auxilia os gestores universitários na elaboração, revisão e aplicação do planejamento estratégico das instituições em relação aos objetivos relativos ao desenvolvimento sustentável. Os resultados e discussões deste estudo poderão auxiliá-los a adequar suas estratégias de acordo com o potencial que cada stakeholder tem em ameaçar a universidade ou de colaborar com ela, determinando se as estratégias serão de cooperação, engajamento ou monitoramento visando o desenvolvimento sustentável.

Figura 5: Diagnósticos dos Stakeholders-chave das IES



Fonte: Savage et al. (1991) com adaptações da autora (2020)

Este artigo possui limitações referente ao método, uma vez que com base literatura selecionada e analisada não se pôde categorizar todos os stakeholder das universidades e, assim, atribuir as estratégias mais adequadas para engajá-los. Além disso, este estudo não esgota o assunto, uma vez que novas combinações de palavras-chaves podem ser aplicadas, assim como, outras bases de dados podem ser consultadas.

Além disso, devido às limitações citadas anteriormente, referentes em especial ao modelo de Mitchell et al. (1997), uma vez que no universo de artigos utilizados nessa pesquisa não foram encontrados trabalhos que se valessem do modelo de Savage et al. (1991), dessa forma estudos futuros poderão se valer de novas combinações que possibilitem uma análise mais profunda dos tipos de stakeholders levando em conta o contexto do desenvolvimento sustentável, que é permeado de complexidades e difíceis de serem englobados em frames tão específicos.

Pesquisas futuras poderão, se valer de outros modelos e frame que permitam identificar a por meio de estratégias de estudo de caso múltiplos, identificar e categorizar todos os tipos de partes interessada, facilitando às universidades a desenvolverem estratégias que visem cativar e comprometer todos os seus stakeholders na promoção do desenvolvimento sustentável. Sugestões de pesquisas futuras incluem ainda outras abordagens teóricas mais modernas relacionados a teoria dos stakeholders que possibilitem novas estratégias para promoção do desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS:

- AL. POP, N.; TODEA, S.; PARTENIE, C. V.; OTT, C. Stakeholders' perception regarding sustainable universities. **Amfiteatru Economic**, v. 22, n. 54, p. 330–345, 2020.
- BARTH, M.; THOMAS, I., 2012. Synthesising case study research-ready for the next step? **Environ. Educat. Res.** 6, 751e764.
- BARTH, M.; RIECKMANN, M., 2009. Experimentando a dimensão global da sustentabilidade: Diálogo de alunos em um seminário virtual europeu-latino-americano. **Jornal Internacional de Educação para o Desenvolvimento e Aprendizagem Global**, 1 (3), pp.22-38

BIERLE, TC. 'A qualidade das decisões baseadas nas partes interessadas', **Análise de Risco: An International Journal**. V. 22, 2002, p.739-749.

BOKS, C.; DIEHL, J. C. Integration of sustainability in regular courses: experiences in industrial design engineering. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9–11, p. 932–939, 2006.

CHAKRABORTY, A.; SINGH, M. P.; ROY, M. Engaging stakeholders in the process of sustainability integration in higher education institutions: A systematic review. **International Journal of Sustainable Development**, v. 22, n. 3–4, p. 186–220, 2019.

CHAPLEO, C.; SIMMS, C. Stakeholder analysis in higher education a case study of the University of Portsmouth. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, V. 14, 2020, p. 12–20.

CHO, Y. H. Towards an engaged campus: Measuring and comparing definitive stakeholders' perceptions of university social engagement in South Korea. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. V. 18, 2017, p. 185–202.

COOPER S., PARKES, C., BLEWITT, J., 2014. Can accreditation help a leopard change its spots Social accountability and stakeholder engagement in business schools. Account.

DA SILVA JUNIOR, A.; DE OLIVEIRA MARTINS-SILVA, P.; DE ARAÚJO VASCONCELOS, K. C.; et al. Sustainability and corporate social responsibility in the opinion of undergraduate students in management programs: Between the concrete and the abstract.

DABIJA, DC e BABUT, R., 2013. Uma abordagem para o desenvolvimento sustentável de turistas ' perspectiva. Evidência empírica na Romênia. **Amfiteatru Economic** , 15 ,2019, p.617-633.

DE LANGE, DEBORAH E. How do Universities Make Progress? Stakeholder-Related Mechanisms Affecting Adoption of Sustainability in University Curricula. **Journal of Business Ethics**. V. 118, 2013, p. 103–116.

DOBNI, C. B. ; LUFFMAN, G. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance, **Strategic Management Journal**, V. 24, 2003, p. 577-585.

DINU, V. Atividade comercial e o desenvolvimento sustentável. **Amfiteatru Economic** , V.12, 2010, p. 5-7.

ELENA-PÉREZ, S., SARITAS, O., POOKA, K. e WARDEN, C. Pronto para o futuro? Capacidades das universidades para gerenciar estrategicamente seu capital intelectual. **Foresight**, V.13, 2011, p. 31-48.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; GOMES, R. C.; ONOYAMA MORI, S. S. Strategic planning in higher education institutions: what are the stakeholders' roles in the process? **Higher Education**, V. 79, 2020, p. 1039–1056.

FERRER-BALLAS, D., BUCKLAND, H. E DE MINGO M. (2009) Explorations on the university's role insociety for sustainable development through a systems transition approach. Technical University of Catalonia case study (UPC) , **Journal of Cleaner Production** , Vol. 17, No. 12, p. 1075-1085.

FILHO, W. L.; EUSTACHIO, J. H. P. P.; CALDANA, A. C. F.; et al. Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. **Sustainability (Switzerland)**, v.

12, n. 9, 2020.

FOO, KY. Uma visão sobre o papel do ensino superior ambiental contribuindo para o desenvolvimento sustentável na Malásia. **Journal of Cleaner Production**, V.61, 2013, p.6-12.

FOURATI-JAMOUSSE, F.; AGNÈS, M.; CARON, P.; et al. How to promote, support and experiment sustainability in higher education institutions? The case of LaSalle Beauvais in France. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 9, n. 3–4, p. 227–245, 2015.

FREEMAN, E. ; MCVEA, J. Uma abordagem das partes interessadas para a gestão estratégica. Em M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Manual de gestão estratégica*. Oxford: Blackwell Publishing. 2011

FRIEDMAN, M.; SCHWARTZ, A. J. **Money and Business Cycles Chapter**. 1965.

GONZALEZ, S.; EROGUL, M. S.; BARRAGAN, S. Similarities and differences in teaching corporate social responsibility: Evidence from Mexico and Canada. **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, v. 9, n. 3, p. 70–80, 2016.

GRAMATAKOS, A. L.; LAVAU, S. Informal learning for sustainability in higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 2, p. 378–392, 2019

GRIGGS, D., M. Stafford-Smith, O. Gaffney, J. Rockström, M. C. Öhman, P. Shyamsundar, W. Steffen, G. Glaser, N. Kanie, and I. Noble. **Policy: sustainable development goals for people and planet**. *Nature*. 495(7441): 2013, p. 305-307

HOPPWOD, Bill. MELLOR, Mary. O'BRIEN Geoff. **Sustainable development: mapping different approaches**. *Sustainable Development*. V. 13, 2015, p. 38-52.

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Ensino superior e suas comunidades: interconexões, interdependências e uma agenda de pesquisa. *Ensino Superior*. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>.

IAN, KA, & HJORTSO, C. Fontes de complexidade no desenvolvimento curricular participativo: uma atividade Abordagem de análise de sistemas e partes interessadas para a análise de tensões e contradições. **Ensino superior**, V.77 ,2019, p.1-22

Hoover, E. e Harder, MK , “O que está abaixo da superfície? As complexidades ocultas de mudança organizacional para a sustentabilidade no ensino superior ”. **Journal of Cleaner Production** , V. 106, 2015, p. 175-188.

KETTUNEN, J. Relações com as partes interessadas no ensino superior. **Ensino superior e gestão** V. 21, 2015, P. 56–65.

LABANAUSKIS, R.; GINEVIČIUS, R. Role of stakeholders leading to development of higher education services. **Engineering Management in Production and Services**, v. 9, n. 3, p. 63–75, 2017.

LOZANO, R.; YOUNG, W. Assessing sustainability in university curricula: Exploring the influence of student numbers and course credits. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 134–141, 2013. Elsevier Ltd. Disponível em:

LOTZ-SISITKA, H., WALS, AEJ, KRONLID, D. e MCGARRY, D. Transformative, aprendizagem social transgressiva: repensando a pedagogia do ensino superior em tempos de disfunção global. **Current Opinion in Environmental Sustainability** , V.16, 2015, p.73-80.

LOZANO-GARCIA, FJ, GANDARA, G., PERRNI, O., MANZANO, M., ELIA HERNANDEZ, D. e HUISINGH. D.(2008) Capacity building: a course on sustainable development to train educators. **International Journal of Sustainability in Higher Education**.vol. 9, 2015, pp.257-281

NAGY, S.; SOMOSI, M. V. Students' perceptions of sustainable universities in hungary: An importance-performance analysis. **Amfiteatru Economic**, v. 22, n. 54, p. 496–515, 2020.

MAINARNDS, EW, RAPOSO, M., & ALVES, H. As universidades precisam de uma orientação de mercado para atrair partes interessadas tradicionais como novas fontes de financiamento. **Public Organization Review**. V.14, 2014, p. 159–171.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R. e WOOD, D. J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, **Academy of Management Review**, Vol. 2, no. 2:4, pp. 853-886.

PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; et al. Stakeholder theory: The state of the art. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403–445, 2010.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? **International Business Review**, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020. Elsevier.

PAVICIC, J., ALFIREVIC, N., & MILANOVC, Z. (2009). Orientação para o mercado na gestão de relacionamentos com múltiplos constituintes do ensino superior croata. **Ensino Superior**, 57 (2), 191–207

PELAU, C., BENA, I., VLADOI, AD, DABIJA, DC e FUFEZAN, M., 2011. A qualidade de fluxos de conhecimento e seu impacto no desenvolvimento do capital intelectual de uma universidade. In: G. Turner e C. Minnone. **A 3ª Conferência Europeia sobre Capital Intelectual** . Nicósia, Chipre, 18-19 de abril de 2011. SI: Conferências Acadêmicas

PELLICANO, M., VESCE, M., TROISE, O., COSIMATO, S. e TUCCILLO, C. (2014) Stakeholder involvement for sustainable development in the banking sector. An Italian case study. **13º EBESConferência , Istambul, Turquia**, pp.1–17

POCATILU, P. ; CIUREA, C., 2011. Soluções modernas para o ensino superior econômico no sociedade do conhecimento. **Amfiteatru Economic** , V.13, 2011, p.497-511.

RAMOSA, TB, CAEIRO, S., HOOF, B., Lozano, R., HUISINGH, D. ; CEULEMANS, K. Experiências a partir da implantação do desenvolvimento sustentável em instituições educacionais: Gestão Ambiental para Universidades Sustentáveis. **Jornal of Produção Mais Limpa**, 106, 3-10. Doi: 10.1016 / j.jclepro.2015.05.110

ROWLEY, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, 22(4), 887-910.

RUBIO, R. M.; URIBE, D.; e programs at Spanish universities. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 20, 2019.

SALVIA, A. L.; LEAL FILHO, W.; BRANDLI, L. L.; GRIEBELER, J. S. Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: local and global issues. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 841–849, 2019. Elsevier B.V.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, 5(2), 61-75.

SHI, H. ; LAI, E., 2013. Uma estrutura alternativa de classificação de sustentabilidade da universidade com um árvore de critérios estruturados. **Journal of Cleaner Production** , 61, 2013, p. 59-69.

SILVA JUNIOR, A. DA; MARTINS-SILVA, P. DE O.; FEU, K. S.; et al. Corporate social responsibility in the perspective of Brazilian management students: the inversion of the pyramid. **Social Responsibility Journal**, v. 16, n. 1, p. 50–72, 2018.

SYLVESTRE, PAUL, WRIGHT, TARA, SHERREN, KATE. Exploring the concept of sustainability teachers in higher education: cultural barriers to the organization changes and potential resolutions. **J. Educ. Sustentat.** 7 (2), 2013, p.223e244

SISTO, R.; SICA, E.; CAPPELLETTI, G. M. Drafting the strategy for sustainability in universities: A backcasting approach. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 10, 2020.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, n. March, p. 333–339, 2019.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. 2012. Modelagem a Educação do Amanhã: **Relatório de 2012 sobre a Década da Educação para a Sustentabilidade das Nações Unidas Desenvolvimento.**

URBANSKI, M., & LEAL FILHO, W. (2015). Measure sustainability at universities through the Sustainability Program Skills tracking, assessment and rating system (STARS): initial findings from STARS data. **Environment Development, Sustainability**, 17 (2), 209-220.

VARGAS, L.; MAC-LEAN, C.; HUGE, J. The maturation process of incorporating sustainability in universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 3, p. 441–451, 2019.

VARGAS, V. R.; LAWTHOM, R.; PROWSE, A.; RANGLES, S.; TZOULAS, K. Sustainable development stakeholder networks for organisational change in higher education institutions: A case study from the UK. **Journal of Cleaner Production**, v. 208, p. 470–478, 2019.

WALS, AEJ . Sustentabilidade no ensino superior no contexto da UN DESD: a revisão dos processos de aprendizagem e institucionalização. **Journal of Cleaner Production** , 62, 2014, 8- 15. doi: 10.1016 / j.jclepro.2013.06.007

WCED (1987) 'Sessão Especial de Trabalho', Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento , Nosso futuro comum.

WRIGHT, T. (2007) 'Ensino superior para a sustentabilidade: desenvolvendo uma pesquisa abrangente agenda ', **Journal of Education for Sustainable Development** , vol. 1, No. 1, pp.101–106.

ZIZKA, L.; VARGA, P. Teaching Sustainability in Higher Education Institutions: Assessing Hospitality Students' Sustainability Literacy. **Journal of Hospitality and Tourism Education**, p. 1–16, 2020a.