

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e80297>

# **SALIÊNCIA, INFLUÊNCIA E PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR**

**SALIENCE, INFLUENCE AND PARTICIPATION OF STAKEHOLDERS IN  
GOVERNANCE STRUCTURES AND IN THE DECISION-MAKING PROCESS OF  
PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**Bruno Dutra Freire, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0003-1696-9919>

[brunodutra83@gmail.com](mailto:brunodutra83@gmail.com)

Instituto Federal do Rio de Janeiro | Coordenação de Administração  
Resende | Rio de Janeiro | Brasil

**Marco Antonio Conejero, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-9008-3473>

[marcoac@id.uff.br](mailto:marcoac@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense | Departamento de Administração e Administração Pública  
Volta Redonda | Rio de Janeiro | Brasil

**Tobias Coutinho Parente, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-9162-4489>

[tcparente@gmail.com](mailto:tcparente@gmail.com)

Universidade Ibirapuera | Mestrado Profissional em Administração  
São Paulo | São Paulo | Brasil

Recebido em 27/março/2021

Aprovado em 09/julho/2021

Publicado em 01/setembro/2021

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

**Introdução:** os estudos da evolução do conceito de *stakeholders* bem como sobre o impacto de suas reivindicações sobre o processo estratégico das organizações adquirem destaque na literatura. Um recorte especial está na compreensão dos *stakeholders* de organizações tipicamente complexas, como as Instituições de Ensino Superior (IES), e como suas demandas são priorizadas pelos gestores nas estruturas deliberativas. Isto posto, como objetivo desta pesquisa, buscou-se elucidar como a influência e saliência dos *stakeholders* se apresentam na priorização de demandas pelos gestores das Instituições Públicas de Ensino Superior, como também a participação das partes interessadas nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão destas organizações. Este trabalho tem como âncora teórica o *Salience Model* proposto por Mitchell *et al.* (1997) e o *New university stakeholder model* proposto por Mainardes *et. al.* (2012) e os estudos acerca da governança no ambiente universitário. **Método:** para observação do fenômeno utilizou-se como procedimento metodológico o estudo de caso, com a aplicação de questionários, pesquisa documental e observação participante em duas IES públicas. **Resultados e Conclusão:** foi possível constatar que as demandas dos *stakeholders* internos prevalecem na pauta de discussão das instâncias deliberativas. No caso da IES A, há ainda uma preferência pela demanda dos docentes. Por fim, destaca-se que o conceito de priorização de *stakeholders*, bem como os mecanismos de relacionamento com eles, precisam ser difundidos nas organizações pesquisadas, todavia percebe-se que os gestores da IES B estão mais familiarizados com o tema.

**Palavras-chave:** *Stakeholders*. Saliência. Influência. Governança Universitária. Instituições de Ensino Superior.

## ABSTRACT

**Introduction:** studies on the evolution of the concept of stakeholders as well as on the impact of their claims on the strategic process of organizations are highlighted in the literature. A special feature is the understanding of the stakeholders of typically complex organizations, such as Higher Education Institutions (HEIs), and how their demands are prioritized by managers in the deliberative structures. That said, as an objective of this research, it was sought to elucidate how the influence and salience of the stakeholders are presented in the prioritization of demands by the managers of the Public Institutions of Higher Education, as well as the participation of the interested parties in the governance structures and in the decision-making process. decision-making bodies. This work has as theoretical anchor the Saliency Model proposed by Mitchell *et al.* (1997) and the New university stakeholder model proposed by Mainardes *et. al.* (2012) and studies on governance in the university environment. **Method:** to observe the phenomenon, the case study was used as a methodological procedure, with the application of questionnaires, documentary research and participant observation in two public HEIs. **Results and Conclusion:** it was possible to verify that the demands of internal stakeholders prevail in the discussion agenda of the deliberative instances. In the case of IES A, there is still a preference for the demand of teachers. Finally, it is emphasized that the concept of prioritizing stakeholders, as well as the mechanisms for relating to them, need to be disseminated in the organizations surveyed, however it is clear that IES B managers are more familiar with the theme.

**Keywords:** Stakeholders. Saliency. Influence. University Governance. Higher education institutions.

## 1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

As instituições de ensino superior (IES) desempenham um papel relevante na sociedade moderna, contribuindo para o seu desenvolvimento socioeconômico e cultural, por meio da qualificação permanente de pessoas, a produção e disseminação de conhecimento científico, e a descoberta e aplicação de novas tecnologias (PIMENTA, 2007; VIEIRA, 2014).

Contudo, as IES estão inseridas em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, com incertezas internas e externas (FREITAS JÚNIOR et al., 2015), e ainda sofrem com práticas obsoletas e corporativistas, que têm prejudicado o desenvolvimento das mesmas e sua adaptação a um mundo economicamente complexo e de novas relações sociais (SAMPAIO; LANIADO, 2009).

Assim, faz-se necessário formas de adaptação das IES de modo a permitir uma melhor adequação a esse ambiente e o atendimento das demandas de seus *stakeholders* (FREITAS JÚNIOR et al., 2015; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011). Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos com interesses, direitos e demandas e com capacidade de afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos de uma organização (FREEMAN, 2010, 2004) e sua identificação é de fundamental importância para a gestão (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; BRYSON, 2004; CLARKSON, 1995; FASSIN, 2009; FROOMAN, 1999; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2012; MITCHELL; WOOD; AGLE, 1997; SAVAGE et al., 1991). A demanda dos *stakeholders* está relacionada às expectativas ou necessidades que esses atores esperam ter atendidas pelas organizações que eles se relacionam (CHIARETO; KOMETANI; CORREA, 2016).

As IES apresentam uma diversidade de *stakeholders*, e essas estão inseridas em um cenário onde a sua missão é ampliada para além do ensino e da pesquisa, ou seja, para uma participação e relação maior com as comunidades e demais *stakeholders* inseridos no seu ambiente organizacional (ALVES; MAINARDES; RAPOSO, 2010; JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Logo, à medida que essas relações são intensificadas, faz-se necessário que esses *stakeholders* sejam identificados em suas demandas para, posteriormente, guiar a definição de estratégias, tendo como base as necessidades identificadas (ALVES et al., 2010). As organizações precisam desenvolver sistemas e abordagens que permitam uma melhor interação e priorização de seus *stakeholders* (SCHOLE; CLUTTERBUCK, 1998). Na ausência de uma gestão estruturada para lidar com as demandas dos diversos *stakeholders*, as

organizações e seus gestores ficarão sobrecarregados com os excessos de demandas (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Portanto, apesar da sua relevância para o desenvolvimento do país, as IES ainda mantêm uma postura conservadora para uma adequação de suas práticas e modelos organizacionais a uma nova realidade social (ROCZANSKI, 2016). Ademais, ainda são poucos os trabalhos na literatura que demonstrem empiricamente como isso deve ser feito (BURROWS, 1999; JONGBLOED et al., 2008; MAINARDES, 2010). Adiciona-se a esse debate a particularidade das IES públicas e como todo esse processo torna-se ainda mais desafiador.

Assim, o presente artigo tem como objetivo **analisar quem são os *stakeholders* que detêm maior priorização de suas demandas considerando a saliência e influência deles, bem como esses se inserem na composição das estruturas de governança e de processo decisório das IES pesquisadas.**

O artigo foi estruturado em seis partes. A parte subsequente é apresentação da fundamentação teórica, seguida da metodologia. Depois são apresentadas as análises e interpretações dos resultados. Por fim, as conclusões e as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO E RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS***

Desde o seu lançamento, diversos livros e mais de cem mil produções científicas buscaram a compreensão e a discussão sobre o conceito de *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; FRIEDMAN; MILES, 2006). Os *stakeholders* seriam indivíduos ou grupos que têm interesses legítimos nas ações das organizações (SAVAGE et al., 1991; DONALDSON; PRESTON, 1995), que reivindicam propriedades, direitos ou interesses nas atividades presentes, passadas ou futuras das organizações (CLARKSON, 1995), e que possuem demandas urgentes ou legítimas e/ ou poder para influenciar as ações das organizações (MITCHELL et al., 1997).

Alguns autores buscaram conceituar os *stakeholders* que se relacionam com as organizações universitárias. Para Amaral e Magalhães (2000), o conceito singularizado ao ambiente do ensino superior está relacionado às pessoas ou entidades com algum direito de intercessão nessas organizações, visto que possuem interesse fundado nelas. Neste mesmo enquadramento, Kettunen (2015) demonstra que os estudantes, os professores, os institutos de

pesquisa, os órgãos de financiamento, os empregadores e a sociedade civil organizada são exemplos de *stakeholders* relacionados às IES.

Apesar de sua disseminação e das diversas definições apresentadas na literatura sobre o termo supracitado, não há um conceito único e aceito por todos (FRIEDMAN; MILES, 2006; MAINARDES, 2010). No contexto desta pesquisa, utilizou-se a definição clássica de Freeman (1984), onde os *stakeholders* são indivíduos ou grupos de pessoas com a capacidade de influenciar e/ou ser influenciado pelo alcance dos objetivos das organizações que se relacionam. Embora seja crível a existência de outros conceitos, a abordagem conceitual utilizada por Freeman (1984) para *stakeholders* continua sendo utilizada na maioria dos estudos sobre o tema (MAINARDES, 2010).

Por conseguinte, a literatura sobre o tema demonstra a imprescindibilidade de se criar e sustentar relações bem-sucedidas com principais *stakeholders* de modo que estes estejam contentados e, com isso assegurar a prolongação e viabilidade das atividades da organização (SAVAGE et al., 1991; BRYSON, 2004).

O conceito de gestão de *stakeholders* está inserido em uma discussão científica relacionada à gestão estratégica das organizações e que busca compreender como algumas instituições têm um melhor desempenho organizacional do que outras. Assim, fundamentado na literatura do tema, a adoção de uma ampla perspectiva na formulação de estratégias organizacionais, que incorpora as demandas e as necessidades dos múltiplos *stakeholders* da organização, é assinalada como um dos motivos de um melhor desempenho organizacional por parte daquelas que as adotam (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Neste contexto, a gestão de *stakeholders* está relacionada com o grau de influência no processo decisório e na geração de valor, que é alocado de forma ampla pelas organizações aos seus principais grupos ou indivíduos interessados em suas atividades. Igualmente, organizações que fazem a gestão de seus *stakeholders*, buscam estabelecer relações de benefício mútuo com eles (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Boaventura (2012) demonstra que a gestão de *stakeholders* permite minimizar os efeitos negativos de conflitos de interesses entre as partes interessadas de uma organização, já que continuamente as organizações contraem obrigações com os diversos *stakeholders* que se relacionam, porém, cientes de que não será possível atender todas as suas demandas na plenitude.

A junção entre os interesses da organização e de suas partes interessadas em uma mesma orientação estratégica, permite uma maior geração de valor para ambas as partes do que se essas agissem de forma isolada. Assim, na gestão de *stakeholders*, cabe ao gestor organizacional mediar conflitos e adotar compensações, de modo a ter como objetivo a criação de maior valor possível para as partes interessadas e para a organização (FREEMAN, 2017).

Isto posto, são explicitados na literatura pressupostos chaves para que organizações possam efetuar de uma maneira efetiva uma gestão de seus *stakeholders*. São eles: (1) identificação dos *stakeholders* salientes, a gestão e seu grau de importância; (2) os tipos de influência que esses *stakeholders* exercem na organização; (3) processos de mensuração das demandas, expectativas ou necessidades desses grupos e se essas estão sendo atendidas; (4) identificar os tipos de estratégias que a organização deve empregar na relação com seus *stakeholders*; (5) adequação de estratégias organizacionais de modo a satisfazer os interesses dos *stakeholders* salientes e dos objetivos organizacionais (MAINARDES, 2010; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2012).

Por fim, mais do que a identificação dos principais *stakeholders*, é indispensável que os gestores entendam que as relações entre eles e a organização, muitas vezes não são de fácil percepção. Em organizações acadêmicas, onde o quantitativo de *stakeholders* que se relacionam com esse tipo de organização é considerável, a compreensão dessas relações é ainda mais desafiadora (MAINARDES, 2010). De modo igual, esses gestores precisam de modelos para saber como e quais são os *stakeholders* que eles irão conferir maior atenção e que poderão influenciar positivamente no desempenho organizacional (BRYSON, 2004; MITCHELL; WOOD; AGLE, 1997; SAVAGE et al., 1991).

## 2.2 A TIPOLOGIA E PRIORIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

Em uma abordagem de gestão de *stakeholders*, a identificação dos grupos ou indivíduos chaves ou salientes para a organização, é uma fase inicial e crítica desse processo (FASSIN, 2009). A partir disso, diversos autores buscaram métodos e/ou maneiras de classificar e/ou identificar as partes interessadas e como estes se relacionam com as organizações. O quadro 1 evidencia alguns modelos de identificação de *stakeholders*, bem como autores que os suportam.

**Quadro 1** Modelos teóricos de classificação dos *stakeholders*

Autor (es) (Ano)	Identificação e/ou Classificação
Clarkson (1995)	Primários: <i>Stakeholders</i> que possuem alta interdependência com a organização e são essenciais para a sobrevivência dela; Secundários: <i>Stakeholders</i> que não são essenciais para organização;
Mitchell; Wood; Agle, (1997)	Adormecidos: Possui apenas o atributo poder como forma de influência com a organização; Discrecionários: Possui o atributo da legitimidade; Exigentes: A urgência é o único atributo que possui; Dominantes: Possui os atributos de legitimidade e poder para influenciar os gestores no atendimento de suas demandas; Perigosos: Possui poder e urgência para influenciar os gestores de uma organização; Dependentes: Possui os atributos de urgência e legitimidade; Definitivos: São os <i>stakeholders</i> que apresentam poder, legitimidade e urgência em suas demandas; Não- <i>Stakeholders</i> ou insignificante: Não possuem nenhum dos três atributos;
Scholes; Clutterbuck, (1998)	<i>Stakeholders</i> de uma organização são identificados pelo seu impacto, alinhamento com os objetivos estratégicos e influência;
Bryson (2004)	A identificação e análise devem ser o mais abrangente possível no caso de organizações públicas ou sem fins lucrativos;
Kamann (2007)	Matriz de Relacionamento de poder e nível de interesse dos <i>stakeholders</i> para com a organização.
Freeman et al. (2007)	<i>Stakeholders</i> primários: estabelecem relação mais próxima com a firma, como os fornecedores, os colaboradores, os financiadores (bancos), a comunidade e os clientes. <i>Stakeholders</i> secundários: são o Governo, a mídia, os competidores, os grupos de defesa dos direitos dos consumidores e os grupos de defesa de interesses especiais (como meio ambiente ou agricultura)
Mainardes; Alves; Raposo (2012)	Regulador: Possui influência na Universidade e esta possui nenhuma ou muito pouca influência neste <i>stakeholder</i> ; Controlador: Tanto o <i>Stakeholder</i> e a organização (Universidade) se influenciam mutuamente, porém, o <i>stakeholder</i> tem maior influência nesta relação; Parceiro: Tanto <i>Stakeholder</i> e a Universidade se influenciam mutuamente e existe uma influência equilibrada entre as partes; Passivo: Tanto <i>Stakeholder</i> e a Universidade se influenciam mutuamente, mas a organização possui maior influência nesta relação; Dependente: A organização possui influência com o <i>stakeholder</i> e este possui praticamente nenhuma influência para com a organização. Não- <i>Stakeholder</i> : O <i>stakeholder</i> e a organização não se influenciam.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Apesar da existência de diversos métodos e estudos de priorização de *stakeholders* em organizações, optou-se neste trabalho pelo recorte de dois modelos. O primeiro modelo foi proposto por Mitchell et al. (1997), que é um dos mais populares na categorização dos tipos de *stakeholders* e suas demandas (MITCHELL et al., 1997; MYLLYKANGAS et al. 2010; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2012). Mitchell et al. (1997) elaboraram um modelo de classificação dos *stakeholders* pela presença ou não de um dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) em suas reivindicações. Assim, é condição necessária que os gestores conheçam os *stakeholders*, sobretudo aqueles com poder e intenção de determinar suas

vontades à organização, bem como aqueles que possuem interesses legais e legítimos para com a instituição (MITCHELL et al., 1997).

O segundo modelo é o desenvolvido por Mainardes et al. (2012), que elaboraram um novo método de identificação e priorização de *stakeholders*, baseado num estudo empírico com os membros da comunidade acadêmica de onze universidades públicas portuguesas e que resultou na proposição do modelo denominado: *New university stakeholder model*. Nesse modelo, o atributo influência é o elemento central e os *stakeholders* são classificados conforme a influência deles na universidade, e vice-versa (MAINARDES et al., 2012).

### 2.3 A GOVERNANÇA NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

A harmonização entre os interesses da organização e dos seus principais *stakeholders* constitui-se um desafio para os gestores. Em organizações, como as IES, inseridas em um ambiente complexo, dinâmico e que interagem como diversos atores, esse desafio é ampliado. Nesta seara, Carnegie e Tuck (2010) afirmam que a governança nas IES é de grande importância, porém se apresenta de forma complexa.

Por isso, diversos autores reforçam que neste tipo de organização, os mecanismos de governança são primordiais, para uma orientação em prol dos objetivos organizacionais e de uma maior interação entre a organização e seus *stakeholders* (BALBACHEVSKY; KERBAUY; FABIANO, 2013; CARNEGIE; TUCK, 2010; TEIXEIRA; DE CASTRO, 2015). Assim, a governança no ambiente universitário constitui-se de um instrumento para auxiliar os gestores a harmonizar as demandas dos diversos *stakeholders* internos e externos, e as necessidades organizacionais (TEIXEIRA; CASTRO, 2015). Pode-se dizer também que é o arranjo institucional que possibilita as ligações formais e informais dos *stakeholders* internos e externos com a universidade, visando a uma eficiência organizacional (MA et al., 2017).

Em relação a governança no ambiente universitário, a definição sobre agente, principal e custos de agência se faz necessária. Em IES privadas, o principal são os acionistas da organização e o agente são os gestores (reitores, diretores) escolhidos por esses proprietários. Já em IES públicas, o principal é a sociedade que delega aos agentes públicos (reitores, diretores, professores) a condução da instituição. Todavia, nem sempre os interesses e os objetivos do principal e do agente são convergentes e como consequência o conflito e os custos de agência (WIESE; TOPOROWSKI, 2013). Cabe salientar, que os custos de agência

são os custos de monitoramento e compensação que o principal (proprietário) deve incorrer pela delegação do controle de sua organização para outro (agente) gerenciar. Perceber este conflito é importante pois, ele tem relação direta com o desempenho dessas organizações (BENDICKSON et al., 2016).

Neste contexto, as estruturas de governança, como os conselhos deliberativos das IES, exercem um papel singular na governança dessas organizações, permitindo a instituição de mecanismos de controle interno para redução dos custos de agência (BRADFORD et al., 2017; PAIVA; OLIVEIRA; PEIXOTO, 2015; SILVEIRA, 2002), como também atuando para garantir a proteção de direitos dos diversos *stakeholders* (BRADFORD et al., 2017).

Esses conselhos são elementos centrais no processo decisório de organizações acadêmicas. Portanto, faz-se necessário a compreensão de sua atuação, pois, estes são o ápice da estrutura decisória e do controle interno de uma organização (HILLMAN; DALZIEL, 2003). Isto posto, o processo decisório é um elemento central e natural inerente a qualquer organização, mas que se apresenta de forma distinta quando realizado em uma organização de fins acadêmicos. Rodrigues (1985) reforça que, nas organizações universitárias, o processo decisório é *sui generis* devido à ambivalência de objetivos, pela divisão em diversas subculturas e com amplo traço de diversidade entre elas. Neste enquadramento, a governança nas IES, a priorização de demandas dos principais *stakeholders*, tal como a participação desses atores nas estruturas deliberativas, estão intimamente conectadas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Inserido no rigor metodológico necessário, a pesquisa foi instruída por meio de uma abordagem qualitativa, com objetivo descritivo. Para a realização deste estudo e o adequado tratamento e abordagem do problema, utilizou-se o método do estudo de caso. Em especial, a escolha da modalidade de casos múltiplos permite uma comparação entre duas Instituições Públicas de Ensino Superior, denominadas nesta pesquisa como IES A e IES B. Importa saber que a amostra definida foi não probabilística e por conveniência, e a escolha das IES se dá pela relevância do tema, das organizações e pela facilidade de acesso dos pesquisadores às instituições.

A IES A é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, com mais de 100 anos de existência, pertencente à rede federal de educação profissional científica e tecnológica. Já a IES B também é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação,

com 59 anos desde sua fundação, dotada de personalidade jurídica e autonomia acadêmica e administrativa.

Para o levantamento de dados e informações decorrentes da pesquisa de campo, utilizou-se da pesquisa documental, observação participante e elaborou-se um questionário específico para propósito deste estudo. Para a pesquisa documental, utilizou-se atas de conselhos e comitês das duas IES (A e B) e obtidas através dos sítios eletrônicos ou diretamente com o responsável pela elaboração das atas, ou gestores nas respectivas IES.

Desse modo, o estudo levantou informações e dados relacionados aos temas e assuntos abordados nas reuniões dessas estruturas de governança nas duas IES, como os tipos de demandas apresentados pelos diversos *stakeholders* que relacionam com as instituições e elementos relacionados ao processo decisório e tomada de decisão, principalmente como resposta as demandas apresentadas por esses *stakeholders*.

A construção do questionário foi feita com base no referencial teórico, e adotou-se um questionário misto que é composto tanto por perguntas fechadas e abertas. A utilização das perguntas fechadas teve como objetivo de conseguir dos respondentes respostas objetivas. Já em relação às perguntas abertas, buscou-se permitir aos respondentes do instrumento a possibilidade de emitirem opinião sobre o tema, usando suas próprias palavras, bem como de responderem de forma livre acerca da temática desta pesquisa (MARCONI; LAKATOS 2003).

O referido instrumento foi dividido em quatro partes: i) a opinião dos respondentes sobre quais grupos, indivíduos ou organizações eles consideravam como *stakeholders* da respectiva IES (A ou B) tendo como âncora teórica as proposição da Teoria dos Stakeholders de Freeman (1984;2004); ii) a opinião dos respondentes sobre o grau de influência que os *stakeholders* exercem na IES respectiva, bem como o grau de influência que a IES (A ou B) exerce sobre cada um dos *stakeholders* que se relacionam, tendo como âncora teórica o *New university stakeholder model* proposto por Mainardes et al. (2012); C) a opinião dos respondentes sobre o grau de saliência dos *stakeholders*, relacionando assertivas aos atributos de poder, legitimidade e urgência, cujo instrumento foi elaborado por Barakat, Parente e Sarturi (2018) e teve como âncora teórica as proposições do *Salience Model* proposto por Mitchell et al. (1997); D) o entendimento dos respondentes sobre a atuação e a influência dos *stakeholders* nas arenas de decisão das IES, bem como os mecanismos de priorização de *stakeholders* sobre o processo decisório dos gestores e na formação e/ou composição das

estruturas de governança dessas organizações e tendo como suporte teórico as discussões de Bradford et al. (2017), Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2013) e Rodrigues (1985).

Em relação ao questionário, inicialmente se adotou o procedimento do pré-teste de modo a permitir um aumento de confiabilidade e validade e visando um aprimoramento do instrumento e que esse possa ser utilizado de acordo com a finalidade desta pesquisa. Este procedimento anterior ao questionário definitivo permitiu evidenciar possíveis falhas, inconsistências, ambiguidade e a complexidade das questões formuladas e se o instrumento analisado apresentava questões embaraçosas, uma quantidade excessiva de questões ou de linguagem inacessível (MARTINS; THEÓFILO, 2016, p. 94).

Para aplicação do questionário, foi relacionado os servidores das IES A e B que pudessem contribuir para pesquisa. Os critérios utilizados para escolha dos servidores foram: ter assumido em algum momento da vida profissional cargo de gestão da IES e ser servidor efetivo da IES. A priori, a aplicação dos critérios na IES A resultou na escolha de cinco servidores, já na IES B, foram seis servidores. Isto posto, elaborou-se os quadros 2 e 3 com o perfil e formação dos respondentes do questionário.

**Quadro 2** Perfil dos Respondentes da IES A

Respondentes IES A	Perfil e Formação	Experiência	Titulação	Cargo
R1	Formação em Engenharia Mecânica. Experiência em gestão de IES.	5 anos	Especialização	Prefeito do Campus
R2	Formação em Engenharia de Alimentos. Experiência profissional em docência de ensino superior, gestão de instituições de ensino e consultorias pelo Sistema S.	14 anos	Doutorado	Diretor do Campus
R3	Formação em Informática. Especialização em Administração Pública e Gestão Escolar. Experiência como instrutor e gestão de ensino.	12 anos	Especialização	Gerente Administrativo
R4	Formação em Relações Públicas e Administração de Empresas. Experiência em docência de ensino superior, gestão em IES e atuação no sistema S.	11 anos	Mestrado	Coordenador de Curso
R5	Formação em Administração de Empresas. Experiência como gestor de diversos tipos de organizações e na área de docência de ensino superior.	31 anos	Mestrado	Gerente Acadêmico

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em suma, a seleção dos respondentes (Quadros 2 e 3) levou em consideração o quantitativo e a representatividade de cada *stakeholder* na composição das estruturas de

governança, da gestão das IES, bem como a facilidade de acesso aos respondentes pelos pesquisadores.

**Quadro 3** Perfil dos Respondentes da IES B

Respondentes IES B	Perfil e Formação	Experiência	Titulação	Formação
R6	Formação em Administração. Experiência profissional em docência de ensino superior, gestão de instituições de ensino e consultorias, atuação em organizações privadas, públicas e do Sistema S.	21 anos	Doutorado	Diretor da Unidade
R7	Formação em Ciências Econômicas e Engenharia de Produção. Experiência profissional em docência de ensino superior, gestão de instituições de ensino, consultorias, gestão de organizações públicas e privadas.	24 anos	Pós-Doutorado	Ex-Diretor
R8	Formação em Administração Pública. Experiência profissional em gestão e planejamento organizacional.	10 anos	Graduação	Gestor de Infraestrutura
R9	Formação em Administração. Experiência profissional em docência de ensino superior, gestão de instituições de ensino.	18 anos	Doutorado	Ex-Diretor
R10	Formação em Engenharia Elétrica e de Produção. Experiência profissional em docência de ensino superior, gestão de instituições de ensino.	25 anos	Doutorado	Vice-Diretor
R11	Formação em Administração de Empresas e Engenharia de Transportes. Experiência profissional em docência de ensino superior, gestão de instituições de ensino e gestão de organizações privadas.	20 anos	Doutorado	Ex-Diretor

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Por fim, para análise dos documentos obtidos durante a fase de coleta utilizou-se de procedimentos da estatística descritiva que permitiram a organização, demonstração e sintetização do conjunto de dados obtidos nas partes A, B e C do questionário (GUIMARÃES, 2008). Já para a parte D do questionário, concernente às questões abertas, empregou-se a análise de conteúdo de acordo com preceitos de Bardin (1995).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

O questionário da pesquisa foi respondido por todos os respondentes, num total de 11 indivíduos, sendo 5 da IES A e 6 da IES B. Na primeira parte do questionário pretendeu-se levantar a opinião destes 11 (onze) respondentes sobre quais indivíduos ou grupos seriam os *stakeholders* das referidas IES. Para sua determinação utilizou-se aqueles grupos ou

indivíduos que tiveram incidência igual ou maior do que três na opinião dos respondentes de cada IES. Aqueles que tiveram incidência menor do que três no referido questionários foram classificados como não *stakeholders*. Assim, o quadro 4 apresenta os *stakeholders* por IES de acordo com os dados coletados e o quadro 5 apresenta a consolidação dos dados por IES daqueles identificados como *stakeholders* e não *stakeholders*.

**Quadro 4 Stakeholders da IES A e IES B**

STAKEHOLDERS	INCIDÊNCIA IES A	INCIDÊNCIA IES B
Estudantes	5	6
Professores e Pesquisadores	5	6
Servidores Técnicos (Não Acadêmicos)	5	6
Governo Local	5	
Governo Federal (Ministério da Educação)	5	6
Comunidade Científica	5	5
Financiadores Públicos de Pesquisa (CAPES, FAPERJ)	5	5
Família dos Estudantes	4	
Empregadores	4	3
Comunidade Local	4	5
Sociedade Brasileira	4	4
Alta Gestão (Reitor, Diretor Geral, Conselhos Superiores)	4	6
Conselhos e Ordens profissionais (Ex. CRA; CREA)	4	3
Associações Comerciais	4	
Ex-Estudantes	4	
Outras Instituições de Ensino Superior	3	
Escolas de Ensino Médio e/ou Técnico	3	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

**Quadro 5 Stakeholders das IES estudadas**

	IES A	IES B
STAKEHOLDERS	Estudantes; Professores e Pesquisadores; Servidores Não Acadêmicos; Governo Local; Governo Federal; Comunidade Científica; Financiadores Públicos de Pesquisa; Família dos Estudantes; Empregadores; Comunidade Local; Sociedade Brasileira; Alta Gestão; Conselhos e Ordens Profissionais; Associações Comerciais; Ex-Estudantes; Outras Instituições de Ensino Superior; Escolas de Ensino Médio e/ou Técnico.	Estudantes; Professores e Pesquisadores; Servidores Não Acadêmicos; Governo Federal; Comunidade Científica; Financiadores Públicos de Pesquisa; Empregadores; Comunidade Local; Sociedade Brasileira; Alta Gestão; Conselhos e Ordens Profissionais
NÃO-STAKEHOLDERS	Financiadores Privados	Governo Local; Família dos Estudantes; Associações Comerciais; Ex-Estudantes; Outras Instituições de Ensino Superior; Escolas de Ensino Médio e/ou Técnico; Financiadores Privados

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Com base na análise dos quadros 4 e 5, verifica-se que para os gestores da IES A, praticamente todos os grupos ou indivíduos apresentados no questionário durante a fase de coleta de dados são *stakeholders*. A exceção fica aos financiadores privados. Já quanto a IES B, os respondentes foram mais seletivos tendo um relativo equilíbrio entre *stakeholders* e não-*stakeholders*.

Em seguida, buscou-se a tipificação desses *stakeholders* ancorado nos modelos de Mainardes et al. (2012), o *New university stakeholder model*, e de Mitchell et al. (1997), o *Salience model*. Para o modelo de Mainardes et al. (2012), utilizou-se de perguntas de escala de 5 pontos (onde 1 corresponde ao grau mais baixo e 5 o grau mais alto) na parte B do referido questionário para avaliar o grau de influência que os *stakeholders* da IES detinham sobre o processo decisório das referidas organizações. Solicitou-se de cada respondente de ambas as IES que atribuísse uma nota na escala anteriormente mencionada sobre o grau de influência de cada *stakeholders* das IES pesquisadas (Quadro 5) e em seguida calculou-se uma média simples com base nas repostas recebidas.

Para sua determinação utilizou-se daqueles grupos ou indivíduos que tiveram nota média igual ou maior do que quatro na opinião dos respondentes de cada IES. Assim, o quadro 6 apresenta o comparativo, em ordem decrescente, dos *stakeholders* influentes no processo decisório das referidas IES, seguindo o modelo de Mainardes et al. (2012).

**Quadro 6** Comparativo entre *stakeholders* influentes das IES pesquisada

	<b>STAKEHOLDERS INFLUENTES IES A</b>	<b>STAKEHOLDERS INFLUENTES IES B</b>
1	Professores e Pesquisadores	Alta Gestão (Reitor, Diretor Geral, Conselhos Superiores)
2	Alta Gestão (Reitor, Diretor Geral, Conselhos Superiores)	Professores e Pesquisadores
3	Estudantes	Governo Federal (Ministério da Educação)
4	Governo Federal (Ministério da Educação)	Financiadores Públicos de Pesquisa (CAPES, FAPERJ)
5	Servidores Técnicos (Não Acadêmicos)	Servidores Técnicos (Não Acadêmicos)
6	Comunidade Científica	
7	Sociedade Brasileira	
8	Financiadores Públicos de Pesquisa (CAPES, FAPERJ)	
9	Comunidade Local	
10	Outras Instituições de Ensino Superior	
11	Escolas de Ensino Médio e/ou Técnico	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na opinião dos gestores respondentes da IES A, a organização apresenta 11 *stakeholders* com poder de influenciar seu processo de tomada de decisão. Já no caso da IES B, esse quantitativo é menor, apenas cinco *stakeholders*. Contudo, ambas IES apresentam

semelhanças quanto aos *stakeholders* mais influentes. Alta Gestão e Professores são considerados como os *stakeholders* mais influentes em ambas as IES, mas os professores são mais influentes na IES A, enquanto a Alta Gestão é mais influente na IES B. Governo Federal e servidores não acadêmicos também aparecem como influentes do processo decisório de ambas as IES. Por fim, os estudantes são influentes na IES A, mas não tem poder de influenciar a decisão dos gestores da IES B.

Em seguida, buscou-se o entendimento dos gestores respondentes de ambas as IES sobre a priorização dos *stakeholders* com base na saliência (MITCHELL et al., 1997; BARAKAT; PARENTE; SARTURI, 2018). Para o modelo de Mitchell et al. (1997), utilizou-se também de perguntas de escala de 5 pontos (onde 1 corresponde ao grau mais baixo e 5 o grau mais alto).

Os dados analisados são referentes à parte C do referido questionário. Solicitou-se aos respondentes do referido instrumento que atribuíssem uma nota na escala anteriormente mencionada para cada assertiva de Barakat, Parente e Sarturi (2018) em relação aos atributos (poder, legitimidade e urgência) para cada um dos *stakeholders* (Quadro 5) das IES pesquisadas. Em seguida calculou-se uma média simples com base nas repostas recebidas.

Para sua determinação utilizou-se aqueles grupos ou indivíduos que tiveram nota média igual ou maior do que três na opinião dos respondentes de cada IES para cada um dos atributos pesquisados (poder, legitimidade e urgência) como base nas assertivas de Barakat, Parente e Sarturi (2018). Assim, os grupos e indivíduos que apresentam nota média igual ou maior do que três foram considerados como detentores do atributo. Com base nos resultados foi possível a compilação dos dados no quadro 7 para IES A e que explicita os *stakeholders*, a posse ou não desses atributos, e sua classificação segundo o modelo de saliência. De forma semelhante, o quadro 8 demonstra os dados para IES B.

Tomando como base os quadros 7 e 8, verificou-se que os professores e pesquisadores, a Alta Gestão, os servidores não acadêmicos e o Governo Federal são *stakeholders* definitivos para ambas as IES. Todavia para os gestores da IES A, os estudantes, a comunidade científica, a comunidade local, a sociedade brasileira e os financiadores públicos de pesquisa também são considerados como *stakeholders* definitivos no entendimento dos gestores dessa organização acadêmica.

**Quadro 7** *Stakeholders* da IES A de acordo com modelo de Mitchell et al. (1997)

<i>STAKEHOLDERS</i>	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
Professores e Pesquisadores	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Alta Gestão (Reitor, Diretor Geral, Conselhos Superiores)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Estudantes	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Governo Federal (Ministério da Educação)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Servidores Técnicos (Não Acadêmicos)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Comunidade Científica	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Sociedade Brasileira	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Financiadores Públicos de Pesquisa (CAPES, FAPERJ)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Comunidade Local	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Família dos Estudantes	NÃO	SIM	SIM	DEPENDENTE
Escolas de Ensino Médio e/ou Técnico	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Empregadores	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Associações Comerciais	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Ex-Estudantes	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Conselhos e Ordens profissionais (Ex. CRA; CREA)	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Governo Local	NÃO	NÃO	SIM	EXIGENTE
Outras Instituições de Ensino Superior	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO-STAKEHOLDER

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Isto posto, a gestão de *stakeholders* na IES A apresenta um desafio maior já que é necessário adotar estratégias de priorização de demandas para nove grupos, organizações ou indivíduos, muitas dessas demandas potencialmente conflituosas e/ou muito abrangente como no caso de uma estratégia para priorizar demandas de um grupo amplo e heterogêneo como a sociedade brasileira. Já os gestores da IES B parecem ter um melhor entendimento daqueles *stakeholders* que a organização deve buscar priorizar em relação às demandas em busca de uma maior harmonização dos objetivos organizacionais com as reivindicações desses grupos, organizações ou indivíduos. Isto porque, o foco está centrado em quatro *stakeholders*

definitivos e não nove como é o caso da IES A. Enfim cabe ressaltar que os *stakeholders* definitivos são os grupos ou indivíduos relacionados a maior priorização de demandas pelos gestores da IES.

**Quadro 8** *Stakeholders* da IES B de acordo com modelo de Mitchell et al. (1997)

STAKEHOLDERS	PODER	LEGITIMIDADE	URGÊNCIA	CLASSIFICAÇÃO
Governo Federal (Ministério da Educação)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Professores e Pesquisadores	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Alta Gestão (Reitor, Diretor Geral, Conselhos Superiores)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Servidores Técnicos (Não Acadêmicos)	SIM	SIM	SIM	DEFINITIVO
Financiadores Públicos de Pesquisa (CAPES, FAPERJ)	SIM	SIM	NÃO	DOMINANTE
Sociedade Brasileira	SIM	SIM	NÃO	DOMINANTE
Comunidade Científica	SIM	SIM	NÃO	DOMINANTE
Estudantes	SIM	NÃO	SIM	PERIGOSO
Comunidade Local	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Conselhos e Ordens profissionais (Ex. CRA; CREA)	NÃO	SIM	NÃO	DISCRICIONÁRIO
Empregadores	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO <i>STAKEHOLDER</i>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em seguida, com os elementos obtidos com a coleta de dados da pesquisa documental (compilação das atas dos conselhos de ambas as IES), da observação participante e da parte D do questionário, buscou-se a compreensão dos *stakeholders* que têm assento nos conselhos das respectivas IES, e se há isonomia ou não de priorização de demandas por parte dos gestores nessas organizações.

Assim, foi possível verificar que os conselhos deliberativos em ambas as IES são formados por três *stakeholders* internos: os professores e pesquisadores, os servidores não acadêmicos e os estudantes. Todavia, apesar de formarem os conselhos, os servidores não acadêmicos representam (2 dos 17) dos assentos do conselho na IES A (11,76%) e (2 dos 15) assentos na IES B (13,33%). Já os estudantes representam (3 dos 17) assentos do conselho da IES A (17,64%) e (2 dos 15) assentos da IES B (13,33%). Logo, os professores e

pesquisadores concentram (12 dos 17) dos assentos do conselho da IES A (70,58%) e (11 dos 15) assentos do conselho da IES B (73,33%).

Contudo, cabe ressaltar que os professores e pesquisadores nas IES acabam por desempenhar uma diversidade de papéis nas organizações universitárias. Estes atores atuam tanto na área acadêmica em atividades de ensino, pesquisa e extensão, como também na área administrativa, como coordenadores de cursos, chefes de departamento, cargos de direção, Pró-Reitorias e outros. Neste quadro, Pimenta (2007) evidencia que para as IES públicas, como as pesquisadas neste estudo, vigora a Lei nº 9.394/95 que no art.56 determina que “[...] os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes”

De qualquer forma, constata-se algumas diferenças entre IES estudadas. No entendimento dos gestores da IES A o processo decisório no conselho deliberativo das organizações é democrático e representativo, em especial dos *stakeholders* internos que compõem o conselho. Contudo, tendo em vista a análise realizada percebe-se uma predominância das demandas e reivindicações dos docentes em relação aos demais *stakeholders*. Tal fato pode ser explicado visto a influência e saliência desses *stakeholders* na IES, como também a predominância de assentos nos conselhos.

Já quanto a IES B, evidencia-se um equilíbrio de reivindicações e demandas no debate realizado no conselho dessa organização, apesar da influência, saliência e representatividade dos professores e pesquisadores ser maior do que a dos demais *stakeholders*. Chama atenção nessa IES, o conflito entre dois grupos de professores que divergem sobre o papel que a IES deve ter na sociedade. Para um determinado o grupo de professores, a IES B deve focar suas atenções para atividades típicas (ensino, pesquisa e extensão) e na composição atual do conselho. Já um outro grupo de professores acredita que o debate da função da IES deve ser ampliado com demais atores da sociedade, ainda que não representados no conselho, de modo a ampliar a ação da instituição, sobretudo pela maior participação discente no processo decisório, ainda que isso não represente uma maior quantidade de assentos para discentes e demais atores da sociedade neste conselho.

No entanto, é necessário ressaltar que as IES, são organizações complexas, marcadas pela relação com diversos agentes da sociedade e que possuem no seu cerne, elementos relacionados à diversidade e ao pensamento crítico. Entretanto, os gestores destas

organizações devem estar atentos para que essas características, bem como conflitos de ideias não tenham como consequência a caracterização da multiplicidade de interesses, quando diversos grupos tentam perseguir objetivos diferentes e conflitantes (SALM; TOMAS; AMBONI, 2013) com impacto direto no desempenho organizacional.

Cabe ressaltar que a primazia de demandas por parte dos professores e pesquisadores, em especial na IES A, podem levar a predominância de assuntos de natureza estritamente acadêmica ou de interesses pessoais de alguns grupos em detrimento a temas e discussões de nível mais estratégicos e/ou coletivos. Isto posto, é necessário que se adote mecanismos que permitam aos membros de conselhos, sobretudo aos professores, a manifestação de forma tempestiva do conflito de interesse de alguma matéria a ser discutida.

As mudanças de estruturas de representação não é uma tarefa simples, visto que tem um impacto direto na dinâmica de poder estabelecido na IES, como também está relacionado a elementos da cultura organizacional. Entretanto se faz necessário que os gestores estabeleçam inicialmente estratégias de relacionamento com seus principais *stakeholders*, em especial aqueles que apresentam uma menor representatividade nos conselhos, de modo a conseguir extrair suas exigências e demandas, para que assim possam ter uma orientação estratégica. Por fim, durante a elaboração desse trabalho foi possível constatar que mesmo IES brasileiras que não possuem *stakeholders* externos representados nos seus conselhos deliberativos, adotam estratégias de relacionamento com a sociedade de modo a alcançar suas demandas e ter uma maior interação com outras esferas sociais (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir desse trabalho, acredita-se que foi possível determinar a importância de conhecer os *stakeholders* que se relacionam com as IES, métodos de classificação e priorização desses *stakeholders*, em especial em organizações públicas como as IES que apresentam uma diversidade de *stakeholders* com uma diversidade de demandas e interesses, em geral antagônicos.

Utilizou-se como procedimento metodológico o estudo de caso em duas instituições de ensino (IES), sendo a IES A atuante também no nível médio, técnico e superior, enquanto a IES B foca apenas no nível superior. Nesse cenário, foi possível detalhar o grau de influência no processo decisório que os *stakeholders* possuem nas respectivas organizações, bem como a

possibilidade de classificá-los mediante a posse de atributos de poder, legitimidade, urgência, ancorados nos modelos teóricos de Mainardes *et al.* (2012) e Mitchell *et al.* (1997). Buscou-se também averiguar a participação dos *stakeholders* influentes e salientes nas instâncias deliberativas e no processo de tomada de decisão.

Os resultados encontrados demonstraram que os professores, a alta gestão, os estudantes, o governo federal e os servidores técnico-administrativos são os *stakeholders* mais importantes nas IES e devem ter suas expectativas e demandas acompanhadas de perto pelos gestores dessas organizações. Também foi verificado que o entendimento por partes dos gestores de quem são os *stakeholders* e a importância do relacionamento com eles, em especial sobre elementos de priorização, é maior numa IES do que na outra.

Em seguida, foi possível estabelecer a participação dos *stakeholders* nas estruturas de decisão de ambas as IES. Levando-se em conta o que foi observado, conclui-se que essas estruturas são formadas pelos principais *stakeholders* internos dessas organizações, os discentes, os docentes e os servidores não acadêmicos, mas com diferenças significativas sobre a quantidade de assentos nos conselhos de tomada de decisão que cada um desses *stakeholders* possui. Os servidores não acadêmicos e os discentes apresentam uma representação bem inferior quando comparados com os professores e pesquisadores em ambas as IES. Contudo, ressalta-se que os professores acabam por exercer uma multiplicidade de papéis nessas organizações, tanto atividades acadêmicas como administrativas. Essa multiplicidade não ocorre com os demais *stakeholders*. No entanto, verifica-se a não adoção de mecanismos que possibilitem a manifestação de forma tempestiva do conflito de interesse, sobretudo para os professores, já que são *stakeholders* influentes, definitivos e com uma predominância de representação nas arenas de decisão das IES pesquisadas.

Como limitações de pesquisa, embora se constate o mérito dos dois modelos teóricos adotados, podem existir outros modelos aplicados às instituições complexas e com diversos *stakeholders* interessados em suas atividades, como as organizações tipicamente acadêmicas, e que podem contribuir na gestão e na formulação da estratégia para eles. Como sugestões para pesquisas futuras recomenda-se a busca da compreensão da influência e saliência dos *stakeholders* no processo decisório de outras organizações, particularmente as organizações educacionais privadas, para perspectiva comparativa.

## REFERÊNCIAS

AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance. **The Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 42, n. 5, p.507-525, out. 1999. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-14437-001>. Acesso em: 05 jul. 2018

ALVES, Helena; MAINARDES, Emerson Wagner; RAPOSO, Mário. A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. **Tertiary Education and Management**, [s.l.], v. 16, n. 3, p.159-181, 23 ago. 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13583883.2010.497314>. Acesso em: 07 set. 2018.

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 7–28, 2000. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/374/37413202.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

BALBACHEVSKY, Elizabeth; KERBAUY, Maria Teresa; FABIANO, Neylor De Lima. **A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras**. 2013.

BARAKAT, Simone Ruchdi; PARENTE, Tobias Coutinho; SARTURI, Greici. Saliência de stakeholders: proposta de mensuração no contexto brasileiro. In: **XXI SEMEAD Seminários em Administração**. Anais.... São Paulo: USP, 2018. p. 1 - 13. Disponível em: <http://login.semead.com.br/21semead/anais/arquivos/689.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: EDIÇÕES 70, 1995.

BENN, Shaun; ABRATT, Russell; KLEYN, Nicola. Reducing reputational risk. **Marketing Intelligence & Planning**, [s.l.], v. 34, n. 6, p. 828–842, 2016.

BENDICKSON, Josh et al. Agency theory: background and epistemology. **Journal of Management History**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 437–449, 2016.

BOAVENTURA, João Mauricio Gama. **Dominância de stakeholders em empresas brasileiras: contribuições à teoria dos stakeholders**. 2012. Tese (Livre Docência em Teoria dos stakeholders) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-17122013-090933/pt-br.php>. Acesso em: 03 jan. 2018.

BRADFORD, Henry et al. Who controls the board in non-profit organizations? The case of private higher education institutions in Colombia. **Higher Education**, [s.l.], v. 75, n. 5, p.909-924, 1 ago. 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10734-017-0177-2.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, DF, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 10 abr. 2020

BURROWS, Joanne. Going beyond labels: a framework for profiling institutional *stakeholders*. **Contemporary Education**, [s.l.], v. 70, n. 4, p. 5-10, 1999.

BRYSON, John M. What to do when *Stakeholders* matter. **Public Management Review**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 21–53, mar. 2004.

CARNEGIE, Garry D; TUCK, Jacqueline. Understanding the ABC of University Governance. **Australian Journal of Public Administration**, [s.l.], v. 69, n. 4, p. 431–441, 2010.

CHIARETO, Joice; KOMETANI, Henrique; CORREA, Hamilton Luiz. Interesses, demandas e valor para stakeholders: um estudo bibliográfico. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 15, n. 2, p.269-285, jul. 2016. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/1125>. Acesso em: 16 set. 2019.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. **Academy of Management**, [s.l.], v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

FASSIN, Yves. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 84, n. 1, p. 113–135, 2009.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward. The Stakeholder Approach Revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 228–241, 2004.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. Edward. Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress. **Stakeholder Management**, [s.l.], p.1-20, 2017. Emerald Publishing Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/s2514-175920170000001>. Acesso em: 13 jan. 2020.

FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S; WICKS, Andrew. **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success**. New Haven: Yale University Press, 2007. 200 p.

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão et al. Reestruturando o modelo de universidade pública brasileira para atender aos novos desafios gerenciais. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Anais...UFSC, 2015. p. 1 - 15. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136255/104\\_00273.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136255/104_00273.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 13 out. 2019.

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press Inc., 2006.

FROOMAN, Jeff. STAKEHOLDER INFLUENCE STRATEGIES Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 191–205, 1999.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo Bittencourt. *Métodos Quantitativos Estatísticos*. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2008. 245 p.

HARRISON, Jeffrey S.; BOSSE, Douglas A.; PHILLIPS, Robert A. Managing for *stakeholders*, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 31, n. 1, p. 58–74, jan. 2010.

HILLMAN, Amy J; DALZIEL, Thomas. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *The Academy of Management Review Academy of Management Review*, [s.l.], v. 28, n. 3, p. 383–396, 2003.

JONGBLOED, Ben; ENDERS, Jürgen; SALERNO, Carlo. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, [s.l.], v. 56, n. 3, p. 303–324, 18 set. 2008. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10734-008-9128-2>. Acesso em: 3 jul. 2017.

KAMANN, Dirk Jan F. Organizational design in public procurement: A stakeholder approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 127–136, 2007.

KETTUNEN, Juha. Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, [s.l.], v. 21, n. 1, p.56-65, 2 jan. 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13583883.2014.997277>. Acesso em: 03 set. 2018.

MA, Xiaojun et al. A Study on the Governance Structure of Modern Universities. In: *International Conference on Education, Economics and Management Research (iceemr 2017)*, p.74-77, 2017. Disponível em: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iceemr-17/25876824>. Acesso em: 06 jan. 2020.

MAINARDES, Emerson Wagner. *Gestão de Universidades baseada no relacionamento com os seus Stakeholders*. 2010. 432 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2010. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4393/1/TESE%20final%20EMERSON%20WAGNER%20MAINARDES%20vers%c3%a3o%20final%2026\\_12\\_10.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4393/1/TESE%20final%20EMERSON%20WAGNER%20MAINARDES%20vers%c3%a3o%20final%2026_12_10.pdf). Acesso em: 15 out. 2019.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. The process of change in university management: From the “Ivory tower” to entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, [s.l.], n. 33, p. 124–149, 2011.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. **Management Decision**, [s.l.], v. 50, n. 10, p.1861-1879, 9 nov. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211279648>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 247 p.

MITCHELL, Ronald K; WOOD, Donna J; AGLE, Bradley. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

MYLLYKANGAS, Päivi; KUJALA, Johanna; LEHTIMÄKI, Hanna. Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 96, n. 1, p. 65–72, ago. 2010.

PAIVA, José Fernando Martins de; OLIVEIRA, Nelize Aparecida de; PEIXOTO, Fernanda Maciel. A relação entre conselho de administração, desempenho, valor e risco no mercado brasileiro de ações. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 9, n. 1, 2015.

PIMENTA, Lídia Boaventura. Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução. 2007. 211 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11342>. Acesso em: 06 nov. 2019.

ROZANSKI, Carla Regina Magagnin. O papel das universidades para o desenvolvimento da inovação no Brasil. In: **XVI Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU. Anais...** Arequipa: UFSC, 2016. p. 1 - 13. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171283/OK%20-%20101\\_00528.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171283/OK%20-%20101_00528.pdf?sequence=1). Acesso em: 01 abr. 2018.

RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 60 a 75, ago. 1985. ISSN 1982-3134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10055>. Acesso em: 29 nov. 2019.

SALM, José Francisco; TOMASI, Marcus; AMBONI, Nério. Modelos de tomada de decisões: o caso UDESC José. **Revista Brasileira de Administração Política**, Salvador, v. 6, n. 2, p. 229–251, 2013.

SAMPAIO, Rosely Moraes.; LANIADO, Ruthy. Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 151-174, 2009.

SAVAGE, Grant T et al. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. **Academy of Management Executive**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SILVA, Júlio César da; MACHADO, Mirian Magnus; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. O poder de influência dos stakeholders de instituições de ensino superior: análise comparativa entre instituições de ensino no Brasil e no Chile. In: **VIII Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU**. Anais...Buenos Aires: UFSC, 2013. p. 1 - 19. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/113208/2013263%20-200%20poder%20de%20influ%caancia%20dos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jan. 2018.

SCHOLES, Eileen; CLUTTERBUCK, David. Communication with *stakeholders*: An integrated approach. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 31, n. 2, p. 227-238, abr. 1998.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/pt-br.php>. Acesso em: 15 out. 2019.

VIEIRA, Danilo Jorge. Evolução do ensino superior brasileiro em período recente: novas perspectivas para o desenvolvimento regional? In: NETO, Aristides Monteiro; CASTRO, César Nunes; BRANDÃO, Carlos Antonio (Org.). **Desenvolvimento Regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas**. Brasília: IPEA, 2014. p. 277-305.

TEIXEIRA, José Franco; DE CASTRO, Luis Mota. Questões de governança e os papéis dos *stakeholders* no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 237-257, maio 2015.

WIESE, Anne; TOPOROWSKI, Waldemar. CSR failures in food supply chains - an agency perspective. **British Food Journal**, [s.l.], v. 115, n. 1, p. 92-107, 2013.