Desempenho social corporativo em Instituições de Ensino Superior: a visão dos gestores sobre os stakeholders

Corporate social performance in Higher Education Institutions: the manager’s perception of the stakeholders

Taiguara de Freitas Langrafe taiguara@fecap.br
Fundação Escola de Comércio Alves Penteado

Adalberto Américo Fischmann
João Maurício Gama Boaventura
Fernanda Rosalina da Silva Meireles
Universidade de São Paulo

Recebido em: 30/05/2019 • Aprovado em: 31/03/2020
Avaliado pelo sistema double blind review
Editor Científico: Edson Sadao fuzuka
DOI 10.13058/raep.2020.v21n2.1571

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

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

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

Keywords: Stakeholder; Corporate Social Performance; Higher Education; Strategic Management; Social Responsibility.
INTRODUÇÃO

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

Apesar de ser um constructo longevo, a complexidade e multiplicidade de formas de cálculo do CSP caracterizam-no como detentor de domínios ambíguos e difíceis de pesquisar (GRiffin, 2000; WOOD, 2010), necessitando de maior investigação e clarificação na construção de sua Teoria, bem como de investigações acerca de sua utilização e mensuração em diferentes setores (GOND; CRANE, 2010; ROWLEY; Berman, 2000). Mesmo diante de toda sua evolução, a medição do desempenho social sofre de problemas de confiabilidade, generalização e validade (KÜHNEN; HAHN, 2018; MAAS; SCHALTEGGER; CRUTZEN, 2016; ROWLEY; Berman, 2000).

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

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

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

Para uma melhor compreensão do CSP, considerando a perspectiva da Teoria dos Stakeholders, adotam-se os outcomes gerados para os stakeholders como forma de mensuração do Desempenho Social Corporativo (EL-AKREMI et al., 2018; GRIFFIN, 2000; ROWLEY; Berman, 2000), outcomes que subdividem-se em: outcomes de Gestão para Stakeholders e Criação de Valor; outcomes de Distribuição de Recursos para Stakeholders; e outcomes de Saliência de Stakeholders. Portanto, a fim de alcançar o objetivo geral deste estudo, tem-se como objetivos secundários: i) identificar empiricamente a importância relativa de cada stakeholder para a Gestão para Stakeholders e Criação de Valor; ii) identificar empiricamente a importância relativa de cada stakeholder para a Distribuição de Recursos para Stakeholders;
e iii) identificar empiricamente a importância relativa de cada stakeholder para a Saliência de Stakeholders.

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

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

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

DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

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

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

Ressalta-se que os estudos de CSP proeminentes até a década de 1980 tinham como característica principal uma abordagem mais ampla, preocupada com o relacionamento entre a organização e a sociedade (PERRAULT; QUINN, 1988). Em meio à evolução dos estudos do constructo de CSP, a partir da década 90 surgem estudos mais críticos, que apontam seus gaps. Problemas teóricos nos estudos que relacionaram CSP e CSF são encontrados, fato este que impulsiona Wood (2010) a sugerir, como uma necessidade maior para o campo de estudo, a busca de melhor definição do que seria o constructo CSP, destacando como agenda de pesquisa a exploração do CSP por constructos de outras áreas do conhecimento, e o reforço da diferença entre outcomes (resultados para os stakeholders e a comunidade) e os outputs (números resultantes de determinados processos).
Observa-se que a partir da década de 1990 emerge uma perspectiva de CSP mais focada no relacionamento entre a organização e os stakeholders (PERRAULT; QUINN, 2018). Buscando uma maior compreensão e sistematização do CSP, a pesquisa atual concentra-se em vincular o CSP à Teoria dos Stakeholders, à ética e à governança corporativa (WOOD, 2015). Nesse contexto, ao prover uma racionalidade consistente para abordar o CSP, a Teoria dos Stakeholders, que tem como marco inicial e mais importante a obra de Freeman (1984), ganhou proeminência. Freeman define stakeholders como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p. 46).

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

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

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

Em outra contribuição recente, Freeman et al. (2010) apontaram os problemas que a Teoria dos Stakeholders tenta solucionar: o problema da criação de valor e da troca; o problema da ética do capitalismo; e o problema do pensamento gerencial. Os autores argumentam que a criação de valor pode estar relacionada à interação entre os stakeholders; que as decisões éticas e as decisões de negócios não são separáveis; e que o comportamento altruista pode ocorrer com mais frequência que o comportamento autointeressado.

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

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

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

METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada pode ser enquadrada ontologicamente como positivista, com abordagem objetiva sobre a realidade social, ou seja, realista (PAULA, 2016). Com o objetivo de analisar a importância relativa dos stakeholders das Instituições de Ensino Superior no Brasil para o CSP, aplicou-se uma pesquisa do tipo survey, permitindo o conhecimento direto da realidade (GIL, 2019). Dadas às peculiaridades das IES quanto a natureza de sua propriedade, adotando as IES Públicas e IES Privadas diferentes comportamentos (MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011), a presente pesquisa analisou, especificamente, a importância dos stakeholders para o CSP para cada uma destas tipologias de IES.

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

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

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

Figura 1 Etapas da Elaboração e Aplicação do Instrumento de Pesquisa
No instrumento de pesquisa, os gestores respondem seu grau de concordância com as assertivas relacionadas aos constructos da Teoria dos Stakeholders selecionados. O Quadro 1 apresenta o instrumento de pesquisa, suas subseções e variáveis abordadas.

**Quadro 1 Subseções e Variáveis abordadas no Questionário**

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

| Poder utilitário do stakeholder; poder coercitivo do stakeholder; poder normativo do stakeholder; urgência das demandas do stakeholder; legitimidade dos pedidos do stakeholder; saliência (alta prioridade) do stakeholder. |

Fonte: Dos autores.

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

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

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Caracterização do Perfil dos Respondentes

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

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

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

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

Caracterização do Perfil das IES

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

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

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

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

**Análise da Importância relativa de cada stakeholder segundo a percepção dos Gestores**

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

**Desempenho Social Corporativo**

O valor substantial gerado para IES decorrente do relacionamento com determinado *stakeholder* e o valor gerado para o *Stakeholder* em função do relacionamento da IES são apresentados nas Tabelas 1, 2. Tal questão é referenciada em Griffin (2000), tendo o valor substantial gerado como proxy do *outcome*, ou seja, do impacto gerado de uma parte a outra.
Tabela 1 Valor substantial gerado para a IES Pública em função do relacionamento com o stakeholder.

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

Fonte: Dos autores.

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

| Valor para a IES   | Média | DI   | DO   | CT   | MT   | CM   | MEC  | EX   | FN   |
|--------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Corpo Discente (DI) | 9,51  | 0,821| 0,821| 0,691| 0,118| 0,050| 0,000| 0,000| 0,000|
| Mantenedor (MN)    | 9,45  | 0,821| 0,868| 0,818| 0,081| 0,001| 0,001| 0,000| 0,000|
| Corpo Docente (DO) | 9,43  | 0,691| 0,868| 0,238| 0,111| 0,001| 0,002| 0,000| 0,000|
| Corpo Técnico-Administrativo | 9,09 | 0,118| 0,182| 0,238| 0,668| 0,002| 0,050| 0,006| 0,000|
| Mercado de Trabalho (MT) | 8,98 | 0,050| 0,081| 0,111| 0,668| 0,086| 0,131| 0,020| 0,000|
| Ex-Alunos (EX)     | 8,48  | 0,000| 0,001| 0,001| 0,032| 0,086| 0,851| 0,504| 0,000|
| MEC                | 8,46  | 0,000| 0,001| 0,002| 0,050| 0,131| 0,851| 0,406| 0,002|
| Comunidade (CM)    | 8,20  | 0,000| 0,000| 0,000| 0,006| 0,020| 0,504| 0,406| 0,013|
| Fornecedores (FN)  | 6,91  | 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000|

Fonte: Dos autores.

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

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

Em posições intermediárias, encontram-se Ex-Alunos, MEC e Comunidade. Tais stakeholders geram valor para IES em função de seu relacionamento, mas valores mais baixos. Isto pode ocorrer em função do distanciamento destes para com as IES. O MEC, como Órgão Regulador do setor educacional (MEC, 2017), alimenta uma relação isenta para com todas as IES, com uma presença muito mais indireta, através de exigências regulatórias, do que da presença de representantes em si no cotidiano das Instituições. Portanto, o bom relacionamento com o mesmo faz-se necessário para que as IES funcionem legalmente.

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

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

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

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

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

**Fonte:** Dos autores.

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

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

**Fonte:** Dos autores.

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

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

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

**Tabela 5** Impacto social – IES Públicas

| Impacto Social              | Média | DI  | DO  | CT  | EX  | CM  | MEC | MT  | FN  | MN  |
|-----------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Corpo Discente (DI)         | 9,40  | 0,63 | 0,48 | 0,97 | 0,35 | 0,19 | 0,24 | 0,01 | 0,05 |
| Corpo Docente (DO)          | 9,30  | 0,63 | 0,85 | 0,67 | 0,35 | 0,19 | 0,43 | 0,03 | 0,12 |
| Corpo Técnico-Administrativo| 9,10  | 0,85 | 0,63 | 0,79 | 0,43 | 0,52 | 0,28 | 0,35 | 0,16 |
| Ex-Alunos (EX)              | 9,10  | 0,97 | 0,68 | 0,63 | 0,35 | 0,28 | 0,79 | 0,68 | 0,24 |
| Comunidade (CM)             | 8,90  | 0,35 | 0,63 | 0,79 | 0,52 | 0,79 | 0,68 | 0,24 | 0,19 |
| MEC                         | 8,40  | 0,19 | 0,35 | 0,43 | 0,28 | 0,79 | 0,91 | 0,19 | 0,43 |
| Mercado de Trabalho (MT)    | 8,40  | 0,24 | 0,43 | 0,52 | 0,35 | 0,68 | 0,91 | 0,16 | 0,39 |
| Fornecedores (FN)           | 6,90  | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,05 | 0,02 | 0,19 | 0,16 | 0,79 |
| Mantenedor (MN)             | 6,70  | 0,05 | 0,12 | 0,16 | 0,07 | 0,24 | 0,43 | 0,39 | 0,79 |

**Fonte:** Dos autores.

**Tabela 6** Impacto social – IES Privadas

| Impacto Social              | Média | DI  | DO  | MT  | CT  | MN  | EX  | CM  | MEC | FN  |
|-----------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Corpo Discente (DI)         | 9,30  | 0,41 | 0,05 | 0,01 | 0,03 | 0,00 | 0,02 | 0,01 | 0,00 |
| Corpo Docente (DO)          | 9,20  | 0,41 | 0,22 | 0,09 | 0,14 | 0,00 | 0,04 | 0,01 | 0,00 |
| Mercado de Trabalho (MT)    | 9,10  | 0,05 | 0,22 | 0,68 | 0,79 | 0,11 | 0,21 | 0,13 | 0,00 |
| Corpo Técnico-Administrativo| 9,10  | 0,01 | 0,09 | 0,68 | 0,80 | 0,27 | 0,40 | 0,26 | 0,00 |
| Mantenedor (MN)             | 8,90  | 0,03 | 0,14 | 0,79 | 0,80 | 0,21 | 0,85 | 0,92 | 0,00 |
| Ex-Alunos (EX)              | 8,40  | 0,00 | 0,04 | 0,11 | 0,20 | 0,21 | 0,85 | 0,24 | 0,00 |
| Comunidade (CM)             | 8,40  | 0,02 | 0,15 | 0,40 | 0,34 | 0,55 | 0,75 | 0,00 | 0,00 |
| MEC                         | 6,90  | 0,00 | 0,00 | 0,10 | 0,24 | 0,92 | 0,75 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores (FN)           | 6,70  | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

**Fonte:** Dos autores.

A Tabela 5 ilustra a percepção dos Gestores de IES Públicas. De modo geral, observa-se que as IES Públicas buscam gerar impacto social atendendo os interesses de todos seus *stakeholders* de forma semelhante.

Na Tabela 6 considera a percepção dos Gestores de IES Privadas. Há a percepção de que o atendimento aos interesses do Corpo Discente, Corpo Docente e Mercado de Trabalho, que apresentam médias estatisticamente iguais, para a geração de impacto social é mais importante que atendimento aos interesses dos demais *stakeholders*. Novamente, os Fornecedores estão em último lugar na avaliação relativa, com média estatisticamente diferente de todos os *stakeholders*.

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

As Tabelas 7 e 8 apresentam a avaliação referente à satisfação dos *stakeholders* para com as IES Públicas e Privadas, respectivamente. A questão da satisfação dos *stakeholders* é tocada por Clarkson (1995). Considerando-se a complexidade do constructo, a medição da satisfação poderia ser a melhor forma de interpretar se todas as políticas, processos e resultados da organização geram percepção positiva de cada *stakeholder*, cada qual com sua expectativa e necessidades – ou seja, a satisfação pode vir a ser uma síntese das relações. Porém, no tocante à presente pesquisa, a satisfação é medida a partir da percepção dos Gestores das IES, como apresentado a seguir.
Tabela 7 Satisfação dos stakeholders para com a IES Pública

| Satisfação                  | Média | EX  | MT  | DO  | DI  | MEC | CM  | CT  | FN  | MN  |
|-----------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ex-Alunos (EX)              | 8,50  | 0,853 | 0,85 | 0,684 | 0,631 | 0,579 | 0,529 | 0,323 | 0,190 | 0,105 |
| Mercado de Trabalho (MT)    | 8,40  | 0,853 | 0,796 | 0,631 | 0,529 | 0,529 | 0,393 | 0,247 | 0,089 |
| Corpo Docente (DO)          | 8,20  | 0,684 | 0,853 | 0,912 | 1,000 | 0,971 | 0,739 | 0,436 | 0,218 |
| MEC                         | 8,20  | 0,579 | 0,529 | 0,853 | 1,000 | 0,912 | 0,739 | 0,436 | 0,218 |
| Comunidade (CM)             | 8,20  | 0,529 | 0,529 | 0,853 | 0,971 | 0,912 | 0,684 | 0,436 | 0,165 |
| Fornecedores (FN)           | 7,90  | 0,393 | 0,393 | 0,631 | 0,739 | 0,739 | 0,684 | 0,684 | 0,353 |
| Mantenedor (MN)             | 7,50  | 0,190 | 0,247 | 0,393 | 0,436 | 0,436 | 0,684 | 0,579 |

Fonte: Dos autores.

Tabela 8 Satisfação dos stakeholders para com a IES Privada

| Satisfação                  | Média | MN  | DO  | DI  | MT  | EX  | MEC | CT  | FN  | CM  |
|-----------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Mantenedor (MN)             | 8,74  | 0,178 | 0,039 | 0,043 | 0,060 | 0,021 | 0,013 | 0,044 | 0,001 |
| Corpo Docente (DO)          | 8,38  | 0,178 | 0,500 | 0,509 | 0,557 | 0,330 | 0,242 | 0,439 | 0,466 |
| Corpo Docente (DI)          | 8,32  | 0,039 | 0,500 | 0,983 | 1,000 | 0,759 | 0,571 | 0,860 | 0,135 |
| Mercado de Trabalho (MT)    | 8,26  | 0,043 | 0,509 | 0,983 | 0,983 | 0,747 | 0,603 | 0,873 | 0,163 |
| Ex-Alunos (EX)              | 8,12  | 0,060 | 0,557 | 1,000 | 0,983 | 0,706 | 0,614 | 0,854 | 0,197 |
| MEC                         | 8,09  | 0,021 | 0,330 | 0,759 | 0,747 | 0,706 | 0,830 | 0,871 | 0,301 |
| Corpo Técnico-Administrativo| 8,08  | 0,013 | 0,242 | 0,571 | 0,603 | 0,614 | 0,830 | 0,737 | 0,387 |
| Fornecedores (FN)           | 8,05  | 0,044 | 0,469 | 0,860 | 0,873 | 0,854 | 0,871 | 0,737 | 0,369 |
| Comunidade (CM)             | 7,88  | 0,001 | 0,135 | 0,163 | 0,197 | 0,301 | 0,387 | 0,269 |

Fonte: Dos autores.

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

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

Em suma, pode-se notar que a questão da abordagem do CSP como interação entre os stakeholders e a organização pode guardar reciprocidade no que tange à geração de valor substancial de parte a parte. Nas IES Públicas demonstra-se uma importância relativa estatisticamente igual para todos os stakeholders. Por sua vez, nas IES Privadas demonstra-se uma maior importância relativa para Corpo Discente, Docente e Técnico-Administrativo (Clientes e Funcionários, de acordo com a literatura de CSP e Stakeholders) e menor para os Fornecedores, mostrando-se o stakeholder menos importante para a CSP, na visão dos Gestores. Aparece também como o stakeholder mais importante, seja na geração de valor tanto para a IES Privada como para o próprio stakeholder, bem como em relação à satisfação, o Mantenedor. Diante da definição de entidade mantenedora como personalidade jurídica responsável pelas questões administrativas, financeiras, jurídicas, contábeis, pedagógicas e de estrutura física (SILVA JR.; MUNIZ; MARTINS, 2006), o bom relacionamento entre os subsistemas complementares das IES Privadas, entidade mantenedora e entidade mantida, faz-se imprescindível. Compreendendo esta necessidade, os gestores demonstram reconhecer a devida
importância da figura do Mantenedor, buscando gerar valor através do relacionamento mútuo e mais próximo.

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

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

**Gestão para Stakeholders e Criação de Valor**

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

Os aspectos deste processo foram abordados em cinco questões, as quais foram analisadas considerando-se um nível de significância estatística de 5%.

As Tabelas 9 e 10 a seguir apresentam a importância relativa dos stakeholders quanto à sua relevância no processo de elaboração dos planos estratégicos das IES Públicas e Privadas, respectivamente.

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

| Stakeholders       | Média | DO   | MEC  | CT   | DI   | MT   | CM   | MN   | EX   | FN   |
|--------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Corpo Docente (DO)| 9,30  |      | 0,353| 0,353| 0,353| 0,218| 0,089| 0,165| 0,029| 0,005|
| MEC                | 9,00  | 0,353|      | 0,912| 0,912| 0,684| 0,436| 0,579| 0,105| 0,011|
| Corpo Técnico-Administrativo | 8,90 | 0,353| 0,912|      | 0,971| 0,631| 0,353| 0,529| 0,105| 0,019|
| Corpo Discente (DI)| 8,80  | 0,353| 0,912| 0,971|      | 0,631| 0,393| 0,579| 0,105| 0,023|
| Mercado do Trabalho (MT)| 8,70 | 0,218| 0,684| 0,631| 0,631|      | 0,684| 0,853| 0,218| 0,029|
| Comunidade (CM)    | 8,10  | 0,089| 0,436| 0,353| 0,393| 0,684|      | 0,853| 0,481| 0,143|
| Mantenedor (MN)    | 7,80  | 0,165| 0,579| 0,529| 0,579| 0,853| 0,853|      | 0,436| 0,143|
| Ex-Alunos (EX)     | 7,70  | 0,029| 0,105| 0,105| 0,105| 0,218| 0,481| 0,436|      | 0,280|
| Fornecedores (FN)  | 6,90  | 0,005| 0,011| 0,019| 0,023| 0,029| 0,143| 0,143| 0,280|      |

**Fonte:** Dos autores.
**Tabela 10** Relevância dos *stakeholders* no planejamento – IES Privadas

| Relevância no Planej. | Média | MN | MT | DO | MEC | DI | CT | CM | EX | FN |
|-----------------------|-------|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|
| Mantenedor (MN)       | 9,23  | 0,91 | 0,044 | 0,026 | 0,009 | 0,003 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Mercado de Trabalho (MT) | 9,00  | 0,91 | 0,701 | 0,412 | 0,221 | 0,106 | 0,005 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Docente (DO)    | 8,82  | 0,044 | 0,701 | 0,683 | 0,448 | 0,226 | 0,020 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| MEC                   | 8,55  | 0,026 | 0,412 | 0,683 | 0,448 | 0,226 | 0,020 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Discente (DI)   | 8,37  | 0,009 | 0,221 | 0,422 | 0,646 | 0,226 | 0,020 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Técnico-Administrativo | 8,28  | 0,003 | 0,106 | 0,226 | 0,448 | 0,747 | 0,330 | 0,014 | 0,000 | 0,000 |
| Comunidade (CM)       | 8,00  | 0,000 | 0,005 | 0,020 | 0,078 | 0,222 | 0,330 | 0,120 | 0,000 | 0,000 |
| Ex-Alunos (EX)        | 7,45  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,001 |
| Fornecedores (FN)     | 5,65  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,001 |

**Fonte:** Dos autores.

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

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

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

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

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

| Participação em Decisões | Média | DO | CT | DI | CM | MEC | MT | MN | EX | FN |
|--------------------------|-------|----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|
| Corpo Docente (DO)       | 9,50  | 0,481 | 0,353 | 0,023 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Técnico-Administrativo | 9,20  | 0,353 | 0,684 | 0,023 | 0,009 | 0,004 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Discente (DI)      | 8,60  | 0,009 | 0,023 | 0,089 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Comunidade (CM)          | 6,50  | 0,000 | 0,000 | 0,037 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| MEC                      | 5,60  | 0,000 | 0,000 | 0,037 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Mercado de Trabalho (MT) | 5,50  | 0,000 | 0,000 | 0,037 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Mantenedor (MN)          | 5,20  | 0,000 | 0,000 | 0,037 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Ex-Alunos (EX)           | 4,40  | 0,000 | 0,000 | 0,037 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Fornecedores (FN)        | 3,70  | 0,000 | 0,000 | 0,037 | 0,009 | 0,009 | 0,009 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

**Fonte:** Dos autores.
Quanto as IES Públicas, observa-se na Tabela 11 a existência de três grupos distintos de stakeholders quanto a sua participação em decisões da IES. Com maiores médias e diferença estatística em relação aos demais, aparecem os stakeholders Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente. Demonstrada, portanto, que estes são os stakeholders que mais participam das decisões nas IES Públicas. Em uma posição próxima, encontra-se o stakeholder Comunidade, que aparenta também participar das decisões das IES Públicas, mas apresentam menor voz ativa que os três primeiros stakeholders citados.

Em um nível inferior, com médias estatisticamente iguais, aparecem os stakeholders MEC, Mercado de Trabalho, Mantenedor, Ex-Alunos e Fornecedores. Tais stakeholders demonstram ter pouca participação nas decisões das IES Públicas.

Em termos das IES Privadas, nota-se na Tabela 12 a existência de cinco grupos distintos stakeholders quanto a sua participação em decisões da IES. Com maiores médias e diferença estatística em relação aos demais, aparecem os stakeholders Mantenedor e Corpo Docente. Ambos seriam os stakeholders que mais participam das decisões nas IES. Em uma posição próxima, encontram-se os stakeholders Corpo Técnico-Administrativo e Corpo Discente, que aparentam também participar das decisões, mas apresentam menor voz ativa que os dois primeiros stakeholders citados. Todos estes stakeholders fazem parte do dia a dia da IES, tendo contato e presença constantes na mesma, o que facilitaria sua participação nas decisões.

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

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

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

Tabela 12 Participação dos stakeholders em decisões – IES Privadas

| Participação em Decisões | Média | MN | DO | CT | DI | MT | MEC | CM | EX | FN |
|--------------------------|------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|
| Mantenedor (MN)          | 9,29 | 0,09 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Corpo Docente (DO)       | 8,92 | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Corpo Técnico-Administrativo | 8,28 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,16 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Corpo Discente (DI)      | 7,78 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,11 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mercado de Trabalho (MT) | 6,28 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,11 | 0,97 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| MEC                      | 6,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,97 | 0,13 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Comunidade (CM)          | 5,60 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,97 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ex-Alunos (EX)           | 4,80 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fornecedores (FN)        | 3,69 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

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

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

| Confiança Mútua         | MÉDIA | MEC | DO | DI | CT | EX | CM | MT | FN       | MN       |
|-------------------------|-------|-----|----|----|----|----|----|----|----------|----------|
| MEC                     | 9,00  | 0,68 | 0,48 | 0,63 | 0,39 | 0,315 | 0,280 | 0,190 | 0,105 |
| Corpo Docente (DO)      | 8,90  | 0,684 | 0,853 | 0,853 | 0,684 | 0,393 | 0,353 | 0,247 | 0,247 |
| Corpo Discente (DI)     | 8,80  | 0,481 | 0,853 | 1,000 | 0,853 | 0,481 | 0,436 | 0,280 | 0,315 |
| Corpo Técnico-Administrativo | 8,80  | 0,631 | 0,853 | 1,000 | 0,853 | 0,481 | 0,436 | 0,315 | 0,315 |
| Ex-Alunos (EX)          | 8,50  | 0,393 | 0,684 | 0,853 | 0,853 | 0,684 | 0,631 | 0,481 | 0,393 |
| Comunidade (CM)         | 8,40  | 0,315 | 0,393 | 0,481 | 0,481 | 0,684 | 0,912 | 0,631 | 0,579 |
| Mercado de Trabalho (MT)| 8,20  | 0,280 | 0,353 | 0,436 | 0,436 | 0,631 | 0,912 | 0,796 | 0,631 |
| Fornecedores (FN)       | 7,90  | 0,190 | 0,247 | 0,280 | 0,315 | 0,481 | 0,631 | 0,796 | 0,796 |
| Mantenedor (MN)         | 6,70  | 0,105 | 0,247 | 0,315 | 0,315 | 0,393 | 0,579 | 0,631 | 0,796 |

Fonte: Dos autores.

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

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

Fonte: Dos autores.

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

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

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

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

E, formando o quarto bloco, com as menores médias apresentadas, encontram-se Comunidade e Fornecedores.

A seguir são apresentadas as Tabelas 15 e 16 com os resultados da questão sobre a troca de informações e o conhecimento sobre as demandas e desejos do stakeholder.
**Tabela 15** Troca de informações e compreensão sobre demandas e desejos dos *stakeholders* – IES Públicas

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

**Fonte:** Dos autores.

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

| Troca de Informações         | Média | MN | DO | DI | CT | MT | MEC | EX | CM | FN |
|------------------------------|-------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|
| Mantenedor (MN)              | 9,14  |    |    |    |    |    |     |    |    |    |
| Corpo Docente (DO)           | 8,92  | 0,199 | 0,876 | 0,621 | 0,191 | 0,006 | 0,001 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Discente (DI)          | 8,82  | 0,168 | 0,876 | 0,767 | 0,037 | 0,011 | 0,001 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Técnico-Administrativo| 8,66  | 0,101 | 0,621 | 0,767 | 0,083 | 0,003 | 0,004 | 0,000 | 0,000 |
| Mercado de Trabalho (MT)     | 8,20  | 0,001 | 0,019 | 0,037 | 0,063 | 0,580 | 0,177 | 0,029 | 0,000 |
| MEC                          | 7,78  | 0,000 | 0,006 | 0,011 | 0,003 | 0,580 | 0,447 | 0,137 | 0,001 |
| Ex-Alunos (EX)               | 7,40  | 0,000 | 0,001 | 0,001 | 0,004 | 0,177 | 0,447 | 0,465 | 0,010 |
| Comunidade (CM)              | 7,29  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,029 | 0,137 | 0,465 | 0,052 |
| Fornecedores (FN)            | 6,28  | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,010 | 0,052 |

**Fonte:** Dos autores.

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

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

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

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

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

Fonte: Dos autores.

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

| Alinhamento com Objetivos da IES | Média | DI | DO | MN | CT | MT | MEC | EX | CM | FN |
|----------------------------------|-------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|
| Corpo Discente (D)               | **9,23** | 0,741 | 0,953 | 0,094 | 0,020 | 0,004 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Docente (DO)               | 9,14 | 0,741 | 0,811 | 0,181 | 0,051 | 0,011 | 0,001 | 0,000 | 0,000 |
| Mantenedor (MN)                  | 9,08 | 0,953 | 0,811 | 0,144 | 0,038 | 0,009 | 0,001 | 0,000 | 0,000 |
| Corpo Técnico-Administrativo     | 8,75 | 0,094 | 0,181 | 0,144 | 0,644 | 0,250 | 0,060 | 0,007 | 0,000 |
| Mercado de Trabalho (MT)         | 8,71 | 0,020 | 0,051 | 0,038 | 0,644 | 0,435 | 0,093 | 0,017 | 0,000 |
| MEC                              | 8,29 | 0,004 | 0,011 | 0,009 | 0,250 | 0,435 | 0,435 | 0,040 | 0,130 |
| Ex-Alunos (EX)                   | 8,03 | 0,000 | 0,001 | 0,01 | 0,060 | 0,093 | 0,404 | 0,130 | 0,001 |
| Comunidade (CM)                  | 7,75 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,007 | 0,017 | 0,130 | 0,454 | 0,006 |
| Fornecedores (FN)                | **6,51** | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,006 |

Fonte: Dos autores.

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

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

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

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

Tabela 19 Dedicação de recursos tangíveis – IES Públicas

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

Fonte: Dos autores.

Tabela 20 Dedicação de recursos tangíveis – IES Privadas

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

Fonte: Dos autores.

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

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

As percepções de satisfação com os recursos tangíveis atribuídos pelas IES Públicas e IES Privadas são comunicadas nas Tabelas 21 e 22.
Tabela 21 Atendimento à demanda por recursos tangíveis – IES Públicas

| Atendimento à Demanda por Tangíveis | Média | DO | DI | CT | FN | MN | MT | CM | EX | MEC |
|------------------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Corpo Docente (DO)                 | 7,80  | 6,31 | 0,436 | 0,123 | 0,052 | 0,063 | 0,029 | 0,005 | 0,019 |
| Corpo Discente (DI)                | 7,50  | 0,631 | 0,684 | 0,218 | 0,105 | 0,075 | 0,052 | 0,011 | 0,029 |
| Corpo Técnico-Administrativo       | 7,30  | 0,436 | 0,684 | 0,353 | 0,143 | 0,105 | 0,075 | 0,029 | 0,043 |
| Fornecedores (FN)                  | 5,40  | 0,123 | 0,218 | 0,353 | 0,684 | 0,631 | 0,529 | 0,315 | 0,353 |
| Mantenedor (MN)                    | 4,70  | 0,052 | 0,105 | 0,143 | 0,684 | 0,971 | 0,912 | 0,631 | 0,684 |
| Mercado de Trabalho (MT)           | 4,70  | 0,063 | 0,075 | 0,105 | 0,631 | 0,971 | 0,912 | 0,796 | 0,631 |
| Comunidade (CM)                    | 4,50  | 0,29 | 0,029 | 0,075 | 0,529 | 0,912 | 0,912 | 0,796 | 0,739 |
| Ex-Alunos (EX)                     | 4,00  | 0,005 | 0,011 | 0,029 | 0,315 | 0,631 | 0,796 | 0,091 | 0,123 |
| MEC                                | 3,90  | 0,019 | 0,029 | 0,043 | 0,353 | 0,684 | 0,631 | 0,739 | 0,912 |

Fonte: Dos autores.

Tabela 22 Atendimento à demanda por recursos tangíveis – IES Privadas

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

Fonte: Dos autores.

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

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

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

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

Quanto aos níveis de dedicação de recursos intangíveis, os resultados são comunicados nas Tabelas 23 e 24 seguir.
### Tabela 23 Demanda por recursos intangíveis – IES Públicas

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

**Fonte:** Dos autores.

### Tabela 24 Demanda por recursos intangíveis – IES Privadas

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

**Fonte:** Dos autores.

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

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

As percepções de satisfação com os recursos intangíveis atribuídos pelas IES Públicas e IES Privadas são comunicadas nas Tabelas 25 e 26.
A Tabela 25 demonstra o atendimento à demanda por recursos intangíveis das IES Públicas. Demonstra-se que estas IES atendem à demanda por recursos intangíveis de todos os stakeholders de forma semelhante, com médias estatisticamente iguais (p-value > 0,05).

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

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

Saliência de Stakeholders

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

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

As questões da presente pesquisa abordam de forma direta os elementos principais do modelo de saliência: poder utilitário, poder coercitivo, poder normativo, urgência, legitimidade e saliência.

Nas Tabelas 27 e 28 são apresentados os resultados referentes ao poder utilitário de cada stakeholder.

Tabela 27 Poder utilitário dos stakeholders – IES Públicas

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

Fonte: Dos autores.

Tabela 28 Poder utilitário dos stakeholders – IES Privadas

| Poder Utilitário | Média | MEC | MN | MT | CM | DO | DI | CT | EX | FN | CM | EX |
|------------------|-------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Mantenedor (MN)  | 5,40  | 0,685| 0,500| 0,430| 0,220| 0,256| 0,102| 0,027| 0,013|
| MEC              | 5,20  | 0,685| 0,500| 0,500| 0,430| 0,220| 0,256| 0,102| 0,027|
| Corpo Docente (DO) | 4,85  | 0,278| 0,500| 0,900| 0,611| 0,609| 0,298| 0,083| 0,038|
| Corpo Disciente (DI) | 4,75  | 0,238| 0,430| 0,900| 0,705| 0,697| 0,361| 0,114| 0,055|
| Mercado de Trabalho (MT) | 4,63  | 0,091| 0,220| 0,611| 0,705| 0,934| 0,576| 0,188| 0,092|
| Corpo Técnico-Administrativo | 4,52  | 0,134| 0,256| 0,609| 0,697| 0,934| 0,621| 0,208| 0,100|
| Fornecedores (FN) | 4,20  | 0,045| 0,102| 0,298| 0,561| 0,576| 0,621| 0,453| 0,276|
| Comunidade (CM)  | 3,74  | 0,012| 0,027| 0,083| 0,114| 0,188| 0,208| 0,453| 0,725|
| Ex-Alunos (EX)   | 3,46  | 0,007| 0,013| 0,038| 0,055| 0,092| 0,100| 0,276| 0,725|

Fonte: Dos autores.

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

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

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

| Poder Coercitivo                  | Média | DO  | MEC | DI  | CT  | MT  | CM  | FN  | EX  | MN  |
|-----------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Corpo Docente (DO)                | 2,90  | 1,00| 1,00| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684|
| MEC                              | 2,70  | 1,00| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684| 0,684|
| Corpo Discente (DI)               | 1,90  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00|
| Corpo Técnico-Administrativo      | 1,90  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00|
| Mercado de Trabalho (MT)          | 1,90  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00|
| Comunidade (CM)                   | 1,90  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 0,971|
| Fornecedores (FN)                 | 1,90  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 0,971| 0,971|
| Ex-Alunos (EX)                    | 1,90  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 1,00| 0,971| 0,971|
| Mantenedor (MN)                   | 1,70  | 0,684| 0,684| 1,00| 1,00| 0,971| 0,971| 0,971| 0,971| -----|

Fonte: Dos autores.

Tabela 30 Poder coercitivo dos stakeholders – IES Privadas

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

Fonte: Dos autores.

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

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

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

Tabela 31 Poder normativo dos stakeholders – IES Públicas

| Poder Normativo | Média | DO | MEC | DI | CT | MT | CM | FN | EX | MN | MT |
|-----------------|-------|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| MEC             | 6,30  | 1,00| 0,912| 0,912| 0,853| 0,481| 0,393| 0,393| 0,436| 0,218|
| Mantenedor (MN) | 6,30  | 1,00| 0,912| 0,912| 0,853| 0,481| 0,393| 0,393| 0,436| 0,218|
| Corpo Docente (DO)| 6,10 | 0,912| 0,912| 0,971| 0,631| 0,529| 0,481| 0,579| 0,353|
| Corpo Discente (DI)| 5,70 | 0,853| 0,853| 0,971| 0,739| 0,579| 0,579| 0,631| 0,393|
| Mercado de Trabalho (MT)| 5,20 | 0,481| 0,481| 0,631| 0,739| 0,853| 0,853| 0,853| 0,579|
| Corpo Técnico-Administrativo | 5,00 | 0,393| 0,393| 0,529| 0,579| 0,853| 0,853| 1,000| 0,739|
| Comunidade (CM) | 4,90  | 0,393| 0,393| 0,481| 0,797| 0,971| 1,000| 1,000| 0,739|
| Ex-Alunos (EX) | 4,70  | 0,436| 0,436| 0,579| 0,631| 0,853| 1,000| 1,000| 0,739|
| Fornecedores (FN)| 4,30 | 0,218| 0,218| 0,353| 0,393| 0,579| 0,739| 0,739| 0,739|

Fonte: Dos autores.

Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP) – v. 21, n. 2, 2020 (Ahead of print)
Tabela 32 Poder normativo dos stakeholders – IES Privadas

| Poder Normativo       | Média  | MN  | MEC | DO  | DI  | MT  | CT  | CM  | EX  | FN  |
|-----------------------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Mantenedor (MN)       | 7,65   | 0,625| 0,224| 0,097| 0,049| 0,001| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000|
| MEC                   | 7,58   | 0,625| 0,108| 0,044| 0,022| 0,001| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000|
| Corpo Docente (DO)    | 7,38   | 0,224| 0,108| 0,044| 0,022| 0,001| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000|
| Corpo Docente (DI)    | 7,09   | 0,097| 0,044| 0,057| 0,431| 0,013| 0,006| 0,001| 0,000| 0,000|
| Mercado de Trabalho (MT)| 7,03 | 0,049| 0,022| 0,431| 0,775| 0,055| 0,027| 0,008| 0,000| 0,000|
| Corpo Técnico-Administrativo | 6,22 | 0,001| 0,001| 0,013| 0,055| 0,082| 0,692| 0,417| 0,068| 0,401|
| Comunidade (CM)       | 5,89   | 0,000| 0,000| 0,006| 0,027| 0,042| 0,692| 0,654| 0,175| 0,401|
| Ex-Alunos (EX)        | 5,66   | 0,000| 0,000| 0,001| 0,008| 0,016| 0,417| 0,654| 0,040| 0,401|
| Fornecedores (FN)     | 5,11   | 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,068| 0,175| 0,401| 0,401|

Fonte: Dos autores.

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

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

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

Tabela 33 Urgência dos stakeholders – IES Públicas

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

Fonte: Dos autores.

Tabela 34 Urgência dos stakeholders – IES Privadas

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

Fonte: Dos autores.

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

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

A última dimensão do modelo da saliência é quanto à legitimidade dos pedidos dos stakeholders (se são adequados ou apropriados), cujos dados são reportados na Tabela 18, analisadas com nível de significância estatística de 1%.

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

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

**Fonte:** Dos autores.

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

| Legitimidade           | MÉDIA | MN  | DO  | DI  | CT  | MT  | EX  | CM  | MEC | FN  |
|------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Mantenedor (MN)        | 8,78  | 0,589| 0,335| 0,222| 0,161| 0,021| 0,003| 0,023| 0,000|     |
| Corpo Docente (DO)     | 8,65  | 0,589| 0,663| 0,485| 0,390| 0,075| 0,012| 0,069| 0,000|     |
| Corpo Discente (DI)    | 8,49  | 0,335| 0,663| 0,786| 0,642| 0,175| 0,032| 0,146| 0,000|     |
| Mercado de Trabalho (MT)| 8,45  | 0,222| 0,485| 0,786| 0,875| 0,228| 0,059| 0,214| 0,000|     |
| Corpo Técnico-Administrativo | 8,42  | 0,161| 0,390| 0,642| 0,875| 0,361| 0,074| 0,263| 0,000|     |
| Ex-Alunos (EX)         | 8,03  | 0,021| 0,075| 0,157| 0,228| 0,361| 0,369| 0,793| 0,003|     |
| Comunidade (CM)        | 7,72  | 0,003| 0,012| 0,032| 0,059| 0,074| 0,369| 0,676| 0,035|     |
| MEC                    | 7,63  | 0,023| 0,069| 0,146| 0,214| 0,263| 0,793| 0,676| 0,023|     |
| Fornecedores (FN)      | 6,60  | 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,000| 0,003| 0,035| 0,023|     |

**Fonte:** Dos autores.

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

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

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

Fonte: Dos autores.

Tabela 38 Saliência dos stakeholders – IES Privadas

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

Fonte: Dos autores.

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

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

Quanto aos stakeholders das IES Privadas, de acordo com os resultados obtidos, poderiam ser classificados como legítimos todos os stakeholders, à exceção dos Fornecedores. Quanto à urgência, poderiam ser classificados como urgentes os stakeholders Corpo Discente, MEC, Corpo Docente, Mantenedor e Corpo Técnico-Administrativo – a diferença de p-valor do Corpo Técnico-Administrativo para o Mercado de Trabalho, o próximo na classificação, pode ser considerada diferente a 0,05 de significância. Os demais stakeholders seriam não urgentes.

A dimensão poder apresentou forte queda nas médias dos quesitos poder coercitivo e utilitário, e níveis mais altos nos quesitos de poder normativo. Porém, nos três itens, Mantenedor, MEC, Corpo Docente e Corpo Discente se apresentam no topo das listas. Uma classificação arbitrária, baseada nas posições relativas apresentadas, poderia ser apresentada da seguinte forma:
**Quadro 2** Classificação dos *stakeholders* da pesquisa de acordo com o modelo de Michell, Agle e Wood (1997)

| Categoria de Stakeholder | Stakeholders classificados – IES Públicas | Stakeholders classificados – IES Privadas |
|--------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| *Stakeholders* definitivos (detêm poder, legitimidade e urgência) | Comunidade, Corpo Discente, Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo, Ex-Alunos, Fornecedores, Mantenedor, MEC e Mercado de Trabalho | Corpo Docente, Corpo Discente, MEC e Mantenedor |
| *Stakeholder* dependente (detêm legitimidade e urgência) | - | Corpo Técnico-Administrativo e Mercado de Trabalho |
| *Stakeholders* discionários (detêm legitimidade) | - | Ex-Alunos, Comunidade e Fornecedores |

**Fonte:** Dos autores.

Considerando o quadro apresentado, houve adequação com o teste empírico de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999), pois a classificação dos *stakeholders* apresentou coerência com a questão última sobre saliência de *stakeholders*.

**CONCLUSÃO**

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

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

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

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

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

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

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

As questões relacionadas à Saliência de Stakeholders permitiram classificar todos os stakeholders das IES Públicas como stakeholders definitivos. No tocante às IES Privadas, classificam-se como stakeholders definitivos: o Corpo Docente, o Corpo Discente, o MEC e o Mantenedor. Como stakeholders dependentes, classificam-se: o Corpo Técnico-Administrativo e o Mercado de Trabalho. Por fim, como stakeholders discricionários classificam-se: os Ex-Alunos, a Comunidade e os Fornecedores. Tal classificação apresentou compatibilidade com o teste empírico de Agile, Wood e Sonnenfeld (1999).

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

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

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

Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP) – v. 21, n. 2, 2020 (Ahead of print)
das IES. A coleta de tais informações permitiria relacionar as variáveis de CSP com desempenho financeiro e acadêmico.

Como sugestão de pesquisas futuras, considerando as limitações deste trabalho, propõe-se: (i) o desenvolvimento de estudos com dados primários com a percepção dos próprios stakeholders sobre o CSP das IES, permitindo uma comparação das percepções dos Gestores e partes interessadas; (ii) o desenvolvimento de estudos com fontes documentais e secundárias que demonstrem se de fato as percepções dos Gestores de CSP das IES resultam em ações práticas voltadas aos stakeholders; (iii) o desenvolvimento de estudos que explique as diferentes percepções de CSP de Gestores de IES Púlpicas e IES Privadas.

REFERÊNCIAS

AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, v. 42, n.5, p.507-525, 1999.

AGUDO-VALIENTE, J.M.; GARCÉS-AYERBE, C; SALVADOR-FIGUEIRAS, M. Corporate social performance and stakeholder dialogue management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.22, n.1, p.13-31, 2015.

BENNEWORTH, P.; JONGBLOED, B. W. Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*, v.59, p. 567-588, 2010.

BOESSO, G; FAVOTTO, F.; MICHELON, G. takeholder Prioritization, Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: Further Evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v.22, n.6, p.424-440, 2015.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model as Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v.4, n.4, p.497-506, 1979.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.92-117, 1995.

CLAUSS, T.; MOUSSA, A.; KESTING, T. Entrepreneurial University: A stakeholder-based conceptualisation of the current state and an agenda for future research. *International Journal of Technology Management*, v.77, n.1/2/3, p. 109-144, 2018.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

EL-AKREMI, A., GOND, J.-P., SWAEN, V., DE ROECK, K., & IGALENS, J. How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, v.44, n.2, p.619-659, 2018.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2019. 7. ed.

GOND, J.-P.; CRANE, A. Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? Business and Society, v.44, n.4, p.677-703, 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PERRAULT, E.; QUINN, M. A. What have firms been doing? Exploring what KLD data report about firms’ corporate social performance in the period 2000-2010. Business and Society, v.57, n.5, p.890-928, 2018.

SILVA JR., A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Processo evolutivo e gestão universitária: um estudo comparativo entre três IES familiares. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 6, 2006, Blumenau, SC. Anais... Blumenau: GUAL, 2006.

ROWLEY, T.; BERMAN, S. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. Business and Society, v.39, n.4, p.397-418, 2000.

RUD, B.M.; MURALIDHAR, K.; PAUL, K. The development of a systematic, aggregate measure of corporate social performance. Journal of Management, v.24, n.1, p.119 – 133, 1998.

SILTAOJA, M.; LÄHDESMÄKI, M. From Rationality to Emotionally Embedded Relations: Envy as a Signal of Power in Stakeholder Relations. Journal of Business Ethics, v.128, n.4, p.837-850, 2015.

TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. Strategic Management Journal, v.37, n.2, p.314–329, 2016.

WOOD, D. J. Measuring Corporate Social Performance: A Review. International Journal of Management Review, v.12, n.1, p.50-84, 2010.

WOOD, D. J. (2015). Corporate Social Performance. In Wiley Encyclopedia of Management (eds C.L. Cooper, P.C. Flood and Y. Freeney). doi:10.1002/9781118785317.weom110041.

WOOD, D. J.; LONGSDON, J. M. Social Issues in Management as a Distinct Field: Corporate Social Responsibility and Performance. Business and Society, v.58, n.7, p.1334-1357, 2019.
WOOD, D. J.; MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; BRYAN, L. M. Stakeholder identification and salience after 20 years: progress, problems and prospects. Business and Society, December, p.1-50, 2018.

ZHAO, X; MURRELL, A. J. Revisiting the corporate social performance-financial performance link: a replication of Waddock and Graves. Strategic Management Journal, v.37, n.11, p.2378-2388, 2016.