UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS *STAKEHOLDERS***

Taiguara de Freitas Langrafe

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

2015

Prof. Dr. Marco Antonio Zago

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

TAIGUARA DE FREITAS LANGRAFE

**DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Administração Geral

**Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo
Fischmann**

Versão Corrigida
(Versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Langrafe, Taiguara de Freitas

Desempenho social corporativo em instituições de ensino superior: a percepção dos gestores sobre os stakeholders / Taiguara de Freitas Langrafe. -- São Paulo, 2015.

159 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.

Orientador: Adalberto Américo Fischmann.

1. Stakeholder 2. Administração estratégica 3. Responsabilidade social 4. Ensino superior I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e a meus amigos, alicerces da vida.

À minha mãe, Prof^a. Delfina Angélica de Freitas Langrafe, pelo exemplo de perseverança e carinho em todas as horas.

Ao meu pai, Carlos Benedito Langrafe, que desde cedo me estimulou para a leitura e para a reflexão.

A meu irmão, Ubirajara de Freitas Langrafe, por voltar a ser meu parceiro nessa vida. Espero em breve estar na sua formatura como Psicólogo.

E à minha esposa, Pamela Decourt Abreu Langrafe. Obrigado por iluminar a minha vida com seu amor e sua alegria.

AGRADECIMENTOS

Registro agradecimentos aos meus amigos, que me acompanharam nas diversas etapas da minha vida.

Dauri Eiras, hoje Engenheiro da Ford e Pós-Graduado em Administração pelo CEAG/FGV, e Marcelo Henrique Gomes Franco Grillo, Advogado e Doutorando em Direito pelo Mackenzie: obrigado pela enorme amizade desde a infância, e por também gostarem de estudar. *Peer effect* na prática.

À Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) e seus colaboradores, alunos e ex-alunos, que me deram a oportunidade de iniciar uma carreira acadêmica, à qual me dediquei e me dedico de corpo e alma. Obrigado pelo acolhimento e ensinamentos de todos.

Aos meus Professores, que serviram como exemplo e força para enfrentar os desafios: em nome deles, menciono o Prof. Dr. Delmo Alves de Moura, com seu exemplo de retidão e força de trabalho; e o Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura, de quem tive o prazer e a sorte de ser aluno na Graduação e no *Stricto sensu*. Obrigado pela generosidade e pelo exemplo.

Agradeço também aos meus amigos nessa caminhada do Doutorado: ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, meu Orientador no Mestrado e sempre um companheiro de caminhada; aos meus amigos do Grupo de Pesquisa *Stakeholders&Networks*, em nome das Professoras e Amigas Greici Sarturi, Keysa Mascena e Simone Barakat.

E por falar em sorte, não posso deixar de mencionar duas pessoas: primeiro, o Prof. Dr. Edison Simoni da Silva. Não tenho um irmão mais velho. Mas, com o passar do tempo, a vida me deu um. E por último, mas não menos importante, o Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann. Quando eu era aluno de Graduação, tentava aprender Planejamento Estratégico com seus textos; a vida me deu a sorte de ter essa pessoa fantástica como Professor e Orientador no Doutorado.

RESUMO

O presente trabalho teve como objeto de estudo o Desempenho Social Corporativo num setor e contexto específicos (Instituições de Ensino Superior no Brasil). Seu objetivo principal foi 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. Como objetivos secundários, identificou aspectos da Teoria dos *Stakeholders*, segundo a percepção dos Gestores, como a Distribuição de Recursos e Geração de Valor, a Gestão para *Stakeholders* e a Saliência de *Stakeholders*, e analisou as percepções sobre os *stakeholders* de acordo com o perfil do respondente e o perfil da IES no qual o respondente atua como Gestor. Após a validação de um questionário do tipo *survey* por especialistas, o instrumento foi enviado por e-mail para 2.391 IES brasileiras e foram obtidas 88 respostas completas, nas quais possível identificar diferenças na importância relativa dos *stakeholders* de acordo com os diferentes aspectos pesquisados – no geral, maior importância relativa para Corpo Docente, Corpo Discente e Corpo Técnico-Administrativo, e menor para Fornecedores. No que tange à satisfação dos *stakeholders* para com as IES, *proxy* de Desempenho Social Corporativo, houve empate técnico entre os *stakeholders*. Acerca dos perfis dos respondentes e das IES, as maiores diferenças de percepção se deram quanto aos *stakeholders* Mantenedor e Mercado de Trabalho, quando analisados quanto à propriedade das IES (Públicas ou Privadas). Nas IES Privadas, ambos os *stakeholders* têm maior importância relativa. O trabalho permitirá diversos desdobramentos e análises alternativas, por seu ineditismo e detalhamentos obtidos sobre os aspectos teóricos selecionados.

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

ABSTRACT

The present work has as a object of study the Corporate Social Performance in a specific sector and context (Higher Education Institutions in Brazil). Its main objective was to analyze the relative importance of stakeholders of higher education institutions for Corporate Social Performance, as perceived by managers of IES Brazilian. As a secondary objective, identified aspects of stakeholder theory as perceived by managers as the Resource Allocation and Value Creation, Management for Stakeholders and Salience of Stakeholders, and analyzed the perceptions of the stakeholders in accordance with the respondent's profile and the profile of the IES in which the respondent acts as Manager. After validation of a questionnaire-type survey by experts, the instrument was sent by email to 2,391 Brazilian IES. 88 complete responses were obtained. It was possible to identify differences in the relative importance of stakeholders in accordance with the different aspects surveyed - in general, the greater relative importance for Faculty, Student Body and Staff, and lower for Suppliers. Regarding the satisfaction of the stakeholders towards IES, proxy Social Performance Corporate, there was a technical tie between the stakeholders. About the profiles of respondents and Higher Education Institutions, the greatest differences in perception is given as the Maintainer and Labour Market stakeholders, when analyzed on ownership of IES (Public or Private). In Private Higher Education Institutions, both stakeholders have greater relative importance. The work will allow many developments and alternative analyzes, for its originality and details obtained on selected theoretical aspects.

Keywords: Stakeholder; Strategic Management; Social Responsibility; Higher Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de CSP de Carroll (1979).....	29
Figura 2 - Modelo de CSP de Swanson (1995).....	33
Figura 3 - Tendências nas pesquisas sobre RSC.....	41
Figura 4 - Processos de manutenção de tensão nas pesquisas sobre CSP.....	42
Figura 5 - A visão de produção da firma.....	49
Figura 6 - A visão gerencial da firma.....	50
Figura 7 - A visão dos <i>stakeholders</i>	51
Figura 8 - Aspectos da teoria dos <i>stakeholders</i>	54
Figura 9 - Categorias qualitativas de <i>stakeholders</i>	58
Figura 10 - Gestão para <i>stakeholders</i> e criação de valor.....	64
Figura 11- Distribuição em ordem cronológica dos artigos sobre CSP.....	68
Figura 12 - Construtos de determinadas áreas da administração relacionados ao CSP.....	69
Figura 13 - Dimensões do construto CSP em pesquisas teórico-empíricas.....	70
Figura 14 - Desenho da pesquisa.....	74
Figura 15- Histograma com a frequência das idades.....	86
Figura 16- Histograma com distribuição do tempo do respondente como gestor de IES.....	90
Figura 17 - Histograma com a distribuição do número de IES na(s) qual(ais) o respondente já foi gestor.....	91
Figura 18 - Histograma com a distribuição do número de anos dos respondentes como gestor da atual IES.....	92
Figura 19- IES da pesquisa por número de alunos na graduação.....	95
Figura 20 - IES da pesquisa por número de alunos no <i>stricto sensu</i>	96
Figura 21 - IES da pesquisa por número de campi.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de CSP de Wartick e Cochran (1985).....	30
Quadro 2 - Comparação entre Responsabilidade Social e Responsividade Social.....	31
Quadro 3 - Modelo de CSP de Wood (1991).....	32
Quadro 4 - Algumas visões sobre o significado de RSC.....	37
Quadro 5 - Argumentos favoráveis e contrários à RSC.....	37
Quadro 6 - Tendências teóricas no pensamento sobre a RSC.....	41
Quadro 7- Quem é um <i>stakeholder</i> ? Uma cronologia.....	56
Quadro 8- Questões apresentadas por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) para operacionalizar os construtos de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997)	59
Quadro 9 - Uma classificação estrutural das influências dos <i>stakeholders</i> : respostas organizacionais à pressão dos <i>stakeholders</i>	61
Quadro 10 - Tipologias de estratégias de influências dos <i>stakeholders</i>	61
Quadro 11- O que a teoria dos <i>stakeholders</i> não é.....	66
Quadro 12 - Construtos da pesquisa.....	75
Quadro 13 - <i>Stakeholders</i> identificados na literatura e instrumentos do MEC.....	76
Quadro 14 - <i>Experts</i> participantes na validação do questionário	77
Quadro 15 - Sugestões dos <i>experts</i> ligados ao tema <i>stakeholders</i> sobre o instrumento	78
Quadro 16 - Sugestões dos <i>experts</i> gestores de IES sobre o instrumento.....	79
Quadro 17 - Questões sobre o perfil do gestor.....	79
Quadro 18 - Questões sobre o perfil da IES.....	80
Quadro 19 - Questões sobre o CSP	80
Quadro 20 - Questões sobre gestão para <i>stakeholders</i>	80
Quadro 21 - Questões sobre distribuição de recursos	81
Quadro 22 - Questões sobre saliência de <i>stakeholders</i>	81
Quadro 23 - Resumo estatístico do ensino superior brasileiro.....	84
Quadro 24 - Tipo de propriedade das IES da pesquisa	94
Quadro 25- Classificação dos <i>stakeholders</i> da pesquisa de acordo com o modelo de Michell, Agle e Wood (1997).....	116
Quadro 26- Descrição das variáveis <i>dummy</i> da pesquisa.....	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- IES brasileiras por categoria administrativa e tipo de propriedade	82
Tabela 2 - Distribuições de IES por estado da federação e categorias administrativas	83
Tabela 3 - Idades dos respondentes	85
Tabela 4 - Gênero dos Respondentes	86
Tabela 5 - Titulação acadêmica dos respondentes	87
Tabela 6 - Áreas de formação dos respondentes	88
Tabela 7 - Número de áreas de formação declaradas por respondente	89
Tabela 8 - Formação de acordo com a área de negócios	89
Tabela 9 - Tempo como gestor de IES do respondente	89
Tabela 10 - Número de IES na(s) qual (ais) o respondente já foi gestor	90
Tabela 11 - Número de anos como gestor na atual IES	91
Tabela 12- Áreas ou setores de atividade de experiência do gestor	92
Tabela 13 - Número de áreas ou setores de atividade declarados por respondente	93
Tabela 14 - Participação do respondente na propriedade ou cargo na mantenedora	93
Tabela 15 - Categorias administrativas das IES da pesquisa	94
Tabela 16 - Número de alunos na graduação por IES da pesquisa	95
Tabela 17 - Número de alunos no <i>stricto sensu</i> por IES da pesquisa	96
Tabela 18 - Número de <i>campi</i> das IES da pesquisa	97
Tabela 19 - Áreas do conhecimento de atuação das IES da pesquisa	98
Tabela 20 - Número de áreas do conhecimento por IES da pesquisa	98
Tabela 21 - Estado(s) no(s) qual(ais) a IES está presente	99
Tabela 22 - Número de estados por IES da pesquisa	100
Tabela 23 - Respostas sobre o desempenho acadêmico das IES	100
Tabela 24 - Distribuição do desempenho acadêmico das IES, conforme faixas de conceitos do Índice Geral de Cursos (IGC)	101
Tabela 25 - Respostas sobre o desempenho financeiro das IES	101
Tabela 26 - Valor substancial gerado para a IES em função do relacionamento com o <i>stakeholder</i>	103
Tabela 27 - Valor substancial gerado para o <i>stakeholder</i> em função do relacionamento com a IES	103
Tabela 28 - Impacto social	104
Tabela 29 - Satisfação dos <i>stakeholders</i> para com a IES	105
Tabela 30 - Relevância dos <i>stakeholders</i> no planejamento	106
Tabela 31 - Participação dos <i>stakeholders</i> em decisões	107
Tabela 32 - Relação de confiança mútua entre a IES e os <i>stakeholders</i>	108
Tabela 33 - Troca de informações e compreensão sobre demandas e desejos dos <i>stakeholders</i>	108
Tabela 34 - Alinhamento entre o atendimento aos <i>stakeholders</i> e objetivos organizacionais	109
Tabela 35 - Dedicção de recursos tangíveis	110
Tabela 36 - Atendimento à demanda por recursos tangíveis	110
Tabela 37 - Demanda por recursos intangíveis	111
Tabela 38 - Atendimento à demanda por recursos intangíveis	111

Tabela 39 - Poder utilitário dos <i>stakeholders</i>	112
Tabela 40 - Poder coercitivo dos <i>stakeholders</i>	113
Tabela 41 - Poder normativo dos <i>stakeholders</i>	113
Tabela 42 - Urgência dos <i>stakeholders</i>	114
Tabela 43 - Legitimidade dos <i>stakeholders</i>	114
Tabela 44 - Saliência dos <i>stakeholders</i>	115
Tabela 45 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão CSP1 (valor para a IES)	118
Tabela 46 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão CSP2 (valor para o <i>stakeholder</i>)	119
Tabela 47 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão CSP3 (Impacto Social)	119
Tabela 48 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão CSP (satisfação para com a IES)	120
Tabela 49 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão GS1 (relevância do <i>stakeholder</i> no processo de planejamento) .	121
Tabela 50 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão GS2 (participação ativa do <i>stakeholder</i> nas decisões da IES)....	122
Tabela 51 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão GS3 (confiança mútua)	123
Tabela 52 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão GS4 (troca de informações)	124
Tabela 53 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão GS5 (alinhamento entre o atendimento às demandas dos <i>stakeholders</i> e atingimento de objetivos organizacionais)	124
Tabela 54 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão DR1 (dedicação de recursos tangíveis)	125
Tabela 55 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão DR2 (atendimento à demanda por recursos tangíveis)	126
Tabela 56 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão DR3 (dedicação de recursos intangíveis)	126
Tabela 57 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão DR4 (atendimento à demanda por recursos intangíveis)	127
Tabela 58 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão SAL1 (poder utilitário)	128
Tabela 59 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão SAL2 (poder coercitivo)	128
Tabela 60 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão SAL3 (poder normativo)	129
Tabela 61 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão SAL4 (urgência)	129
Tabela 62 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores, das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão SAL5 (legitimidade)	130

Tabela 63 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os <i>stakeholders</i> na questão SAL6 (saliência)	130
Tabela 64 - Número de registros de testes de média com significância estatística a 0,01** por categoria de perfil da IES ou do gestor	131
Tabela 65 - Número de registros de testes de média com significância estatística a 0,01** por <i>stakeholder</i>	131
Tabela 66 - Combinações de perfis e <i>stakeholders</i> com significância estatística a 0,01** ...	132

LISTA DE SIGLAS

CEO: *Chief Executive Officer*

CFP: *Corporate Financial Performance*

CSP: *Corporate Social Performance*

DR: Distribuição de Recursos

GS: Gestão para *Stakeholders*

IES: Instituição de Ensino Superior

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC: Ministério da Educação

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

SAL: Saliência de *Stakeholders*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	15
1.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.4	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	22
1.5	JUSTIFICATIVA	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	ORIGENS DOS ESTUDOS SOBRE O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO	27
2.2	A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO	36
2.3	O DESEMPENHO FINANCEIRO E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO	44
2.4	A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO	49
2.5	PESQUISAS RECENTES SOBRE O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO	67
3	METODOLOGIA	73
3.1	POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO	73
3.2	DESENHO DA PESQUISA	74
3.3	MÉTODO DE PESQUISA	75
3.4	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS E INSTRUMENTO DE PESQUISA	75
3.5	POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS	82
4	ANÁLISE DE DADOS	85
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	85
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DAS IES	94
4.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	101
4.3.1	Avaliação da importância relativa de cada <i>stakeholder</i> para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores, em um setor e contexto específicos (Instituições de Ensino Superior Brasileiras)	102
4.3.2	Identificação empírica da importância relativa de cada <i>Stakeholder</i> de acordo com elementos teóricos da Teoria dos <i>Stakeholders</i> , no contexto da pesquisa: Gestão para <i>Stakeholders</i> e Criação de Valor; Distribuição de Recursos para <i>Stakeholders</i> ; e Saliência de <i>Stakeholders</i>	106

4.3.3	Análise das relações entre a percepção dos gestores sobre os <i>stakeholders</i> , o Perfil das Instituições de Ensino e o Perfil dos Gestores das Instituições (Experiência Profissional e Formação Acadêmica).....	116
4.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA EM FUNÇÃO DO MÉTODO ADOTADO	132
5	CONCLUSÃO	135
5.1	DO OBJETIVO PRINCIPAL.....	136
5.2	DOS OBJETIVOS SECUNDÁRIOS	136
5.3	CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO.....	137
5.4	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	138
	REFERÊNCIAS	139
	ANEXO A – Instrumento de Pesquisa	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Os estudos em Administração Estratégica têm, dentre seus objetivos, a identificação das causas para o desempenho superior das organizações. Sua história apresenta essa busca por diversos caminhos no decorrer dos anos: pelo planejamento estratégico clássico, com processos de análise ambiental e planejamento detalhado dos processos internos, remontando a autores como Ansoff (1965) e Andrews *et al.* (1965); pelo modelo estrutura-conduta-desempenho (BAIN, 1959); pela análise das forças que indicam a atratividade de um setor e pela descrição detalhada da cadeia de valor e das fontes da vantagem competitiva, como apresentados por Porter (1980; 1985); pela *Resource-Based View*, cujas explicações para o desempenho superior advêm de combinações de fatores internos da empresa, tendo em Penrose (1959) e Barney (1991) as obras expoentes; pela Teoria dos Cursos de Transação (ECT), que enfoca a questão da especificidade dos ativos, cujo tratamento pode variar de sua compra no mercado à sua internalização pela hierarquia da firma, com Coase (1937) e Williamson (1979), autores ligados às Ciências Econômicas, sendo os mais frequentemente citados; dentre outros caminhos.

Um desses caminhos, que recentemente floresceu nos estudos da Administração Estratégica para responder à questão do desempenho superior, é o da Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN *et al.*, 2010). A Teoria dos *Stakeholders* traz novas explicações acerca do funcionamento das organizações e do seu ambiente, como quanto à função-objetivo das organizações.

A Teoria argumenta que o objetivo da firma é o de coordenar os interesses dos *stakeholders* e, ao realizar essa coordenação, obter o desempenho superior. Tal posicionamento pode ser interpretado como uma contraposição ao que é genericamente chamado de Teoria da Firma, cujas premissas são proeminentes nos estudos econômicos e de estratégia. Tal Teoria propõe que o objetivo da firma seja o de maximizar o retorno ao acionista (FRIEDMAN, 1962). Ou seja: priorizar o *stakeholder* acionista, também chamado de *shareholder*.

O termo *stakeholder* tem diversas conceituações. Destaque-se o conceito clássico de Freeman (1984), o mais frequentemente citado na literatura: grupo ou indivíduo que afeta, ou é afetado, pelo alcance dos objetivos de uma organização. Diversas categorias de classificações de

stakeholders são encontradas na literatura: exemplos comuns são os empregados, os clientes, os fornecedores, os *shareholders* (ou proprietários), a sociedade e o meio ambiente.

Com as proposições da Teoria dos *Stakeholders*, a questão da busca pelo desempenho superior pelas organizações passa por reflexões e ângulos de observação. Considerando essa perspectiva, o desempenho da organização é função de seu desempenho para com seus *stakeholders*. Tradicionalmente, o *shareholder* é o *stakeholder* que sempre balizou o desempenho organizacional, cujas métricas de atendimento aos seus interesses são consolidadas e amplamente utilizadas (distribuição de dividendos, preço por ação, etc.). Porém, em se tratando dos demais *stakeholders*, as métricas não são simples de serem obtidas (BOAVENTURA; SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012).

Nesse contexto, é apresentado o objeto de estudo do presente trabalho: o Desempenho Social Corporativo, ou *Corporate Social Performance* (CSP), estudado sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*. Em suma, o CSP informa o desempenho de uma organização para com a sociedade e seus *stakeholders* (GRIFFIN, 2000).

O CSP é um construto estudado há aproximadamente quatro décadas (WOOD, 2010), cuja origem, com essa terminologia, vem dos estudos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Segundo a própria autora, o surgimento do construto foi propiciado pela Teoria Geral dos Sistemas, da década de 50. Nessa ocasião, com a mudança do paradigma das organizações como sistemas fechados para sistemas abertos, houve maior preocupação com as interações das organizações com o ambiente no qual estão inseridas.

As formas de apresentação e cálculo do CSP passaram por modificações e discussões no decorrer de sua história. Wood (2010), em um artigo específico sobre a temática, relatou uma linha de evolução dos principais modelos de CSP. Carroll (1979) apresentou um modelo de CSP original, posicionado como da área de Responsabilidade Social Corporativa; o modelo de Carroll (1979) foi revisado por Wartick e Cochran (1985), sob o argumento de torná-lo mais operacional; até o trabalho de Wood (1991), também baseada no modelo de Carroll (1979), definiu o CSP como um conjunto de categorias estruturais. A partir da década de 90, percebeu-se a incorporação do construto CSP por diversos estudos posicionados na Teoria dos *Stakeholders*, como asseverado por Jones (1995): o autor argumentou que os estudos sobre o construto deveriam assumir a *Teoria dos Stakeholders* como referencial.

No que tange ao volume de estudos sobre o CSP, a corrente mais significativa foi a dos estudos que buscavam explicar a relação entre o CSP e o Desempenho Financeiro – tal como apresentado por Ullmann (1985). Foram muitos anos e pesquisas que se debruçaram sobre a questão (WADDOCK; GRAVES, 1997; ORLITZKY *et al.*, 2003; BOAVENTURA; SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). Porém, a relação entre o CSP e o Desempenho Financeiro segue inconclusiva. Tais estudos, além de investigarem a relação entre a CSP e o Desempenho Financeiro, buscaram estudar a relação entre a CSP e outros construtos, além de detalhar a própria CSP. Essas constatações suscitaram a necessidade de se estudar o CSP em maior profundidade.

A observação do CSP e seus componentes, sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*, é apresentada como o objeto de estudo do presente trabalho. Detalhes da argumentação são apresentados a seguir.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho apresenta como problema de pesquisa o cálculo e percepção sobre o Desempenho Social Corporativo, sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*. O construto é considerado complexo por diversos pesquisadores. Como pontuado por Wood (2010, p.50), “apesar de sua longevidade, os domínios do CSP continuam controversos, fluidos, ambíguos e difíceis de pesquisar”. O CSP é “um ótimo estudo de caso para investigar causas e consequências de problemas na construção de Teorias” (GOND; CRANE, 2010).

Os estudos sobre o construto CSP e suas formas de cálculo e interpretações têm sido objeto de críticas e recomendações. Os autores Griffin (2000) e Rowley e Berman (2000) estabeleceram uma relevante discussão sobre o construto, deliberando sugestões para pesquisas sobre o tema no século XXI. Tal discussão é aqui utilizada para subsidiar a delimitação do problema de pesquisa do presente trabalho.

Rowley e Berman (2000) apresentaram proposições sobre o CSP que argumentavam por um “forte movimento para colocar este cansado construto para descansar” (ROWLEY; BERMAN, 2000, p. 398). Dentre seus argumentos para que houvesse um redirecionamento dos estudos sobre o tema, foram apresentados os seguintes pontos:

(1) os estudos que buscam a relação entre CSP e *Corporate Financial Performance*, ou Desempenho Financeiro, seriam desprovidos de justificativa teórica, sendo realizados como justificativa para legitimar o trabalho dos pesquisadores da área de “*business & society*” (pesquisadores de CSP). Haveria um “espírito de corpo”, no qual as pesquisas sobre a relação alimentariam os objetivos do pesquisador da área, independentemente da relevância ou validade do que é realizado.

(2) a indefinição sobre a multidimensionalidade do construto CSP, cuja variabilidade de fontes e formas de cálculo é muito elevada. Tal situação poderia gerar resultados de CSP diferentes em estudos diferentes para uma mesma organização.

Ou seja: são acusados problemas teóricos e operacionais. Tal situação tornaria difícil a comparação de diferentes estudos – o que talvez explique o insucesso na busca de explicações sobre a relação entre o CSP e CFP.

Outra crítica dos autores ao construto CSP, do ponto de vista operacional, é quanto às medições agregadas, comunicadas por um resultado único. Tal situação é frequente na

literatura da área. A questão redonda em um problema estatístico similar ao da média sem a comunicação da distribuição dos dados. Como notado por Rowley e Berman (2000, p. 403), uma organização pode ter determinado resultado no CSP agregado, por ter um bom e equilibrado desempenho junto aos seus *stakeholders*, e outra organização, com o mesmo resultado agregado, pode ter o mesmo valor de CSP, porém com excelente desempenho em certas categorias e péssimo em outras. O CSP delas seria de fato o mesmo? De forma geral, as pesquisas empíricas são realizadas sem notar essa questão.

Avançando nas críticas, os autores apontam que os estudos que comparam o CSP de diferentes setores podem ser problemáticos, por existirem diferentes temas e *stakeholders* por setor (ROWLEY; BERMAN, 2000).

Apesar das críticas, Rowley e Berman (2000) apontaram possíveis soluções para futuras pesquisas. Em particular, a adoção de “linhas de pesquisas dos *stakeholders*” (ROWLEY; BERMAN, 2000, p. 398). O CSP é apresentado pelos autores com foco na interação das organizações com seus *stakeholders*. Os autores citam caminhos específicos.

Um dos apresentados é o modelo da saliência de *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Rowley e Berman (2000) sugerem ainda as seguintes questões: (1) qual compreensão é obtida em termos de haver dimensões apropriadas de CSP? (2) quais fatores influenciam o desempenho social? (3) e qual a relação do CSP com outros fatores?

Por exemplo, Lerner e Fryxell (1988) apresentaram um estudo no qual foi identificado que cada uma das dimensões do Desempenho Social Corporativo tem correlações com variáveis diferentes. Porém, neste estudo, as dimensões atendiam aos padrões de cálculo de CSP relacionados aos processos – e menos quanto aos resultados.

Baseada nas críticas e considerações de Rowley e Berman (2000), Griffin (2000) elaborou argumentos e apresentou-os, expondo uma crítica à definição de CSP adotada pelos autores Rowley e Berman (2000): o construto como *output*, e não como *outcome*. Como *output*, Griffin (2000) exemplifica com o número de alunos formados em uma escola, e o *outcome* como a qualidade da formação desses alunos. Assim, pondera que o CSP deve dizer respeito aos *outcomes* para com os *stakeholders*, o que é algo mais complexo de ser medido.

Sobre as medidas de cálculo do CSP, Griffin (2000) considera que a escolha das dimensões relevantes e apropriadas acerca do CSP e a operacionalização de cada dimensão são temas separados. Há concordância entre os autores sobre a impossibilidade de criação de um CSP

universal – caso fosse possível, fatores como cultura, setor e contexto, por exemplo, não fariam diferença no cálculo. Portanto, há a multiplicidade de formas de cálculo como algo intrínseco, e que deve continuar a ser estudado. Griffin (2000) cogita a possibilidade de haver uma operacionalização do CSP por organização e não apenas por setor de atividade.

Griffin (2000) sugere ainda que o foco no CSP no ambiente externo (*stakeholders*) deve ser complementado com investigações das dinâmicas internas - consideração compatível com o modelo de Wood (1991): o CSP categorizado em princípios, processos e *outcomes*; e que a existência de estudos com variáveis como *proxys* do CSP, vindos de outras áreas, podem colaborar com entendimentos mais específicos. Por exemplo, a literatura de Recursos Humanos pode prover melhor entendimento sobre a dimensão “Recursos Humanos” de determinado cálculo de CSP; a literatura de *Marketing* pode ajudar na compreensão da dimensão “Clientes”; e assim sucessivamente.

Com esses argumentos, a autora reforça a complexidade dos estudos sobre CSP. “No senso comum, o construto CSP constitui uma interação em curso entre as organizações e seus *stakeholders*, e vice-versa” (GRIFFIN, 2000, p.487).

A dialética entre os autores apresenta o problema da pesquisa abordado pelo presente trabalho: **as elucidações sobre o CSP em determinado setor e contexto**. Tal situação de complexidade e de necessidade de especificações é reforçada por Wood (2010).

Como se pode observar, há argumentos para o estudo sobre o construto (1) com a ótica da Teoria dos *Stakeholders*; e (2) em um setor de atividade em específico.

Portanto, é apresentado o problema de pesquisa como o *gap* sobre o cálculo do CSP, em particular quanto à importância relativa de cada *stakeholder*. Há ausência de pesquisas delimitadas em um setor e contexto específicos.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

No sentido de prover contribuição ao campo de estudos e colaborar com a elucidação do problema de pesquisa apresentado, são apresentados os objetivos do presente estudo.

Objetivo Geral:

- Avaliar a importância relativa de cada *stakeholder* para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores, em um setor e contexto específicos. O setor escolhido para análise foi o de Ensino Superior: as Instituições de Ensino Superior no Brasil.

Objetivos Secundários:

- Identificar empiricamente a importância relativa de cada *Stakeholder* de acordo com elementos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*, no contexto da pesquisa:
 - Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor;
 - Distribuição de Recursos para *Stakeholders*; e
 - Saliência de *Stakeholders*.
- Analisar as relações entre a percepção dos gestores sobre os *stakeholders* de acordo com o Perfil das Instituições de Ensino e com o Perfil dos Gestores das Instituições (Experiência Profissional e Formação Acadêmica).

Ao atender esses objetivos, o trabalho pretende prover sua contribuição para o campo de estudos, dado seu cunho teórico e prático.

1.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O modelo de CSP proposto pelo presente trabalho atende às etapas de elaboração do construto propostas por Rud, Mihalidar e Paul (1998), que à época apresentaram um processo para o cálculo do CSP. Tal processo, mostrado a seguir, pode ser observado em pesquisas empíricas na literatura:

- (1) identificar ou selecionar as dimensões da CSP, ou *stakeholders*, conforme o escopo de cada estudo;
- (2) avaliar a importância relativa dessas dimensões;
- (3) avaliar o desempenho da organização para cada uma das dimensões;
- (4) sintetizar os resultados.

Atendendo aos preceitos apresentados, a pesquisa é operacionalizada da seguinte forma:

- 1) identificação dos *stakeholders* constantes nos instrumentos de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), do Ministério da Educação (MEC) e, à luz da literatura sobre CSP e Teoria dos *Stakeholders*;
- 2) medição da importância relativa de cada um dos *stakeholders*, com uma pesquisa do tipo *survey* com Gestores de Instituições de Ensino (IES) brasileiras;
- 3) apresentar uma *proxy* do desempenho das IES nas diferentes dimensões, de acordo com as respostas obtidas na pesquisa do tipo *survey* com os Executivos das IES, assim como identificar outros aspectos da Teoria dos *Stakeholders* para refinamento do construto CSP;
- 4) sintetizar os resultados obtidos, relacionando-os aos aspectos da Teoria dos *Stakeholders* considerados.

Como variáveis categóricas para análise por perfis, foram definidas as que seguem:

- 1) da IES: Tipo de propriedade; Localidades Geográficas dos *Campi*; Tamanho; Áreas de Conhecimento nas quais atua; Categoria Administrativa; Desempenho Financeiro; Desempenho Acadêmico. Tais variáveis são encontradas no Sistema de Avaliação do Ministério da Educação. À exceção das variáveis específicas do setor de Ensino Superior, são variáveis típicas em estudos empíricos sobre o CSP (LANGRAFE; BRANCO, 2014).
- 2) do Gestor: Área de formação; Nível de formação; Experiência em Atividade de Gestão Acadêmica e Não Acadêmica; Idade e Gênero. Em função do viés do tipo de pesquisa adotado, no qual se mede a percepção de Gestores, há a oportunidade de se investigar as

relações das variáveis pessoais com as demais. As variáveis foram baseadas nas pesquisas de Manner (2010), que estudou as relações entre o Desempenho Social Corporativo e o perfil de *Chief Executive Officers* (CEOs) nos Estados Unidos, assim como Thomas e Simerly (1995), que também estudaram a relação.

Como aspectos da Teoria dos *Stakeholders*, foram definidos os que seguem:

- Saliência dos *Stakeholders*.
- Distribuição de Recursos e Priorização de *Stakeholders*.
- Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor.

O recorte amostral foi composto pelos Gestores das IES Brasileiras (Reitores, Pró-Reitores e Diretores). A pesquisa, do tipo *Survey*, foi aplicada pela Internet, com assessoria técnica da empresa SurveyMonkey®. O *hyperlink* do formulário foi enviado por *e-mail* para os Gestores das IES do Brasil listados na base de dados oficiais do Ministério da Educação (e-MEC). Segundo os dados oficiais do INEP, são 2.139 Instituições. Foram obtidas respostas completas de 88 Gestores.

As definições operacionais específicas e desenvolvimento teórico estão contidos nos capítulos METODOLOGIA e FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

1.5 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista teórico, o presente estudo é justificado por prover contribuições para o estado-da-arte das pesquisas sobre CSP, uma vez que provê detalhamentos sobre o construto em um setor de atividade específico; como asseveram Rowley e Berman (2000, p. 407): “... o desempenho social precisa ser definido de acordo com seu contexto social. O número e tipos de *stakeholders* ao redor de certos grupos de empresas são únicos para o particular ambiente social”. Ademais, 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*.

Publicações do *Academy of Management Journal* (AMJ) debateram acerca do que seriam contribuições teóricas válidas na área da Administração. Segundo Rynes (2002), ex-Editor do periódico, são aspectos que culminaram na reprovação de trabalhos científicos para publicação: inviabilidade de replicação de estudos; baixa contribuição incremental para a área; contribuição muito específica; conclusões não surpreendentes; e não clareza da importância do trabalho. Bergh (2003) argumentou que as contribuições dos trabalhos científicos devem ser valiosas, imitáveis e raras, gerando assim contribuições teóricas. Bartunek, Rynes e Ireland (2006) ratificam a importância das novas proposições teóricas e descobertas, características de trabalhos científicos de interesse da comunidade científica.

Em atendimento aos preceitos dos pesquisadores elencados, o trabalho apresenta um processo de pesquisa replicável, com clareza nos procedimentos de pesquisa adotados. No demais, há a restrição dada pela natureza do trabalho quanto ao recorte por setor de atividade e região, justificável pelos argumentos de Rowley e Berman (2000). O estudo proposto no contexto das IES, em si, é uma contribuição inédita, com resultados de interesse para pesquisadores e práticos.

Acerca do aspecto prático, o presente estudo é uma contribuição para os Executivos de Instituições de Ensino Superior. Para qualquer sociedade, o desenvolvimento de capital intelectual é fundamental para solução de problemas econômicos e sociais. E o desenvolvimento do capital intelectual é um produto típico das Instituições de Ensino.

Ao apresentar enfoque na Teoria dos *Stakeholders*, o presente trabalho contribui para que Gestores de Instituições de Ensino possam estabelecer estratégias e políticas eficientes e eficazes, diante de um novo contexto. Como pontuado por Freeman *et al.* (2010), os

executivos desempenham um papel especial nas atividades de um negócio. Os autores apontam que, por um lado, há um contrato profissional do Gestor para com a organização como qualquer outro empregado – algo que também pode ocorrer com outros *stakeholders*. Porém, é esperado dos executivos que cuidem de toda a empresa, orientando todos a seguirem na mesma direção. Há, claramente, uma visão privilegiada do funcionamento de toda a organização, um argumento favorável para o processo de pesquisa aqui proposto.

Ademais, associando à importância de haver informações sobre Gestores, é indispensável haver informações das organizações nas quais atuam. Como observado por Wood (2010, p. 54), “a corporação é o *locus* das ações que tem consequências para os *stakeholders*, a sociedade e para si própria“. Em se considerando o contexto da Teoria dos *Stakeholders*, o trabalho toca em sua dimensão Instrumental (DONALDSON; PRESTON, 1995), por prover uma contribuição gerencial para a área. Sob esses argumentos, foram definidos o perfil dos Gestores e o perfil das IES para aprofundamento do estudo.

Outra contribuição prática está na reflexão sobre as políticas públicas de avaliação das Instituições de Ensino Superior. O Ministério da Educação (MEC) realiza, com regularidade, rodadas de reflexão sobre o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES). Participam das reflexões os interessados em contribuir com o Sistema. Pretende-se, nesses fóruns, apresentar resultados e ideias derivados do trabalho. Instituições de Ensino em todo o mundo tem passado por um processo de *accountability* e avaliação, em especial as dos países em desenvolvimento (HENDEL; LEWIS, 2005).

A *accountability*, traduzido para a língua portuguesa como “prestação de contas”, pressupõe transparência e prestação de informações sobre funcionamento e resultados de determinada organização (ou sistema) para a sociedade. No bojo dessa tendência de transparência, sobressai-se o papel da Avaliação. Pode-se destacar, como aplicação de estudos no setor para fomentar a reflexão sobre os sistemas de avaliação, o trabalho de Maccari (2008), que analisou casos brasileiros e estadunidenses de avaliação de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORIGENS DOS ESTUDOS SOBRE O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os principais estudos e modelos teóricos sobre o Desempenho Social Corporativo. Como relatado por Wood (2010), os estudos não são recentes: “o desempenho social corporativo, e seus conceitos irmãos – responsabilidade social corporativa, responsividade social corporativa, cidadania corporativa – tem estado presente entre os acadêmicos da Administração há 45 anos” (WOOD, 2010, p. 50). Como colocado por Wood e Jones (1995), o desempenho de um negócio não tem antecedentes ou consequências simples. A causalidade é complexa, em particular quanto ao Desempenho Social Corporativo.

Antes da Teoria Geral dos Sistemas, as abordagens das firmas como sistemas fechados eram proeminentes. Como apontado por Wood (2010), um sistema aberto utiliza-se de recursos do ambiente e devolve resultados – que podem ser danosos ou benéficos. A moral implícita acerca do CSP é que as companhias devem maximizar os resultados benéficos e reduzir os danosos, sob o custo de (a) não se adaptarem aos ambientes, (b) não conseguirem acesso a recursos críticos, (c) ter sua gestão influenciada por *stakeholders* externos e (d) a perda de legitimidade e, assim, o direito de existir (WOOD, 2010, p. 51). Os primeiros modelos analíticos do construto, para descrever a relação da organização com a sociedade, foram apresentados na década de 70, como o de Sethi (1975).

Já naquela ocasião, o autor ponderou sobre a confusão acerca do significado da Responsabilidade Social Corporativa – “aplicada a tantos diferentes contextos que perdeu todo seu significado” (SETHI, 1975, p. 58). O autor relata as dificuldades de avaliação do desempenho social em função das diferentes referências dos diversos grupos de interesse, como os gastos realizados com cada um deles, a natureza das atividades realizadas e os tipos de grupos cujas necessidades precisam ser atendidas.

Perante essas questões, Sethi (1975) apresentou um modelo de avaliação estrutural do CSP. O autor aponta que tal modelo deve (1) manter uma classificação estável das categorias de análise, de forma a permitir comparações históricas e (2) manter significados estáveis das categorias, de forma que possam ser interpretados de forma similar por diferentes indústrias, firmas ou sistemas sociais.

No modelo apresentado, as ações das organizações são o foco da avaliação, e são classificadas de acordo com três estágios: (1) o da obrigação social, realizado conforme a legislação; (2) o da responsabilidade social, superando o mínimo legal; e (3) o da responsividade social, considerado o nível mais avançado, que é preventivo e de longo prazo.

O modelo traz as seguintes categorias de ações, cruzadas com os três estágios: (1) busca da legitimidade; (2) normas éticas; (3) prestação de contas sociais das ações corporativas; (4) estratégia de operação; (5) resposta a pressões sociais; (6) atividades relacionadas a atividades governamentais; (7) atividades legislativas e políticas e (8) filantropia.

Sethi (1975) apresenta, portanto, uma forma de classificação das atividades corporativas sob a ótica da responsabilidade social corporativa. Não é percebida a preocupação, nesse momento, com a quantificação do CSP. Pode-se observar, também, um modelo com forte caráter normativo.

Uma contribuição contemporânea à de Sethi (1975), e também frequentemente citada na literatura, é a de Carroll (1979). A autora apresenta um modelo conceitual que descreve aspectos do CSP, posicionando-o claramente na corrente teórica da Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

O modelo é contemplado por três aspectos que “precisam de alguma forma ser articulados e inter-relacionados” (CARROLL, 1979, p. 499). Tais aspectos, listados abaixo, derivam das abordagens de Responsabilidade Social Corporativa existentes até então:

1. uma definição básica de responsabilidade social (Ex: a responsabilidade vai além do legal e do econômico?);
2. uma enumeração dos temas pelos quais a responsabilidade social existe (Ex: quais são as áreas sociais – meio ambiente, segurança de produtos, discriminação, etc. - pelas quais a organização tem responsabilidade?);
3. uma especificação de uma filosofia de resposta (ex: como reagimos ou somos proativos com temas sociais?).

A combinação dos três eixos de análise resulta em um modelo multidimensional, com os eixos da (1) filosofia de responsividade social, (2) categorias de responsabilidade social e (3) temas sociais envolvidos.

Figura 1 - Modelo de CSP de Carroll (1979)

Fonte: Carroll (1979)

Assim, apresenta-se uma matriz de 96 células, que classificam as respostas sociais de uma organização de acordo com categorias de responsabilidade social e os temas envolvidos. A autora sugere aplicações do modelo do ponto de vista gerencial.

Assim como no modelo de Sethi (1975), no modelo de Carroll (1979) há uma abordagem qualitativa à questão do CSP. Há a preocupação de se observar o comportamento da organização perante as questões sociais apresentadas.

Já na década de 80, Wartick e Cochran (1985) analisaram o modelo de CSP de Carroll (1979) e sugeriram avanços. Sob o argumento de que o modelo de Carroll (1979) falhou em captar a evolução da dinâmica do CSP, calcado na evolução do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, apresentaram a proposta a seguir:

Quadro 1 - Modelo de CSP de Wartick e Cochran (1985)

Princípios	Processos	Políticas
Responsabilidades Sociais Corporativas (1) Econômicas (2) Legais (3) Éticas (4) Discricionárias	Responsividades Sociais Corporativas Reativas (1) Defensivas (2) Acomodativas (3) Proativas	Gestão de Questões Sociais (1) Identificação das questões (2) Análise das Questões (3) Desenvolvimento de Respostas
Direcionadas a: (1) O Contrato Social dos Negócios (2) Negócio como Agente Moral	Direcionadas a: (1) Capacidade de responder a mudanças nas condições sociais. (2) Abordagens gerenciais para o desenvolvimento de respostas.	Direcionadas a: (1) Minimizar “surpresas” (2) Determinar políticas sociais corporativas efetivas
Orientação Filosófica	Orientação Institucional	Orientação Organizacional

Fonte: Wartick e Cochran (1985)

O modelo prevê a observação do CSP de acordo com princípios, processos e políticas. No desenvolvimento do modelo, os autores apontam conceitos de Bowen (1953) para Responsabilidade Social Corporativa, particularmente sob duas premissas: (1) o contrato social como veículo no qual o comportamento corporativo se adequa às demandas sociais, e (2) a organização como agente moral, cujos comportamentos refletem e reforçam valores. A partir disso, os autores apontam três desafios para a responsabilidade social, que orientam a proposição do modelo: o desafio da Responsabilidade Econômica; o desafio da Responsabilidade Pública; e o desafio da Responsividade Social.

O desafio da Responsabilidade Econômica é pontuado como o foco no atendimento aos *shareholders*. Tal situação é considerada “irrealista” (WARTICK; COCHRAN, 1985, p. 760), dado que, no dia a dia, a organização e seus gestores também lidam com interesses que não são diretamente dos *shareholders*, como, por exemplo, os assuntos políticos; o desafio da Responsabilidade Pública é pontuado como de difícil conceituação, dada a dificuldade de se estabelecer o que seja Responsabilidade Pública - no sentido estrito, seria o atendimento a preceitos de legislação do Estado e da Responsabilidade Social; e o desafio da Responsividade Social, que é colocado como um contraponto à Responsabilidade Social. A tabela abaixo contrasta os conceitos.

Quadro 2 - Comparação entre Responsabilidade Social e Responsividade Social

	Responsabilidade Social	Responsividade Social
Considerações maiores	Éticas	Pragmáticas
Unidade de análise	Sociedade	A firma
Foco	Fins	Meios
Propósito	“Janela afora”	“Janela adentro”
Ênfase	Obrigações	Respostas
Papel da Firma	Agente Moral	Produtor de Bens e Serviços
Quadro de decisão	Longo prazo	Curto e médio prazos

Fonte: Wartick e Cochran (1985)

Os autores apontam que uma importante contribuição do modelo foi a operacionalização da dimensão de Responsividade Social Corporativa, com o detalhamento da dimensão “Gestão de Questões Sociais”. Portanto, percebe-se que o modelo passa a ter mais itens de análises, que são quantificáveis, permitindo maior aplicação dos resultados em estudos empíricos.

Dando sequência à evolução dos modelos de CSP, Wood (1991) apresentou uma reformulação do modelo, com a proposição de princípios, processos e resultados – uma abordagem integrativa, derivada do modelo de Wartick e Cochran (1985) e de Carroll (1979). A autora informa ter realizado os seguintes avanços: (a) a articulação entre os três princípios de responsabilidade social em níveis (institucional, organizacional e individual), esclarecendo um longo debate sobre a responsabilidade social; (b) a identificação de processos específicos de responsividade, como a avaliação do ambiente, a gestão de *stakeholders*, e a gestão de questões específicas, mostrando os caminhos pelos quais as companhias realizam seu envolvimento com o ambiente externo; (c) a incorporação de impactos sociais, políticas, e programas como resultados coletivos das interações da companhia com o ambiente, dando um caráter pragmático ao CSP; e (d) estabelece relações explícitas entre as três dimensões do modelo, provendo novos entendimentos à relação entre negócios e a sociedade (WOOD, 1991, p. 713).

O quadro a seguir apresenta o modelo de CSP proposto:

Quadro 3 - Modelo de CSP de Wood (1991)

Princípios de Responsabilidade Social Corporativa	Processos de Responsividade Social Corporativa	Resultados do Comportamento Corporativo
<ul style="list-style-type: none"> • Princípio Institucional: legitimidade • Princípio Organizacional: responsabilidade pública • Princípio Individual: discricionariedade gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do ambiente • Gestão de <i>Stakeholders</i> • Gestão de Questões Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos Sociais • Programas Sociais • Políticas Sociais

Fonte: Wood (1991)

Acerca dos princípios de Responsabilidade Social Corporativa, são consideradas legítimas as organizações que utilizam seu poder de maneira responsável para com a sociedade; são consideradas responsáveis as que respondem por seus resultados para com a sociedade; e a discricionariedade gerencial prevê que os gestores são atores morais, e que exercem essa discricionariedade em suas atividades (WOOD, 1991, p. 696).

Tais posições normativas influenciam os processos adotados pelas organizações e, por consequência, o comportamento corporativo. Nota-se, no modelo apresentado, novamente a ênfase nos princípios e processos organizacionais, com menor ênfase a resultados (expressos apenas em um dos aspectos da terceira dimensão).

Pode-se questionar se a existência de uma política em prol do desempenho social corporativo tenha ou não eficácia – o que, em caso positivo geraria desempenho social corporativo. Tal possibilidade de aprofundamento foi apontada por Rowley e Berman (2000).

Enfim, no modelo de Wood (1991), a *Corporate Social Performance* é definida como um conjunto de categorizações descritivas das atividades de negócios, focadas nos impactos e resultados para a sociedade, *stakeholders* e a própria firma.

Swanson (1995) apresentou uma reorientação do modelo de CSP de Wood (1991), argumentando problemas de integração e de desenvolvimento teórico. A autora aponta que os níveis individuais, organizacionais e sociais do CSP interagem com os princípios, processos e resultados do modelo, não havendo uma hierarquia. Tais interações são demonstradas no modelo abaixo:

Figura 2 - Modelo de CSP de Swanson (1995)

Fonte: Swanson (1995)

Na apresentação do modelo, Swanson (1995) apontou as dificuldades de se compatibilizar princípios econômicos e de alinhamento de deveres para com a sociedade. A autora conceitua o termo “economia”, no modelo, como a forma pela qual a organização converte “*inputs*” em “*outputs*” de maneira eficiente, abastecendo o mercado; e como “ecologia” o relacionamento colaborativo e cooperativo com seu ambiente, para que haja sustentabilidade.

Alguns anos depois, Swanson (1999) revisitou a questão da falta de integração dos modelos de CSP. Porém, nessa ocasião, a autora analisou os aspectos normativos (o que as corporações devem ou não fazer) e descritivos (o que as corporações fazem ou podem fazer). A autora aponta que a separação, genericamente, existe em função dos estilos dos pesquisadores: se assumem um papel normativo ou descritivo.

Mitnick (2000) analisou o construto CSP dividindo-o em três métricas: a métrica da avaliação do desempenho, a métrica da mensuração do desempenho e a métrica da percepção e crenças sobre o desempenho. Tal análise culminou em diversas proposições teóricas, demonstrando o quanto a mensuração do CSP é complexa e é influenciada por comprometimento com valores, revelação de desempenho e crenças. Porém, além da questão da complexidade e múltiplas

formas de se observar o CSP, nota-se a incorporação das dimensões dos *stakeholders* nas composições.

Muitos estudos utilizam-se, no decorrer do desenvolvimento dos modelos, de *proxies* para o CSP, sendo assim úteis para estudos empíricos. Como relatado por Rowley e Berman (2000, p. 402), tal situação pode invalidar estudos. O uso de dados sobre poluição do ar, atividades ilegais, *recall* de produtos, relacionamentos com empregados ou produtos socialmente indesejados, de forma isolada, não representariam o CSP. Exemplificando pela visão dos *stakeholders*, representariam uma parte do CSP, não garantindo que um bom desempenho em uma dessas dimensões seja generalizável.

Griffin (2000) levantou pontos importantes para os estudos sobre CSP ao propor uma agenda de pesquisas para os pesquisadores do tema no século XXI. Dentre elas, há a exploração do CSP por construtos de outras áreas do conhecimento – como a área de *Marketing* e a de Recursos Humanos. Outro aspecto de grande relevância foi o reforço da diferença entre *outcomes* (resultados para os *stakeholders* e a comunidade) e os *outputs* (números resultantes de determinados processos, que podem ou não satisfazer os *stakeholders* e comunidade). Como já observado no posicionamento da situação-problema da presente pesquisa, o trabalho de Griffin (2000) foi um contraponto às críticas de Rowley e Berman (2000), culminando em um documento rico quanto às possibilidades de pesquisa sobre o tema.

Recentemente, Wood (2010) defendeu o modelo por ela proposto como útil para as aplicações empíricas: “Todos esses elementos podem ser mensurados e avaliados: impactos e resultados; processos; e orientações específicas oferecidas pelos princípios estruturais” (WOOD, 2010, p. 50).

Ao analisar o campo de estudos sobre o CSP, Wood (2010, p. 75) concluiu que (1) as relações entre CSP e CFP estão bem estabelecidas, com o uso de ferramentas estatísticas avançadas, apesar das questões de mensuração, metodológicas e teóricas envolvidas; (2) há foco nos estudos de CSP sobre as saídas de resultados das organizações (CSP bom ou mal), e não nos impactos nos *stakeholders* e sociedade em geral; e (3) há muita literatura e áreas do conhecimento que abordam o fenômeno CSP sem nomeá-lo como tal. Dessas conclusões, a autora recomenda que (1) haja um “cortar-fogo” temporário nas pesquisas sobre a relação CSP-CFP; (2) uma “revigoração” do conceito de CSP considerando princípios, processos e resultados do comportamento dos negócios, com foco nos *stakeholders* e na sociedade; e (3) a

incorporação deliberada de pesquisas de outros domínios para o corpo da literatura de CSP (WOOD, 2010, p. 76).

Outro estudo recente sobre o CSP foi realizado por Manner (2010), que abordou a relação entre o Perfil dos Gestores e o CSP. Especificamente, realizou uma pesquisa que estudou a relação entre o perfil de CEOs e o CSP com dados dos Estados Unidos. Identificou alto CSP relacionado ao perfil de CEOs mulheres, com experiência profissional ampla (em diversas áreas funcionais) e com formação em humanidades. Identificou também forte relação entre baixo CSP e a formação do CEO na área de Economia, assim como com a existência de mecanismos de remuneração variável de curto prazo. Uma possível interpretação dos dados é que o posicionamento do CEO, em termos de formação e experiência, arraigado ou não nos pressupostos da Teoria da Agência, influenciariam as decisões das organizações quanto aos relacionamentos com seus *stakeholders* e questões sociais. As variáveis consideradas por Manner (2010) em seu estudo foram utilizadas no presente trabalho, a saber: Área de Formação; Experiência Profissional; Gênero; e Tipos de Remuneração.

Anos antes, Thomas e Simerly (1995) realizaram um estudo com abordagem similar: analisaram o perfil dos Gestores de alto escalão e o CSP. O perfil dos Gestores foi dividido em aspectos demográficos, de experiência funcional e de tempo atuando na mesma organização. O estudo analisou dados de 46 empresas do setor de química e petróleo e 55 empresas do setor de eletrônicos e computação. Foi corroborada a hipótese de que há alta relação entre *background* dos Gestores de Alto Escalão e o CSP, e relação significativa entre tempo de experiência dos Gestores com o CSP. Quanto ao *background*, a classificação se deu pelo grau de orientação da formação do Gestor para relacionamentos externos, o contrário da orientação para processos internos.

Como se pode apreender do desenvolvimento histórico do construto, e sendo ele uma ferramenta utilizada por diferentes áreas do conhecimento em diferentes momentos, sua gênese se deu nos estudos sobre a Responsabilidade Social Corporativa. Tais estudos serão detalhados na seção 2.2. Depois, seja por uma questão de legitimação das pesquisas ou de oportunidade, houve um grande número de Testes Empíricos buscando a correlação entre o CSP e o CFP. Tais estudos são relatados na seção 2.3. A lógica da Teoria dos *Stakeholders* e a adequação do construto CSP à Teoria dos *Stakeholders* são apresentadas na seção 2.4.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

No capítulo anterior, pode-se observar a origem dos modelos de CSP como pertencente à corrente de estudos da Responsabilidade Social Corporativa. A seguir, são detalhados aspectos de desenvolvimento do campo.

Bowen (1953) é apontado como o autor seminal da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1999; LEE, 2008). No livro intitulado “A Responsabilidade Social do Homem de Negócios”, há a célebre proposição de que o homem de negócios (à época, como citado por Carroll (1999), eram poucas a mulheres de negócios) deve “perseguir políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores de nossa sociedade” (BOWEN, 1953, p. 6).

Ao observar a literatura de Responsabilidade Social Corporativa, percebe-se a premissa normativa de orientação das atividades dos executivos para um cunho social. O contraponto clássico, frequentemente citado, é o texto de Friedman (1962, p. 33): “poucas tendências podem minar completamente as muitas fundações da nossa livre sociedade do que a aceitação por funcionários da empresa de uma responsabilidade social outra que não a de fazer o máximo de dinheiro possível para seus proprietários”.

Dentre os argumentos segundo os quais os executivos não deveriam desviar sua atenção do atendimento das demandas dos proprietários, para atender a demandas sociais, seria que o investimento de recursos da firma em Responsabilidade Social Corporativa geraria ganhos pessoais para os executivos, em termos de reputação; além disso, os executivos não teriam competências para gerir programas sociais (FRIEDMAN, 1962). A dialética entre as duas orientações é sempre presente na literatura.

Carroll (1979), contextualizando seu modelo de CSP no campo da Responsabilidade Social Corporativa, listou, de forma sumária, algumas das várias visões do significado de RSC, apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 4 - Algumas visões sobre o significado de RSC

Significado de RSC	Autor
Apenas fazer lucros	Friedman
Ir além de fazer lucros	Davis, Backman
Ir além de requerimentos econômicos e legais	McGuire
Atividades voluntárias	Manne
Atividades econômicas, legais e voluntárias	Steiner
Círculos concêntricos, cada vez mais amplos	CED, Davis e Blomstrom
Preocupações com o sistema social amplo	Eels e Walton
Responsabilidade com um número de áreas de problemas sociais.	Hay, Gray e Gates
Dar caminho para a responsividade social	Ackerman e Bower; Sethi

Fonte: Carroll (1979)

A autora argumenta que algumas definições abordam a divisão das atividades econômicas, legais e voluntárias; outras definições avançam para os temas sociais, como discriminação, segurança de produtos e meio ambiente, pelos quais a organização tem responsabilidade; e um terceiro grupo sugere a responsividade social, mais preocupada com a forma ou filosofia de respostas, por exemplo, reativa ou proativa, do que aos tipos de temas.

As questões normativas sempre foram debatidas no campo da RSC. Davis (1973) apresentou argumentos a favor e contrários às práticas de Responsabilidade Social Corporativa. Os argumentos estão listados na tabela abaixo.

Quadro 5 - Argumentos favoráveis e contrários à RSC

Argumentos Favoráveis	Argumentos Contrários
Auto-Interesse no Longo Prazo	Maximização do Lucro
Imagem Pública	Ausência de Habilidades Sociais
Viabilidade do Negócio	Diluição do propósito primário dos negócios
Evitar Regulação Governamental	Balança Internacional de Pagamentos mais Fraca
Normas Socioculturais	Negócios já tem poder o suficiente
Interesse dos Proprietários	Ausência de prestação de contas
“Deixar os negócios tentarem”	Ausência de suporte mais amplo
Negócios tem recursos	
Problemas podem se transformar em lucros	
Prevenção é melhor do que a cura	

Fonte: Davis (1973)

O autor explica, quanto aos argumentos favoráveis, que (1) a incorporação da Responsabilidade Social Corporativa favorece a construção de um ambiente para a corporação

que seja favorável, com melhores empregados e recursos, o que é positivo no longo prazo; (2) há melhor percepção da imagem da corporação pela sociedade; (3) todo o setor no qual a organização atua, e negócios relacionados, ganham reputação; (4) corporações engajadas com a sociedade correm menos risco de interferências governamentais em sua atuação; (5) satisfazer e seguir tendências e normas sociais fazem parte dos negócios; (6) ao investir em Responsabilidade Social, há melhoria das condições para todos os negócios, situação que é benéfica a proprietários com investimentos diversificados, que é o caso da maioria; (7) os negócios podem ter habilidades específicas para resolver certos problemas sociais que outros tipos de organização não conseguem resolver; (8) as organizações têm recursos, produtivos e de inovação; (9) problemas sociais podem implicar oportunidades de negócios e (10) prevenir problemas sociais que podem atrapalhar a corporação no futuro seria melhor do que no futuro realizar ações para tentar corrigir depois, quando pode ser tarde.

Dos argumentos contrários, está (1) o clássico argumento da maximização do lucro, compreendendo que a Responsabilidade Social expropria riqueza do acionista; (2) o envolvimento social gera custos que não necessariamente terão retornos; (3) as corporações não têm habilidades para lidar com questões sociais; (4) há risco de perder o foco da corporação em sua atividade-fim; (5) ao investir em questões sociais de outros Estados, não há certeza do retorno, o que geraria um caminho de mão-única em transações internacionais; (6) a ampliação do poder dos negócios, ao assumir questões sociais, pode ser um risco para a sociedade; (7) os negócios podem carecer de prestação de contas para a sociedade das suas decisões internas, havendo a possibilidade de ausência de um suporte mais amplo no caso de apoio da corporação a um tema social controverso, que divida as opiniões em uma sociedade.

Na mesma contribuição, Davis (1973) apresentou a “lei de ferro” da responsabilidade: as organizações devem usar seu poder com responsabilidade; a sociedade dá legitimidade e poder a elas. Caso não ocorra, tendem a perdê-las.

Já na década de 80, Jones (1983) apontou para a ausência de um paradigma de pesquisa dominante no campo de estudos de negócios e sociedade, mostrando ainda a ausência de perspectivas para os anos vindouros. Naquela época, houve intensificação dos estudos que buscavam a relação entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro. Foi lá que se iniciou a intensificação de um processo de maior pragmatismo na observação do CSP. Como já citado no presente trabalho, os primeiros modelos de CSP, como os de Sethi (1975) e de Carroll (1979), são posicionados explicitamente como estudos de Responsabilidade Social

Corporativa, e que os modelos de CSP eram tentativas de estabelecer organização e um novo paradigma de pesquisa para o campo.

Ainda sobre a organização do campo de estudos da Responsabilidade Social Corporativa, Mitnick (1995) analisou o campo e as três perspectivas clássicas da Responsabilidade Social Corporativa, também consideradas como três instâncias que dizem respeito às relações das organizações para com a sociedade: a Responsabilidade Social Corporativa (CSR1), a Responsividade Social Corporativa (CSR2) e a Retidão Social Corporativa (CSR3). Sob o argumento de que haveria necessidade de melhor organização do campo de estudo, o autor reformatou elementos dos três níveis para formar um novo modelo.

A instância da CSR1 seria um nível no qual a organização, através de seus Gestores, contam com princípios de Responsabilidade Social; na instância da CSR2, há uma operacionalização das ações junto à sociedade; e na CSR3, as ações da organização estariam “embebidas” dos elementos da Responsabilidade Social.

Porém, chama a atenção na argumentação do estudo de Mitnick (1995) a articulação de dois aspectos subjacentes aos estudos sobre Responsabilidade Social Corporativa, e que vale para análise de quaisquer teorias: os aspectos descritivos, ou seja, de como as organizações e seus agentes se portam, e os aspectos normativos, que explicam o como deveriam se portar.

Segundo o autor, o modelo que prevê os níveis CSR1, CSR2 e CSR3 não permite a separação de padrões das relações entre negócios e a sociedade (aspectos descritivos), assim como as questões de como deveriam ser tais relações (aspectos normativos). Tal situação impacta na validação de grande parte dos estudos de Responsabilidade Social Corporativa, ancoradas em modelos que podem confundir aspectos normativos e descritivos.

Em mais uma contribuição para a área, Carroll (1999) apresentou uma revisão histórica do conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Estruturou sua análise por décadas, nomeando-as da seguinte forma: (1) começa a era da moderna responsabilidade corporativa: os anos 50; (2) a literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa se expande: os anos 60; (3) a proliferação das definições de responsabilidade social corporativa: os anos 70; (4) menos definições, mais pesquisas, e temas alternativos: os anos 80; e (5) a Responsabilidade Social Corporativa gera dividendos para temas alternativos: os anos 90.

Atentando para a última década de análise, os anos 90, a autora aponta temas alternativos que têm obtido os dividendos da Responsabilidade Social Corporativa: (1) a ética nos negócios e

(2) a teoria dos *stakeholders*. É sabido o posicionamento proeminente da autora dentro da área de Responsabilidade Social Corporativa, que defende o construto CSP como relacionado à área de Responsabilidade Social. Porém, percebe-se a aparição, na literatura, da conexão entre a Teoria dos *Stakeholders* e a RSC, havendo como ponto comum a utilização do construto CSP.

Recentemente, Wood (2010, p. 51) apresentou argumentos para que as organizações invistam em Responsabilidade Social Corporativa: (1) as organizações ajudam a criar os problemas sociais, e (2) a *expertise* e os recursos das organizações devem colaborar com a solução. O posicionamento é claramente normativo.

Ainda sobre o histórico de pesquisas no campo da RSC, Lee (2008) apresentou uma análise do desenvolvimento do campo dos estudos da Responsabilidade Social Corporativa. Em termos de orientação teórica, percebeu-se mudança dos argumentos dos estudos da área, de explicitamente normativos e éticos para implicitamente normativos e orientados para o desempenho organizacional – em se tratando de Responsabilidade Social, o CSP.

O aumento da importância do campo de estudos da Responsabilidade Social Corporativa é defendido pelo autor através da participação de organizações importantes na promoção e investimentos em pesquisas da área, como as Nações Unidas, o Banco Mundial, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico e a Organização Internacional do Trabalho. Outro elemento utilizado para defender a importância do campo é a presença constante da Responsabilidade Social Corporativa nos relatórios anuais das companhias.

Uma interessante passagem na montadora estadunidense Ford ilustra a mudança de percepção sobre Responsabilidade Social que ocorreu nas organizações: no início do século passado, Henry Ford tentou argumentar a existência da companhia como um “serviço para a sociedade”, gerando uma forte reação dos acionistas, que refutaram a ideia, inclusive com processos jurídicos - tal caso, além de reportado em Lee (2008), é também reportado em Margolis e Walsh (2003); quase um século depois, Clay Ford Jr., neto de Henry Ford, recebeu apoio de diversos *stakeholders*, inclusive dos *shareholders*, por um pronunciamento similar ao do avô quanto à orientação social da Ford.

Em mais uma demonstração da confluência entre os estudos de Responsabilidade Social Corporativa e a Teoria dos *Stakeholders*, Lee (2008, p. 55) aponta que “nas duas últimas décadas, o conceito de Responsabilidade Social Corporativa tem sido progressivamente

racionalizado e passou a ser associado a objetivos organizacionais mais amplos, como reputação e gestão de *stakeholders*”.

Figura 3 - Tendências nas pesquisas sobre RSC

	Décadas de 50 e 60	Década de 90
Nível de Análise	Macro-social	Organização
Orientação Teórica	Ética/Obrigaçao	Gerencial
Orientação Ética	Explícita	Implícita
Relação entre CSR e CFP	Excludentes/Sem discussão	Fortemente relacionadas

Fonte: Lee (2008)

O quadro a seguir detalha o desenvolvimento teórico da Responsabilidade Social Corporativa proposto por Lee (2008, p. 58):

Quadro 6 - Tendências teóricas no pensamento sobre a RSC

	Publicações Principais	Tema Dominante	Ligação com Desempenho Financeiro	Motivação	Nível de Incerteza com a RSC
Anos 50 e 60	Bowen (1953)	Obrigações sociais e éticas dos negócios	Sem ligação	Controle de externalidades da corporação	Muito alto
Anos 70	Wallich e McGowan (1970)	Autointeresse “iluminado”	Ligação solta	Reconciliação dos dois lados opostos do debate	Alto
Anos 80	Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991)	Modelo do Desempenho Social Corporativo	Mais forte, mas ainda solta	Construção de um modelo pragmático e compreensível	Médio
Anos 90	Freeman (1984), Clarkson (1995), Jones (1995) e Hart (1997)	Abordagem dos <i>stakeholders</i> e gestão estratégica	Forte	Praticabilidade (testes empíricos e implementação) e vantagem competitiva	Baixo

Fonte: Lee (2008)

Portanto, observa-se que o campo de estudos da Responsabilidade Social Corporativa tem forte orientação normativa e menor pragmatismo, sendo a orientação para os *stakeholders* um aspecto que tem ocorrido com maior vigor no decorrer do tempo, dando mais consistência aos estudos do campo – com a representação dos resultados sociais das organizações pelo nível de

atendimento aos *stakeholders*. Essa é, porém, uma questão inerente ao corpo de conhecimento da Teoria dos *Stakeholders*, conforme será observado no capítulo 2.3.

Porém, ao se tomar contato com os textos seminais e revisões do campo da Responsabilidade Social, é possível compreender os motivos pelos quais o CSP passou a ser observado de forma mais objetiva dentro do corpo de conhecimentos da Teoria dos *Stakeholders*. Como asseverado por Mintnick (1995), o corpo de conhecimento da Responsabilidade Social Corporativa carece de esclarecimentos, especialmente quanto às definições do que é normativo e do que é descritivo.

Por fim, a dicotomia normativa fundamental da Responsabilidade Social Corporativa gera reflexos nos estudos sobre o CSP. Gond e Crane (2010) analisaram o desenvolvimento teórico do construto, argumentando que as inúmeras contribuições e desenvolvimentos aumentaram a confusão, ou desorientação, acerca da compreensão do significado do construto. Esses autores asseveram que, a abordagem integrativa do construto CSP, com atendimento a dimensões *friedmanianas* e de Responsabilidade Social Corporativa em um mesmo modelo, pode gerar “recorrentes e persistentes tensões no campo” (GOND; CRANE, 2010, p. 679). A figura abaixo representa as tensões e uma análise do campo do CSP de acordo com os autores.

Figura 4 - Processos de manutenção de tensão nas pesquisas sobre CSP

Fonte: Gond e Crane (2010)

Por fim, os autores propõem uma agenda de pesquisa conciliadora das duas abordagens.

Antes de se tratar especificamente da Teoria dos *Stakeholders*, serão apresentados os estudos que buscaram relacionar o desempenho social com o desempenho financeiro no capítulo 2.3.

2.3 O DESEMPENHO FINANCEIRO E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

Como citado por Lee (2008), os estudos sobre a relação entre o desempenho financeiro e o desempenho social corporativo foram o *mainstream* da década de 80. Cochran e Wood (1984) realizaram um estudo célebre sobre a relação entre o desempenho financeiro e o desempenho social corporativo (WOOD, 2010; STANWICK; STANWICK, 1998). Segundo os autores, os estudos prévios contavam com amostras pequenas e séries de tempo muito curtas, o que foi considerado sanado no estudo apresentado. O trabalho contou com duas séries de tempo (de 1970 a 1974, e de 1975 a 1979), e com dados de 386 e 366 firmas analisadas, respectivamente.

Os autores apontam que o CSP era calculado, normalmente, de duas maneiras: (1) com os índices de reputação, obtidos por organizações que publicam *rankings* ou *surveys*, e (2) com análise de conteúdo, baseada em relatórios emitidos pelas organizações. O desempenho financeiro poderia ser obtido, segundo os autores, por retornos ao acionista ou outras medidas contábeis. A questão da dificuldade de se obter precisão no construto CSP era argumentada desde então.

Ullmann (1985) apresentou outro célebre estudo, em um artigo com título provocativo (Dados em Busca de Teoria), analisando as contribuições realizadas até então sobre as relações entre Desempenho Financeiro, Abertura (*Disclosure*) de Informações Sociais e Desempenho Social. Ao testar as hipóteses sobre as possíveis relações entre os construtos (ex: maior nível de Abertura de Informações Sociais implica Desempenho Social superior), o autor não encontrou consenso na literatura.

No mesmo estudo, o autor propôs um modelo preditivo do CSP, de forma a balizar o comportamento das organizações de acordo com diferentes cenários e prover novos rumos para os estudos que relacionem o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social. As dimensões de análise apresentadas no estudo foram (1) Poder dos *Stakeholders*, (2) Postura Estratégica (se ativa ou passiva perante as demandas sociais e dos *stakeholders*) e (3) Desempenho Econômico, ou Financeiro (bom ou pobre). Como resultado das combinações, foram apresentadas diferentes possibilidades de desempenho social e *disclosure*.

Wood e Jones (1995) apontaram problemas teóricos nos estudos que relacionaram desempenho social e desempenho financeiro, de forma similar ao que Ullmann (1985) apontou dez anos antes. Os autores propuseram, nesse contexto, que o CSP assumisse como

referencial teórico a Teoria dos *Stakeholders* de forma explícita. A falta de lastro teórico nos estudos que envolvam o CSP seria uma das causas dos estudos serem inconclusivos, como é o caso da relação entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro.

Como colocado pelos autores, “nós propomos que a Teoria dos *Stakeholders* tenha a chave para o entendimento das estruturas e dimensões das relações entre negócios e sociedade, uma vez que essa é uma fundação para discernir os relacionamentos entre vários indicadores do desempenho social” (WOOD; JONES, 1995, p. 231).

Ainda argumentando sobre a incorporação da Teoria dos *Stakeholders* nos estudos sobre o Desempenho Social Corporativo, Wood e Jones (1995) elencam que: (1) *stakeholders* são fontes de expectativas sobre o que constitui bom ou mal desempenho social, (2) *stakeholders* sentem os efeitos do comportamento das firmas, pelas suas ações e resultados, e (3) *stakeholders* avaliam o quanto as organizações atenderam as expectativas e afetaram grupos ou organizações em seu ambiente.

Pava e Krausz (1996) estudaram a relação entre o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social com dados de empresas americanas, não obtendo dados conclusivos. O estudo foi apresentado sob a justificativa de que o investimento social pode ser visto com desconfiança por investidores – seria uma expropriação de rendas. Porém, o estudo apontou que certas ações que incrementam o Desempenho Social podem também incrementar o Desempenho Financeiro.

Griffin e Mahon (1997) realizaram uma revisão bibliográfica sobre os estudos que trataram da relação entre o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social, também apontando que as diferenças metodológicas e de constituição do Desempenho Social implicam incertezas quanto à relação entre o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social. Os estudos normalmente são multisetoriais, não se concentrando em detalhes de setores específicos; há diversidade nas dimensões de mensuração do desempenho social corporativo e também do desempenho financeiro; e há a necessidade, dentro do campo de estudos, da obtenção de dados do Desempenho Social de diversas fontes.

Em seguida, os autores apresentaram seu estudo empírico em um setor específico (indústria química nos EUA), e utilizando-se de diversas fontes de informações sobre o Desempenho Social. Como conclusão, percebeu-se a associação entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro em alguns períodos, e uma alta correlação entre o Desempenho

Social medido pelo *Fortune Reputation Index* e a base de dados KLD, bastante usuais nas pesquisas realizadas nos Estados Unidos.

Stanwick e Stanwick (1998) realizaram um estudo empírico relacionando o Desempenho Social Corporativo, o Tamanho da Organização, o Desempenho Financeiro e o Desempenho Ambiental. Utilizando-se de dados secundários de empresas estadunidenses de 1987 a 1992, identificaram que as três variáveis impactam positivamente o CSP.

Rowley e Berman (2000, p. 401) observaram que a obtenção positiva ou negativa da relação entre CSP e CFP, tão pesquisada nos últimos anos, não contribui para a compreensão de como as firmas devem se comportar para obter o CSP, quais as condições antecedentes influenciam o CSP (e talvez o CFP).

Wood (2010) argumentou que o foco dos estudos na relação estatística entre *Corporate Social Performance* (CSP) e *Corporate Financial Performance* (CFP) são utilizados para justificar ou legitimar argumentos normativos para que os gestores dediquem atenção ao CSP. E essa abordagem pode ser culpada pela ausência de progresso na Teoria e Mensuração do CSP (WOOD, 2010, p. 50).

Outra crítica importante é quanto à busca da relação entre CFP e CSP como algo diretamente relacionado – “*under all conditions*” (ROWLEY; BERMAN, 2000, p. 406). Há, certamente, variáveis moderadoras e mediadoras na relação, o que torna mais complexa a generalização de resultados. Como solução para o problema, os autores recomendam uma abordagem contingencial, no qual as conclusões sejam delimitadas a determinadas situações.

Margolis e Walsh (2003) colaboraram com as pesquisas do campo ao estudar a tensão existente entre a lógica da Teoria Econômica, que demanda dos gestores a maximização do retorno aos acionistas, e as pressões sociais para que as organizações inovem e promovam soluções para os problemas sociais; do estudo, identificaram a formação dos Gestores, com o foco subjacente na remuneração dos acionistas, como um dos fatores de tensão frente às demandas sociais.

Ainda referente ao mesmo estudo, os autores realizaram um levantamento dos estudos que relacionaram o Desempenho Social ao Desempenho Financeiro. Margolis e Walsh (2003) identificaram 127 estudos entre os anos de 1972 a 2002. Em 109 desses estudos, o Desempenho Social foi considerado predito do Desempenho Financeiro nos modelos utilizados; 54 reportaram uma relação positiva, 7 uma relação negativa, 28 não identificaram

relação e 20 estudos apresentaram uma mistura de conclusões. Já nos 22 estudos nos quais o Desempenho Financeiro é predito do Desempenho Social, houve 16 que reportaram uma relação positiva. Do total, 4 apresentaram relações nos dois sentidos. Ou seja: o estudo de Margolis e Walsch (2003) aponta que a maioria dos estudos identificam relações positivas entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro.

Orlitzky *et al.* (2003) também se debruçaram sobre os estudos que relacionam o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social. Os autores realizaram uma meta-análise de 52 estudos, e incorporaram variáveis moderadoras. Como resultados, identificaram (1) relação positiva entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro, (2) a relação tende a ser bidirecional e simultânea, (3) a variável moderadora “reputação” aparece como relevante, (4) e o descasamento de *stakeholders* nos modelos de Desempenho Social, erros amostrais e erros de mensuração podem explicar de 15% a 100% as variações entre os estudos das relações entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro.

Surroca e Tribó (2008) estudaram um tema típico da literatura de Governança Corporativa: o entrincheiramento de executivos. Tal situação se dá quando o Gestor expropria recursos dos proprietários ao estabelecer situações nas quais ele se beneficia dos recursos das organizações de forma anormal, perpetuando sua posição com regulamentos e normas que dificultem sua saída de uma posição privilegiada.

Os autores estudaram a relação entre entrincheiramento, investimentos em atividades sociais e desempenho financeiro. Foi identificada, em uma amostra de 358 organizações de 22 países, nos anos de 2002 a 2005, que a associação entre estratégias de entrincheiramento e investimentos em responsabilidade social gera efeitos negativos no Desempenho Financeiro. A hipótese, construída na pesquisa, é a de que gestores podem se “entrincheirar” favorecendo os demais *stakeholders* que não sejam *shareholders*. Tal pesquisa é um exemplo de estudo que integra premissas da Teoria da Agência e da Teoria dos *Stakeholders*.

Boaventura, Silva e Bandeira-de-Mello (2012) proveram uma contribuição brasileira para a questão da relação entre o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social. Os autores estudaram 58 artigos teórico-empíricos publicados de 1996 a 2010 e os analisaram quanto às suas contribuições teóricas. Como principais resultados, o artigo destacou a relação positiva entre o Desempenho Financeiro e o Desempenho Social, um reforço da *Good Management Theory* (em suma, como apresentado por Waddock e Graves (1997), que o investimento em atividades sociais implica retornos financeiros, ao contrário da *Slack of Resources Theory*, no

qual o excesso de recursos financeiros implica investimentos sociais), deficiências nas explicações da defasagem de tempo da relação entre Desempenho Social e Desempenho Financeiro, e o problema de descrição do construto *Corporate Social Performance* – questão típica na literatura específica há muitos anos.

De forma sumária, percebe-se que o campo do conhecimento conta com variações de percepções e conclusões acerca da relação entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro. Remetendo a Wood (2010): as relações entre os dois construtos são inconclusivas, e sugere-se, para evolução das pesquisas no campo do Desempenho Social, que haja um “cessar-fogo” nas pesquisas entre o Desempenho Social e o Desempenho Financeiro. A existência de melhor definição do que seria o construto *Corporate Social Performance* aparece como uma necessidade maior, para o campo de estudos, do que a relação da *Corporate Social Performance* com outras variáveis. E tal conscientização é, em grande parte, devida aos mais de 30 anos de estudos empíricos sobre a relação entre os dois construtos (CSP e CFP). Nessa linha, ganhou proeminência a Teoria dos *Stakeholders*, por prover uma racionalidade consistente para abordar o CSP.

2.4 A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

A obra de Freeman (1984) é considerada o marco inicial e mais importante da Teoria dos *Stakeholders* na literatura. Argumentando pela necessidade de mudança de paradigma na Gestão das Organizações em função de novas demandas sociais e novas tendências, Freeman aponta uma linha evolutiva dos modelos de gerenciamento. Freeman define *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p. 46).

O primeiro modelo apresentado foi a visão de produção da firma, que o autor contextualiza como uma visão do passado, em um momento no qual as organizações eram operadas por famílias e em um processo produtivo simples, no qual a preocupação da gestão se dava basicamente pelo atendimento aos fornecedores e clientes (FREEMAN, 1984).

Figura 5 - A visão de produção da firma

Fonte: Freeman (1984)

O crescimento das organizações, desenvolvimento de novos processos produtivos e a necessidade de maior especialização técnica para execução das atividades da empresa, aliados a questões demográficas, sociais e políticas, culminaram na separação da propriedade e controle. Nesse momento, houve separação entre propriedade (famílias ou proprietários individuais) e gestão (empregados), uma vez que as famílias ou propriedades individuais não tinham mais capacidade de tomar decisões e gerir as organizações sozinhas, havendo a necessidade de contratar pessoas que o fizessem por elas. Assim, surge o denominado Problema de Agência (JENSEN; MECKLIN, 1976): o possível desalinhamento entre interesses dos proprietários das organizações e sua administração. Adiciona-se a esse

problema a questão de que uma característica do desenvolvimento industrial estadunidense ter sido realizado com capital próprio e com novos sócios. Dessa forma, os gestores (chamados de “agente”) passam a se reportar não a um proprietário ou família, mas sim a um grupo pulverizado de proprietários (chamados de “principal”). A situação recebeu atenção da academia desde a década de 30, como pode ser observado no trabalho de Berle e Means (1932), que abordou o conflito de interesses entre as partes em companhias de propriedade pulverizada. Outro aspecto relevante no Problema de Agência é a assimetria de informações entre Agente e Principal, dado que o Agente é aquele que está no dia a dia da operação, assim portando mais informações sobre as atividades da organização. A evolução da complexidade do ambiente das organizações é retratada na visão gerencial da firma, apresentada a seguir.

Figura 6 - A visão gerencial da firma

Fonte: Freeman (1984)

Segundo Freeman (1984), para que a organização obtenha sucesso, os gestores estratégicos da firma teriam que satisfazer simultaneamente os proprietários, os empregados e seus

sindicatos, os fornecedores e clientes. Trata-se de uma evolução da visão da produção, com um modelo mais complexo e maior número de demandas a serem observadas pela gestão.

A passagem relatada por Freeman (1984) é comumente relatada em estudos de Governança Corporativa, demonstrando a forma de evolução das organizações dos Estados Unidos e a separação entre propriedade e controle.

Porém, dadas as mudanças nas relações internas e externas da firma, no qual os atores do modelo passaram a ser mais complexos e ativos, houve aumento de pressões sobre a organização e sobre seus gestores – assim como o surgimento de novas demandas que não eram abarcadas na Visão Gerencial da Firma. É neste contexto que Freeman (1984) apresentou a Visão dos *Stakeholders*.

Figura 7 - A visão dos stakeholders

Fonte: Freeman (1984)

O autor, ao apresentar a Visão dos *Stakeholders* e os processos sugeridos com os quais o processo estratégico das organizações deveria ser reorientado, cunhou sua clássica definição de *stakeholders*: qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da firma (FREEMAN, 1984).

A partir disso, floresceu toda uma literatura que buscou desenvolver e elucidar os aspectos da Gestão dos *Stakeholders*. A seguir são relatados estudos que derivaram da Teoria dos *Stakeholders*.

Uma importante contribuição sobre a ética no corpo de pesquisas sobre *stakeholders* foi realizada por Goodpaster (1991). O autor, sob a ótica do processo de tomada de decisões, argumenta que a análise e síntese dos *stakeholders*, quando considerada em uma abordagem estratégica, desconsidera aspectos éticos e considera aspectos de negócios; e quando há uma abordagem multifiduciária ocorre o inverso. O autor apresenta uma “terceira via”, que integraria aspectos éticos e de negócios em um processo de tomada de decisões.

Estudando outro aspecto relevante, especialmente em se considerando os impactos climáticos das organizações, já tratados com frequência nos estudos de Responsabilidade Social Corporativa, Starik (1995) realizou uma proposição de ampliação do conceito de *stakeholders*, recomendando a inclusão do ambiente natural não-humano. Segundo o autor, os gestores deveriam imediatamente adotar a visão nos processos de gestão dos *stakeholders*, argumentando que tal proposição implicaria uma “gestão de *stakeholders*, uma abordagem mais holística, orientada para o valor, focada e estratégica” (STARIK, 1995, p. 207), dadas as implicações do meio ambiente nos negócios. Ainda em se tratando da questão do meio ambiente frente à Teoria dos *Stakeholders*, Abreu (2009) proveu uma contribuição brasileira, com um estudo qualitativo em empresas, identificando que as demandas de *stakeholders* sobre as empresas realizam papel relevante para o comprometimento da organização para com seu meio ambiente. Tal situação foi reforçada em um novo estudo, realizado poucos anos depois, no qual foi demonstrado, de forma quantitativa, que há efeito significativo da pressão dos *stakeholders* sobre as ações de proatividade ambiental de empresas brasileiras (ABREU *et al.*, 2013).

A Teoria dos *Stakeholders* ganhou contribuições teóricas relevantes com o trabalho de Clarkson (1995). O autor apresentou um modelo baseado nos *stakeholders* para se analisar e avaliar a CSP. Após analisar 70 estudos sobre CSP dos períodos entre 1983 e 1993, discutiu em seu trabalho as seguintes conclusões derivadas dos dados analisados: (1) as corporações administram suas relações com os grupos de *stakeholders* em vez de a sociedade como um todo; (2) é importante distinguir questões sociais de questões de *stakeholders* e (3) é necessário identificar o apropriado nível de análise a fim de avaliar a CSP.

O estudo de Clarkson aponta que os dados observados correspondem ao modelo de Freeman (1984), havendo ou não o uso do termo “Gestão de *Stakeholders*”, incluindo como grupos de interesses os empregados, clientes, proprietários, fornecedores, governos e as comunidades nas quais as corporações operam – havendo aderência explícita ao modelo da Teoria dos *Stakeholders*, e não aos modelos de *Corporate Social Performance*, que o definem em etapas como responsabilidades, responsividade e desempenho (CLARKSON, 1995, p. 98).

O autor conceituou os *Stakeholders* como “pessoas ou grupos que têm, ou demandam, propriedade, direitos ou interesses em uma corporação e suas atividades, presentes passadas ou futuras” (CLARKSON, 1995, p. 106). Considera, ainda, que “*stakeholders* com os mesmos interesses, demandas ou direitos podem ser classificados como participantes de um mesmo grupo: empregados, proprietários, clientes, e assim por diante” (CLARKSON, 1995, p. 106). A partir dessa definição, propõe sua classificação de *stakeholders* em primários e secundários:

- 1) O grupo de *stakeholders* primários é aquele sem cuja contínua participação a corporação não poderia sobreviver como algo perene, estabelecendo-se, portanto, entre esse grupo e a corporação alto grau de interdependência (CLARKSON, 1995, p. 106). “A sobrevivência e continuidade do sucesso de uma corporação depende da capacidade dos administradores em criar riqueza, valor e satisfação o suficiente para os que pertencem a este grupo de *stakeholders*, de tal forma que cada grupo continue como uma parte do sistema de *stakeholders* da corporação” (CLARKSON, 1995, p. 107).
- 2) O grupo de *stakeholders* secundários é definido como “aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não são engajados nas transações com a corporação e não são essenciais para a sua sobrevivência” (CLARKSON, 1995, p. 107). Porém, os *stakeholders* secundários têm potencial de prejudicar ou favorecer a empresa como, por exemplo, influência na opinião pública.

Acerca dos propósitos das corporações, dentre outras questões normativas, Clarkson (1995, p. 112) asseverou que (1) o propósito social e econômico é criar e distribuir crescente riqueza e valor para todos os seus grupos de *stakeholders* primários, sem favorecer um grupo em detrimento de outros, (2) valor e riqueza não são adequadamente definidos apenas em termos de preços de ações, dividendos ou lucros e (3) administradores devem resolver os conflitos de distribuição de recursos para com *shareholders* e *stakeholders* primários, o que requer julgamento ético e escolhas.

Outra contribuição basilar para a Teoria dos *Stakeholders* foi realizada por Donaldson e Preston (1995). Os autores propuseram que a Teoria dos *Stakeholders* fosse analisada sob três aspectos, ou dimensões: a dimensão descritiva, a dimensão instrumental e a dimensão normativa.

Na dimensão descritiva, a teoria é usada para descrever (a) a natureza da firma, (b) a forma com que administradores pensam sobre a gestão, (c) como os membros de conselhos pensam sobre os interesses dos constituintes da corporação e (d) como algumas corporações são de fato geridas (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 70). Já a dimensão instrumental, em conjunto com os dados descritivos disponíveis, é usada para identificar conexões, ou falta de conexões, entre a gestão de *stakeholders* e o alcance dos objetivos corporativos tradicionais. Por fim, a dimensão normativa é usada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação de linhas morais e filosóficas para sua operação e sua gestão (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 71).

A figura a seguir sumariza os três aspectos da Teoria dos *Stakeholders*:

Figura 8 - Aspectos da teoria dos *stakeholders*

Fonte: Donaldson e Preston (1995)

No primeiro nível, há a descrição, apresentação e explicações sobre o mundo externo; no segundo nível, suportada pelo aspecto descritivo, o aspecto instrumental busca a predição – relações de causa e efeito. No centro da Teoria, seu aspecto normativo, com previsão da verdade de suas premissas, como o valor intrínseco dos *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 74).

Wicks (1996) tocou na dicotomia entre questões éticas e de negócios, como se as decisões fossem estanques. Tal situação é também chamada de “Tese da Separação”, questão também abordada por Freeman (2004). Wicks (1996) elenca as seguintes dicotomias em seu trabalho: (1) imperativos econômicos contra uma mais ampla responsabilidade social; (2) fontes das dicotomias de normas morais de grupos ou de indivíduos; e (3) a separação do trabalho e da vida pessoal. Esse autor aponta que a conciliação é um desafio para pesquisadores e práticos da área. Freeman (2004) relata que a Teoria dos *Stakeholders* não adota a “Tese da Separação”, por prever que as decisões de negócios e éticas são interligadas: a criação de valor se dá pelo relacionamento da organização com seus *stakeholders*, conforme decisões dos seus Gestores, com decisões que abarcam as duas questões.

Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentaram um quadro com uma cronologia do conceito de *stakeholders*, reproduzido a seguir.

Quadro 7- Quem é um *stakeholder*? Uma cronologia

Fonte	Conceito
Memorando de Stanford, 1963	“grupos dos quais sem o seu suporte a organização deixaria de existir” (citado em Freeman & Reed, 1983, e Freeman, 1984).
Rhenman, 1964	“são dependentes da firma para alcançar seus objetivos pessoais e pelos quais a firma é dependente para sua existência”.
Ahlstedt&Jahnukainen, 1971	“dirigidos pelos seus próprios interesses e objetivos são participantes em uma firma, assim dependendo dela e quem por sua causa a firma é dependente”.
Freeman&Reed, 1983, p. 91	Amplo: “podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais ou quem é afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”. Restrito: “aqueles às quais a organização é dependente para continuar sobrevivendo”.
Freeman, 1984, p. 46	“pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”.
Freeman & Gilbert, 1987, p. 397	“pode afetar ou ser afetado por um negócio”.
Cornell&Shapiro, 1987, p. 5	“solicitantes” que tem “contratos”.
Evan&Freeman, 1988, p. 75-76	“tem uma parte ou um pedido sobre a firma”.
Evan&Freeman, 1988, p. 79	“ser beneficiado ou prejudicado por, e cujos direitos são violados ou respeitados, ações corporativas”.
Bowie, 1988, p.112, n. 2	“sem aqueles que suportam a organização esta deixaria de existir”.
Alkhafaji, 1989, p. 36	“grupos pelos quais a corporação é responsável”.
Carroll, 1989, p. 57	“afirma-se que tem um ou mais destes tipos de <i>stakes</i> ” – “desde o interesse em um direito (legal ou moral) de propriedade até o título legal sobre os ativos da companhia e sua propriedade”.
Freeman&Evan, 1990	proprietários de contratos.
Thompson et. al, 1991, p. 209	em “relacionamento com uma organização”.
Savage et al., 1991, p. 61	“tem um interesse nas ações de uma organização e... a capacidade de influenciá-la”.
Hill e Jones, 1992, p. 133	“constituintes que tem um pedido legítimo sobre a firma... estabelecidos através da existência de uma relação de troca” que abastece “a firma com recursos críticos (contribuições) e em troca esperam que seus interesses sejam satisfeitos (por estímulo).
Brenner, 1993, p. 205	“ter algum legítimo, não-trivial relacionamento com uma organização (como) transações de trocas, ações de impacto, e responsabilidades morais”.
Carroll, 1993, p. 60	“afirma-se que tem um ou mais destes tipos de <i>stakes</i> em negócios – podem ser afetados ou afetam...”.
Freeman, 1984, p. 415	participantes no “processo humano de criação conjunta de valor”.
Wicks et al., 1984, p. 483	“interagem com e dão significado e definição à corporação”.
Langtry, 1994, p. 433	a firma é significativamente responsável pelo seu bem-estar, ou eles detêm um pedido moral ou legal sobre a firma.
Starik, 1994, p. 90	“podem e estão fazendo seus verdadeiros <i>stakes</i> conhecidos” – “são ou podem ser influenciados por, ou são ou potencialmente são influenciadores de, alguma organização”.
Clarkson, 1994, p. 5	“corre alguma forma de risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algo de valor, em uma firma” ou “são colocados em risco como resultado das atividades da firma”.
Clarkson, 1995, p. 106	“tem, ou pedem, propriedade, direitos, ou interesses em uma corporação e suas atividades”.
Näsi, 1995, p. 19	“interagem com a firma e tornam sua operação possível”.
Brenner, 1995, p. 76, n. 1	“são ou podem impactar ou serem impactados pela firma/organização”.
Donaldson&Preston, 1995, p. 85	“pessoas ou grupos com interesses legítimos em processuais e/ou substantivos aspectos das atividades da corporação”.

Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997

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.

Em sua definição de saliência de *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem que classes de *stakeholders* podem ser classificadas pela presença de um, dois ou três dos seguintes atributos: (1) o poder de um *stakeholder* influenciar a firma; (2) a legitimidade de um *stakeholder* no relacionamento com a firma; e (3) a urgência de um pedido de um *stakeholder* à firma. Com esses parâmetros, os autores propõem uma tipologia de *stakeholders*.

O modelo da saliência tem três dimensões principais: poder, legitimidade e urgência. Vários autores são citados para fundamentar as dimensões, apresentadas a seguir.

Quanto à dimensão poder, um dos autores citados por Mitchell, Agle e Wood (1997) é Etzioni (1964), que categoriza os tipos de poder de acordo com as fontes de poder para assim exercitá-lo: o poder coercitivo, baseado nos recursos físicos de força, violência ou restrições; o poder utilitário, baseado em recursos financeiros ou materiais; e o poder normativo, baseado em recursos simbólicos, como prestígio, estima e aceitação.

A dimensão legitimidade é ancorada no conceito de Suchman (1995), para o qual a legitimidade é “uma percepção generalizada ou premissa de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias, e apropriadas em algum sistema social construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Já a dimensão urgência é apresentada com base em dois atributos: (1) sensibilidade ao tempo - o grau em que um atraso no atendimento de um pedido ou relacionamento é inaceitável ao *stakeholders*; e (2) a criticalidade – a importância do pedido ou relacionamento ao *stakeholders*.

Por fim, os autores definem urgência como “o grau em que os pedidos dos *stakeholders* requerem atenção imediata” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 867). A definição de urgência do dicionário Merriam-Webster é referenciada.

Acerca das três dimensões, os autores pontuam que (1) os atributos são variáveis, e não estáticos; (2) são realidades socialmente construídas, e não objetivas; e (3) exercícios de consciência e intenção podem ou não estar presentes (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 868).

Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem que as características gerenciais, como seus valores, práticas, autointeresse e autossacrifício, são variáveis que moderam a relação entre *stakeholder* e gestor.

A figura abaixo resume as possibilidades de classificação de *stakeholders* de acordo com o modelo da saliência.

Figura 9 - Categorias qualitativas de *stakeholders*

Fonte: Mitchell, Agle e Wood (1997)

Após realizada a classificação dos *stakeholders*, eles são categorizados conforme a descrição abaixo apresentada e enumerada na Figura 9:

- (1) *Stakeholder* dormiente: detém poder, mas não detém legitimidade nem urgência.
- (2) *Stakeholder* discricionário: detém legitimidade, mas não detém poder nem urgência.
- (3) *Stakeholder* demandante: detém urgência, mas não detém poder nem legitimidade.
- (4) *Stakeholder* dominante: detém poder e legitimidade, mas não detém urgência.
- (5) *Stakeholder* perigoso: detém poder e urgência, mas não legitimidade.
- (6) *Stakeholder* dependente: detém legitimidade e urgência, mas não detém poder.
- (7) *Stakeholder* definitivo: detém todos os atributos.
- (8) *Não-Stakeholder*: não detém nenhum atributo.

Os autores pontuam que a saliência de um *stakeholder* é considerada baixa quando há presença de um dos atributos na percepção dos gestores; moderada quando há a presença de dois atributos e alta com a presença de todos os atributos.

Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) operacionalizaram o modelo da saliência de Michel, Agle e Wood (1997). Em um estudo com *Chief Executive Officers* (CEOs) de 80 grandes empresas americanas, foram examinadas as relações entre os atributos poder, legitimidade, urgência, saliência, valores dos CEOs e desempenho corporativo. Foram encontradas fortes relações entre as dimensões da saliência, assim como dessas dimensões com os valores dos CEOs e Desempenho Social Corporativo. Porém, não foi possível identificar a ligação da saliência com Desempenho Financeiro. A pesquisa apresentada é baseada na percepção dos gestores (CEOs), pois eles marcam as firmas com seus valores, que então se manifestam nos processos de decisão que levarão à saliência dos *stakeholders* e ao desempenho social corporativo (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999, p. 507).

O quadro a seguir apresenta o formulário de questões referentes à Saliência de *Stakeholders* apresentados por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999):

Quadro 8- Questões apresentadas por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) para operacionalizar os construtos de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Dimensão	Questões
Poder	Este grupo de <i>stakeholders</i> tem poder, utilizado ou não (definição: a capacidade de aplicar um alto nível de recompensas ou punições econômicas [dinheiro, bens, serviços etc.] e/ou força física ou coercitiva [armas de fogo, prisão, sabotagem, etc., incluindo acesso a processos legais que invocam o uso de força psicológica) e/ou positiva ou negativa influência social [sobre a reputação, prestígio, etc., através da mídia, etc.] para obter o que é de seu interesse.
	Este grupo de <i>stakeholders</i> tem acesso à influência sobre, ou à capacidade de impactar a firma, utilizada ou não.
	Este grupo de <i>stakeholders</i> tem o poder de fazer cumprir seus pedidos.
Urgência	Este grupo de <i>stakeholders</i> apresenta urgência em seus relacionamentos com a firma (definição: ativo em buscar seus pedidos – demandas ou desejos – que sente serem importantes.
	Este grupo de <i>stakeholders</i> ativamente demandou atenção do nosso time de gestão.
	Este grupo de <i>stakeholders</i> comunicou urgentemente seus pedidos à nossa firma.
Legitimidade	Os pedidos deste grupo de <i>stakeholders</i> em particular são vistos pelo nosso time de gestão como legítimos (definição: adequados ou apropriados).
	Nossa equipe de gestão acredita que os pedidos destes grupos de <i>stakeholders</i> não são adequados ou apropriados.
	Os pedidos desse grupo são legítimos aos olhos do nosso time de gestão.
Saliência	Este grupo de <i>stakeholders</i> é altamente saliente para nossa organização (definição: recebe alta prioridade do nosso time de gestão).
	Este grupo recebeu um alto nível de tempo e atenção do nosso time de gestão.
	Satisfazer os pedidos deste grupo era importante para nosso time de gestão.

Fonte: Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999)

Parent e Deephouse (2007) também estudaram a identificação e priorização de *stakeholders*, utilizando como referência o quadro teórico de poder, legitimidade e urgência de Mitchell, Agle e Wood (1997). Identificaram, em entrevistas com gestores, aplicando o método de estudo de casos, que o nível hierárquico tem influência na percepção de saliência dos *stakeholders*, assim como identificaram que o poder é o fator mais relevante na percepção de saliência, seguido de urgência e legitimidade. Por fim, o estudo enquadrou os *stakeholders* em três categorias : dominante, dormente e definitivo. O estudo abordou organizações canadenses que realizaram grandes eventos esportivos.

Numa aplicação específica do modelo em Instituições de Ensino Superior, Mainardes, Alves e Raposo (2010) estudaram a Saliência de *Stakeholders* em Portugal. Os autores identificaram em seu processo de pesquisa um total de 21 *stakeholders*. Em seguida, foi aplicada uma *survey* para que os funcionários (docentes e não docentes) de 11 universidades portuguesas respondessem, obtendo o total de 684 respostas válidas. Foram identificados como *stakeholders* salientes, de forma sumária, o governo, os docentes, os alunos e os empregadores. Dos 21 *stakeholders* listados, 9 foram classificados como não *stakeholders* (sem poder, legitimidade ou urgência).

Numa abordagem teórica comparativa e que alia aspectos da Teoria da Firma (Agência) e da Teoria dos *Stakeholders*, Hill e Jones (1992) buscaram explicar o comportamento organizacional, a estrutura dos contratos entre *stakeholders* e gestores, as estruturas institucionais que monitoram e reforçam tais contratos e o processo evolucionário que dá forma à relação. Tal estudo reforçou o papel dos gestores nas questões relacionadas à relação da organização com os *stakeholders*. “Como *insiders*, os administradores estão em uma posição na qual podem filtrar ou distorcer a informação que eles transmitem para os outros *stakeholders*. O controle dos gestores sobre informações críticas complica o problema de agência. Isso torna difícil para os *stakeholders* identificar se a gestão está agindo de acordo com seus interesses” (HILL; JONES, 1992, p. 140). Tais preocupações apresentadas pelos autores nas relações entre os gestores e seus *stakeholders* guardam clara similaridade com a relação entre gestores e *shareholders* na Teoria da Firma, com especial atenção para a questão da assimetria de informações.

Rowley (1997) dedicou-se a estudar a relação entre a firma e seus *stakeholders* sob o aspecto da influência dos *stakeholders* sobre a firma. Com uma perspectiva de redes, analisou a relação de acordo com questões de densidade, ou seja, a interconectividade das organizações

em uma rede, e de centralidade, uma posição de alto *status* e poder, no qual a firma e seus *stakeholders* estão contidos. O resultado das combinações derivou sugestões de estratégias em função de cada situação:

Quadro 9 - Uma classificação estrutural das influências dos *stakeholders*: respostas organizacionais à pressão dos *stakeholders*

	Centralidade da Organização Focal		
Densidade da Rede de <i>Stakeholders</i>		Alta	Baixa
	Alta	Compromissado	Subordinado
	Baixa	Comandante	Solitário

Fonte: Rowley (1997)

A estratégia de ser “compromissado” significa buscar balancear e negociar com os demais *stakeholders*; como “comandante”, a firma tem uma posição de controle sobre a rede; como “subordinado”, há aceitação das normas estabelecidas por outros; e como “Solitário”, a firma pode perseguir seus objetivos sem esperar demandas significativas de seus *stakeholders*.

Outro autor a estudar a influência dos *stakeholders* sobre as firmas foi Frooman (1995): especificamente, as estratégias de influência dos *stakeholders* para com as firmas. Norteado por saber quais tipos de estratégias de influências os *stakeholders* têm à disposição, e o que determina qual tipo de estratégias os *stakeholders* escolhem utilizar, o autor apresenta estratégias utilizadas pelos *stakeholders* para obter da firma o que é de seu interesse. A lista de estratégias e relações de dependência da firma e dos *stakeholders* é sumarizada no quadro a seguir:

Quadro 10 - Tipologias de estratégias de influências dos *stakeholders*

	O <i>stakeholder</i> é dependente da firma?		
A firma é dependente do <i>stakeholder</i> ?		Não	Sim
	Não	<ul style="list-style-type: none"> Baixa Interdependência. Estratégia de retenção indireta. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder da firma. Estratégia de uso indireto.
	Sim	<ul style="list-style-type: none"> Poder do <i>Stakeholder</i>. Estratégia de retenção direta. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta interdependência. Estratégia de uso direto.

Fonte: Frooman (1999)

As proposições do autor são baseadas na Teoria da Dependência de Recursos, argumentando que o comportamento dos *stakeholders* é função das dependências dos seus recursos para a realização de suas atividades, apresentando hipóteses acerca dessas relações a serem testadas.

Longo *et al.* (2005) estudaram as percepções de gestores de pequenas e médias empresas italianas sobre questões de responsabilidade social e desempenho corporativo. Sob uma ótica de *Stakeholders*, aplicaram uma *survey* a 62 gestores, que mediram suas percepções acerca do desempenho da organização em relação a empregados, fornecedores, clientes e comunidade. A pesquisa apontou que os gestores atendem aos interesses dos *stakeholders*, não apenas por valores éticos, mas porque há a percepção de que isso implica crescimento do valor da companhia, incrementando sua imagem, gerando a fidelização de clientes, e melhorando as relações com os empregados e a sociedade.

Davenport (2000) demonstrou, em um estudo realizado com a metodologia Delphi de entrevistas com especialistas, que (1) o comportamento ético nos negócios, (2) o comprometimento com os *stakeholders* e (3) o comprometimento com o meio ambiente são aspectos importantes da boa cidadania corporativa. O estudo buscou elucidar a mensuração do Desempenho Social Corporativo, usando como referências teóricas a abordagem de *stakeholders* de Freeman (1984) e o modelo de Desempenho Social Corporativo de Wood (1991). Um aspecto importante do estudo é que os especialistas participantes tinham conhecimentos especializados sobre algum tema relacionado a *stakeholders* (comunidade, clientes, empregados, investidores e fornecedores). A análise de resultados por categoria de especialidade não implicou uma avaliação de que a sua categoria tinha importância maior que as demais: o entendimento de que a organização deve atender aos *stakeholders* de forma equilibrada foi um resultado da pesquisa.

Acar, Aupperle e Lowy (2001) estudaram as relações entre desempenho social e econômico, relacionando-os com diferentes tipologias de organizações, a saber: (1) Privadas, com o propósito de remunerar o capital dos proprietários; (2) Privadas com ações em bolsa; (3) Privadas regulamentadas, no qual suas atividades são reguladas pelo Governo, seja pelos preços que cobram como pela competição e clientela, restringindo lucros; (4) Geradoras de receitas não lucrativas, como universidades e museus; e (5) Não geradora de receitas não lucrativas, como organizações que dependem de aportes governamentais. Como resultados, percebeu-se distinção entre os grupos de organizações lucrativas e não lucrativas quanto à dimensão econômica do modelo utilizado - as lucrativas com maiores preocupações quanto à dimensão econômica e menor quanto às questões sociais, e vice-versa quanto às não lucrativas. Porém, as dimensões Éticas, Legais e de Filantropia não apresentaram resultados

equilibrados conforme as categorias: houve resultados superiores nas dimensões Éticas e Legais na categoria (4), e Legais na categoria (5).

Phillips (2003), em uma contribuição que objetivou apresentar o Estado da Arte da Teoria dos *Stakeholders*, indicou quatro limites da Teoria a serem estudados: (1) a questão do oportunismo gerencial — uma vez que o Gestor atende a diversos grupos, haveria risco de comportamento oportunista, como é também apontado nos estudos de Governança Corporativa; (2) a questão da função-objetivo das organizações — uma crítica à Teoria dos *Stakeholders* é a sua imprecisão nessa questão; (3) a questão da distribuição de recursos para os *Stakeholders* — o como é e deve ser feito; (4) a questão do tratamento igualitário dos *Stakeholders*. Trata-se de uma assertiva normativa e de difícil operacionalização.

Alguns anos depois, Mainardes, Alves e Raposo (2011) apresentaram uma revisão de literatura à Teoria dos *Stakeholders*. Os autores argumentam que boa parte do sucesso na adoção da Teoria, tanto por teóricos quanto por praticantes, se deu por causa de sua simplicidade. Entretanto, haveria a necessidade de integração entre as diferentes abordagens da Teoria — diversas áreas a utilizam como referência, como as áreas de Estratégia, *Marketing*, Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa, Ética nos Negócios e Gestão Pública. O cerne da crítica dos autores está na questão da integração entre as dimensões da Teoria dos *Stakeholders*: a normativa, a descritiva e a instrumental. Tratando-se especificamente da agenda de pesquisa sugerida pelos pesquisadores, são apontados os seguintes pontos da Teoria a serem esclarecidos: (1) melhor definição do que é um *stakeholder*, incluindo clareza nas fronteiras do que seja um grupo de *stakeholders*; (2) necessidade de melhor desenvolvimento dos fundamentos teóricos, que hoje são muito diversos, (3) quanto à dimensão descritiva, a necessidade de desenvolvimento de mais modelos gráficos que considerem, por exemplo, questões de homogeneidade e interdependência dos *stakeholders*, (4) relacionamentos em andamento, conflitos de interesse entre *stakeholders* e dificuldades gerenciais por se lidar com diferentes objetivos. Os autores apontam para o modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) como uma contribuição relevante no campo.

Harrison, Bosse e Phillips (2010) abordam a questão da distribuição de recursos para *stakeholders*, argumentando que a gestão para os *stakeholders*, na qual há alocação de recursos para atendimento das necessidades e interesses dos *stakeholders* legítimos, no mínimo o necessário para manter a relação destes com a organização, 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. Caso a organização tenha capacidades, alocará recursos para atender tais demandas e terá, assim, vantagens competitivas.

Harrison, Bosse e Phillips (2010, p. 59) pontuam que muitos estudos sobre a relação entre CSP e CFP abordam o CSP como uma representação da responsabilidade social corporativa de forma pouco clara. Pontuam que “ênfase exagerada na sociedade (amplamente definida) como um *stakeholder* parece ter deixado alguns estudiosos da administração estratégica a acreditar que a teoria dos *stakeholders* é sobre a administração de interesses de responsabilidades sociais ao invés de administrar uma firma efetivamente” (HARRISON; BOSSE; PHILIPS, 2010, p. 59). Os autores afirmam, ainda, que não há muitas pesquisas que descrevem sistematicamente, no nível da relação da organização com seus *stakeholders*, qual tipo particular de tratamento com os *stakeholders* implica vantagens competitivas.

Um aspecto importante é relativo à confiança. Os autores apontam que a literatura sobre confiança pode ser útil em identificar os motivos pelos quais determinados tipos de tratamento aos *stakeholders* podem preceder a vantagem competitiva. A figura a seguir representa o modelo conceitual dos autores:

Figura 10 - Gestão para *stakeholders* e criação de valor

Fonte: Harrison, Bosse e Phillips (2010)

O modelo de Harrison, Bosse e Phillips (2010) prevê a gestão da relação da firma com *stakeholders* primários genéricos (proprietários, clientes, empregados e fornecedores), dada a importância desses para as organizações e a presença constante na literatura, e prevê a inclusão de outros *stakeholders* de acordo com o local e setor específicos. Tal relação deve prever confiabilidade e histórico de justiça distribucional, que se refere à percepção dos *stakeholders* quanto à distribuição justa de recursos entre os *stakeholders*, e reciprocidade, que envolve as trocas entre a firma e seus *stakeholders*. A forma como a gestão dá atenção às demandas dos *stakeholders*, a percepção de justiça no processo de distribuição de recursos, mesmo quando há distribuição desigual, e o tratamento respeitoso com o *stakeholder* completam um quadro no qual o *stakeholder* pode prover mais informações acerca de sua função-utilidade. Dessa forma, a firma pode, em tendo capacidade, realizar ações para aumentar a demanda e a eficiência, aumentar a inovação e melhor capacidade de lidar com mudanças inesperadas. Assim, geraria maior valor, a ser distribuído de forma justa entre os *stakeholders*.

Os autores apontaram limitações do modelo: (1) o risco da superalocação de recursos para os *stakeholders*; (2) a dificuldade da mensuração da distribuição e criação de valor (valores tangíveis e intangíveis); (3) a capacidade de transformar conhecimento em valor e (4) necessidade de observar o fenômeno a longo prazo e (4) ações oportunistas dos *stakeholders*.

Em outra contribuição recente, Freeman *et al.* (2010) apontaram os problemas que a Teoria dos *Stakeholders* tenta solucionar: (1) o problema da criação de valor e da troca; (2) o problema da ética do capitalismo; e (3) o problema do pensamento gerencial. Os autores argumentam que a criação de valor pode estar relacionada à interação entre os *stakeholders*; que as decisões éticas e as decisões de negócios não são separáveis; e que o comportamento altruísta pode ocorrer com mais frequência que o comportamento autointeressado.

Freeman *et. al* (2010) ainda pontuam que a “Teoria dos *Stakeholders* é fundamentalmente uma teoria sobre como os negócios funcionam da melhor forma, e como poderia funcionar”. Os autores apontam que ela “é descritiva, prescritiva, e instrumental ao mesmo tempo, e, como Donaldson e Preston (1995) argumentaram, é gerencial” (FREEMAN *et al.*, 2010).

Anos antes, Phillips, Freeman e Wicks (2003) pontuaram o que a Teoria dos *Stakeholders* não é, dividindo as falhas indicadas na literatura oriundas de críticos da Teoria dos *Stakeholders* (*critical distortions*), assim como erros de praticantes (*friendly misinterpretations*):

Quadro 11- O que a teoria dos *stakeholders* não é

<i>Critical Distortions</i>	<i>Friendly Misinterpretation</i>
A Teoria dos <i>Stakeholders</i> é uma desculpa para o Oportunismo Gerencial (Jensen, 2000; Marcoux, 2000; Steinberg, 2000).	A Teoria dos <i>Stakeholders</i> requer mudanças na legislação corrente (Hendry, 2001; Van Buren, 2001).
A Teoria dos <i>Stakeholders</i> não pode prover uma função-objetivo específica o suficiente para a corporação (Jensen, 2000).	A Teoria dos <i>Stakeholders</i> é socialismo e se refere à economia inteira (Barnett, 1997; Hutton, 1995; Rustin, 1997).
A Teoria dos <i>Stakeholders</i> é preocupada primariamente com a distribuição de resultados financeiros (Marcoux, 2000).	A Teoria dos <i>Stakeholders</i> é uma doutrina moral compreensiva (Orts e Strudler, 2002).
Todos os <i>stakeholders</i> devem ser tratados igualmente (Marcoux, 2000).	A Teoria dos <i>Stakeholders</i> é aplicável apenas às corporações (Donaldson e Preston, 1995).

Fonte: Phillips, Freeman e Wicks (2003)

Uma contribuição recente para a Teoria dos *Stakeholders* é a de Buesso *et al.* (2014) , que identificaram uma associação positiva entre desempenho financeiro e (1) a priorização de *stakeholders* (a atribuição de recursos a *stakeholders* classificados como *salientes*, ou mais importantes para a organização) e (2) uma abordagem estratégica de atendimento aos interesses dos *stakeholders*. O estudo empírico utilizou-se de dados das bases de dados Compusat e KLD, com o uso de *proxies* para os construtos de priorização e de abordagem estratégica. O estudo contou com dados de 990 organizações de 2003 a 2011. Os resultados estimulam revisitar questões normativas da Teoria dos *Stakeholders*, como o tratamento igualitário e estudos que abordem a questão da saliência dos *stakeholders*.

Em suma, podem-se observar na literatura específica estudos que buscaram elucidar diversos detalhes da Teoria dos *Stakeholders*. 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, 2000; 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 Buesso *et al.* (2014); (3) da distribuição dos Recursos para os *Stakeholders*, como apontado por Phillips (2003) e que segue sob estudos no próprio modelo de Harrison *et. al* (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.

2.5 PESQUISAS RECENTES SOBRE O DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

Gond e Crane (2010), ao estudarem as contribuições sobre o construto CSP, dividiram os estudos em dois: (1) o primeiro o classifica como um “construto guarda-chuva”, holístico, com diversas partes e dimensões e que dialoga com diversas correntes teóricas e (2) um construto que explicitamente informa os impactos de uma organização, identificado na literatura empírica, em especial nos clássicos estudos que relacionam a CSP com o Desempenho Financeiro.

Segundo os critérios de análise de Gond e Crane (2010, p. 681), a primeira abordagem do construto como guarda-chuva atende a interesses de acadêmicos em manter o conceito em evidência, buscando dar sentido a conceitos díspares sobre o mesmo modelo, enquanto a segunda abordagem busca a validação dos estudos sobre o CSP ao prover explicações de causa e efeito com outras variáveis.

Os autores consideram, ainda, que a segunda abordagem, empírica, apresenta-se desconexa dos desenvolvimentos teóricos sobre o CSP. Ou seja: dados sobre desempenho social são utilizados de acordo com a circunstância da pesquisa, mesmo que não apresentem motivos teóricos para seu uso.

Buscando compreender a operacionalização do cálculo do CSP conforme a segunda corrente apontada por Gond e Crane (2010), Langrafe e Branco (2014) relataram uma pesquisa sobre as formas de cálculo do CSP presentes na literatura. Encontraram, na base de dados *Web of Science*, da Thomson Reuters, 148 artigos que atenderam à pesquisa com a palavra-chave *Corporate Social Performance*, publicados de 1984 a 2013. A seguir é apresentada a distribuição dos artigos em ordem cronológica.

Figura 11- Distribuição em ordem cronológica dos artigos sobre CSP

Fonte: Langrafe e Branco (2014)

Após a análise de cada um dos artigos, os autores classificaram 20 como Conceituais e 124 como Teórico-Empíricos, havendo confluência com a classificação de Gond e Crane (2010) sobre as contribuições do campo. As formas de cálculo dos 124 artigos Teórico-Empíricos foram detalhadas. Quatro artigos não estavam disponíveis para consulta.

No detalhamento dos artigos Teórico-Empíricos, foi observada (1) a relação do construto CSP com outros construtos, e (2) a composição em si do construto CSP em cada artigo. Acerca do item 1, o gráfico abaixo aponta a frequência com que construtos de determinadas áreas da Administração são relacionados com o CSP:

Figura 12 - Construtos de determinadas áreas da administração relacionados ao CSP

Fonte: Langrafe e Branco (2014)

Quanto ao item 2, pode-se observar que os construtos CSP presentes no artigo resultam, como previsto na literatura, de dados relacionados às políticas, processos e resultados das organizações quanto à sua interação com os *stakeholders* e questões sociais. A figura a seguir relata as dimensões mais típicas presentes na composição do CSP.

Figura 13 - Dimensões do construto CSP em pesquisas teórico-empíricas

Fonte: Langrafe e Branco (2014)

A distribuição encontrada é muito próxima da apresentada por Boaventura, Silva e Bandeira-de-Mello (2012). Observou-se grande presença do uso de bases de dados para o cálculo do CSP. A base de dados KLD (Kinder, Lydenberg and Domini), dos Estados Unidos, foi utilizada em 40 estudos. A base de dados do EIRES (Ethical Investment Research Service), do Reino Unido, foi utilizada em 8 estudos. Quanto às demais bases de dados, obedeceu-se à distribuição geográfica dos estudos realizados (há bases de dados específicas na França, Coreia do Sul e Canadá, por exemplo).

Houve obtenção de dados sobre o CSP com *surveys* (20 artigos) e análises documentais (9 artigos). Porém, observou-se que as críticas de Gond e Crane (2010) quanto aos estudos empíricos são pertinentes. Os autores apontam que os resultados observáveis podem estar desalinhados com políticas e processos da organização, como exemplo o uso de doações como *proxy* de CSP, desconsiderando se a doação foi realizada de bom grado ou por coerção. Por fim, percebem que as mensurações, apesar dos problemas, seguem os padrões dos principais periódicos da área, dada a disponibilidade de dados e possibilidade de análises longitudinais e consistentes. Como exemplo está o recorrente uso da base de dados KLD nas pesquisas.

O detalhamento dos estudos também corroborou a questão das tensões em sua constituição, apontadas por Gond e Crane (2010). São exemplos de perspectivas abarcadas nos mesmos

modelos as visões estratégicas e éticas; orientações normativas e positivas; abordagens Interdisciplinares e Multidisciplinares (GOND; CRANE, 2010, p.688).

A título de demonstração dos estudos empíricos nos quais foram utilizadas *surveys*, identificados na pesquisa de Langrafe e Branco (2014), são relatados os seguintes estudos:

- 1) Rettab, Ben Brik e Melahi (2010) estudaram a relação entre Desempenho Social e Desempenho Organizacional em Dubai, com uma *survey* aplicada a 280 organizações locais, e identificaram uma associação positiva entre o Desempenho Social, Desempenho Financeiro, Comprometimento com Empregados e Reputação Corporativa;
- 2) Liu, Hang e Wu (2010), a relação entre percepção de consumidores e a percepção de desempenho social no Taiwan;
- 3) Muller e Kolk (2010) identificaram, no México, que o comprometimento com a ética é associado a alto desempenho corporativo, seja em empresas nacionais ou multinacionais, conforme *survey* realizada com 121 fornecedores de autopeças;
- 4) Stites e Michael (2011) apontaram que há relação positiva entre CSP e o comprometimento de empregados de fábrica, conforme *survey* realizada com 136 de fábricas de móveis de cozinha nos Estados Unidos;
- 5) Lin, Baruch e Shih (2012) estudaram as relações entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho de equipes, com 172 respondentes;
- 6) Meiseberg e Ehrmann (2012) obtiveram 76 respostas de executivos de franquias alemãs em uma investigação sobre a Responsabilidade Social de Franquias;
- 7) Jin, Drozdenko e DeLoughy (2013) aplicaram uma *survey* a 680 profissionais da financeira dos Estados Unidos e constataram que os valores centrais de uma organização afetam significativamente a ética empresarial, a responsabilidade social e o desempenho financeiro;
- 8) Vong e Wong (2013) obtiveram respostas de 547 estudantes e 249 Professores de Macau, avaliaram como positiva a relação entre o CSP e oportunidades de trabalho e negócios gerados pelas empresas da indústria de jogos; e
- 9) Wang (2013), que demonstrou como o desempenho social traz benefícios para as organizações do ponto de vista da captação de recursos humanos, em uma *survey* com 606 estudantes de MBA no Taiwan.

Como se pode observar, as pesquisas empíricas recentes, que se utilizaram de *surveys*, apresentam grande variedade de aplicações do construto CSP, em setores e contextos específicos.

3 METODOLOGIA

3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

O método científico é uma das formas de se obter conhecimento, sendo a atividade básica da ciência a pesquisa - uma busca com o objetivo de discernir a verdade (HAIR JR.; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005). Porém, antes de apresentar o detalhamento da pesquisa aqui proposta, faz-se importante delimitar os aspectos ontológicos e epistemológicos do trabalho.

A ontologia busca a compreensão sobre como é o mundo – se é uma realidade concreta, em um extremo, ou se é uma construção individual no qual a realidade vale para cada um, em outro extremo. A epistemologia decorre da ontologia. Identifica a forma de acesso a essa realidade - se é possível identificá-la e mensurá-la. Dessas considerações, há o posicionamento metodológico do trabalho.

A pesquisa aqui apresentada pode ser enquadrada ontologicamente como positivista, com abordagem objetiva sobre a realidade social, ou seja, realista (BURRELL; MORGAN, 1979), na qual a realidade é uma estrutura concreta (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Abordagens metodológicas alternativas seriam utilizadas de acordo com outras possíveis premissas acerca da compreensão do mundo, como exemplo a adoção da fenomenologia, com abordagens qualitativas, em se considerando a realidade uma projeção da imaginação humana (MORGAN; SMIRCICH, 1980).

Do ponto de vista epistemológico, ou seja, da forma como se aprende com a realidade dada, o trabalho assume que é possível compreender a realidade de forma objetiva, próxima das formas utilizadas pelas chamadas *hard sciences*. O trabalho objetiva o refinamento da compreensão sobre construtos com um processo de coleta de dados do tipo *survey* e análise quantitativa dos dados obtidos, caracterizando-se, portanto, como uma pesquisa positivista.

Como posicionamento metodológico decorrente, a pesquisa será realizada de tal forma que permita replicação por outro pesquisador com a obtenção dos mesmos resultados (HAIR *et al.*, 2005). Para tanto, estabelece o problema de pesquisa a ser abordado, seus objetivos e as etapas específicas para busca da solução do problema de pesquisa.

O campo de estudos sobre a CSP, ao longo de sua história, recebe críticas acerca da falta de referenciais teóricos e científicos sólidos. Pode-se, assim, considerar o campo de estudo como pré-paradigmático (KUHN, 1989). As ciências paradigmáticas, segundo o mesmo autor, têm

fundamentos sólidos e aceitos pela comunidade científica – situação comum nas *hard sciences*.

Por outro lado, é possível identificar o que é classificado como “ciência normal”, ou “*mainstream*” nas investigações sobre CSP: a associação entre a CSP e a *Corporate Financial Performance* (CFP). Parte dos questionamentos sobre os elementos que constituem a *Corporate Social Performance* surgiram desses estudos empíricos, assim como a necessidade de especificidades e avanços.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

A seguir é apresentado o desenho da pesquisa (BLACK, 1999). Trata-se de uma representação gráfica da pesquisa, cuja apresentação é usual em trabalhos com abordagem positivista e tem por objetivo facilitar a compreensão do objetivo deste trabalho.

Figura 14 - Desenho da pesquisa

Fonte: Do autor

O objetivo principal e os objetivos secundários do trabalho estão contemplados no processo de pesquisa acima apresentado. Com o objetivo de apresentar um modelo de CSP para IES

baseado na percepção de Gestores sobre os *Stakeholders*, e coletar evidências empíricas sobre Distribuição de Recursos, Priorização, Saliência, Gestão e Criação de Valor para *Stakeholders*, o processo de pesquisa prevê a aplicação de uma pesquisa do tipo *survey*. O trabalho assume a adoção da corrente Teórica da Teoria dos *Stakeholders* e tem por objeto de estudo o construto CSP em um contexto e setor específicos (Instituições de Ensino Superior Brasileiras).

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada utilizou-se do método *survey* de coleta de dados. Tal método é alinhado com os aspectos epistemológicos e ontológicos apresentados. Como colocado por Hill e Hill (1992), em uma obra específica sobre a pesquisa do tipo *survey*, trata-se de um método popular dentro das Ciências Sociais Aplicadas. Para a realização da presente pesquisa, foram atendidos os preceitos dos autores Hill e Hill (1992), conforme segue as etapas a seguir.

3.4 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

O quadro a seguir apresenta a relação entre os construtos medidos na pesquisa e os referenciais teóricos apresentados no capítulo de revisão bibliográfica.

Quadro 12 - Construtos da pesquisa

Construtos	Referenciais Teóricos
<i>Corporate Social Performance</i>	Wood (2010); Griffin (2000); e Clarkson (1995).
Gestão de <i>Stakeholders</i> e Criação de Valor	Harrison <i>et al</i> (2010)
Distribuição de Recursos e Priorização de <i>Stakeholders</i>	Phillips (2003); Harrison <i>et al</i> (2010).
Saliência de <i>Stakeholders</i>	Michell, Agle e Wood (1997); e Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999)

Fonte: Do autor

A seguir está a lista de *stakeholders* considerados no presente trabalho. Para listá-los, foram observados os 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.

Quadro 13 - Stakeholders identificados na literatura e instrumentos do MEC

<i>Stakeholder</i> presente na Literatura sobre CSP	<i>Stakeholder</i> identificado nos Instrumentos de Avaliação do MEC	Descrição
Clientes	Corpo Discente	Alunos da Instituição de Ensino.
Funcionários	Corpo Técnico-Administrativo	Profissionais Administrativos e Técnicos da Instituição de Ensino.
	Corpo Docente	Professores da Instituição de Ensino.
Sociedade	Mercado de Trabalho	Empregadores e contratantes dos serviços dos alunos.
	Ex-Alunos	Indivíduos que foram alunos da Instituição de Ensino.
	Entorno*	Comunidade vizinha à Instituição de Ensino.
Meio-Ambiente		
Governo	Ministério da Educação	Órgão regulador do Setor.
Fornecedores	Fornecedores	Compras de recursos para as atividades da Instituição de Ensino e serviços terceirizados.

Fonte: Do autor e INEP (2013)

*o entorno de uma IES contempla aspectos referentes ao *stakeholder* “Sociedade” e ao *stakeholder* “Meio-Ambiente”.

A lista de *stakeholders* foi validada por especialistas, como demonstrado a seguir. O *stakeholder* “fornecedores” não havia sido incluído antes da validação de especialistas, o que foi retificado após a análise.

O Instrumento de Pesquisa foi construído tendo como referência o Instrumento utilizado por Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) para testar empiricamente a Saliência de *Stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997). No documento, os gestores respondem seu grau de concordância com as assertivas relacionadas a determinados construtos. O mesmo modelo de questionário foi replicado para os aspectos da Teoria dos *Stakeholders* selecionados para o presente trabalho: distribuição de recursos e priorização de *stakeholders*, a gestão de *stakeholders* e a criação de valor, e o *corporate social performance*. Atendendo às orientações de Hill e Hill (2002), foi realizado um estudo preliminar para validação do questionário com Gestores de IES e Pesquisadores sobre o Tema, classificados como *experts*.

Quadro 14 - *Experts* participantes na validação do questionário

Categoria de <i>Experts</i>	Número de Participantes	Períodos das Consultas
Pesquisadores com experiência em temas ligados a <i>Stakeholders</i>	5	23 de agosto a 03 de setembro de 2014
Gestores de Instituições de Ensino Superior	5	23 de agosto a 03 de setembro de 2014

Fonte: Do autor

O questionário original (bruto) foi enviado por e-mail a cada um dos *experts*, que analisaram o documento e responderam com sugestões. A seguir, apresenta-se o sumário das recomendações recebidas dos *experts* com experiência em pesquisas ligadas ao tema *Stakeholders*.

Quadro 15 - Sugestões dos *experts* ligados ao tema *stakeholders* sobre o instrumento

Sugestão	Justificativa
Simplificar e fundir assertivas do modelo de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999).	As assertivas são prolixas, de forma a dificultar a compreensão por parte do respondente.
Abordar diretamente as fontes de Poder de Etzioni (1965) nas questões sobre Poder.	As fontes de Poder de Etzioni são as referências do questionário de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999).
Alterar as escalas de 7 itens na análise de assertivas (modelo de Agle, Wood e Sonnenfeld, 1999) para escala de 0 a 10.	Melhor mensuração e liberdade para análises estatísticas.
Substituir o termo “alto valor” por “valor substancial” nas questões sobre CSP.	Tal alteração facilitaria a interpretação do respondente.
Especificar as questões de desempenho financeiro e desempenho acadêmico.	As interpretações acerca dos termos podem ser múltiplas. Por isso, optou-se por especificar o desempenho financeiro por “lucro ou superávit no último exercício” quanto ao desempenho financeiro, e “pontuação no último Índice Geral de Cursos (IGC) da Instituição” para desempenho acadêmico.
Apresentar texto que contextualize a pesquisa ao respondente.	Facilitar a compreensão do papel do respondente na pesquisa.
Especificar o significado do <i>Stakeholder</i> Mantenedor.	Especialmente nas IES Públicas, pode-se não compreender o significado do termo.
Dividir a questão sobre “Tamanho da IES” por Níveis.	Coletar informações de número de alunos por níveis: Graduação e Pós-Graduação. Geraria mais riqueza nas análises.
Uniformizar as questões para o tempo verbal no presente.	A variação de tempos verbais pode ocasionar confusão na percepção do respondente.
Omitir a questão sobre legitimidade em ordem inversa.	Há outras formas de testar a consistência das respostas dos respondentes. A omissão geraria ganho de tempo do respondente.

Fonte: Do autor

As sugestões foram adotadas. Quanto à especificação do significado de “Mantenedor”, a questão na qual o respondente especifica a natureza da propriedade esclarece a questão. O próximo quadro informa as recomendações dos *experts* classificados como Gestores de IES.

Quadro 16 - Sugestões dos *experts* gestores de IES sobre o instrumento

Sugestão	Justificativa
Incluir, nas variáveis de controle, transferência de manutenção (controle acionário) recente. A sugestão foi de incluir “até 5 anos”.	A troca de mantenedor pode imprimir mudanças na percepção dos <i>stakeholders</i> pelos Gestores.
Detalhar as características do Mantenedor (privada com capital em bolsa e propriedade pulverizada, privada com capital em bolsa com concentração em propriedade familiar ou fundos/investidores institucionais, privada com capital fechado, privada sem fins-lucrativos confessional ou não e governo).	Enriquecimento da análise pela categoria de proprietário.
Incluir o <i>stakeholder</i> “Fornecedores” na análise.	O <i>stakeholder</i> “fornecedor” é classicamente citado nas pesquisas da área de Ensino Superior. Porém, é recorrente identificar que é um <i>stakeholder</i> que normalmente não é priorizado na literatura de CSP.

Fonte: Do autor

Todas as considerações foram adotadas. A seguir, é apresentado o Instrumento de Pesquisa completo e seus detalhamentos.

Quadro 17 - Questões sobre o perfil do gestor

Código da Questão	Conceito	Questão
G1	Idade	Qual sua idade?
G2	Gênero	Qual seu gênero?
G3	Formação	Qual seu nível de formação?
G4	Formação	Qual(ais) sua(s) área(s) de formação no Ensino Superior (Graduação e Pós-Graduação)?
G5	Experiência em IES	Quantos anos de experiência você tem como Gestor de IES (Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitor ou Diretor) na sua carreira?
G6	Número de IES	Em quantas IES você já foi Gestor?
G7	Experiência na Atual IES	Você é Gestor da atual IES há quantos anos?
G8	Setores de Atuação	Em sua experiência administrativa, em quais áreas e setores de atividade você já atuou?
G9	Participação na Mantenedora	Você tem participação na propriedade da IES (caso seja com fins lucrativos) ou cargo na Mantenedora (caso a IES seja sem fins lucrativos)?

Fonte: Do autor

Quadro 18 - Questões sobre o perfil da IES

Código da Questão	Conceito	Questão
P1	Tipo de Propriedade	Qual a personalidade jurídica da Mantenedora?
P2	Categoria Administrativa	Qual a Categoria Administrativa da IES?
P3	Porte (Alunos na Graduação)	Quantos alunos de Graduação estão matriculados na IES?
P4	Porte (Alunos na Pós-Graduação <i>Stricto sensu</i>)	Quantos alunos de Pós-Graduação <i>Stricto sensu</i> estão matriculados na IES?
P5	Número de Campi	Qual o número de campi da IES?
P6	Áreas de Atuação	De quais áreas do conhecimento são os Cursos e Programas oferecidos pela IES?
P7	Distribuição Geográfica	Em qual (ais) Estado(s) da Federação a IES está presente?
P8	Desempenho Acadêmico	Qual a última pontuação da IES no índice Geral de Cursos (MEC)?
P9	Desempenho Financeiro	Qual o lucro/prejuízo ou superávit/déficit líquido no último exercício?
P10	Fusão/Aquisição	A IES passou por processo de transferência de manutenção nos últimos 5 anos (processo de fusão ou aquisição)?

Fonte: Do autor

Quadro 19 - Questões sobre o CSP

Código da Questão	Conceito	Questão
CSP1	Geração de valor para a IES	O relacionamento com este <i>stakeholder</i> gera valor substancial para a IES.
CSP2	Geração de valor para o <i>stakeholder</i>	O relacionamento com este <i>stakeholder</i> gera valor substancial para o <i>stakeholder</i> .
CSP3	Impacto Social	O atendimento aos interesses deste <i>stakeholder</i> é muito importante para o impacto social da organização.
CSP4	Satisfação com a IES	Este <i>stakeholder</i> está satisfeito com a IES.

Fonte: Do autor

Quadro 20 - Questões sobre gestão para *stakeholders*

Código da Questão	Conceito	Questão
GS1	Relevância no Processo de Planejamento	Este <i>stakeholder</i> é considerado relevante no processo de elaboração dos planos estratégicos da organização.
GS2	Participação em Decisões	Este <i>stakeholder</i> participa ativamente, por meio de reuniões ou representações em conselhos, do processo decisório da IES.
GS3	Confiança Mútua	Há relação de confiança mútua entre a IES e este <i>stakeholder</i> .
GS4	Troca de Informações	A troca de informações com este <i>stakeholder</i> permite compreender suas demandas e desejos.
GS5	Alinhamento Atendimento/Objetivos da Organização	O atendimento às demandas e desejos deste <i>stakeholder</i> ajuda a cumprir os objetivos organizacionais da IES.

Fonte: Do autor.

Quadro 21 - Questões sobre distribuição de recursos

Código da Questão	Conceito	Questão
DR1	Dedicação de Recursos Tangíveis	A dedicação de recursos tangíveis (Ex: bens e dinheiro) da IES para este <i>stakeholder</i> é alta.
DR2	Atendimento à demanda por Tangíveis	Este <i>stakeholder</i> tem suas demandas por recursos tangíveis regularmente atendidas.
DR3	Dedicação de Recursos Intangíveis	A dedicação de recursos intangíveis (Ex: tempo, reuniões e relacionamentos) da IES para este <i>stakeholder</i> é alta.
DR4	Atendimento à demanda por Intangíveis	Este <i>stakeholder</i> tem suas demandas por recursos intangíveis regularmente atendidas.

Fonte: Do autor

Quadro 22 - Questões sobre saliência de *stakeholders*

Código da Questão	Conceito	Questão
S1	Poder Utilitário	Este <i>stakeholder</i> tem poder econômico, utilizado ou não, para obter da IES o que é de seu interesse.
S2	Poder Coercitivo	Este <i>stakeholder</i> tem poder físico ou coercitivo, utilizado ou não, para obter da IES o que é de seu interesse.
S3	Poder Normativo	Este <i>stakeholder</i> tem poder social (impacto em prestígio e reputação), utilizado ou não, para obter da IES o que é de seu interesse.
S4	Urgência	Este <i>stakeholder</i> apresenta urgência em suas demandas à IES
S5	Legitimidade	Os pedidos deste <i>stakeholder</i> são vistos pelo nosso time de gestão como legítimos (adequados ou apropriados)
S6	Saliência	Este <i>stakeholder</i> recebe alta prioridade do nosso time de gestão.

Fonte: Do autor

3.5 POPULAÇÃO, AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia ligada ao Ministério da Educação (MEC), o Brasil contava com 2.391 Instituições de Ensino Superior em 2013. A tabela abaixo informa a distribuição das Instituições por Categoria Administrativa e Tipo de Propriedade:

Tabela 1- IES brasileiras por categoria administrativa e tipo de propriedade

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		Instituto Federal	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2003	1.859	79	84	3	78	86	1.490	39	-
2004	2.013	83	86	3	104	104	1.599	34	-
2005	2.165	90	86	3	111	105	1.737	33	-
2006	2.270	92	86	4	115	119	1.821	33	-
2007	2.281	96	87	4	116	116	1.829	33	-
2008	2.252	97	86	5	119	100	1.811	34	-
2009	2.314	100	86	7	120	103	1.863	35	-
2010	2.378	101	89	7	119	133	1.892	37	-
2011	2.365	102	88	7	124	135	1.869	40	-
2012	2.416	108	85	10	129	146	1.898	40	-
2013	2.391	111	84	10	130	140	1.876	40	-

Fonte: INEP/MEC (2014)

Percebe-se concentração de Instituições na categoria “Privada”. Tal situação é decorrente de políticas públicas que permitiram maior acesso de capital privado ao ensino superior, iniciada nas últimas décadas. A tendência, no momento, é de aumento de Instituições Públicas, em função de investimentos federais, e estabilidade de Instituições Privadas, por causa de processos de consolidação (fusões & aquisições).

A tabela a seguir comunica a distribuição das IES por localidade geográfica:

Tabela 2 - Distribuições de IES por estado da federação e categorias administrativas

Estado	n	%	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	Institutos Federais
São Paulo	590	24,7%	38	51	500	1
Minas Gerais	338	14,1%	22	16	294	6
Paraná	196	8,2%	14	8	173	1
Rio de Janeiro	134	5,6%	17	17	97	3
Rio Grande do Sul	119	5,0%	19	5	92	3
Bahia	118	4,9%	9	2	105	2
Pernambuco	98	4,1%	5	1	90	2
Santa Catarina	98	4,1%	13	10	73	2
Espírito Santo	83	3,5%	2	2	78	1
Goiás	81	3,4%	4	4	71	2
Distrito Federal	62	2,6%	2	5	54	1
Mato Grosso	61	2,6%	3	2	55	1
Ceará	54	2,3%	7	2	44	1
Piauí	39	1,6%	2	1	35	1
Mato Grosso do Sul	37	1,5%	5	2	29	1
Paraíba	36	1,5%	3	1	31	1
Pará	34	1,4%	6	2	25	1
Maranhão	33	1,4%	4	.	28	1
Rondônia	33	1,4%	1	1	30	1
Alagoas	27	1,1%	3	1	22	1
Tocantins	26	1,1%	2	2	21	1
Rio Grande do Norte	25	1,0%	4	2	18	1
Amazonas	19	0,8%	3	3	12	1
Amapá	16	0,7%	2	.	13	1
Sergipe	16	0,7%	2	.	13	1
Acre	11	0,5%	1	.	9	1
Roraima	7	0,3%	2	.	4	1
Total	2391	100%	195	140	2016	40

Fonte: INEP/MEC (2014)

Percebe-se maior concentração do número de Instituições em São Paulo, seguido de Minas Gerais.

O questionário foi enviado para todas as instituições de ensino do Brasil por *e-mail*, conforme contatos oficiais registrados no sistema E-MEC, de 6 de setembro a 5 dezembro de 2014. Os detalhes dos resultados obtidos estão na seção de análise de dados.

Por fim, é apresentado um quadro-resumo com as informações estatísticas do Ensino Superior Brasileiro.

Quadro 23 - Resumo estatístico do ensino superior brasileiro

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Número de Instituições	2.391	301	106	119	76	2.090
Educação Superior - Graduação						
Cursos	32.049	10.850	5.968	3.656	1.226	21.199
Matrículas	7.305.977	1.932.527	1.137.851	604.517	190.159	5.373.450
Ingresso Total	2.742.950	531.846	325.267	142.842	63.737	2.211.104
Concluintes	991.010	229.278	115.336	82.892	31.050	761.732
Educação Superior - Sequencial de Formação Específica						
Matrículas	16.987	489	100	208	181	16.498
Educação Superior - Pós-Graduação <i>Scripto Sensu</i>						
Matrículas	203.717	172.026	115.001	56.094	931	31.691
EDUCAÇÃO SUPERIOR - TOTAL						
Matrícula Total	7.526.681	2.105.042	1.252.952	660.819	191.271	5.421.639

Fonte: INEP/MEC (2014)

4 ANÁLISE DE DADOS

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, chegamos a 88 respostas completas quanto à percepção dos Gestores sobre os *stakeholders* – tais respostas foram consideradas para as análises do presente trabalho.

A primeira etapa consiste na análise do perfil dos respondentes e das IES, com técnicas de estatística descritiva. A seguir, são feitas as análises de acordo com os objetivos de pesquisa propostos. Para tabulação dos dados, foi utilizado o *software* estatístico SPSS®.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A seguir há a caracterização geral dos 88 respondentes da pesquisa quanto às questões referentes ao “Perfil dos Gestores”. Para cada uma das questões são apresentadas as estatísticas descritivas.

Tabela 3 - Idades dos respondentes

Idade	
Média	48,2045
Erro padrão	1,16317
Mediana	48
Moda	50
Desvio padrão	10,9115
Variância da amostra	119,061
Curtose	-0,6029
Assimetria	0,10568
Intervalo	49
Mínimo	26
Máximo	75
Contagem	88

Fonte: Do autor

A amostra conta com idade média de 48,2 anos de idade, sendo o respondente mais novo de 26 anos de idade e o mais velho de 75 anos de idade.

Figura 15- Histograma com a frequência das idades

Fonte: Do autor

Quanto à variável Gênero, observa-se a predominância de Homens como Gestores das IES na amostra. Um dos respondentes não declarou seu Gênero, mas respondeu o restante da pesquisa.

Tabela 4 - Gênero dos Respondentes

Gênero	n	%
Masculino	67	76,1%
Feminino	20	22,7%
Não-Declarado	1	1,1%
Total	88	100%

Fonte: Do autor

A tabela abaixo informa a titulação acadêmica dos respondentes da amostra. Foi observada a presença de 1 gestor não graduado. Ao observar o registro de informações sobre o respondente, ele também tem participação na propriedade da IES, ou cargo na Mantenedora.

Tabela 5 - Titulação acadêmica dos respondentes

Titulação	n	%
Não Graduado	1	1,1%
Graduado	3	3,4%
Especialista	13	14,8%
Mestrando	2	2,3%
Mestre	24	27,3%
Doutorando	12	13,6%
Doutor	25	28,4%
Pós-Doutor	8	9,1%
Total	88	100%

Fonte: Do autor

A seguir, são apresentados os dados das áreas de formação declaradas pelos respondentes. Uma lista com sugestões foi disponibilizada aos respondentes, que poderiam também somar novas possibilidades.

Tabela 6 - Áreas de formação dos respondentes

Áreas de Formação Declaradas	n	%	% sobre respondentes
Administração	50	39,4%	56,8%
Direito	12	9,4%	13,6%
Engenharias	12	9,4%	13,6%
Educação	7	5,5%	8,0%
Letras	5	3,9%	5,7%
Ciências Sociais	5	3,9%	5,7%
Ciências Contábeis	4	3,1%	4,5%
Ciências Econômicas	4	3,1%	4,5%
Física	4	3,1%	4,5%
Comunicação Social	3	2,4%	3,4%
Saúde (exceto Medicina)	3	2,4%	3,4%
Sistemas da Informação	3	2,4%	3,4%
Medicina	2	1,6%	2,3%
História	2	1,6%	2,3%
Ciências Agrícolas	2	1,6%	2,3%
Biologia	1	0,8%	1,1%
Matemática	1	0,8%	1,1%
Serviço Social	1	0,8%	1,1%
Filosofia	1	0,8%	1,1%
Teologia	1	0,8%	1,1%
Biblioteconomia	1	0,8%	1,1%
Psicologia	1	0,8%	1,1%
Ciências da Terra	1	0,8%	1,1%
Turismo	1	0,8%	1,1%
Total	127	100,0%	N/A

Fonte: Do autor

Há clara predominância da formação em Administração dentre os Gestores. Porém, ao se analisar a relação entre a Formação do Gestor e o Tipo de Propriedade, percebe-se que, nas IES Públicas da amostra, 27,7% dos Gestores (5 de 18) têm formação em Administração; nas IES Particulares, há 64,2% de presença (45 de 70).

As tabelas a seguir apresentam a dispersão de formação dos respondentes. Nota-se concentração em uma área específica.

Tabela 7 - Número de áreas de formação declaradas por respondente

Número de Áreas de Formação Declaradas por Respondente	n	%
Uma Área	58	65,9%
Duas Áreas	22	25,0%
Três Áreas	7	8,0%
Quatro Áreas	1	1,1%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

Tabela 8 - Formação de acordo com a área de negócios

Formação em Negócios (Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis)	n	%
Sim	53	60,2%
Não	35	39,8%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

A tabela a seguir apresenta a estatística descritiva da variável referente ao tempo do respondente como Gestor de IES em sua carreira.

Tabela 9 - Tempo como gestor de IES do respondente

Tempo como Gestor de IES	
Média	10,67045455
Erro padrão	0,831039936
Mediana	8
Modo	8
Desvio padrão	7,795845624
Variância da amostra	60,77520899
Curtose	2,070494395
Assimetria	1,243680251
Intervalo	39
Mínimo	1
Máximo	40
Contagem	88

Fonte: Do autor

Figura 16- Histograma com distribuição do tempo do respondente como gestor de IES

Fonte: Do autor

A tabela a seguir, assim como o gráfico, detalha o número de IES nas quais o respondente já foi Gestor.

Tabela 10 - Número de IES na(s) qual (ais) o respondente já foi gestor

Número de IES na(s) qual (ais) já foi Gestor	
Média	1,738636364
Erro padrão	0,134737562
Mediana	1
Modo	1
Desvio padrão	1,263950368
Variância da amostra	1,597570533
Curtose	5,089402645
Assimetria	2,222426278
Intervalo	6
Mínimo	1
Máximo	7
Soma	153
Contagem	88

Fonte: Do autor

Figura 17 - Histograma com a distribuição do número de IES na(s) qual(ais) o respondente já foi gestor

Fonte: Do autor

Pode-se perceber a dominância de Gestores sem transição de carreira como Gestores de IES. Dos 18 Gestores de IES Públicas, 12 estão nessa situação (75%). Nas IES Privadas, 60% dos Gestores também estão na mesma situação.

A seguir há a estatística descritiva do número de anos do respondente como Gestor da Atual IES.

Tabela 11 - Número de anos como gestor na atual IES

Número de Anos como Gestor na Atual IES	
Média	6,56818
Erro padrão	0,50307
Mediana	5,5
Modo	8
Desvio padrão	4,71923
Variância da amostra	22,2712
Curtose	0,05342
Assimetria	0,87635
Intervalo	20
Mínimo	0
Máximo	20
Contagem	88

Fonte: Do autor

Figura 18 - Histograma com a distribuição do número de anos dos respondentes como gestor da atual IES

Fonte: Do autor

Pode-se se notar uma situação de estabilidade na qual os ciclos dos Gestores por IES são razoavelmente altos. Para avançar na questão, seria necessário consultar dados e literaturas específicas da área de Administração de Recursos Humanos.

A seguir são descritas as áreas ou setores nos quais os respondentes declararam contar com experiência administrativa.

Tabela 12- Áreas ou setores de atividade de experiência do gestor

Áreas ou Setores de Atividade de Experiência do Gestor	n	%	% sobre respondentes
Administração Geral	73	31,6%	83,0%
Consultoria	27	11,7%	30,7%
Gestão Pública	24	10,4%	27,3%
Recursos Humanos	23	10,0%	26,1%
Finanças	19	8,2%	21,6%
Empreendimento Próprio	19	8,2%	21,6%
Marketing	17	7,4%	19,3%
Contabilidade	11	4,8%	12,5%
Comercial	10	4,3%	11,4%
Terceiro Setor	8	3,5%	9,1%
Total	231	100,0%	N/A

Fonte: Do autor

A maioria da amostra (82,9%) declarou ter experiência em Administração Geral. Tal situação pode ser interpretada como natural, uma vez que a própria atividade como Gestor da IES é de natureza generalista.

Na tabela a seguir, pode-se observar o número de respondentes classificados pela variedade de setores de atividades com experiência administrativa.

Tabela 13 - Número de áreas ou setores de atividade declarados por respondente

Número de Setores de Atividade com Experiência Declarados por Respondente	n	%
1	27	31%
2	20	23%
3	15	17%
4	15	17%
5	7	8%
6	4	5%
Total	88	100%

Fonte: Do autor

A tabela a seguir detalha a participação dos respondentes com Propriedade ou Cargo na Mantenedora.

Tabela 14 - Participação do respondente na propriedade ou cargo na mantenedora

Participação na Propriedade ou Cargo na Mantenedora	n	%
Sim	18	20,5%
Não	70	79,5%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

Dos Gestores que informaram ter participação na Mantenedora, apenas 1 é de IES Pública.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DAS IES

A primeira tabela descreve a natureza da propriedade da IES, classificando-a entre IES com fins lucrativos e IES sem fins lucrativos.

Quadro 24 - Tipo de propriedade das IES da pesquisa

	Personalidade Jurídica da Mantenedora (Tipo de Propriedade)	n	%	n	%
Sem Fins Lucrativos	Governo Estadual (IES Pública)	6	6,8%	55	62,5%
	Governo Federal (IES Pública)	10	11,4%		
	Governo Municipal (IES Pública)	2	2,3%		
	Privada sem Fins Lucrativos (Confessional)	19	21,6%		
	Privada sem Fins Lucrativos (Não-Confessional)	18	20,5%		
Com Fins Lucrativos	Privada com Capital Aberto e Controle Familiar	4	4,5%	33	37,5%
	Privada com Capital Aberto e Controle por Fundos/Investidores	4	4,5%		
	Privada com Capital Aberto e Propriedade Pulverizada	1	1,1%		
	Privada com Capital Fechado (Familiar)	16	18,2%		
	Privada com Capital Fechado (Fundos e Investidores)	8	9,1%		
Total		88	100,0%	88	100,0%

Fonte: Do autor

A amostra obtida contou com maioria de IES sem fins lucrativos, das quais 18 (20,5% do total) são IES Públicas, e 37 (42% do total) são privadas sem fins de lucro, como Fundações e Institutos Filantrópicos. Como apresentado na caracterização da população, o Brasil conta com 14,4% de IES Públicas, e 86,6% de IES Privadas.

A tabela a seguir apresenta a distribuição das IES da amostra por categoria administrativa.

Tabela 15 - Categorias administrativas das IES da pesquisa

Categorias Administrativas das IES	n	%
Faculdade	49	55,7%
Instituto Federal	4	4,5%
Centro Universitário	11	12,5%
Universidade	24	27,3%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

A distribuição da amostra apresentou diferenças quanto à proporção da população. Quanto às IES brasileiras, 8,2% são Universidades, 5,9% são Centros Universitários, 84,3% são Faculdades e 1,7% são Institutos Federais.

A tabela e o histograma a seguir informam o número de alunos na Graduação por IES da amostra.

Tabela 16 - Número de alunos na graduação por IES da pesquisa

Número de Alunos na Graduação (Porte)	
Média	6659,850575
Erro padrão	1126,852783
Mediana	2000
Modo	2500
Desvio padrão	10510,58305
Variância da amostra	110472356
Curtose	10,64510834
Assimetria	2,989555422
Intervalo	59902
Mínimo	98
Máximo	60000
Contagem	87
Não-declarados	1

Fonte: Do autor

Figura 19- IES da pesquisa por número de alunos na graduação

Fonte: Do autor

A média geral de alunos por IES no Brasil é de 3.055,6. O número de alunos na Graduação por ser utilizado para auferir o porte ou tamanho da Instituição.

A seguir há o detalhamento do número de alunos por IES no *Stricto sensu*, por tabela e histograma.

Tabela 17 - Número de alunos no *stricto sensu* por IES da pesquisa

Número de Alunos no <i>Stricto sensu</i> (Porte)	
Média	1292,3214
Erro padrão	343,66922
Mediana	55
Modo	0
Desvio padrão	3149,7804
Variância da amostra	9921116,7
Curtose	10,891706
Assimetria	3,2599883
Intervalo	16773
Mínimo	0
Máximo	16773
Contagem	84
Não-declarados	4

Fonte: Do autor

Figura 20 - IES da pesquisa por número de alunos no *stricto sensu*

Fonte: Do autor

Pode-se notar a presença de 8 Instituições com mais de 5.000 alunos na Pós-Graduação *Stricto sensu*. Abaixo há a estatística descritiva, por tabela e histograma, do número de *campi* das IES da amostra.

Tabela 18 - Número de *campi* das IES da pesquisa

Número de <i>Campi</i>	
Média	8,025641026
Erro padrão	2,926105949
Mediana	2
Modo	1
Desvio padrão	25,84266801
Variância da amostra	667,8434898
Curtose	31,47141394
Assimetria	5,556229855
Intervalo	170
Mínimo	0
Máximo	170
Contagem	78
Não-declarados	10

Fonte: Do autor

Figura 21 - IES da pesquisa por número de *campi*

Fonte: Do autor

Há na amostra 50 IES *multicampi* e 34 IES com um *campus*. A tabela a seguir informa o número de IES por área de Conhecimento de seus Cursos e atividades de Pesquisa:

Tabela 19 - Áreas do conhecimento de atuação das IES da pesquisa

Áreas do Conhecimento de Atuação da IES	n	%
Ciências Sociais Aplicadas	65	19,3%
Ciências Humanas	63	18,7%
Engenharias	46	13,6%
Ciências Exatas e da Terra	40	11,9%
Ciências da Saúde	39	11,6%
Linguística, Letras e Artes	37	11,0%
Ciências Biológicas	30	8,9%
Ciências Agrárias	17	5,0%
Total	337	100,0%

Fonte: Do autor

Os respondentes tiveram a opção de múltiplas escolhas, o que explica o número total de respostas ser maior que o da amostra. Abaixo há a distribuição da área de conhecimentos por IES.

Tabela 20 - Número de áreas do conhecimento por IES da pesquisa

Número de Áreas de Conhecimento por IES	n	%
1	20	22,7%
2	12	13,6%
3	12	13,6%
4	11	12,5%
5	11	12,5%
6	5	5,7%
7	8	9,1%
8	9	10,2%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

Nota-se que 20 respondentes informaram que suas IES são especializadas em uma área do conhecimento. A seguir há informações sobre a dispersão geográfica das IES da amostra.

Tabela 21 - Estado(s) no(s) qual(ais) a IES está presente

Estado(s) no(s) qual(ais) a IES está presente	n	%
São Paulo (SP)	43	32,1%
Minas Gerais (MG)	16	11,9%
Santa Catarina (SC)	10	7,5%
Paraná (PR)	9	6,7%
Rio de Janeiro (RJ)	6	4,5%
Bahia (BA)	5	3,7%
Mato Grosso (MT)	5	3,7%
Pernambuco (PE)	5	3,7%
Rio Grande do Sul (RS)	5	3,7%
Distrito Federal (DF)	4	3,0%
Alagoas (AL)	3	2,2%
Maranhão (MA)	3	2,2%
Amapá (AP)	2	1,5%
Ceará (CE)	2	1,5%
Espírito Santo (ES)	2	1,5%
Goiás (GO)	2	1,5%
Rondônia (RO)	2	1,5%
Acre (AC)	1	0,7%
Amazonas (AM)	1	0,7%
Mato Grosso do Sul (MS)	1	0,7%
Pará (PA)	1	0,7%
Paraíba (PB)	1	0,7%
Piauí (PI)	1	0,7%
Rio Grande do Norte (RN)	1	0,7%
Roraima (RR)	1	0,7%
Sergipe (SE)	1	0,7%
Tocantins (TO)	1	0,7%
Total	134	100,0%

Fonte: Do autor

Todos os Estados da Federação contam com a presença de alguma das IES da amostra. A questão é de múltipla escolha, o que explica o total de IES ser superior ao total da amostra. Abaixo há informações complementares sobre a dispersão geográfica.

Tabela 22 - Número de estados por IES da pesquisa

Número de Estado(s) por IES (dispersão geográfica)	n	%
1	82	93%
2	2	2%
4	1	1%
8	1	1%
9	1	1%
27	1	1%
Total	88	100%

Fonte: Do autor

Das IES da amostra, 82 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. A seguir há o detalhamento dos resultados.

Tabela 23 - Respostas sobre o desempenho acadêmico das IES

Respostas sobre o Desempenho Acadêmico das IES	n	%
Apresentaram informações	46	52,3%
Não apresentaram informações	42	47,7%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

Na fase de validação do questionário por especialistas, não foi identificado problema para a prestação de informações sobre o Desempenho Acadêmico das IES. Porém, por questão de desconhecimento ou não interesse em apresentar os dados, 42 respondentes não o fizeram. Dos 46 que prestaram informações, é apresentada tabela com a descrição dos resultados.

Tabela 24 - Distribuição do desempenho acadêmico das IES, conforme faixas de conceitos do Índice Geral de Cursos (IGC)

Faixas do Índice Geral de Cursos (IGC) das IES	n	%
1	0	0,0%
2	1	2,2%
3	22	47,8%
4	16	34,8%
5	5	10,9%
Inválido	2	4,3%
Total	46	100,0%

Fonte: Do autor

Das 46 respostas, 44 eram válidas. Os conceitos do Índice Geral de Cursos (IGC), atribuídos pelo Ministério da Educação às IES Brasileiras, atendem a uma distribuição de 1 a 5, com concentração de resultados no conceito 3 – a amostra refletiu essa característica.

Acerca do Desempenho Financeiro, a taxa de respostas foi ainda menor.

Tabela 25 - Respostas sobre o desempenho financeiro das IES

Respostas sobre o Desempenho Financeiro das IES	n	%
Apresentaram Informações	26	29,5%
Não Apresentaram Informações	62	70,5%
Total	88	100,0%

Fonte: Do autor

Dessa forma, as variáveis Desempenho Acadêmico e Desempenho Financeiro não foram consideradas para análise no presente trabalho.

4.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A seguir são declarados os procedimentos de análise de acordo com cada objetivo apresentado na presente pesquisa.

Como primeira etapa, são apresentadas as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação das respostas de cada questão, organizadas por *stakeholder*.

Em seguida, há um tópico para abordar cada um dos objetivos de pesquisa. Para realizar a análise da importância relativa de cada *stakeholder* para o Desempenho Social Corporativo, foram utilizadas as questões pertinentes e realizado um teste estatístico de médias (teste t) pareado para amostras independentes, com as respostas de concordância com as assertivas em uma escala de 0 a 10, de *stakeholder* por *stakeholder*, dentro da mesma variável. Tal procedimento foi replicado para análise dos demais aspectos selecionados sobre a Teoria dos

Stakeholders: Gestão para *Stakeholders*, Distribuição de Recursos e Saliência de *Stakeholders*.

Como forma de apresentação, foi elaborada, para cada variável, uma tabela com os *stakeholders* classificados em ordem decrescente à média das respostas para cada qual. Ao lado há uma tabela-espelho com as informações do valor do teste para verificação da significância estatística das diferenças entre as médias atribuídas a cada *stakeholder*. É comum em estudos estatísticos observarmos as análises considerando a significância a 0,10, 0,05 ou 0,01.

Para análise das percepções sobre os *stakeholders* relacionados ao Perfil dos Gestores e Perfil das IES, foi também realizado um teste de médias ANOVA, cruzando cada variável de perfil com as respostas sobre *stakeholders* dentro de uma mesma variável. Porém, para cada variável de perfil, foram geradas variáveis *dummy* e realizadas as análises. Em função de questões de desbalanceamento dos elementos por *dummy*, foram considerados para análise apenas as médias com significância a 0,01.

Em todos os testes estatísticos, o intervalo de confiança adotado foi de 0,95.

4.3.1 Avaliação da importância relativa de cada *stakeholder* para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores, em um setor e contexto específicos (Instituições de Ensino Superior Brasileiras)

A seguir é apresentada importância relativa de cada *stakeholder* para o Desempenho Social Corporativo. Para tanto, foram elaboradas tabelas com as médias das respostas para cada *stakeholder*, e realizado um teste estatístico de médias (teste t) pareado para amostras independentes, com as respostas de 0 a 10 de *stakeholder* por *stakeholder* dentro da mesma variável.

No instrumento de pesquisa aplicado, há quatro questões diretamente relacionadas ao Desempenho Social Corporativo. As duas tabelas a seguir apresentam as informações sobre o valor substancial gerado para IES decorrente do relacionamento com determinado *stakeholder*, e do valor gerado para o *Stakeholder* em função do relacionamento da IES. Tal questão é referenciada em Griffin (2000), que abordou o CSP como uma interação entre a organização e seus *stakeholders*, e vice-versa. O valor substancial gerado seria uma *proxy* do *outcome*, ou seja, do impacto gerado de uma parte a outra.

Tabela 26 - Valor substancial gerado para a IES em função do relacionamento com o *stakeholder*

CSP1 - Valor para a IES	Médias	DI	DO	CT	MN	MT	MEC	EX	CM	FN
Corpo Discente (DI)	9,44		0,25	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	9,39	0,25		0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	9,01	0,00	0,00		0,21	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,64	0,01	0,01	0,21		0,84	0,28	0,17	0,11	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,58	0,00	0,00	0,06	0,84		0,12	0,01	0,01	0,00
MEC	8,28	0,00	0,00	0,00	0,28	0,12		0,57	0,32	0,00
Ex-Alunos (EX)	8,15	0,00	0,00	0,00	0,17	0,01	0,57		0,73	0,00
Comunidade (CM)	8,07	0,00	0,00	0,00	0,11	0,01	0,32	0,73		0,00
Fornecedores (FN)	6,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

A tabela apresenta as médias das respostas dos 88 respondentes da amostra e os valores dos testes estatísticos. Um valor menor que 0,01 indica que as médias são diferentes com forte significância estatística. Entre 0,01 a 0,1, há divergências quanto à interpretação das diferenças, mas há alguma significância estatística. Os valores acima de 0,1 indicam que as médias não são diferentes.

Portanto, quanto a essa variável, pode-se perceber que os *Stakeholders* Corpo Docente e Corpo Discente seriam os que, relativamente, gerariam valores substanciais para a IES em função de seu relacionamento. A seguir, com diferença estatística para os primeiros, está o Corpo Técnico-Administrativo. Traduzindo os *stakeholders* citados para a literatura genérica de CSP, seriam os Clientes e Funcionários. Por último na tabela, estão os Fornecedores – média de valor é diferente de todos os *stakeholders* elencados com significância estatística.

Tabela 27 - Valor substancial gerado para o *stakeholder* em função do relacionamento com a IES

CSP2 - Valor para o <i>Stakeholder</i>	Médias	DI	DO	CT	MN	MT	EX	CM	MEC	FN
Corpo Discente (DI)	9,20		0,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	9,18	0,69		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,72	0,00	0,00		0,19	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,33	0,00	0,00	0,19		0,38	0,24	0,04	0,05	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,08	0,00	0,00	0,01	0,38		0,46	0,03	0,06	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,93	0,00	0,00	0,00	0,24	0,46		0,21	0,29	0,00
Comunidade (CM)	7,65	0,00	0,00	0,00	0,04	0,03	0,21		0,80	0,00
MEC	7,58	0,00	0,00	0,00	0,05	0,06	0,29	0,80		0,02
Fornecedores (FN)	6,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	

Fonte: Do autor

Observando-se agora o outro lado da interação entre *stakeholders* e IES, temos a percepção dos Gestores sobre o valor substancial gerado para os *stakeholders* em função do

relacionamento com a IES. Percebe-se um comportamento parecido com a questão anterior. Tal situação sugere que exista reciprocidade nas relações com a maioria dos *stakeholders*.

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.

A tabela a seguir informa a importância relativa de se atender os interesses dos *stakeholders* para o impacto social da IES. Como elaborado no Referencial Teórico, uma possibilidade de leitura do CSP quanto ao impacto social das organizações (Wood, 1991 e 2010).

Tabela 28 - Impacto social

CSP3 - Impacto Social	Médias	DI	DO	CT	MT	EX	CM	MEC	MN	FN
Corpo Discente (DI)	9,24		0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	9,10	0,02		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,67	0,00	0,00		0,58	0,12	0,04	0,02	0,01	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,55	0,00	0,00	0,58		0,20	0,27	0,04	0,04	0,00
Ex-Alunos (EX)	8,33	0,00	0,00	0,12	0,20		0,88	0,22	0,20	0,00
Comunidade (CM)	8,30	0,00	0,00	0,04	0,27	0,88		0,30	0,19	0,00
MEC	8,00	0,00	0,00	0,02	0,04	0,22	0,30		0,70	0,00
Mantenedor (MN)	7,88	0,00	0,00	0,01	0,04	0,20	0,19	0,70		0,00
Fornecedores (FN)	6,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

Há a percepção de que o atendimento aos interesses do Corpo Discente para a geração de impacto social é mais importante que os demais *stakeholders*, seguido de Corpo Docente e Corpo Técnico-Administrativo. Os Fornecedores estão em último lugar na avaliação relativa, com média estatisticamente diferente de todos os *stakeholders*.

A seguir é apresentada a avaliação referente à satisfação dos *stakeholders* para com a IES. A questão da satisfação dos *stakeholders* é tocada por Clarkson (1995) e Hill e Jones (1992). Considerando-se a complexidade do construto, 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 29 - Satisfação dos *stakeholders* para com a IES

CSP4 - Satisfação com a IES	Médias	DO	EX	MN	DI	MT	MEC	CT	FN	CM
Corpo Docente (DO)	8,24		0,67	0,69	0,39	0,54	0,40	0,01	0,10	0,02
Ex-Alunos (EX)	8,17	0,67		0,88	0,76	0,75	0,55	0,17	0,89	0,04
Mantenedor (MN)	8,13	0,69	0,88		0,97	0,97	0,82	0,47	0,34	0,31
Corpo Discente (DI)	8,11	0,39	0,76	0,97		1,00	0,81	0,26	0,31	0,14
Mercado de Trabalho (MT)	8,11	0,54	0,75	0,97	1,00		0,80	0,36	0,12	0,13
MEC	8,06	0,40	0,55	0,82	0,81	0,80		0,57	0,36	0,26
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,92	0,01	0,17	0,47	0,26	0,36	0,57		0,69	0,52
Fornecedores (FN)	7,83	0,10	0,89	0,34	0,31	0,12	0,36	0,69		0,14
Comunidade (CM)	7,80	0,02	0,04	0,31	0,14	0,13	0,26	0,52	0,14	

Fonte: Do autor

Nota-se que a importância relativa da percepção dos Gestores sobre a satisfação dos *Stakeholders* com a IES está empatada – as médias são muito parecidas e estatisticamente equivalentes. 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.

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, com 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. Nota-se também que a percepção do impacto social apresenta ordenamento similar aos *stakeholders* Mercado de Trabalho, Ex-Alunos, Comunidade, MEC e Mantenedor, todos ocupando posições relativas intermediárias, com médias similares. 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*, sugerindo avanço das investigações com a medição de satisfações diretamente para com os *stakeholder*, e não pela percepção dos Gestores.

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

4.3.2 Identificação empírica da importância relativa de cada *Stakeholder* de acordo com elementos teóricos da Teoria dos *Stakeholders*, no contexto da pesquisa: Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor; Distribuição de Recursos para *Stakeholders*; e Saliência de *Stakeholders*.

Aqui são apresentados os quadros e análises referentes às questões sobre Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, Distribuição de Recursos para *Stakeholders* e Saliência de *Stakeholders*.

4.3.2.1 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 uma 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. Cinco aspectos do processo foram abordados pela presente pesquisa: (1) relevância dos *stakeholders* nos processos de planejamento; (2) participação dos *stakeholders* no processo decisório; (3) relação de confiança mútua; (4) compreensão sobre demandas e desejos dos *stakeholders*; e (5) alinhamento do atendimento das demandas e desejos e cumprimento de objetivos organizacionais. A tabela a seguir apresenta a importância relativa dos *stakeholders* quanto à sua relevância no processo de elaboração dos planos estratégicos da IES.

Tabela 30 - Relevância dos *stakeholders* no planejamento

GS1 - Relevância no Planejamento	Médias	DO	MT	MN	CT	MEC	DI	CM	EX	FN
Corpo Docente (DO)	8,88		0,62	0,22	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,76	0,62		0,25	0,12	0,04	0,09	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,45	0,22	0,25		0,79	0,71	0,73	0,07	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,36	0,00	0,12	0,79		0,94	0,92	0,03	0,00	0,00
MEC	8,34	0,04	0,04	0,71	0,94		1,00	0,05	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,34	0,00	0,09	0,73	0,92	1,00		0,04	0,00	0,00
Comunidade (CM)	7,84	0,00	0,00	0,07	0,03	0,05	0,04		0,03	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03		0,00
Fornecedores (FN)	5,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

Nota-se que o Corpo Docente, o Mercado de Trabalho e o Mantenedor encabeçam a lista, com proximidade estatística do Corpo Técnico-Administrativo, MEC e Corpo Discente. A seguir, com certa distância de um para outro, há a Comunidade e Ex-Alunos. Os fornecedores ficaram na última posição também quanto à sua relevância no processo de Planejamento.

A tabela a seguir apresenta a importância relativa quanto à participação dos *stakeholders* no processo decisório (por meio de reuniões ou participações em conselhos).

Tabela 31 - Participação dos *stakeholders* em decisões

GS2 - Participação em Decisões	Médias	DO	CT	MN	DI	MT	MEC	CM	EX	FN
Corpo Docente (DO)	8,92		0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,32	0,00		0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,22	0,08	0,81		0,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	7,81	0,00	0,00	0,37		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	5,89	0,00	0,00	0,00	0,00		0,51	0,26	0,00	0,00
MEC	5,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51		0,69	0,00	0,00
Comunidade (CM)	5,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,26	0,69		0,00	0,00
Ex-Alunos (EX)	4,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Fornecedores (FN)	3,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

O Corpo Docente é classificado com a maior média e com diferença estatística para os demais. A média do Mantenedor apresenta valor de teste de 0,08 na comparação com a média do Corpo Docente, apesar de ter média menor que o Corpo Técnico-Administrativo. Tal situação ocorre por causa da distribuição das respostas e desvio-padrão.

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

A próxima tabela reporta os resultados para a questão sobre a relação de confiança mútua da IES para com os *stakeholders*.

Tabela 32 - Relação de confiança mútua entre a IES e os *stakeholders*

GS3 - Confiança Mútua	Médias	DO	CT	MN	DI	MEC	EX	CM	MT	FN
Corpo Docente (DO)	8,82		0,86	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,80	0,86		0,53	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,59	0,50	0,53		0,65	0,14	0,06	0,02	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,43	0,00	0,02	0,65		0,11	0,01	0,00	0,00	0,00
MEC	8,02	0,00	0,00	0,14	0,11		0,75	0,23	0,14	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,94	0,00	0,00	0,06	0,01	0,75		0,26	0,15	0,00
Comunidade (CM)	7,72	0,00	0,00	0,02	0,00	0,23	0,26		0,77	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	7,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,15	0,77		0,00
Fornecedores (FN)	6,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Mantenedor aparecem com as maiores médias quanto à relação de confiança mútua. Com significância estatística, surgem novamente os Fornecedores com as menores médias.

A seguir é apresentada a tabela com os resultados da questão sobre a troca de informações e o conhecimento sobre as demandas e desejos do *stakeholder*.

Tabela 33 - Troca de informações e compreensão sobre demandas e desejos dos *stakeholders*

GS4 - Troca de Informações	Médias	DO	DI	CT	MN	MEC	MT	EX	CM	FN
Corpo Docente (DO)	8,93		0,43	0,03	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,85	0,43		0,21	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,66	0,03	0,21		0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,34	0,04	0,10	0,30		0,16	0,06	0,02	0,01	0,00
MEC	7,84	0,00	0,00	0,00	0,16		0,93	0,12	0,07	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	7,82	0,00	0,00	0,00	0,06	0,93		0,08	0,03	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,40	0,00	0,00	0,00	0,02	0,12	0,08		0,00	0,00
Comunidade (CM)	7,31	0,00	0,00	0,00	0,01	0,07	0,03	0,00		0,70
Fornecedores (FN)	6,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	

Fonte: Do autor

Em mais uma questão, o Corpo Docente e Discente são relativamente acima dos demais *stakeholders*. Ao final da tabela há empate técnico entre Fornecedores e Comunidade. Comportamento similar ocorre na análise dos dados sobre o alinhamento entre o atendimento aos interesses dos *stakeholders* e objetivos organizacionais.

Tabela 34 - Alinhamento entre o atendimento aos *stakeholders* e objetivos organizacionais

GS5 - Alinhamento com Objetivos da IES	Médias	DI	DO	CT	MN	MEC	MT	EX	CM	FN
Corpo Discente (DI)	9,16		0,77	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	9,14	0,77		0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,70	0,00	0,00		0,34	0,10	0,08	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,42	0,01	0,01	0,34		0,71	0,48	0,09	0,02	0,00
MEC	8,31	0,00	0,00	0,10	0,71		0,74	0,07	0,01	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,23	0,00	0,00	0,08	0,48	0,74		0,08	0,00	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,86	0,00	0,00	0,00	0,09	0,07	0,08		0,25	0,00
Comunidade (CM)	7,56	0,00	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,25		0,00
Fornecedores (FN)	6,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

Quanto ao conjunto de questões sobre a Gestão de *Stakeholders* e Criação de Valor, pode-se notar uma importância relativa maior do Corpo Docente, sempre na primeira ou segunda posição. Os Fornecedores foram os que tiveram a pior posição relativa. 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 e alinhamento entre atendimento de demandas e cumprimento de objetivos organizacionais.

4.3.2.2 Distribuição de Recursos para *Stakeholders*

O tema foi indicado como uma das fronteiras da Teoria dos *Stakeholders* por Phillips (2003) e com reforço e detalhamento com o modelo de Harrison, Bosse e Phillips (2010). Tal detalhamento, como apresentado na revisão bibliográfica, aborda, dentre outros pontos, a questão dos recursos tangíveis e intangíveis. As quatro questões sobre o tema atacam esse ponto: questionam se a dedicação de recursos tangíveis com cada *stakeholder* é alta e o nível de atendimento às demandas dos *stakeholders* sobre cada qual.

Tabela 35 - Dedicção de recursos tangíveis

DR1 - Dedicção de Recursos Tangíveis	Médias	DO	DI	CT	MN	FN	MT	CM	MEC	EX
Corpo Docente (DO)	8,30		0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	7,93	0,05		0,11	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,63	0,00	0,11		0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	6,94	0,00	0,01	0,08		0,57	0,00	0,00	0,00	0,00
Fornecedores (FN)	6,73	0,00	0,00	0,00	0,57		0,01	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	5,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01		0,71	0,62	0,00
Comunidade (CM)	5,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,71		0,89	0,04
MEC	5,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,62	0,89		0,08
Ex-Alunos (EX)	4,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,08	

Fonte: Do autor

O Corpo Docente é o que ocupa a posição relativa superior, seguido de Corpo Discente, Corpo Técnico-Administrativo, Mantenedor e Fornecedores – todos ligados ao ciclo operacional típico das IES. O MEC aparece em penúltimo lugar, à frente dos Ex-Alunos.

A percepção de satisfação com os recursos atribuídos é comunicada na tabela a seguir:

Tabela 36 - Atendimento à demanda por recursos tangíveis

DR2 - Atendimento à Demanda por Tangíveis	Médias	DO	DI	CT	MN	FN	MEC	MT	CM	EX
Corpo Docente (DO)	8,23		0,17	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,08	0,17		0,01	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,74	0,00	0,01		0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	7,26	0,01	0,04	0,24		0,21	0,04	0,00	0,00	0,00
Fornecedores (FN)	6,75	0,00	0,00	0,00	0,21		0,56	0,08	0,01	0,00
MEC	6,53	0,00	0,00	0,00	0,04	0,56		0,34	0,04	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	6,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,34		0,06	0,00
Comunidade (CM)	5,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,04	0,06		0,04
Ex-Alunos (EX)	5,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	

Fonte: Do autor

As percepções entre o nível de dedicação de recursos tangíveis e nível de atendimento às demandas sugerem proporcionalidade.

Quanto aos níveis de dedicação de Recursos Intangíveis, os resultados são comunicados a seguir.

Tabela 37 - Demanda por recursos intangíveis

DR3 - Demanda por Intangíveis	Médias	DO	DI	CT	MN	MEC	MT	CM	FN	EX
Corpo Docente (DO)	9,03		0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,57	0,00		0,05	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,27	0,00	0,05		0,83	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,20	0,01	0,25	0,83		0,06	0,00	0,00	0,00	0,00
MEC	7,40	0,00	0,00	0,01	0,06		0,04	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	6,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04		0,02	0,00	0,00
Comunidade (CM)	6,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02		0,06	0,02
Fornecedores (FN)	5,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06		1,00
Ex-Alunos (EX)	5,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	1,00	

Fonte: Do autor

As posições relativas são similares às da distribuição de Recursos Tangíveis, à exceção do MEC e Mercado de Trabalho, que sobem posições, e dos Fornecedores, que descem posições. Os Ex-Alunos são apontados como o *Stakeholder* com menor nível de dedicação de recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis.

Tabela 38 - Atendimento à demanda por recursos intangíveis

DR4 - Atendimento à Demanda por Intangíveis	Médias	DO	DI	CT	MN	MEC	MT	CM	FN	EX
Corpo Docente (DO)	8,43		0,09	0,00	0,15	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,30	0,09		0,05	0,31	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,09	0,00	0,05		0,75	0,37	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,00	0,15	0,31	0,75		0,64	0,01	0,01	0,00	0,00
MEC	7,85	0,02	0,08	0,37	0,64		0,01	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	7,27	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01		0,44	0,02	0,01
Comunidade (CM)	7,09	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,44		0,18	0,09
Fornecedores (FN)	6,73	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,18		0,82
Ex-Alunos (EX)	6,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,09	0,82	

Fonte: Do autor

Os *stakeholders* guardam as mesmas posições relativas neste quesito quando comparados à dedicação de Recursos Intangíveis. 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.

4.3.2.3 Saliência de Stakeholders

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

Porém, o assunto segue como pauta de pesquisas empíricas. Como exemplo, o trabalho de Buesso *et al.* (2014), que identificou uma associação positiva entre desempenho financeiro e a priorização de *stakeholders* (a atribuição de recursos a *stakeholders* classificados como *salientes*).

Como detalhado no referencial teórico, o modelo de Michell, Agle e Wood (1997) teve instrumentalização empírica pelo estudo de Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999). As questões utilizadas no presente trabalho tiveram como referência a dita instrumentalização, mas sofreram alterações na fase de consulta a especialistas. As questões da presente pesquisa abordam de forma direta os elementos principais do modelo: poder utilitário, poder coercitivo, poder normativo, legitimidade e saliência.

A seguir são apresentados os resultados referentes ao poder utilitário de cada *stakeholder*.

Tabela 39 - Poder utilitário dos *stakeholders*

SAL1 - Poder Utilitário	Médias	MN	MEC	DO	DI	CT	MT	FN	CM	EX
Mantenedor (MN)	5,05		0,31	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEC	4,63	0,31		0,30	0,25	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	4,23	0,03	0,30		0,73	0,06	0,14	0,01	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	4,17	0,01	0,25	0,73		0,29	0,22	0,03	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	3,99	0,00	0,10	0,06	0,29		0,49	0,07	0,01	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	3,78	0,00	0,00	0,14	0,22	0,49		0,30	0,00	0,00
Fornecedores (FN)	3,50	0,00	0,00	0,01	0,03	0,07	0,30		0,19	0,01
Comunidade (CM)	3,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,19		0,30
Ex-Alunos (EX)	2,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,30	

Fonte: Do autor

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, mas com valor do teste que indica proximidade das médias. Comunidade e Ex-Alunos ocupam as últimas posições. Outra observação é quanto à queda nas médias quando comparadas às demais assertivas do questionário.

A tabela a seguir apresenta 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 40 - Poder coercitivo dos *stakeholders*

SAL2 - Poder Coercitivo	Médias	MEC	MN	DO	DI	CT	MT	CM	EX	FN
MEC	4,58		0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	4,10	0,17		0,05	0,02	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	3,38	0,00	0,05		0,37	0,16	0,09	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	3,24	0,00	0,02	0,37		0,45	0,18	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	3,13	0,00	0,01	0,16	0,45		0,39	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	2,94	0,00	0,00	0,09	0,18	0,39		0,02	0,00	0,00
Comunidade (CM)	2,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02		0,15	0,23
Ex-Alunos (EX)	2,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15		0,78
Fornecedores (FN)	2,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,23	0,78	

Fonte: Do autor

As respostas apresentaram médias baixas, assim como o ocorrido na questão anterior. O MEC e o Mantenedor são apontados como os *stakeholders* com maior poder coercitivo. Os *stakeholders* com menor poder coercitivo são a Comunidade, os Ex-Alunos e os Fornecedores.

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

Tabela 41 - Poder normativo dos *stakeholders*

SAL3 - Poder Normativo	Médias	MEC	DO	MN	DI	MT	CT	CM	EX	FN
MEC	7,16		0,75	0,59	0,30	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	7,02	0,75		0,78	0,07	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	6,94	0,59	0,78		0,46	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	6,73	0,30	0,07	0,46		0,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	6,34	0,03	0,02	0,08	0,22		0,27	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	5,98	0,01	0,00	0,00	0,00	0,27		0,11	0,08	0,00
Comunidade (CM)	5,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11		0,74	0,01
Ex-Alunos (EX)	5,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,74		0,01
Fornecedores (FN)	4,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	

Fonte: Do autor

Os *stakeholders* MEC, Corpo Docente, Mantenedor e Corpo Discente encabeçam a lista, mas com valores dos testes estatísticos que indicam médias equivalentes. Os Fornecedores ficam na última posição. Pode-se observar que o nível das médias aumenta neste quesito quando comparado aos níveis dos poderes utilitários e coercitivos.

As três primeiras questões abordaram a dimensão poder do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). A tabela abaixo apresenta os resultados quanto à dimensão urgência.

Tabela 42 - Urgência dos *stakeholders*

SAL4 - Urgência	Médias	DI	MEC	DO	MN	CT	MT	CM	FN	EX
Corpo Discente (DI)	8,31		0,54	0,01	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEC	8,18	0,54		0,24	0,26	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	7,91	0,01	0,24		0,78	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	7,82	0,11	0,26	0,78		0,42	0,01	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	7,53	0,00	0,01	0,01	0,42		0,02	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	6,89	0,00	0,00	0,00	0,01	0,02		0,02	0,00	0,00
Comunidade (CM)	6,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02		0,20	0,03
Fornecedores (FN)	5,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20		0,52
Ex-Alunos (EX)	5,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,52	

Fonte: Do autor

Os *stakeholders* mais urgentes são o Corpo Discente, MEC, Corpo Docente, Mantenedor e Corpo Técnico-Administrativo. 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 a seguir.

Tabela 43 - Legitimidade dos *stakeholders*

SAL5 - Legitimidade	Médias	DO	DI	CT	MT	MN	EX	CM	MEC	FN
Corpo Docente (DO)	8,50		0,43	0,01	0,16	0,13	0,01	0,00	0,00	0,00
Corpo Discente (DI)	8,43	0,43		0,09	0,27	0,21	0,01	0,00	0,01	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,26	0,01	0,09		0,66	0,44	0,08	0,00	0,04	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,15	0,16	0,27	0,66		0,68	0,15	0,04	0,08	0,00
Mantenedor (MN)	8,02	0,13	0,21	0,44	0,68		0,52	0,32	0,30	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,81	0,01	0,01	0,08	0,15	0,52		0,62	0,60	0,00
Comunidade (CM)	7,68	0,00	0,00	0,00	0,04	0,32	0,62		0,87	0,00
MEC	7,64	0,00	0,01	0,04	0,08	0,30	0,60	0,87		0,00
Fornecedores (FN)	6,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

Percebe-se que as médias são muito próximas, sugerindo igualdade de legitimidade dentre os *stakeholders* listados. A exceção é o *stakeholder* Fornecedor.

Por fim, são apresentados os dados relativos à questão sobre a Saliência dos *Stakeholders*, ou seja, se ele recebe alta prioridade do time de gestão.

Tabela 44 - Saliência dos *stakeholders*

SAL6 - Saliência	Médias	DI	DO	MEC	MN	CT	MT	CM	EX	FN
Corpo Discente (DI)	9,06		0,12	0,44	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Corpo Docente (DO)	8,95	0,12		0,72	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MEC	8,86	0,44	0,72		0,63	0,17	0,01	0,00	0,00	0,00
Mantenedor (MN)	8,70	0,27	0,43	0,63		0,50	0,06	0,00	0,00	0,00
Corpo Técnico-Administrativo (CT)	8,48	0,00	0,00	0,17	0,50		0,15	0,00	0,00	0,00
Mercado de Trabalho (MT)	8,11	0,00	0,00	0,01	0,06	0,15		0,00	0,00	0,00
Comunidade (CM)	7,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,27	0,00
Ex-Alunos (EX)	7,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27		0,00
Fornecedores (FN)	6,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Do autor

Os *stakeholders* mais salientes, ou que recebem alta prioridade da equipe de Gestão, são o Corpo Discente, Corpo Docente, MEC e Mantenedor, com igualdade das médias, de acordo com o teste estatístico. Logo após há o Corpo Técnico-Administrativo, seguido do Mercado de Trabalho, Comunidade, 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. 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 25- Classificação dos *stakeholders* da pesquisa de acordo com o modelo de Michell, Agle e Wood (1997)

Categoria de <i>Stakeholder</i>	<i>Stakeholders</i> classificados
<i>Stakeholders</i> definitivos (detém poder, legitimidade e urgência)	Corpo Docente, Corpo Discente, MEC e Mantenedor.
<i>Stakeholder</i> dependente (detém legitimidade e urgência).	Corpo Técnico-Administrativo.
<i>Stakeholders</i> discricionários (detém legitimidade)	Mercado de Trabalho, Ex-Alunos e Comunidade.
Não- <i>Stakeholder</i>	Fornecedores.

Fonte: Do autor

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*.

Neste capítulo foram apresentadas as importâncias relativas dos *stakeholders* mediante os aspectos da Teoria dos *Stakeholders* selecionados para a pesquisa. O próximo capítulo tratará da relação entre a percepção dos Gestores com os *Stakeholders* e a relação com variáveis relacionadas ao perfil dos Gestores e ao perfil das IES nas quais os Gestores atuam.

4.3.3 Análise das relações entre a percepção dos gestores sobre os *stakeholders*, o Perfil das Instituições de Ensino e o Perfil dos Gestores das Instituições (Experiência Profissional e Formação Acadêmica).

Para realizar a análise das relações entre percepção sobre os *stakeholders*, Perfil das IES e Perfil dos Gestores, foi adotada a técnica estatística ANOVA para comparação dos perfis. As variáveis de perfis foram classificadas como *dummy*, separando os grupos de análise por variável em dois. As variáveis *dummy* são assim chamadas por assumirem apenas dois valores: no caso da presente pesquisa, 0 ou 1. Para a separação dos grupos de análise, foram considerados (1) preceitos da literatura sobre *stakeholders* e CSP e (2) análise da estatística descritiva, de forma a possibilitar melhores análises.

O quadro a seguir sumariza a conversão das variáveis, segundo apresentadas na estatística descritiva, para a aplicação do modelo. Cada variável é analisada em separado.

Quadro 26- Descrição das variáveis *dummy* da pesquisa

Variável	Assumida como 0	Assumida como 1
Gênero	Masculino	Feminino
Idade	Menor que 50 Anos	Maior ou Igual a 50 Anos
Titulação Acadêmica	Não-Doutor	Doutor
Diversidade de Formação	Uma área de formação	Mais que uma área de formação
Experiência como Gestor de IES	Até 10 Anos	Maior ou Igual a 10 Anos
Formação em Negócios	Não	Sim
Número de IES como Gestor	Uma IES	Mais que uma
Tempo como Gestor na atual IES	Até 10 Anos	Maior ou Igual a 10 Anos
Diversidade de Experiências Profissionais	Até uma área funcional	Mais que uma
Participação na Mantenedora	Sem participação	Com participação
Com ou sem Fins Lucrativos	Sem fins Lucrativos	Com fins Lucrativos
Pública ou Privada	Pública	Privada
Categoria Administrativa	Faculdade	Instituto Federal, Centro Universitário ou Universidade
Porte (Alunos de Graduação)	Até 1000 alunos (inclusive)	Mais que 1000 alunos
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Não	Sim
Número de Campi	Um campus	Mais que um
Diversidade de Áreas de Atuação da IES	Uma área	Mais que uma
Dispersão Geográfica (Estados de Atuação)	Um Estado	Mais que um
Transferência de Propriedade nos últimos 5 anos	Não	Sim

Fonte: Do autor

A seguir são apresentados quadros com as significâncias estatísticas obtidas após procedimentos tomados com o *software* estatístico SPSS. Foi utilizada a técnica ANOVA para comparação de médias. A seguir são destacadas todas as diferenças de até 0,01** e 0,05* de significância para cada *stakeholder* e questão. São analisados os resultados obtidos com significância de 0 até 0,01***, apresentados em destaque nas tabelas a seguir.

4.3.3.1 O Desempenho Social Corporativo e os Perfis das IES e dos Gestores

A tabela abaixo informa as variáveis e *stakeholders* com médias diferentes conforme o teste estatístico, de acordo com os perfis das IES e dos Gestores quanto à primeira questão sobre CSP.

Tabela 45 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão CSP1 (valor para a IES)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,44	18	9,46	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,78	18	9,04	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,53	49	7,51	39	,0002 **
Pública ou Privada	Ex-Alunos	6,50	18	8,57	70	,0008 **
Fins Lucrativos	Fornecedores	5,85	55	7,94	33	,0038 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	8,04	55	9,64	33	,0053 **
Idade	Mantenedor	9,29	49	7,82	39	,0090 **
Gênero	Mantenedor	9,09	55	7,88	33	,0366 *
Diversidade de Campi	Mantenedor	9,32	34	8,11	44	,0410 *
Pública ou Privada	Fornecedores	5,22	18	7,00	70	,0422 *
Dispersão Geográfica	Corpo Discente	9,50	82	8,67	6	,0465 *
Anos na Atual IES	Ex-Alunos	7,87	67	9,05	21	,0488 *

Fonte: Do autor

Pode-se aferir que as médias dos resultados para a geração de valor para o *stakeholder* a partir do relacionamento entre as partes difere quando comparadas com as categorias Pública ou Privada do perfil das IES quanto aos *stakeholders* Mantenedor, Mercado de Trabalho e Ex-Alunos (maiores médias atribuídas pelos Gestores das IES Privadas).

A variável Categoria Administrativa também apresentou diferenças de médias quanto à variável Mantenedor: as Faculdades contam com médias superiores do que a demais Categorias Administrativas.

As IES com Fins Lucrativos apontaram diferenças quanto aos *stakeholders* Mantenedor e Fornecedores: as IES com Fins Lucrativos contam com médias superiores quanto aos dois *stakeholders*. Por fim, a variável Idade, de caracterização do Gestor, apontou que aqueles que têm menos de 50 anos de idade atribuem maior média neste quesito que os mais seniores.

A seguir são apresentados os resultados significantes para os perfis referentes à questão sobre a geração de valor para o *stakeholder* decorrente do relacionamento com a IES.

Tabela 46 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão CSP2 (valor para o *stakeholder*)

Variável	<i>Stakeholder</i>	<i>Dummy 0</i>		<i>Dummy 1</i>		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,11	18	9,16	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,67	18	8,44	70	,0017 **
Idade	Mantenedor	9,10	49	7,36	39	,0021 **
Anos na Atual IES	Ex-Alunos	7,57	67	9,10	21	,0031 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	7,75	55	9,30	33	,0077 **
Titulação	Mantenedor	8,82	55	7,52	33	,0267 *
Gênero	Mercado de Trabalho	8,36	67	7,25	20	,0463 *
Pública ou Privada	Ex-Alunos	7,06	18	8,16	70	,0465 *

Fonte: Do autor

Os respondentes de IES Privadas, assim como na questão anterior, apresentaram maiores médias para os *stakeholders* Mantenedor e Mercado de Trabalho do que os respondentes de IES públicas.

A categoria Fins Lucrativos apresentou maior média para os Mantenedores de IES com Fins Lucrativos; quanto à caracterização dos respondentes, os Gestores com menos de 50 anos atribuíram maior média ao *stakeholder* Mantenedor, enquanto os Gestores com 10 ou mais anos de Experiência na mesma IES atribuem maiores médias para os Ex-Alunos.

Tabela 47 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão CSP3 (Impacto Social)

Variável	<i>Stakeholder</i>	<i>Dummy 0</i>		<i>Dummy 1</i>		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,28	18	8,54	70	,0000 **
Anos na Atual IES	Ex-Alunos	8,01	67	9,33	21	,0062 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	7,56	18	8,80	70	,0141 *
Categoria Administrativa	Mantenedor	8,47	49	7,13	39	,0262 *
Idade	Mantenedor	8,41	49	7,21	39	,0468 *

Fonte: Do autor

Na questão sobre a importância do atendimento dos interesses dos *stakeholders* para o impacto social da IES, duas variáveis apresentaram significância (p-valor menor que 0,01): se a IES do respondente é Pública ou Privada quanto ao *stakeholder* Mantenedor, com maior média das IES Privadas; e a variável de Anos do Gestor na Atual IES, com maior média atribuída pelos que estão há 10 anos ou mais quanto aos Ex-Alunos da IES.

Tabela 48 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão CSP (satisfação para com a IES)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,67	18	8,76	70	,0000 **
Diversidade de Campi	MEC	7,32	34	8,70	44	,0004 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	8,90	49	7,15	39	,0005 **
Idade	Mantenedor	8,78	49	7,31	39	,0038 **
Titulação	Mantenedor	8,64	55	7,27	33	,0091 **
Alunos na Graduação	Técnico-Administrativo	8,59	27	7,58	60	,0098 **
Pública ou Privada	Fornecedores	6,67	18	8,13	70	,0112 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Técnico-Administrativo	8,41	37	7,47	47	,0129 *
Fins Lucrativos	Fornecedores	7,42	55	8,52	33	,0229 *
Alunos na Graduação	Fornecedores	8,59	27	7,45	60	,0244 *
Titulação	Técnico-Administrativo	8,24	55	7,39	33	,0244 *
Categoria Administrativa	Técnico-Administrativo	8,27	49	7,49	39	,0332 *
Alunos na Graduação	Corpo Docente	8,74	27	7,98	60	,0397 *
Fins Lucrativos	Técnico-Administrativo	7,64	55	8,39	33	,0436 *

Fonte: Do autor

Acerca da questão sobre a satisfação dos *stakeholders* para com a IES, o *stakeholder* Mantenedor aparece como o que é tratado com maior diferença entre os perfis: as respondentes de IES Privadas atribuem média maior que os de IES Públicas; as Faculdades atribuem valor maior que as demais Categorias Administrativas; os Gestores com menos do que 50 Anos de Idade atribuem maior valor do que os que têm 50 ou mais anos de idade; os Gestores que são Doutores atribuem menor valor que os não Doutores. O *stakeholder* MEC apresenta maior média de satisfação para os respondentes de IES *multicampi* do que as com um único *campus*; e os respondentes de IES com 1000 alunos na Graduação ou menos atribuem maior média de satisfação ao *stakeholder* Corpo Técnico-Administrativo que as IES com maior porte.

4.3.3.2 Gestão para Stakeholders e Criação de Valor e os Perfis das IES e dos Gestores

As cinco tabelas a seguir informam as variáveis de perfil que indicaram médias diferentes para cada *stakeholder* quanto à Gestão para Stakeholders e Criação de Valor.

Tabela 49 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão GS1 (relevância do *stakeholder* no processo de planejamento)

Variável	<i>Stakeholder</i>	<i>Dummy 0</i>		<i>Dummy 1</i>		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,67	18	9,17	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	7,61	18	9,06	70	,0004 **
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	9,22	49	8,18	39	,0016 **
Idade	Mantenedor	9,19	49	7,56	36	,0029 **
Fins Lucrativos	MEC	7,82	55	9,21	33	,0035 **
Titulação	Mantenedor	9,05	55	7,45	33	,0037 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,02	49	7,74	39	,0183 *
Experiência como Gestor	Corpo Docente	8,49	45	9,28	43	,0235 *
Dispersão Geográfica	Técnico-Administrativo	8,49	82	6,67	6	,0253 *
Anos na atual IES	Ex-Alunos	6,97	67	8,33	21	,0285 *
Alunos na Graduação	Mercado de Trabalho	9,30	27	8,50	60	,0287 *
Fins Lucrativos	Fornecedores	5,25	55	6,61	33	,0316 *
Fins Lucrativos	Mercado de Trabalho	8,49	55	9,21	33	,0369 *
Anos na atual IES	Corpo Docente	8,67	67	9,52	21	,0377 *
Fins Lucrativos	Comunidade	7,49	55	8,42	33	,0468 *
Titulação	Mercado de Trabalho	9,02	55	8,33	33	,0478 *

Fonte: Do autor

No que tange à relevância do *stakeholder* no Processo de Planejamento da IES, o *stakeholder* Mantenedor apresentou maiores médias com os respondentes de IES Privadas, com idade menor que 50 anos e não Doutores. Quanto ao *stakeholder* Mercado de Trabalho, há maiores médias para as IES Privadas e para as Faculdades. O *stakeholder* MEC apresenta diferenças de médias quanto à categoria Fins Lucrativos: as IES com Fins Lucrativos informam maior relevância do Mantenedor no Processo de Planejamento da IES.

Tabela 50 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão GS2 (participação ativa do *stakeholder* nas decisões da IES)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	3,94	18	9,31	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,18	49	7,00	39	,0008 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	7,11	37	4,74	47	,0013 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Ex-Alunos	5,54	37	3,32	47	,0025 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	7,56	55	9,30	33	,0101 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	MEC	6,78	37	4,77	47	,0161 *
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	9,18	49	7,00	39	,0166 *
Participação na Mantenedora	Fornecedores	2,96	70	4,89	18	,0198 *
Diversidade de Formação	Corpo Docente	9,21	58	8,37	30	,0214 *
Categoria Administrativa	Ex-Alunos	5,18	49	3,51	39	,0218 *
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	4,33	18	6,29	70	,0286 *
Pública ou Privada	Corpo Docente	9,67	18	8,73	70	,0290 *
Titulação	Mantenedor	8,76	55	7,3	33	,0316 *
Dispersão Geográfica	Fornecedores	3,16	82	6,00	6	,0326 *
Categoria Administrativa	Fornecedores	3,98	49	2,56	39	,0360 *
IES como Gestor	MEC	5	54	6,74	34	,0397 *
Anos na Atual IES	Comunidade	5,15	67	6,71	21	,0418 *
Pública ou Privada	Técnico-Administrativo	9,17	18	8,10	70	,0432 *
Formação em Negócios	Mantenedor	7,4	35	8,75	53	,0443 *
Idade	Comunidade	4,94	49	6,26	39	,0459 *
Pública ou Privada	Corpo Discente	8,78	18	7,56	70	,0462 *
Número de Alunos na Graduação	Ex-Alunos	5,44	27	3,90	60	,0483 *

Fonte: Do autor

O *stakeholder* Mantenedor apresentou diferenças quanto às médias na questão sobre a participação ativa dos *stakeholders* nas decisões da IES quanto à categoria Pública ou Privada, com média superior para as Privadas; e quanto à Categoria Administrativa, com média superior para as Faculdades. As respondentes de IES com presença de Programas de Pós-Graduação *Stricto sensu* atribuíram valores mais altos para Mercado de Trabalho e Ex-Alunos quanto às suas participações nas decisões da IES.

Tabela 51 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os stakeholders na questão GS3 (confiança mútua)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,06	18	9,50	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,67	49	7,23	39	,0000 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	8,51	37	6,89	47	,0010 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Técnico-Administrativo	9,32	37	8,36	47	,0018 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Corpo Docente	9,32	37	8,38	47	,0025 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,28	18	8,01	70	,0032 **
Número de Alunos na Graduação	Corpo Docente	9,44	27	8,52	60	,0045 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Ex-Alunos	8,62	37	7,28	47	,0051 **
Titulação	Mantenedor	9,22	55	7,55	33	,0064 **
Número de Alunos na Graduação	Corpo Discente	9,11	27	8,13	60	,0078 **
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	8,22	49	6,95	39	,0079 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	7,98	55	9,61	33	,0082 **
Número de Alunos na Graduação	Técnico-Administrativo	9,37	27	8,52	60	,0086 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Comunidade	8,32	37	7,17	47	,0123 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Corpo Discente	8,95	37	8,09	47	,0140 *
Idade	Mantenedor	9,22	49	7,79	39	,0174 *
Categoria Administrativa	Fornecedores	7,45	49	6,05	39	,0297 *
Categoria Administrativa	Ex-Alunos	8,39	49	7,38	39	,0323 *
Número de Alunos na Graduação	Ex-Alunos	8,67	27	7,58	60	,0324 *
Número de Alunos na Graduação	Mercado de Trabalho	8,41	27	7,30	60	,0346 *
Fins Lucrativos	Fornecedores	6,31	55	7,70	33	,0355 *
Idade	Mercado de Trabalho	8,10	49	7,10	39	,0389 *
Categoria Administrativa	Comunidade	8,12	49	7,21	39	,0390 *
Idade	Fornecedores	7,41	49	6,10	39	,0426 *

Fonte: Do autor

O *stakeholder* Mantenedor apresentou diferenças de médias quanto à confiança mútua para com a IES: há maiores médias nas IES Privadas, nas Faculdades, para os Gestores Não-Doutores e para as IES com Fins Lucrativos. O *stakeholder* Mercado de Trabalho apresentou diferenças quanto às IES com *Stricto sensu*, com maiores médias para as sem Programas de Pós-Graduação; o mesmo ocorreu com as IES Privadas e Faculdades.

Respondentes de IES com 1000 alunos ou menos apontaram maior confiança mútua em relação ao Corpo Docente, ao Corpo Discente e ao Corpo Técnico-Administrativo. Porém, confiança mútua menor com o Corpo Docente, Corpo Técnico-Administrativo e Ex-Alunos foi identificada quanto à Presença de *Stricto sensu* nas IES.

Tabela 52 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão GS4 (troca de informações)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,11	18	9,17	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,20	49	7,26	39	,0007 **
Dispersão Geográfica	Corpo Docente	9,07	82	7,00	6	,0008 **
Dispersão Geográfica	Corpo Discente	9,00	82	6,83	6	,0010 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,33	18	8,20	70	,0031 **
Idade	Mantenedor	9,06	49	7,44	39	,0054 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	7,73	55	9,36	33	,0063 **
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	8,39	49	7,10	39	,0128 *
Fins Lucrativos	Fornecedores	5,58	55	7,30	33	,0134 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	8,49	37	7,23	47	,0201 *
Dispersão Geográfica	Técnico-Administrativo	8,78	82	7,00	6	,0206 *
Número de Alunos na Graduação	Mercado de Trabalho	8,67	27	7,40	60	,0237 *

Fonte: Do autor

O *stakeholder* Mantenedor apresentou diferenças de percepções na questão sobre a existência de troca de informações para que a IES compreenda as demandas e desejos dos *stakeholders*: as médias foram superiores para IES Privadas, Faculdades, IES com Fins Lucrativos e Gestores com menos de 50 anos de idade. O *stakeholder* Mercado de Trabalho apresenta médias superiores nas IES Privadas; e os respondentes de IES sem dispersão geográfica (atuação em apenas um Estado) apresentaram médias superiores para o Corpo Docente e o Corpo Discente.

Tabela 53 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão GS5 (alinhamento entre o atendimento às demandas dos *stakeholders* e atingimento de objetivos organizacionais)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,67	18	9,13	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,11	18	8,77	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,24	49	7,38	39	,0009 **
Idade	Mantenedor	9,12	49	7,54	39	,0051 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	7,82	55	9,42	33	,0057 **
Titulação	Mantenedor	8,98	55	7,48	33	,0102 *
Fins Lucrativos	Fornecedores	5,82	55	7,36	33	,0172 *
Fins Lucrativos	Ex-Alunos	7,40	55	8,64	33	,0186 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	8,81	37	7,68	47	,0224 *
Pública ou Privada	Ex-Alunos	6,72	18	8,16	70	,0230 *
Número de Alunos na Graduação	Mercado de Trabalho	9,00	27	7,85	60	,0256 *
Transferência de Manutenção	MEC	8,56	70	7,33	18	,0272 *
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	8,67	49	7,67	39	,0348 *
Transferência de Manutenção	Corpo Discente	9,03	70	9,67	18	,0406 *

Fonte: Do autor

O *stakeholder* Mantenedor, novamente, apresentou médias estatisticamente diferentes entre os perfis. Os respondentes de IES Privadas, Faculdades, com Fins Lucrativos e com menos de 50

anos de idade apresentaram maiores médias nas respostas quanto ao alinhamento entre atendimento às demandas dos *stakeholders* e atingimento de objetivos organizacionais. Os respondentes de IES Privadas atribuíram valores superiores para o *stakeholder* Mercado de Trabalho.

4.3.3.3 Distribuição de Recursos para Stakeholders

A seguir são apresentados os resultados relativos dos *stakeholders* e variáveis de perfil das IES e dos Gestores quanto às quatro questões sobre Distribuição de Recursos para *Stakeholders*.

Tabela 54 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão DR1 (dedicação de recursos tangíveis)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	3,56	18	7,81	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	3,39	18	6,37	70	,0004 **
Pública ou Privada	MEC	3,22	18	6,23	70	,0009 **
Pública ou Privada	Ex-Alunos	2,72	18	5,53	70	,0018 **
Diversidade de Campi	Fornecedores	7,68	34	6,00	44	,0119 *
Fins Lucrativos	Mercado de Trabalho	5,09	55	6,88	33	,0124 *
Fins Lucrativos	Mantenedor	6,20	55	8,18	33	,0126 *
Anos na Atual IES	Ex-Alunos	4,51	67	6,38	21	,0297 *
Participação na Mantenedora	Ex-Alunos	4,56	70	6,50	18	,0330 *
Formação em Negócios	Fornecedores	7,54	35	6,19	53	,0333 *
Fins Lucrativos	MEC	5,02	55	6,61	33	,0391 *
Pública ou Privada	Corpo Docente	7,22	18	8,11	70	,0443 *

Fonte: Do autor

As médias com maiores diferenças estatísticas são relacionadas às IES Públicas ou Privadas: os respondentes informaram que os *stakeholders* Mantenedor, Mercado de Trabalho, MEC e Ex-Alunos das IES Privadas tiveram médias superiores nessa questão sobre a dedicação de recursos tangíveis (como dinheiro e bens tangíveis) a *stakeholders*.

Tabela 55 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os stakeholders na questão DR2 (atendimento à demanda por recursos tangíveis)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	3,94	18	9,31	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,18	49	7,00	39	,0008 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	7,11	37	4,74	47	,0013 **
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Ex-Alunos	5,54	37	3,32	47	,0025 **
Fins Lucrativos	Mantenedor	7,56	55	9,30	33	,0101 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	MEC	6,78	37	4,77	47	,0161 *
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	6,65	49	4,92	39	,0166 *
Participação na Mantenedora	Fornecedores	2,96	70	4,89	18	,0198 *
Diversidade de Formação	Corpo Discente	9,21	58	8,37	30	,0214 *
Categoria Administrativa	Ex-Alunos	5,18	49	3,51	39	,0218 *
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	4,33	18	6,29	70	,0286 *
Pública ou Privada	Corpo Docente	9,67	18	8,73	70	,0290 *
Titulação de Doutor	Mantenedor	8,76	55	7,30	33	,0316 *
Dispersão Geográfica	Fornecedores	3,16	82	6,00	6	,0326 *
Categoria Administrativa	Fornecedores	3,98	49	2,56	39	,0360 *
Número de IES como Gestor	MEC	5,00	54	6,74	34	,0397 *
Anos na Atual IES	Comunidade	5,15	67	6,71	21	,0418 *
Pública ou Privada	Técnico-Administrativo	9,17	18	8,10	70	,0432 *
Formação em Negócios	Mantenedor	7,40	35	8,75	53	,0443 *
Idade	Comunidade	4,94	49	6,26	39	,0459 *
Pública ou Privada	Corpo Discente	8,78	18	7,56	70	,0462 *
Número de Alunos na Graduação	Ex-Alunos	5,44	27	3,90	60	,0483 *

Fonte: Do autor

O *stakeholder* Mantenedor obteve médias superiores quanto ao atendimento à suas demandas por recursos tangíveis com os respondentes de IES Privadas e Faculdades; os respondentes de IES com presença de *Stricto sensu* relataram valores menores para Mercado de Trabalho e Ex-Alunos quanto ao atendimento das demandas por recursos tangíveis.

Tabela 56 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os stakeholders na questão DR3 (dedicação de recursos intangíveis)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,22	18	8,97	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	8,96	49	7,26	39	,0017 **
Idade	Mantenedor	8,82	49	7,44	39	,0118 *
Número de Alunos na Graduação	Fornecedores	6,96	27	5,22	60	,0222 *
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	5,50	18	7,17	70	,0282 *
Diversidade de Áreas de Atuação	MEC	7,20	20	6,72	68	,0293 *
Número de Alunos na Graduação	Mercado de Trabalho	7,74	27	6,37	60	,0397 *
Categoria Administrativa	Mercado de Trabalho	7,39	49	6,13	39	,0421 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	7,57	37	6,32	47	,0442 *

Fonte: Do autor

Quanto à dedicação de recursos intangíveis, como reuniões e relacionamentos, o *stakeholder* Mantenedor apresentou novamente diferenças de médias: as maiores médias foram atribuídas pelos respondentes de IES Privadas e de Faculdades.

Tabela 57 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão DR4 (atendimento à demanda por recursos intangíveis)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,39	18	8,67	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,00	18	7,60	70	,0090 **
Idade	Mantenedor	8,63	49	7,21	39	,0126 *
Categoria Administrativa	Mantenedor	8,61	49	7,23	39	,0159 *
Titulação	Mantenedor	8,53	55	7,12	33	,0168 *
Formação em Negócios	Corpo Docente	8,94	35	8,09	53	,0216 *
Formação em Negócios	Corpo Discente	8,80	35	7,96	53	,0370 *
Pública ou Privada	Fornecedores	5,56	18	7,03	70	,0406 *

Fonte: Do autor

Quanto às demandas por recursos intangíveis, os respondentes de IES Privadas atribuíram médias superiores para os *stakeholders* Mantenedor e Mercado de Trabalho.

4.3.3.4 Saliência de Stakeholders

As seis tabelas a seguir reportam as diferenças de médias quanto à percepção sobre a saliência de *stakeholders*, Perfil dos Gestores e Perfil das IES.

Tabela 58 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão SAL1 (poder utilitário)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	1,67	18	4,33	70	,0049 **
Pública ou Privada	Fornecedores	1,56	18	4,00	70	,0088 **
Dispersão Geográfica	Fornecedores	3,24	82	7,00	6	,0120 *
Dispersão Geográfica	Ex-Alunos	2,63	82	6,17	6	,0132 *
Pública ou Privada	Corpo Docente	2,33	18	4,71	70	,0175 *
Pública ou Privada	Corpo Discente	2,28	18	4,66	70	,0177 *
Dispersão Geográfica	Corpo Docente	3,99	82	7,50	6	,0290 *
Gênero	Corpo Discente	4,70	67	2,60	20	,0300 *
Pública ou Privada	Técnico-Administrativo	2,33	18	4,41	70	,0312 *
Gênero	Técnico-Administrativo	4,49	67	2,50	20	,0322 *
Pública ou Privada	Mantenedor	3,11	18	5,54	70	,0342 *
Pública ou Privada	Comunidade	1,56	18	3,50	70	,0344 *
Dispersão Geográfica	Comunidade	2,89	82	6,00	6	,0345 *
Gênero	Fornecedores	3,97	67	2,10	20	,0390 *
Diversidade de Experiências	Mantenedor	6,48	27	4,41	61	,0393 *
Gênero	Comunidade	3,55	67	1,75	20	,0425 *
Dispersão Geográfica	Técnico-Administrativo	3,78	82	6,83	6	,0487 *

Fonte: Do autor

Os respondentes de IES Privadas apresentaram maiores médias quanto ao poder utilitário dos *stakeholders* relacionados ao Mercado de Trabalho e Fornecedores.

Tabela 59 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão SAL2 (poder coercitivo)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	1,78	18	4,70	70	,0086 **
Dispersão Geográfica	Ex-Alunos	2,20	82	5,67	6	,0131 *
Dispersão Geográfica	Fornecedores	2,16	82	5,50	6	,0170 *
Pública ou Privada	MEC	2,44	18	5,13	70	,0196 *
Dispersão Geográfica	Comunidade	2,38	82	5,50	6	,0277 *
Gênero	MEC	5,18	67	2,80	20	,0322 *
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	1,33	18	3,36	70	,0349 *
Dispersão Geográfica	Mercado de Trabalho	2,73	82	5,83	6	,0436 *
Gênero	Mantenedor	4,64	67	2,50	20	,0479 *

Fonte: Do autor

Quanto ao Poder Coercitivo, a diferença de médias com maior significância foi na comparação das IES Públicas e Privadas: os respondentes das IES Privadas atribuíram maiores médias ao *stakeholder* Mantenedor.

Tabela 60 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão SAL3 (poder normativo)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	4,17	18	7,66	70	,0002 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	3,83	18	6,99	70	,0003 **
Gênero	Mantenedor	7,46	67	5,35	20	,0242 *
Pública ou Privada	MEC	5,44	18	7,60	70	,0283 *
Dispersão Geográfica	Comunidade	4,44	34	6,18	44	,0291 *
Dispersão Geográfica	Fornecedores	3,82	34	5,45	44	,0372 *
Dispersão Geográfica	Ex-Alunos	4,47	34	6,02	44	,0498 *

Fonte: Do autor

Quanto ao Poder Normativo, os *stakeholders* Mantenedor e Mercado de trabalho apresentaram médias superiores com os respondentes de IES Privadas.

Tabela 61 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão SAL4 (urgência)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,22	18	8,49	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	5,22	18	7,31	70	,0032 **
Idade	Mantenedor	8,67	49	6,74	39	,0034 **
Pública ou Privada	MEC	6,94	18	8,50	70	,0147 *
Idade	MEC	8,71	49	7,51	39	,0205 *
Número de Alunos na Graduação	Comunidade	7,41	27	5,88	60	,0219 *
Diversidade de Campi	Corpo Discente	7,79	34	8,86	44	,0362 *
Diversidade de Experiências	Mantenedor	8,85	27	7,36	61	,0382 *
Gênero	MEC	8,51	67	7,25	20	,0409 *
Idade	Mercado de Trabalho	7,41	49	6,23	39	,0435 *

Fonte: Do autor

Os respondentes de IES Privadas atribuíram maiores médias acerca da urgência dos *stakeholders* quanto aos *stakeholders* Mantenedor e Mercado de Trabalho; os com menos de 50 anos de idade atribuíram maior urgência ao atendimento do *stakeholder* Mantenedor.

Tabela 62 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores, das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão SAL5 (legitimidade)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,28	18	8,73	70	,0000 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	8,80	49	7,05	39	,0025 **
Idade	Mantenedor	8,73	49	7,13	39	,0056 **
Diversidade de Experiências	Mantenedor	9,11	27	7,54	61	,0124 *
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	7,06	18	8,43	70	,0170 *
Formação em Negócios	Técnico-Administrativo	8,89	35	7,85	53	,0176 *
Formação em Negócios	Corpo Docente	9,09	35	8,11	53	,0202 *
Formação em Negócios	Corpo Discente	9,03	35	8,04	53	,0236 *
Número de Alunos na Graduação	Comunidade	8,41	27	7,32	60	,0277 *
Presença de <i>Stricto sensu</i>	Mercado de Trabalho	8,70	37	7,64	47	,0284 *
Número de Alunos na Graduação	Técnico-Administrativo	8,93	27	7,93	60	,0334 *
Categoria Administrativa	MEC	7,10	49	8,31	39	,0429 *

Fonte: Do autor.

Na questão sobre a legitimidade dos pedidos dos *stakeholders*, há diferenças significantes de médias quanto ao *stakeholder* Mantenedor: os respondentes de IES Privadas, Faculdades e com menos de 50 nos de idade atribuíram valores superiores.

Tabela 63 - Diferenças estatísticas entre os perfis dos gestores das IES e as percepções sobre os *stakeholders* na questão SAL6 (saliência)

Variável	Stakeholder	Dummy 0		Dummy 1		Significância (ANOVA)
		Média	n	Média	n	
Pública ou Privada	Mantenedor	5,78	18	9,46	70	,0000 **
Pública ou Privada	Mercado de Trabalho	6,78	18	8,46	70	,0035 **
Pública ou Privada	Fornecedores	4,11	18	6,49	70	,0048 **
Categoria Administrativa	Mantenedor	9,35	49	7,90	39	,0061 **
Idade	Mantenedor	9,27	49	8,00	39	,0173 *
Titulação	Fornecedores	6,56	55	5,06	33	,0338 *
Fins Lucrativos	Mantenedor	8,27	55	9,42	33	,0354 *
Pública ou Privada	MEC	7,94	18	9,10	70	,0408 *
Fins Lucrativos	Fornecedores	5,47	55	6,88	33	,0475 *

Fonte: Do autor

Por fim, quanto à última questão (a saliência de *stakeholders*), os *stakeholders* Mantenedor, Mercado de Trabalho e Fornecedores obtiveram valor superior dos respondentes de IES Privadas; o *stakeholder* Mantenedor obteve média superior também nas Faculdades em relação às demais categorias.

No tocante à análise geral dos resultados das diferenças de médias entre (1) a percepção dos *stakeholders*, (2) o Perfil dos Gestores e (3) o Perfil das IES, houve 82 registros de diferenças de médias com significância a 0,01** de um total de 3.249 testes de média realizados com todas as variáveis da pesquisa.

Dos 82 registros, 35 apresentaram diferenças quanto à caracterização de Propriedade da IES (Pública ou Privada), 12 quanto à Categoria Administrativa (se Faculdade ou demais categorias), 8 quanto à Idade, 8 quanto à Presença de *Stricto sensu*, 7 quanto à Finalidade Lucrativa e 12 em outras categorias.

Tabela 64 - Número de registros de testes de média com significância estatística a 0,01 por categoria de perfil da IES ou do gestor**

Categoria de Perfil da IES ou do Gestor	n
Pública ou Privada	35
Categoria Administrativa	12
Idade	8
Presença de <i>Stricto sensu</i>	8
Fins Lucrativos	7
Outras	12
Total	82

Fonte: Do autor

Quanto aos *stakeholders* com diferenças de médias, destacam-se o número de registros com os *stakeholders* Mantenedor (44), Mercado de Trabalho (17) e Ex-Alunos (7).

Tabela 65 - Número de registros de testes de média com significância estatística a 0,01 por stakeholder**

Categoria de <i>Stakeholders</i>	n
Mantenedor	44
Mercado de Trabalho	17
Ex-Alunos	7
Corpo Docente	3
Técnico-Administrativo	3
Fornecedores	3
MEC	3
Corpo Discente	2
Comunidade	0
Total	82

Fonte: Do autor

O *stakeholder* Comunidade não apresentou nenhum registro de diferenças significantes de médias por variáveis de perfil.

Quando combinados os perfis e *stakeholders*, temos os seguintes resultados:

Tabela 66 - Combinações de perfis e *stakeholders* com significância estatística a 0,01**

Perfis e <i>Stakeholders</i> com Médias Diferentes	n
Pública ou Privada & Mantenedor	18
Pública ou Privada & Mercado de Trabalho	13
Categoria Administrativa & Mantenedor	10
Idade & Mantenedor	8
Fins Lucrativos & Mantenedor	5
Titulação & Mantenedor	3
Presença de <i>Stricto sensu</i> & Ex-Alunos	3
Presença de <i>Stricto sensu</i> & Mercado de Trabalho	3
Outras combinações	19
Total	82

Fonte: Do autor

A diferença de médias entre o perfil das IES Públicas ou Privadas e o *stakeholder* Mantenedor apresentou diferenças estatísticas em todas as questões, à exceção da questão SAL1 – Poder Utilitário dos *Stakeholders*. Ainda assim, caso sejam aceitos resultados com significância a 0,05*, as médias poderiam ser consideradas estatisticamente diferentes (a 0,0342).

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA EM FUNÇÃO DO MÉTODO ADOTADO

Uma dificuldade da utilização de pesquisas quantitativas em Administração é a impossibilidade de reunir as organizações em laboratórios para realização de experimentos com grupos de controle e experimentais, como praticado nas *hard sciences*. Há sempre a necessidade de observação *ex post facto*, ou seja, abordar a realidade após a ocorrência de fenômenos sem controlar as variáveis com segurança como, por exemplo, em um laboratório de química.

Dada essa característica, nas pesquisas em Administração *ex post facto*, há um erro entre o que é observado e a realidade, já que as variáveis não estavam absolutamente sob controle.

Outra dificuldade refere-se ao problema de seleção de amostra e aleatoriedade dos fenômenos. Teorias estatísticas preveem aleatoriedade das amostras para a realização de inferências sobre a população. A questão é que os fenômenos administrativos estudados são resultado de escolhas e não de processos aleatórios, inviabilizando inferências e teorizações amplas.

Ainda sobre a amostra, haveria a necessidade de ampliação. Não se pode fazer conclusões generalizáveis sobre os resultados obtidos. Porém, cabe relatar que se trata de amostra relativamente robusta, dada à especificidade dos respondentes.

Cabe reforçar que foi obedecido um processo de pesquisa com o envio dos questionários, por e-mail, com a apresentação da pesquisa e *hyperlink* para acesso ao questionário no ambiente *online* da empresa SurveyMonkey®.

Houve o retorno, por *e-mail* e telefonemas, de indivíduos que tentaram responder ao questionário e que não conseguiram. Conforme consulta por e-mail realizada ao Suporte Técnico da SurveyMonkey®, tal situação ocorreu por falta de atualização dos navegadores de internet dos computadores dos usuários, o que impossibilitava o acesso ao grupo de questões de avaliação dos *stakeholders*.

Por último, utilizou-se como estratégia de pesquisa não solicitar, compulsoriamente, a identificação do respondente ou da IES, havendo a caracterização do respondente e da IES no qual atua de acordo com as variáveis empregadas no Instrumento de Pesquisa. É possível que haja mais de um respondente por IES, não sendo possível estabelecer com precisão que a população da pesquisa seja o número de Instituições de Ensino Brasileiras (2.391).

A mesma situação de confidencialidade foi acordada com os especialistas que colaboraram com a construção do instrumento de pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objeto de estudo o Desempenho Social Corporativo, sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*, em um contexto e setor específico (Ensino Superior Brasileiro).

Teve como objetivo principal avaliar a importância relativa dos *stakeholders* para o Desempenho Social Corporativo, segundo a percepção dos Gestores, em um setor e contexto específicos.

O setor escolhido para análise foi o de Ensino Superior: as Instituições de Ensino Superior no Brasil. Como elucidado na contextualização da pesquisa, esclarecimentos nesse sentido podem colaborar com a área de estudos em Administração Estratégica e sua busca em compreender os motivos que levam as organizações ao desempenho superior.

Como objetivos secundários, analisou os aspectos específicos da Teoria dos *Stakeholders* (Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, Distribuição de Recursos para *Stakeholders* e Saliência de *Stakeholders*) e analisou as relações entre a percepção dos gestores sobre os *stakeholders* de acordo com o Perfil das Instituições de Ensino e com o Perfil dos Gestores das Instituições (Experiência Profissional e Formação Acadêmica). Utilizando-se de um processo de pesquisa com abordagem epistemológica positivista, a coleta de dados foi realizada com um instrumento de pesquisa do tipo *survey*, construído com base no documento de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999), e que passou por alterações conforme submetido a especialistas.

A coleta de dados foi realizada de 15 de setembro de 2014 a 1 de dezembro de 2014, com envio de *link* para o questionário por e-mail para cada uma das Instituições de Ensino Superior do Brasil, conforme o *site* do e-MEC. Durante o período, 178 indivíduos responderam o questionário, dos quais 88 responderam todas as questões de percepções sobre os *stakeholders*. O processo de coleta de dados contou com suporte técnico da empresa SurveyMonkey®.

Após realização de estatísticas descritivas, testes t de média e ANOVA, realizados com apoio do software estatístico SPSS®, chegou-se às seguintes considerações finais quanto aos objetivos da pesquisa:

5.1 DO OBJETIVO PRINCIPAL

O questionário contou com 4 questões específicas sobre o Desempenho Social Corporativo. Quanto às questões sobre a geração de valor para o *stakeholder* e geração de valor para a IES oriundas do relacionamento mútuo (GRIFFIN, 2010), apresentaram-se diferenças de importâncias relativas entre os *stakeholders* – com maior relevância para Corpo Docente, Discente e Técnico-Administrativo, e menor para Fornecedores.

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*.

Assim, atendendo-se aos preceitos de Rud, Midahilar e Paul (1998), os *stakeholders* considerados tiveram diferenças de importância relativa quanto ao impacto social, mas igualdade quanto aos níveis de satisfação para cada *stakeholder* (*proxy* de Desempenho Social).

5.2 DOS OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

Quanto à Gestão de *Stakeholders* e Criação de Valor (Harrison *et al.*, 2010), foi identificada a existência de diferenças de importâncias relativas dos *stakeholders* quanto à relevância dos *stakeholders* nos processos de planejamento das IES, quanto à participação dos *stakeholders* em decisões, quanto à relevância dos *stakeholders* no Planejamento da IES, quanto às relações de confiança mútua, quanto à compreensão das IES sobre as demandas e desejos dos *stakeholders* e quanto ao alinhamento do atendimento aos *stakeholders* com os objetivos organizacionais da IES. O Corpo Docente apresenta-se em destaque nesse processo, sempre na primeira ou na segunda posição relativa perante os demais *stakeholders*. Os Fornecedores detêm a pior posição relativa.

Quanto à Distribuição de Recursos para *Stakeholders* (Phillips, 2003; Harrison *et al.* 2010), seja quanto à dedicação de recursos tangíveis e intangíveis, como quanto aos níveis de atendimento à demanda por esses recursos, o Corpo Docente, Corpo Discente e Corpo Técnico-Administrativo aparecem com importância relativa superior aos demais em todas as 4 questões, ainda que não haja distância das médias com significância estatística para com outros *stakeholders*. Neste aspecto da Teoria dos *Stakeholders*, os Ex-Alunos aparecem como o *stakeholder* menos privilegiado.

No que tange à Saliência de *Stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), em uma classificação arbitrária, foram classificados como *stakeholders* definitivos o Corpo Docente, o Corpo Discente, o MEC e o Mantenedor; como *stakeholder* dependente, o Corpo Técnico-Administrativo; como *stakeholders* discricionários, o Mercado de Trabalho, os Ex-Alunos e a Comunidade; e como não *stakeholder*, os Fornecedores.

Tal classificação apresentou compatibilidade com a última questão sobre Saliência de *Stakeholders*, como recomendado no teste empírico de Agle, Wood e Sonnenfeld (1999).

Por fim, o trabalho identificou as relações entre percepções dos Gestores sobre os *Stakeholders*, os Perfis das IES e Perfis dos Gestores.

As variáveis de perfil foram classificadas em *dummys* e analisadas por ANOVA. Foi identificado que a variável referente à propriedade da IES (Pública ou Privada) é a que apresenta diferenças mais significantes quanto à percepção dos Gestores, em especial quanto aos *stakeholders* Mantenedor e Mercado de Trabalho (maiores médias nas IES Privadas) .

5.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O presente estudo proveu esclarecimentos acerca das percepções de Gestores para com *stakeholders* em um determinado setor e contexto (Ensino Superior Brasileiro). Tais esclarecimentos podem fomentar pesquisadores da área de CSP e Teoria dos *Stakeholders* e orientar os práticos para direcionamentos de esforços e considerações em seus planejamentos.

Cabe ressaltar o caráter de ineditismo do presente trabalho. Por mais que algumas percepções possam ser consideradas senso comum, elas foram consubstanciadas com evidências empíricas – como a importância relativa superior de Mercado de Trabalho e do Mantenedor nas IES Privadas quando comparadas às IES Públicas.

Foi possível identificar heterogeneidade de importância dos *stakeholders* de acordo com diferentes variáveis. De forma geral, os *stakeholders* Corpo Docente, Corpo Discente e Corpo Técnico Administrativo aparecem com importância relativa superior. Os Fornecedores, de forma genérica, se mostraram como o *stakeholder* com menor importância relativa. As posições intermediárias dos *stakeholders* Mantenedor, MEC, Mercado de Trabalho, Comunidade e Ex-Alunos merecem investigações.

O sortimento de dados e variáveis implícitas no estudo permitirá diversos desdobramentos: (1) a replicação do processo de pesquisa em outros setores de atividades e delimitações

geográficas; (2) o uso dos dados para detalhamento das variáveis empregadas no estudo; (3) comparações com demais estudos já realizados em outros setores de atividade e contextos.

5.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Além das limitações explícitas do uso de uma abordagem positivista e *ex-post facto*, o trabalho apresentou uma amostra de apenas 88 elementos. Apesar da dificuldade de se obter dados dos Gestores, haveria necessidade de ampliação da amostra para maior robustez das análises.

A pesquisa apresentou uma amostra desbalanceada com relação a algumas variáveis. Em especial no apontamento das relações entre os perfis, por vezes as variáveis *dummys* geraram agrupamentos relativamente pequenos. Por isso, foram apresentados os dados de diferenças de médias significantes a 0,01.

Outro aspecto foi quanto ao não uso de testes não paramétricos. Há risco de pequenas variações nos valores dos testes estatísticos quando houver uso de estatística não paramétrica (exemplo: Mann-Whitney). Pretende-se utilizar outras técnicas estatísticas em estudos futuros.

Por fim, uma limitação foi quanto ao insucesso em coletar informações sobre o desempenho financeiro e desempenho acadêmico das IES. A coleta de tais informações permitiria relacionar as variáveis de CSP, Gestão para *Stakeholders* e Criação de Valor, Distribuição de Recursos para *Stakeholders*, Saliência de *Stakeholders* e Desempenho Financeiro e Acadêmico. Pretende-se retificar a ausência em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. How to define an environmental policy to improve corporate sustainability in developing countries. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 8, p. 542-556, 2009.
- ABREU, Mônica Cavalcanti Sá; CASTRO, Francisco Cesar; LAZARO, José Carlos. Avaliação da influência dos *stakeholders* na proatividade ambiental de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 7, n. 17, 2013.
- ACAR, William; AUPPERLE, Keneth, E.; LOWY, Ronald M. An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility Across the Spectrum of Organizational Types. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 9, n. 1, p 26-57, 2001.
- AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey 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.
- ANDREWS, Kenneth Richmond; LEARNED, Edmund Philip, CHRISTENSEN, C. Roland, and GUTH, William D. **Business policy: Text and cases**. Homewood: Irwin, 1965.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. Michigan: McGraw-Hill, 1965.
- BAIN, Joe S. **Industrial Organization**. Nova Iorque: Wiley, 1959.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120.1991.
- BARTUNEK, J.; RYNES, S.; IRELAND, R. What makes management research interest, and why does it matter? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 9-15, 2006.
- BERGH, D. Thinking strategically about contribution. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 135-136, 2003.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.
- BLACK, T. **Doing quantitative research in the social sciences: an integrated approach to research design, measurement and statistics**. Sage, 1999.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; SILVA, Ralph Santos da; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 23, n. 60, p. 232-245, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro de 2012.
- BOWEN, H. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper, 1953.
- BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CARROLL, Archie B. A Three-Dimensional Conceptual Model as Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-506, 1979.

CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definition Construct.** *Business and Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sep. 1999.

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

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16. p. 386-405 Nov. 1937.

COCHRAN, Philip L.; WOOD, Robert A. Corporate Social Responsibility and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 42-56, Mar. 1984.

DAVENPORT, Kim. Corporate Citizenship: a *Stakeholder* Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It. *Business and Society*, v.39, p. 2, p. 210-219. Jun. 2000.

DAVIS, Keith. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 312-322, 1973.

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

ETZIONI, A. **Modern organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

FREEMAN, Edward R.; HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan L.; DE COLLE, Simone. ***Stakeholder Theory: The State of The Art.*** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, Edward R.; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. *Stakeholder* Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, v. 5, n. 3, p. 364-369. Mai./Jun. 2004.

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

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom.** Chicago: University of Chicago Press, 1962.

FROOMAN, Jeff. *Stakeholder* Influence Strategies. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 191 – 205, 1999.

GOODPASTER, Kenneth E. Business ethics and *stakeholder* analysis. *Business Ethics Quarterly*, p. 53-73, 1991.

GOND, Jean-Pascal, CRANE, Andrew. Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? *Business and Society*. v.44, n. 4, p. 677-703, Nov. 2010.

GRAVES, Samuel B.; WADDOCK, Sandra E. Institutional Owners and Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 4, p. 1034-1046, Aug. 1994.

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

HAIR JR., Joseph F., BABIN, Barry, MONEY, Arthur H., SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HARRISON, Jeffrey S., BOSSE, Douglas A., PHILLIPS, Robert A. Managing for *Stakeholders*, *Stakeholder* Utility Functions and Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 58 – 74, 2010.
- HENDEL, Darwin D., LEWIS, Darrell, R. Quality Assurance of Higher Education In Transition Countries: Accreditation, Accountability and Assessment. **Tertiary Education and Management**. n .11, p. 239 – 258, 2005.
- HILL, Charles W. D.; JONES, Thomas M. *Stakeholder*-Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por Questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação Institucional**. Disponível em <http://www.inep.gov.br>. Acesso em 05 de abril de 2013.P
- INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo do Ensino Superior 2013**. Disponível em <http://www.inep.gov.br>. Acesso em 02 de dezembro de 2014.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.
- JIN, K. Gregory; DROZDENKO, Ronald; DELOUGHTY, Sara. The Role of Corporate Value Clusters in Ethics, Social Responsibility, and Performance: A Study of Financial Professionals and Implications for the Financial Meltdown. **Journal of Business Ethics**. v. 112, n. 1, p. 15-24, Jan. 2013.
- JONES, Thomas M. An integrating framework for research in business and society: a step toward the elusive paradigm?. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 559-564, 1983.
- JONES, Thomas M. Instrumental *Stakeholder* Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 404-437, Apr. 1995.
- KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.
- LANGRAFE, Taiguara de Freitas; BRANCO, Adso Castelo. Como medir a *Corporate Social Performance*? O estado da arte. **Anais do SemeAd: Seminários de Administração**. FEA-USP, São Paulo, Setembro de 2014.
- LEE, Min-Doung Paul. A review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-70, 2008.
- LERNER, Linda D.; FRYXELL, Gerald E. An empirical study of the predictors of corporate social performance: a multi-dimensional analysis. **Journal of Business Ethics**, p. 951-959, 1988.
- LIN, Chieh-Peng; BARUCH, Yehuda; SHIH, Wei-Chi. Corporate Social Responsibility and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy and Team Self-Esteem. **Journal of Business Ethics**. v. 108, n. 2, p. 167-18NNER0, Jun. 2012.

- LIU, Tsung-Chi; WANG, Chung-Yu; WU, Li-Wei. Moderators of the Negativity Effect: Commitment, Identification, and Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance. **Psychology & Marketing**, v. 27, n. 1, p. 54-70, Jan. 2010.
- LONGO, Mariolina; MURA, Matteo; BONOLI, Alessandra. Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the case of Italian SMEs. **Corporate Governance**, v. 4, n. 5, p. 28-42, 2005.
- MACCARI, Emerson Antonio. Contribuição a gestão dos programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro. Tese de doutorado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. *Stakeholder theory: issues to resolve*. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226-227, 2011.
- MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario; DOMINGUES, Maria José. Categorização por Importância dos *Stakeholders* das Universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 4-40, Sep./Dec. 2010.
- MANNER, Mikko H. The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 72, p. 53-72, 2010.
- MEISEBERG, Brinja; EHRMANN, Thomas. Lost in Translation? The Prevalence and Performance Impact of Corporate Social Responsibility in Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n 4, p. 566-595, Oct. 2012.
- MITCHELL, Ronald K; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna, J. Toward a Theory of *Stakeholder* Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **Academy of Management Review**, v. 22 , p. 853-886 , Oct. 1997.
- MITNICK, Barry M. Commitment, Revelation and Testaments of Belief: The Metrics of Measurement of Corporate Social Performance. **Business and Society**, v. 39, n. 4, p. 419-465, Dec. 2000.
- MITNICK, Barry M. **Systematics and CSR: The Theory and Processes of Normative Referencing**. *Business & Society*, v. 34, n. 1, p. 5-33, 1995.
- MORGAN, G., SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, Oct. 1980.
- MULLER, Alan; KOLK, Ans. Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 1, p. 1-26, Jan 2010.
- ORLITZKY, Marc; SCHIMDT, Frank L.; RYNES, Sara. Corporate Social and Finance Performance: A Meta Analysis. **Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 403-441, 2003.
- PARENT, Milena M.; DEEPHOUSE, David L. A Case Study of *Stakeholder* Identification and Priorization by Managers. **Journal of Business Ethics**. n. 75, p. 1-23, 2007.
- PAVA, Moses L.; KRAUZ, Joshua. The Association Between Corporate-Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost. **Journal of Business Ethics**. n. 15, p. 321-357, 1996.

- PENROSE, Edith. **The teory of the growth of the firm**. 3 ed. Oxford: Oxford University Press, 1939.
- PHILLIPS, Robert. **Stakeholder theory and organizational ethics**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.
- PHILLIPS, Robert; FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C. What *stakeholder* theory is not. **Business Ethics Quarterly**, p. 479-502, 2003.
- PORTER, Michael. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Pass, 1985.
- PORTER, Michael. **Competitive strategy: techniques for analysing industries**. New York: Free Pass, 1980.
- RETTAB, Belaid; BEN BRIK, Anis; MELLAHI, Kamel. A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 3, p. 371-390, Oct. 2009.
- ROWLEY, Timothy. Moving Beyond Dyatic Tyes: a Network Theory of *Stakeholder* Influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910. 1997.
- ROWLEY, Timothy; BERMAN, Shawn. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 39, n. 4, p. 397-418. Dec. 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, pp. 119 – 133. 1998.
- RYNES, S. Some reflections on contribution. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 311-313, 2002.
- SETHI, S. Prakash. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. **California Management Review**, v. 17, n. 3, p. 58–64, 1975.
- STANWICK, Peter A.; STANWICK, Sarah D. The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance and Environment Performance: An Empirical Examination. **Journal of Business Ethics**, v. 17, n. 2, p. 95-204, Jan. 1998.
- STARIK, Mark. Should trees have managerial standing? Toward *stakeholder* status for non-human nature. **Journal of business ethics**, v. 14, n. 3, p. 207-217, 1995.
- STITES, Jenna P.; MICHAEL, Judd H. Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships with Corporate Social Performance. **Business & Society**, v. 50, n. 1, p..50-70, Mar. 2011.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20: 571-610, 2010.
- SURROCA, Jordi; TRIBÓ, Josep A. Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance. **Journal of Business Finance and Accounting**, v. 35, n. 5&6, p. 748-789, Jun./Jul. 2008.

- SWANSON, Diane L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 43-64, 1995.
- THOMAS, Anya S.; SIMERLY, Roy L. Internal Determinants of Corporate Social Performance: The Role of Top Managers. **Academy of Management Journal**. p. 411, 1995.
- ULLMANN, Arie A. Data In Search of a Theory: A Critical Examination of The Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, 540-557, 1985.
- VONG, Fanny; WONG, IpKin Anthony. Corporate and social performance links in the gaming industry. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1674-1681, Sep. 2013.
- WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.
- WANG, Rong-Tsu. Modeling Corporate Social Performance and Job Pursuit Intention: Mediating Mechanisms of Corporate Reputation and Job Advancement Prospects. **Journal of Business Ethics**, v. 117, n. 3, p. 569-582, Oct. 2013.
- WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The Evolution of Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, Oct. 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, pp. 233-261. Oct. 1979.
- WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, 691-718, 1991.
- WOOD, Donna J. Measuring Corporate Social Performance: A Review. **International Journal of Management Review**. 2010.
- WOOD, Donna J.; JONES, Raymond E. *Stakeholder* Mismatching: A Theoretical Problem In Empirical Research On Corporate Social Performance. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 3, p. 229-267, Jul. 1995.

ANEXO A – Instrumento de Pesquisa

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior**Apresentação da Pesquisa**

A pesquisa tem por objetivo investigar as percepções de Gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) sobre os Stakeholders das IES.

São considerados Gestores os Executivos das IES, tais como: Reitores, Vice-Reitores, Pró-Reitores e Diretores.

Os Stakeholders, ou "partes interessadas", são entendidos como "grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais".

O questionário é dividido em três partes: perfil do Gestor (respondente); perfil da IES na qual o Gestor atua; percepções sobre os Stakeholders. O tempo para respondê-lo é de aproximadamente 20 minutos.

Não é uma pesquisa de caráter comercial. Tem fins exclusivamente científicos e é componente de Tese de Doutorado, sob orientação do Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann, da FEA/USP.

Agrademos a colaboração.

Taiguara Langrafe
Doutorando em Administração
PPGA FEA USP
tlangrafe@usp.br
tlangrafe@hotmail.com

Perfil do Gestor da Instituição de Ensino Superior

As questões a seguir tem o objetivo de identificar o perfil do respondente.

1. Qual sua idade?

Em anos:

2. Qual seu gênero?

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Qual sua titulação acadêmica?

☐ Não Graduado

☐ Graduado

☐ Especialista

☐ Mestrando

☐ Mestre

☐ Outra (especifique)

☐ Doutorando

☐ Doutor

☐ Pós-Doutorando

☐ Pós-Doutor

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

4. Qual(ais) sua(s) área(s) de formação no Ensino Superior (Graduação e Pós-Graduação)?

☐ Administração	☐ Direito
☐ Biologia	☐ Engenharia
☐ Ciências Contábeis	☐ Física
☐ Ciências Econômicas	☐ Letras
☐ Comunicação Social	☐ Matemática
☐ Outra(s) (especifique)	

5. Quantos anos de experiência você tem como Gestor de IES na sua carreira?

Em anos (número aproximado):

6. Em quantas IES você já foi Gestor?

Número de IES:

7. Você é Gestor da atual IES há quantos anos?

Em anos (número aproximado):

8. Em sua Experiência Administrativa, em quais áreas ou setores de atividade você já atuou?

☐ Administração Geral	☐ Recursos Humanos
☐ Comercial	☐ Empreendimento Próprio
☐ Contabilidade	☐ Consultoria
☐ Finanças	☐ Gestão Pública
☐ Marketing	☐ Terceiro Setor
☐ Outro(s) (especifique)	

9. Você tem participação na propriedade da IES (caso seja com fins lucrativos) ou cargo na Mantenedora (caso a IES seja sem fins lucrativos)?

- ☐ Sim
☐ Não

Perfil da Instituição de Ensino Superior

As questões a seguir têm por objetivo coletar informações sobre o perfil da Instituição de Ensino no qual o respondente é Gestor.

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

10. Qual a personalidade jurídica da Mantenedora?

- ☐ Governo Municipal (IES Pública)
☐ Governo Estadual (IES Pública)
☐ Governo Federal (IES Pública)
☐ Privada sem Fins Lucrativos (Confessional)
☐ Privada sem Fins Lucrativos (Não-Confessional)
☐ Privada com Capital Fechado (Familiar)
☐ Privada com Capital Fechado (Fundos e Investidores)
☐ Privada com Capital Aberto e Controle Familiar
☐ Privada com Capital Aberto e Controle por Fundos/Investidores
☐ Privada com Capital Aberto e Propriedade Pulverizada
☐ Outro (especifique)

11. Qual a Categoria Administrativa da IES?

- ☐ Faculdade
☐ Instituto Federal
☐ Centro Universitário
☐ Universidade

12. Quantos alunos de Graduação estão matriculados na IES?

Alunos matriculados
 (número aproximado):

13. Quantos alunos de Pós-Graduação Stricto Sensu estão matriculados na IES?

Alunos matriculados
 (número aproximado):

14. Qual o número de campi da IES?

Número de campi
 (valores aproximados
 - caso não saiba,
 deixe em branco):

15. De quais áreas do conhecimento são os Cursos e Programas oferecidos pela IES?

☐ Ciências Exatas e da Terra	☐ Ciências Agrárias
☐ Ciências Biológicas	☐ Ciências Sociais Aplicadas
☐ Engenharias	☐ Ciências Humanas
☐ Ciências da Saúde	☐ Linguística, Letras e Artes

Outro (especifique)

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

16. Em qual(ais) Estado(s) da Federação a IES está presente?

☐ Acre (AC)	☐ Maranhão (MA)	☐ Rio de Janeiro (RJ)
☐ Alagoas (AL)	☐ Mato Grosso (MT)	☐ Rio Grande do Norte (RN)
☐ Amapá (AP)	☐ Mato Grosso do Sul (MS)	☐ Rio Grande do Sul (RS)
☐ Amazonas (AM)	☐ Minas Gerais (MG)	☐ Rondônia (RO)
☐ Bahia (BA)	☐ Pará (PA)	☐ Roraima (RR)
☐ Ceará (CE)	☐ Paraíba (PB)	☐ Santa Catarina (SC)
☐ Distrito Federal (DF)	☐ Paraná (PR)	☐ São Paulo (SP)
☐ Espírito Santo (ES)	☐ Pernambuco (PE)	☐ Sergipe (SE)
☐ Goiás (GO)	☐ Piauí (PI)	☐ Tocantins (TO)

17. Qual a última pontuação da IES no Índice Geral de Cursos (MEC)?

Índice de 0 a 500

(valores aproximados)

- caso não saiba,

deixe em branco):

18. Qual o lucro/prejuízo ou superávit/déficit líquido no último exercício?

Em percentual sobre

a receita líquida

(valores aproximados)

- caso não saiba,

deixe em branco):

19. A IES passou por processo de transferência de manutenção nos últimos 5 anos (processo de fusão ou aquisição)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Percepções sobre Stakeholders das Instituições de Ensino...

Nas questões a seguir, solicita-se que os Gestores de Instituições de Ensino Superior informem seu grau de concordância com as frases (assertivas) sobre cada um dos stakeholders elencados.

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

***20. Este stakeholder é considerado relevante no processo de elaboração dos planos estratégicos da IES.**

[illegible]

***21. Este stakeholder participa ativamente, por meio de reuniões ou representações em conselhos, do processo decisório da IES.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

*** 22. Há relação de confiança mútua entre a IES e este stakeholder.**

[illegible]

***23. A troca de informações com este stakeholder permite compreender suas demandas e desejos.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

*** 24. O atendimento às demandas e desejos deste stakeholder ajuda a cumprir os objetivos organizacionais da IES.**

[illegible]

***25. O relacionamento com este stakeholder gera valor substancial para a IES.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

*26. O relacionamento com este stakeholder gera valor substancial para o stakeholder.

[illegible]

***27. O atendimento aos interesses deste stakeholder é muito importante para o impacto social da organização.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

*28. Este stakeholder está satisfeito com a IES.

[illegible]

***29. A dedicação de recursos tangíveis (Ex: bens e dinheiro) da IES para este stakeholder é alta.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

***30. Este stakeholder tem suas demandas por recursos tangíveis regularmente atendidas.**

[illegible]

***31. A dedicação de recursos intangíveis (Ex: tempo, reuniões e relacionamentos) da IES para este stakeholder é alta.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

*34. Este stakeholder tem poder baseado em força física ou coercitiva, utilizado ou não, para obter da IES o que é de seu interesse.

[illegible]

***35. Este stakeholder tem poder baseado em influência social (impacto em prestígio e reputação), utilizado ou não, para obter da IES o que é de seu interesse.**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

***36. Este stakeholder apresenta urgência em suas demandas à IES.**

[illegible]

***37. Os pedidos deste stakeholder são vistos pelo nosso time de gestão como legítimos (adequados ou apropriados).**

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior

***38. Este stakeholder recebe alta prioridade do nosso time de gestão.**

[illegible]

Muito obrigado

Muito obrigado pela sua inestimável colaboração. Caso queira receber os resultados futuros da pesquisa, informe seus dados de contato abaixo.

Há também espaço para comentários e avaliação do questionário.

Atenciosamente,

Taiguara Langrafe
Doutorando em Administração
PPGA FEA USP
tlangrafe@usp.br
tlangrafe@hotmail.com

39. Contatos do respondente

Nome:

E-mail:

Telefone (com DDD):

40. Qual sua avaliação sobre o questionário respondido?

[illegible]

Pesquisa de Doutorado: Stakeholders em Instituições de Ensino Superior**41. Comentários Gerais**