

**THE RELATIONSHIP AND THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS IN THE STRATEGIC PERFORMANCE IN A UNIVERSITY OF SOUTH OF SANTA CATARINA (BRAZIL)**

**O RELACIONAMENTO E A INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS* NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM UMA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (BRASIL)**

**Mariléia Maciel**

*Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Rua Fernando Zanata, 277, Bairro Jardim Angélica  
88804790 – Criciúma, Santa Catarina - Brasil  
E-mail: [marileia@unec.net](mailto:marileia@unec.net)*

**Gisele Silveira Coelho Lopes**

*Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Rua Alameda Felipe Arns, 210, Bairro Centro  
88850000 – Forquilha, Santa Catarina – Brasil  
E-mail: [giselelopes@unesc.net](mailto:giselelopes@unesc.net)*

**Melissa Watanabe**

*Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Av. Universitária, 1105, Bairro Universitário  
88806-000 - Criciúma, Santa Catarina - Brasil  
E-mail: [melissawatanabe@unesc.net](mailto:melissawatanabe@unesc.net)*

**Cristina Keiko Yamaguchi**

*Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Rua Dr. Jorge Bleyer, 667, Bairro Conta Dinheiro  
88508618 - Lages, Santa Catarina - Brasil  
E-mail: [criskyamaguchi@gmail.com](mailto:criskyamaguchi@gmail.com)*

**RESUMO**

*O presente estudo descreve o relacionamento e a influência dos stakeholders no desempenho estratégico de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense. Como arcabouço teórico foi utilizada a teoria dos Stakeholders, a abordagem e classificação dos Stakeholder do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) e a influência dos Stakeholders no desempenho estratégico. Este estudo foi de natureza qualitativa, que se constituiu numa pesquisa de campo com a utilização de entrevistas gravadas e roteiro semiestruturado. As entrevistas foram realizadas com 7(sete), sendo 4(quatro) diretores de Unidades Acadêmicas, 1(um) Pró Reitor de Finanças, 1(um) Gerente do setor de Patrimônio Logístico e o atual Reitor. Os resultados da pesquisa indicaram que a classificação dos stakeholders na luz de Mitchell, Agle e Wod (1997) proporcionou identificar que os acadêmicos, gestores, funcionários, comunidade e legislação federal de educação, são os stakeholders definitivos. Os professores são identificados como dominantes, os fornecedores como exigentes e o governo como stakeholder perigoso.*

**Palavras chaves:** Stakeholder, Universidade, Estratégia.

**ABSTRACT**

*The present study describes the relationship and the influence of stakeholders in the strategic performance in a University of South of Santa Catarina (Brazil). The theoretical framework was used the theory of stakeholders, the approach and classification of Stakeholder Mitchell model, Agle and Wood (1997) and the influence of stakeholders on strategic performance. This was a qualitative study that consisted in a field research with recorded interviews and semi-structured guide. Interviews were conducted with seven (7) employees, of which four (4) directors of Academic Units, one (1) Pro Rector of Finance, one (1) Manager of Logistics and heritage sector and the current Rector (President). The survey results indicate the classification of stakeholders in the model of Mitchell, Agle and Wod (1997) identified which that academics, managers, employees, community and federal law education, are the ultimate stakeholders. Teachers are identified as dominant, suppliers as demanding, and dangerous as the government stakeholder.*

**Keywords:** Stakeholder, University, Strategy

## 1 INTRODUÇÃO

Para auxiliar na elaboração e adoção de estratégias em instituições de ensino superior, marcadas por mudanças no ambiente interno e externo, é fundamental o conhecimento dos *stakeholders* e a influência que os mesmos exercem sobre uma instituição. Freeman (1984) afirma que os gestores são responsáveis por seus grupos de interesse e precisam identificar as questões estratégicas que afetam as partes interessadas e, por conseguinte, formular, programar e acompanhar estratégias para lidar com os seus diferentes grupos de interesse. A relevância do relacionamento dos grupos de interesse com as organizações é crescente, dada a necessidade de desenvolver habilidades específicas para operar de forma eficaz. O relacionamento com as partes interessadas pode ser gerenciado a partir de análise do assunto, comunicação estratégica e contratos formais (BAKKER, DEN HOND, VAN DER PLAS, 2002). Neste contexto, as empresas precisam traçar metas em suas relações com os *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Essas metas podem considerar o impacto do potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios (LYRA, GOMES, JACOVINE, 2009).

Para Moysés Filho (2010) existem diferentes métodos de conhecer o papel e a importância do relacionamento de uma empresa com seus *stakeholders*. Este conhecimento pode ocorrer por formas ou manifestações da influência e do poder dos diferentes grupos de interesse. Quanto mais articuladas às ações com os *stakeholders*, mais eficiente se mostra sua força e pressão junto à organização (ABREU, CASTRO, 2013). Para, Mitchell, Agle e Wood (1997) a definição dos grupos de interesse, embora não seja uma tarefa simples, permite a organização que os identifica apontar e adaptar ações para atingir os objetivos organizacionais. Neste sentido, este estudo se destina em descrever o relacionamento e a influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense (Brasil). O estudo foi realizado in loco sustentado teoricamente pelo modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) que se propõe analisar o relacionamento entre instituição e os *stakeholders*, combinando três atributos: Poder, Legitimidade e Urgência.

Este trabalho possui a seguinte estrutura: nesta primeira seção é apresentado os aspectos introdutórios e o objetivo do estudo; na segunda seção é apresentado os fundamentos teóricos relacionados a teoria dos *stakeholders* incluindo a abordagem e classificação dos *stakeholders* e *stakeholders* no desempenho estratégico; na terceira seção é apresentado os procedimentos metodológicos e na quarta seção tem-se a análise dos resultados que procura apresentar os resultados da questão que nortearam o trabalho, ao final, as considerações finais que resumem as principais conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do tempo a reflexão dos *Stakeholders* tem sido relevante em termos estratégicos no âmbito empresarial. Segundo Freeman (1984), a primeira definição apresentada em relação ao termo *stakeholder* foi no relatório na *Stanford Research Institute (SRI)* em 1963. Nesta definição apenas os acionistas eram considerados como grupo de interesse na organização, sendo chamados de *Stokholder*, cujo enfoque era no desempenho econômico das empresas. Na teoria de Freeman (1984) e Carrol (1993), *stakeholder* é um grupo que a organização interage e nela possui algum interesse e que possa afetar, de alguma forma, a maneira como uma organização alcança seus objetivos. A definição de Freeman (1984) é mais ampla porque não inclui somente os acionistas, mas sim os empregados, clientes, fornecedores e sociedade, aqueles que tem algum tipo de interação na organização.

Contrapondo a teoria de Freeman (1984), Jersen (2001) defende a corrente teórica dos *stakeholders* aliada a perspectiva econômica com vistas a geração de lucros, maximização e agregação de valor ao patrimônio da empresa. Nesta perspectiva, o relacionamento com os *stakeholders* é necessário para contribuir que as organizações atinjam seus objetivos econômicos. Já Litz (1996) defende a corrente teórica voltada ao gerenciamento dos *stakeholders* que se concentra nos mecanismos pelos quais as organizações respondem às demandas daqueles que se relacionam com ela. A gestão dos *stakeholders* é importante para proteger as organizações das demandas das partes interessadas que, segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), é impossível atender todas as demandas dos diferentes grupos de interesses, porém é possível prever as prioritárias. Desse modo, os gestores necessitam atuar permanentemente no monitoramento entre *stakeholders*, demandas e expectativas, afim de preservar um bom relacionamento com todas as partes interessadas.

Frente aos aspectos supracitados, é importante frisar que os gestores têm um papel fundamental no relacionamento entre empresas e *stakeholders*. Este relacionamento é responsável por disseminar ideias e valores para gerar benefícios aos *stakeholders* envolvidos com a organização. Isso significa que é necessário conhecer os diferentes grupos de interesse, além da interação entre esses grupos e a empresa (SWANSON, 2007). Para facilitar essa interação, Nascimento, Lemos e Mello (2008) dividiram os *stakeholders* em dois grupos: os *stakeholders* externos e os *stakeholders* internos. Os *stakeholders* externos inclui a comunidade, as organizações ou entidades reguladoras do setor, as associações de classes, os fornecedores, os sindicatos, as mídias, o poder público

municipal, estadual ou federal. Enquadram-se nos *stakeholders* internos os acionistas, os sócios da organização, os diretores, os empregados, os estagiários e os voluntários.

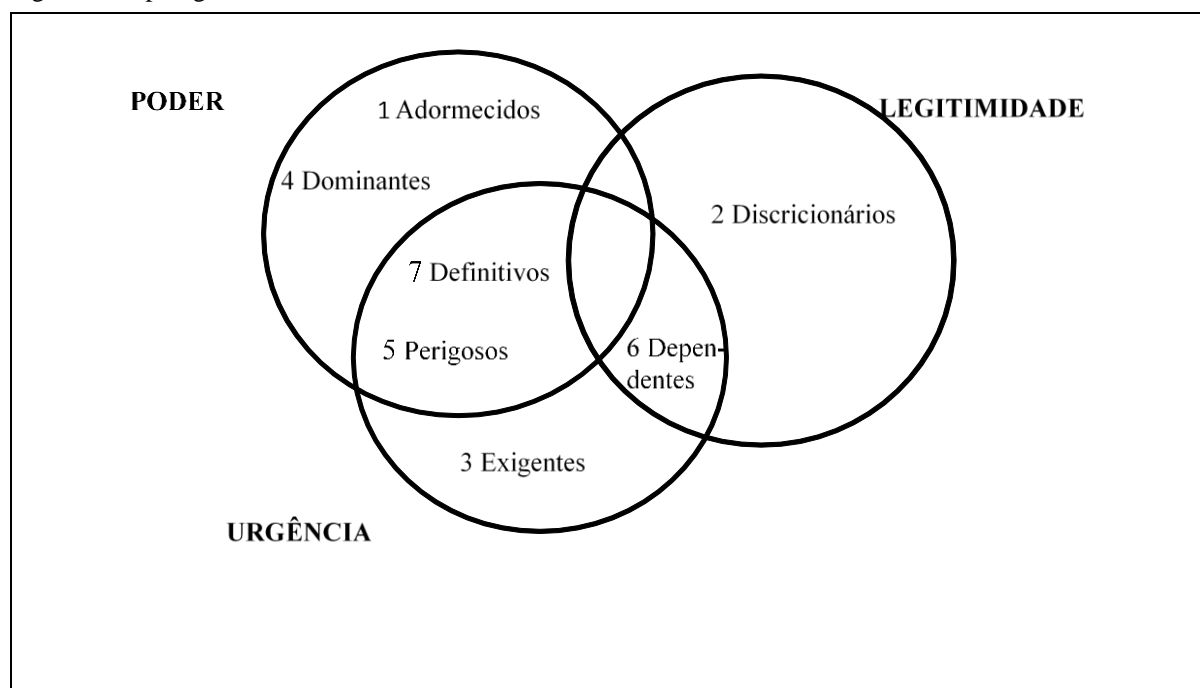
Nesta ordem de ideias, é oportuno ainda mencionar que as organizações que interagem diretamente com seus *stakeholders*, a comunicação entre as partes propicia um resultando positivo no desempenho da reputação corporativa, assim como nas ações empreendidas em prol da comunidade em geral (MOYSÉS FILHO, 2011). Neste sentido Mitchell; Agle e Wood, (1997) admitem que a identificação e a influência dos *stakeholders* dentro da instituição, permite escolher a melhor maneira de interagir com as partes interessadas e conhecer seus principais interesses.

## 2.1 Abordagem e classificação dos stakeholders

O modelo de análise proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) possibilita a identificação dos *stakeholder* com base na combinação de três atributos que emerge do nível de interferência dos *stakeholders* numa organização: poder, legitimidade e urgência. Os autores afirmam que o poder exercido sobre a organização pode ser coercitivo (força ou ameaça), normativo (legislação e meio de comunicação) ou ainda utilitário (retém recursos ou informações). A legitimidade é uma suposição ou uma percepção generalizada de que ações de uma entidade são próprias dentro de um sistema socialmente constituído por normas, valores, crenças e definições. No atributo urgência é essencial uma resposta imediata quanto às solicitações dos *stakeholders*, levando em conta a necessidade do relacionamento da organização com o grupo de interesse.

A combinação dos três atributos, poder, legitimidade e urgência classificam o tipo de *stakeholders* dentro do modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997). Esta classificação permite os gestores conhecerem e gerenciarem com mais eficiência seus grupos de interesses. Com o propósito de orientar as organizações a privilegiarem as relações com as partes interessadas, a tipologia dos *stakeholders* admite previsões sobre o comportamento gerencial de cada classe envolvida com a organização. Desse modo, a análise do modelo resulta em 7 (sete) tipos de classes de *stakeholders* formados pela combinação dos atributos, em que 3 (três) delas possuem apenas 1 (um) atributo, 3 (três) possuem 2 (dois) atributos e 1 (um), possui todos os 3 (três) atributos. Portanto, a combinação desses atributos gera as 7 (sete) classes de *stakeholders* conforme a Figura 1:

Figura 1 - Tipologia dos Stakeholders



Fonte: Adaptado de Mitchell; Agle; Wood, (1997, p.872)

Na Tabela 1 é possível compreender quais as características apresentadas por cada *stakeholder* gerado a partir da combinação dos atributos: poder, legitimidade e urgência.

Ao analisar os tipos de *stakeholders* formados pela combinação dos atributos, é possível as organizações, de forma adequada, alocarem seus recursos, elaborarem e planejarem estrategicamente seus objetivos (MITCHELL;

AGLE; WOOD, 1997). Essa classificação busca primeiramente analisar dentro das 7(sete) classes as características de cada *stakeholder* que resulta na posse de 2(dois) ou mais atributos. Assim, a tarefa se torna mais fácil não apenas na identificação do atributo, mas no potencial que cada *stakeholders* tem para colaborar ou ameaçar a organização (SAVAGE *et al*, 1991). Deste modo, a classificação dos *stakeholders* tende a apresentar aos gestores um melhor direcionamento nas ações estratégicas, pois quanto mais as organizações compreenderem os atributos de poder, legitimidade e urgência de maneira explícita nas pretensões de um *stakeholder*, amplia a segurança no processo de gestão organizacional (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

## 2.2 Stakeholders no desempenho estratégico

Considerando a relevância atribuída aos *stakeholders* no desempenho estratégico, sua identificação e classificação dos interesses são importantes para uma organização que necessita envolvê-los na elaboração das estratégias (FROOMAN, 1999). Na definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é uma perspectiva, um plano, uma posição, para atingir determinado objetivo. Dessa forma, o conhecimento do potencial dos *stakeholders* de cooperar ou ameaçar as estratégias organizacionais é, muitas vezes, ignorado pelos gestores. A capacidade de cooperar e ameaçar estão equilibradas no momento do monitoramento, pois permite o gerenciamento das partes interessadas que vão além das estratégias. Isso significa que a cooperação é importante para oportunizar a organização unir forças com as partes interessadas para alcance dos objetivos estratégicos (SAVAGE *et al*, 1991).

Uma nova abordagem colaborativa sugerida por Freeman (1999) e Bakker, den Hond, Van der Plas, (2002) é a relação entre empresa e *stakeholder*. Esta abordagem não propicia resultados positivos para as organizações que operam na economia altamente competitiva, porém produz efeitos positivos no longo prazo para partes interessadas e organização. Para Moysés Filho (2011), a forma que organização se comunica com seus grupos de interesses, reflete no desempenho e na reputação corporativa.

Porter (2010) afirma que o novo movimento que envolve as estratégias no mundo marcado por mudanças na economia de escala e maior aproximação de empresa e sociedade, serve de ponte para envolver os grupos de interesses nos objetivos organizacionais. Vale destacar, que as pessoas estão cada vez preocupadas com os problemas graves no mundo. Os jovens em particular estão reconhecendo esses problemas como a pobreza, saúde, meio ambiente, desigualdades sociais entre outros. Há demandas para novas formas de associar o econômico com o social numa visão completa de como as empresas podem atuar. Portanto, o envolvimento dos grupos de interesse é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais alinhado aos problemas sociais.

## 3 MÉTODO

Este estudo visa descrever o relacionamento e a influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense (Brasil). Para os fins de investigação foi utilizado como método a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. O meio de investigação utilizado foi à pesquisa de campo numa Universidade localizada no extremo sul catarinense (Brasil). A unidade e elemento da pesquisa foram os gestores que atuam em cargos estratégicos na Universidade, num total de 7(sete), sendo 4(quatro) diretores de Unidades Acadêmicas, 1(um) Pró Reitor de Finanças, 1(um) Gerente do setor de Patrimônio Logístico e o atual Reitor.

O procedimento de coleta dos dados ocorreu por intermédio de entrevistas gravadas, com duração média de quarenta minutos cada. O instrumento de coleta foi um roteiro semiestruturado adaptado de Xavier (2010), que utilizou numa investigação semelhante porém aplicada com gestores num banco de crédito consignado.

A técnica de análise dos dados consistiu na análise de conteúdo com base nas etapas sugeridas por Laville & Dionne (1999). Primeiramente as entrevistas foram transcritas, identificadas e recortadas com propósito de eleger os relatos que expressavam significados para a problemática em pauta de investigação. No processo de identificação foi definido que cada entrevistado fosse identificado com a sigla E1, E2, E3... Essa denominação foi necessária para preservar a identidade dos entrevistados, já que o objetivo neste estudo não é conhecer quem foi mas qual é a contribuição do entrevistado para o propósito da pesquisa. No tratamento dos dados muitas falas foram eliminadas, já que destoavam do objetivo da pesquisa. Neste sentido, foram utilizados os colchetes [...] que significam que algumas falas foram ocultadas. É importante ainda destacar que as transcrições foram feitas literalmente conforme o relato do entrevistado, isso significa que no ato da transcrição foram respeitadas a autenticidade dos relatos. Na próxima etapa foram analisados os relatos recortados e organizados em categorias enquadrando-os de acordo com a literatura, neste caso o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). Por fim, foram realizadas a categorização final das unidades de análises considerando as propriedades e a dimensão que os relatos em relação a identificação e a influência dos stakeholders no desempenho estratégico da IES em estudo.

## 4 RESULTADOS

O objetivo desta seção é identificar o relacionamento e a influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico da IES em estudo conforme a posse dos atributos mencionados no modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997).

### 4.1 Identificação dos stakeholders

Para identificar os *stakeholders* internos e externos da instituição foi tomado como base a abordagem de Freeman (1984) que sugere que a identificação dos *stakeholders* comuns na organização possibilita a facilitação do gerenciamento destes grupos. Neste caso, a classificação foi realizada com base nas percepções gerenciais a partir do cargo ocupado por cada entrevistado. Tomando como ponto de referência a opinião dos entrevistados, a Tabela 2 apresenta a classificação dos *stakeholders* internos conforme relato dos participantes.

Ao analisar a Tabela 2, é possível perceber que os *stakeholders* internos mais citados pelos entrevistados foram os acadêmicos, seguidos dos professores e funcionários. Essa evidência parece existir certa semelhança de opiniões quando se trata de *stakeholders* internos, tendo em vista a proximidade destes entrevistados aos *stakeholders* em si. O segundo grupo de *stakeholder* mais citado foram os pesquisadores e os gestores, mesmo com pouca frequência os entrevistados que evidenciaram estes grupos também parecem justificar pela convivência constante nas rotinas de trabalho.

Diferentemente dos outros entrevistados, o entrevistado E5 evidenciou outros *stakeholders* pelo fato da amplitude do cargo, já que possui relacionamento com vários outros grupos de interesses, que de certa forma, para ele são importantes em todo o processo organizacional da Universidade, sendo estes, os Colegiados Internos, Conselhos Universitários, Conselho de Administração da Mantedora, Pró Reitoria de Ensino, Pró Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Pró Reitoria de Finanças, Setor de Comunicação Integrada – SECOM e o Parque Tecnológico – IPARQUE.

Frente a essas evidências, é importante compreender as razões pelas quais os entrevistados identificaram os *stakeholders* internos. O E1 evidenciou a importância dos acadêmicos. Segundo este entrevistado, “os acadêmicos são a razão de existir da instituição. Eles exercem uma influência positiva” (E1). Quanto aos professores sua relevância se dá pelo motivo que o “professor é responsável pela formação, ele é um agente transformador” [grifo nosso] (E7) que pode mudar o aluno em relação aos vários conceitos e romper preconceitos. O segundo grupo de *stakeholders* foram os pesquisadores e os gestores, mesmo com pouca frequência, os entrevistados evidenciaram estes grupos para justificar a convivência constante nas rotinas de trabalho.

Num segundo momento, os entrevistados evidenciam os grupos de interesses externos, que de alguma forma, influenciam no cotidiano da Universidade. Os entrevistados identificaram os *stakeholders* externos, conforme apresentado na Tabela 3.

Os entrevistados elencaram os *stakeholders* externos com maior frequência, o governo por motivos distintos. O gestor E7 destaca que o governo nas 3 (três) esferas – Federal, Estadual e Municipal - tem o poder de influenciar no processo decisório da Universidade. Isso significa que quando o governo institui qualquer medida legal relacionada à Educação Superior no Brasil, tende a impactar no percurso decisório da Universidade. Convém evidenciar o olhar administrativo do gestor E1 que é fundamental para compreender que a Universidade detém de privilégios na isenção de impostos, no processo de aquisição de equipamentos na modalidade importação.

Um ponto digno de nota é que a Universidade por ser comunitária, possuía até novembro de 2013, certa restrição no acesso à captação de recursos, pois este privilégio era exclusivo das Universidades Federais e Estaduais. Porém com a aprovação da Lei 12.881/2013 as Universidades Comunitárias têm o direito de participar de editais de captação de recursos externos como forma de realizar ações na comunidade.

O *stakeholder* mídia também teve presença na maioria das respostas. Seu destaque se dá porque tanto a universidade quanto a mídia tem interesses comuns, pois ao mesmo tempo em que a universidade tem interesse de divulgar suas ações e projetos, a mídia procura a universidade em busca de pauta; contudo esta relação pode ter algumas diferenças dependendo do interesse de ambas.

A comunidade foi considerada pelos entrevistados como um dos grupos de interesse externo mais importante. Sua influência é muito forte dentro da instituição, porque a universidade tem o compromisso com a mesma e de apresentar ações sociais que resultem em melhorias para a mesma.

Ao identificar os concorrentes como sendo um dos grupos de interesses, os entrevistados 3 e 5 ressaltaram que a universidade precisa prestar mais atenção neste *stakeholders*, pois nos últimos anos surgiu um crescente número de faculdades na região sul. O *stakeholder* fornecedor foi apontado pelo entrevistado E1, que destacou que os

fornecedores estão presentes em suas decisões e operações. “*A influência dos fornecedores é positiva quando consegue filtrar e elencar fornecedores de produtos e serviços essenciais para manutenção da instituição*”. (E1).

Sobre os grupos políticos, o E5 evidencia que houve momentos em que a universidade sofreu pressões por parte destes grupos. Contudo se procurou em estabelecer uma relação harmoniosa que fosse boa para ambos os lados. Quanto à importância dos líderes de organizações privadas foi destacada pelo E6. O mesmo argumenta que as empresas/organizações/entidades irão receber o profissional formado pela Universidade. Ressalta ainda, a contribuição dos professores do ensino médio de escolas públicas e privadas, no sentido de indicarem a universidade para seus alunos quanto à formação acadêmica.

Vale ressaltar, a influência dos sindicatos, pois foi manifestado nos relatos certa preocupação da universidade com este grupo, porque há um relacionamento com aqueles que representam os funcionários e aqueles que representam os funcionários terceirizados. Dessa forma a universidade precisa monitorar este tipo de sindicato no intuito de se proteger quanto a futuras questões trabalhistas.

Em suma, os gestores além de identificar os *stakeholders* externos e internos, ressaltaram a influência que estes *stakeholders* exercem em relação à universidade. Isso significa que no desenvolvimento do planejamento estratégico, essas evidências são pautadas para traçar metas em suas relações com os *stakeholder* atuais e os potenciais. O estabelecimento destas metas e acompanhamento permite prever ações opostas as dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, envolvendo-os nas ações que evitem problemas no futuro (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

#### 4.2 Grau de importância dos stakeholders

Nesta seção serão apresentados os *stakeholders* conforme o grau de importância, como sugere o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). A Tabela 4 apresenta os *stakeholders* conforme o grau de importância para a Universidade, segundo a opinião dos gestores entrevistados.

Analisando a Tabela 4, é possível compreender que os acadêmicos são considerados o primeiro *stakeholder* mais importante. Também é possível perceber que os acadêmicos, professores e funcionários têm maior frequência nas repostas. A partir da visão dos gestores, os grupos de interesses internos estão ligados entre si, um é a razão de existir do outro afirma o E3. Dessa forma, a Tabela 5, aponta os motivos de escolha do acadêmico primeiro mais importante.

Observando as falas dos entrevistados na Tabela 5 é possível constatar o reconhecimento do *stakeholder* acadêmico como importante e influenciador no processo decisório da universidade. É possível observar que o objetivo da instituição na visão dos gerentes é a transmissão do conhecimento para uma formação acadêmica de qualidade, que é feito para respaldar na prestação de serviços ao acadêmico. “[...] eles são a razão de todo o trabalho e empenho da instituição, na formação profissional e social que este indivíduo vai exercer na sociedade [...] [grifo nosso]”.

Os professores, conforme citado na Tabela 6, são responsáveis por essa formação acadêmica, pois tem o papel de instituir no acadêmico a consciência social, o exemplo de cidadania e convivência em sociedade.

É possível observar a importância dada pelos entrevistados quanto ao papel do professor no processo de formação de aluno. Internamente isso significa que os professores e acadêmicos são os que alimentam e fazem acontecer às ações sociais demandadas pela própria sociedade assim como pela instituição.

Analisando a Tabela 7, 3 (três) entrevistados elegeram os funcionários como 3º mais importantes para instituição. As justificativas deram o enfoque no sentido operacional e como uma das razões de existir da universidade, conforme afirma o entrevistado 5 “[...] Sem os funcionários, a universidade não aconteceria, de forma legal, operacional e justa no sentido de gerar empregos e renda a comunidade [...]” [grifo nosso] (E5). O entrevistado E1 evidencia o *stakeholder* fornecedor pelo motivo que suas atividades estão ligadas diretamente aos fornecedores e afirma que “[...] Os fornecedores, suprem as necessidades dos serviços prestados, com produtos e serviços” [grifo nosso] (E1). Vale acrescentar que a universidade depende de alguns fornecedores que suprem as necessidades básicas como o fornecimento de papel, água, material de escritório, produtos de limpeza entre outros.

O entrevistado E3 evidenciou a comunidade como sendo um grupo de interesse externo. Isso porque a universidade tem o compromisso e a responsabilidade de prestar não só os serviços à comunidade local, mas sim, e um conjunto as ações sociais que visam o bem comum, segundo ele; “[...] a comunidade, pelo compromisso social que a universidade tem com a mesma” (E3).

Dessa forma, após analisar os *stakeholders* mais importantes, foi questionado aos entrevistados, levando em conta suas respostas anteriores, se havia algum dos *stakeholders* que eram menos importantes. Dessa forma a Tabela 8 apresenta quais foram os *stakeholders* destacados pelos entrevistados como menos importantes.

Segundo a Tabela 8 apenas 2(dois) dos entrevistados, o E6 e o E7, identificaram 2 (dois) *stakeholders* como sendo menos importantes. O E6 afirma que “[...] as associações de classes são menos importantes, porque elas não influenciam na universidade, por exemplo, Conselho Regional de Contabilidade – CRC, esse tipo de associação não vai impactar em decisões organizacionais [...]” [grifo nosso] (E6).

Para o E6, os *stakeholders* que exercem algum tipo de influência na instituição devem ser observados com atenção especial. O *stakeholder* indicado pelo E7 foram os empresários da região e em sua compreensão, não vão influenciar diretamente na instituição, segundo ele, “[...] o desenvolvimento regional que a universidade proporciona remete a uma importância para os empresários, contudo esses empresários não influenciam em decisões organizacionais [...]”[grifo nosso] (E7).

Os demais entrevistados não mencionaram algum *stakeholders* menos importante, pois entendem que todos que interagem com a universidade devem ser considerados importantes. Foi possível identificar nas falas dos entrevistados que não há distinção entre os grupos, pois se acredita que a participação de todos é fundamental para o fortalecimento da instituição. Cada grupo contribui de forma mais significativa em um determinado assunto conforme os interesses inerentes, porém todos de alguma forma tornam-se indispensáveis e importantes ao processo de gestão.

#### **4.3 Classificação e influência dos stakeholders no desempenho institucional**

A classificação dos *stakeholders* ocorre quando um *stakeholder* possui 1(um), 2(dois) ou todos os 3(três) atributos: poder, legitimidade e urgência. Essa classificação objetiva apresentar o grau de influência de um *stakeholder* no desempenho de uma organização. Mitchell, Agle e Wood (1997) evidenciam que a relevância dos atributos podem variar dependendo das circunstâncias e que não são construídos de forma objetiva, mas sim de forma social. As percepções gerenciais tendem a variar conforme a situação e o cargo ocupado.

O modelo de Mitchell; Agle e Wood, (1997) sustenta a identificação da influência dos *stakeholders* no desempenho institucional quanto aos atributos de poder, legitimidade e urgência. A classificação e a combinação dos 3(três) atributos resulta em 7(sete) tipos: adormecidos, discricionários, exigentes, dominantes, perigosos, dependentes e definitivos.

A partir destes pressupostos, a Tabela 9 apresenta a classificação do grau de influência dos *stakeholders* conforme o relato dos gestores combinados aos atributos de poder, legitimidade e urgência.

Os *stakeholders* acadêmicos, gestores, funcionários, comunidade e Legislação Federal de Educação são considerados *stakeholders* definitivos, que pela combinação de poder, legitimidade e urgência, a universidade precisa dar atenção imediata e envolvê-los nas estratégias da organização.

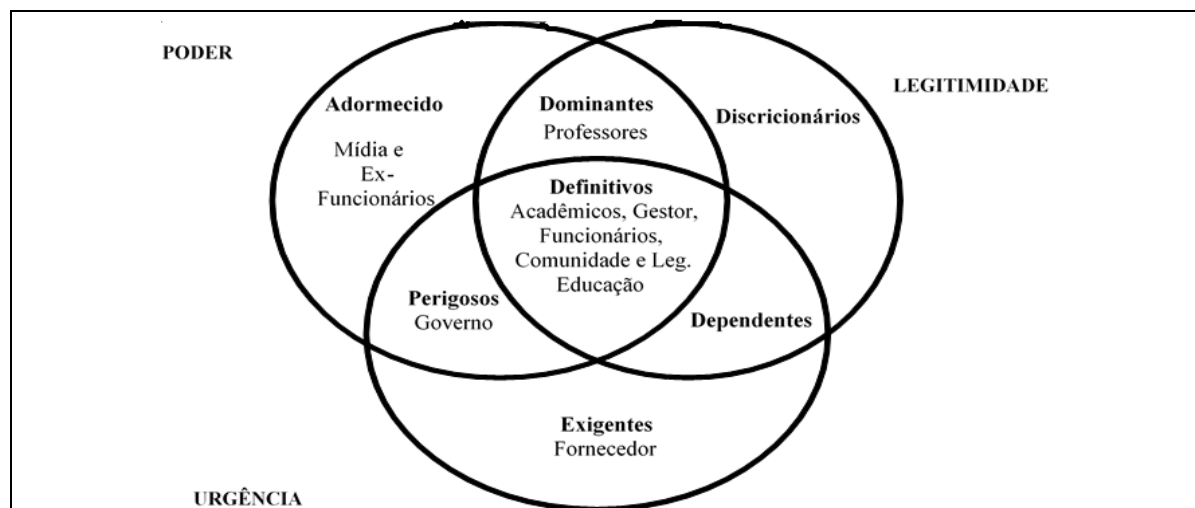
Os professores mesmo sendo considerados um grupo de interesse interno tiveram uma classificação diferente dos demais. A partir dos relatos dos entrevistados os professores foram enquadrados como *stakeholders* dominantes, pois possuem o poder e a legitimidade. O que justifica esta combinação de atributos nas características deste *stakeholder* é a influência que exercem na instituição formando uma coalizão dominante, pois esperam receber muita atenção por parte dos gestores.

O governo foi classificado como *stakeholder* perigoso, pois ao combinar os atributos de urgência e poder carecem de legitimidade, pois assume um papel coercitivo frente à instituição. Esta coersão é justificada porque o governo tem um papel regulador a partir da emissão de leis que retira a autonomia institucional de querer ou não cumprir.

A mídia e o grupo de colaboradores desligados da universidade foram classificados como *stakeholders* adormecidos. Essa classificação é justificada por possuírem o atributo poder para impor sua vontade na instituição, mas ao mesmo tempo não possuem um relacionamento legítimo ou um pedido urgente, sendo que este poder se torna inutilizado.

Os fornecedores foram classificados como *stakeholders* exigentes que são reconhecidos como reivindicadores. São aqueles que não têm poder e nem legitimidade, mas são cansativos para os gestores, pois possuem o potencial de aderir um segundo atributo. A Figura 2 apresenta a classificação dos *stakeholders* conforme a posse dos atributos justificados nas entrelinhas anteriores.

Figura 2 - Tipologia dos *stakeholders* da universidade



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997)

Ao observar a combinação dos atributos com base na tipologia de Mitchell; Agle e Wood, (1997), é possível avaliar quais *stakeholders* a Universidade precisa atentar quanto a influência no seu desempenho institucional. Como este estudo foi realizado numa instituição comunitária e suas decisões são tomadas em colegiados, os *stakeholders* de alguma forma influenciam no desempenho institucional. Isso significa que pela natureza da própria instituição e o modelo de autogestão depende da participação efetiva de vários agentes internos e externos, caso contrário, a gestão dos processos se torna comprometida. Assim afirma o E5 “[...] os mesmos grupos se tornam prejudiciais à gestão na medida em que tentam interferir nas decisões internas a partir de interesses individuais ou de pequenos grupos por parte de alguns líderes em detrimento dos interesses acadêmicos e coletivos”.

A partir destas constatações, vale lembrar as afirmações de Mitchell; Agle e Wood (1997) que atender todas as reivindicações é impossível, porém ao identificar a posse dos 3(três) atributos essa escolha facilita, pois o *stakeholder* identificado sinalizará o pedido urgente e a necessidade de monitoramento de sua influência positiva ou negativa que precisam de constante atenção pela gestão da universidade.

#### 4.4 Discussão

A pesquisa identificou inicialmente os *stakeholders* internos seguidos dos externos. Foi constatado que os *stakeholders* internos são interdependentes, pois as relações entre eles e a instituição ocorrem diretamente na hierarquia ou indiretamente. Neste sentido, Freeman (1984) afirma que a relação entre a instituição e os *stakeholders* precisa ser a mais proativa possível, a fim de reduzir riscos e relações estáveis com os grupos que podem influenciar ou serem influenciados pela organização.

Mitchell, Agle e Wood (1997) argumentam que a importância dos *stakeholders* é positivamente relacionada ao acúmulo dos atributos poder, legitimidade e urgência. O trabalho permitiu identificar o grau de associação entre cada atributo e a importância dos *stakeholders* na percepção gerencial. Dentre os dados obtidos se destacam os *stakeholders* internos como os acadêmicos, professores e funcionários. Essa evidência parece clara para todos os entrevistados que atribuíram relevância a esses grupos por fazerem parte do contexto da instituição.

Os demais grupos identificados (os extensionistas, pesquisadores, gestores, colegiados internos, conselhos universitários, conselho de administração da mantenedora, pró reitoria de ensino, pró reitoria de pós-graduação, pesquisa e extensão, pró reitoria de finanças, setor de comunicação integrada e o parque tecnológico – Iparque) foram considerados importantes porque são setores que fazem a ponte entre o ambiente interno e externo da instituição. Os relatos deram a entender que o *stakeholder* internos, os acadêmicos, são tidos como o mais relevante para instituição. Uma das razões levantadas é o reconhecimento do *stakeholder* acadêmico como um importante influenciador no processo decisório da universidade e por exercer o poder coercitivo que pode impor sua vontade em determinadas situações.

O segundo *stakeholder* apontado é o professor, porque ele é o principal autor no processo de formação de aluno. Segundo Santos (2001), o professor é considerado um facilitador da aprendizagem que se preocupa em transmitir



o conhecimento. Esse processo acontece naturalmente dentro da instituição, no envolvimento do aluno em pesquisas e em projetos extensionistas incentivados pelo professor dentro e fora da sala de aula.

O terceiro *stakeholder* mais importante são os funcionários pelo ponto de vista operacional. Seguindo a ideia de Freeman (1984) o funcionário quando considerado importante para a organização se sente como parte dela. Funcionários que se sentem valorizados não apenas cumprem suas funções, mas vão além, são parceiros, trabalham em prol do alcance dos objetivos da instituição. Para a instituição os funcionários têm grande representatividade, pois todos trabalham em função dos objetivos organizacionais para manter a qualidade do serviço prestado ao acadêmico.

Os *stakeholders* externos identificados como influenciadores foram governo, comunidade e mídia. as entidades de classes como, associação empresarial de criúma - ACIC, ordem dos advogados do brasil, câmara dos dirigentes lojistas – CDL, líderes de organizações privadas, professores de ensino médio de escolas públicas e privadas, sindicatos e presídios, tidos como aqueles que de alguma maneira exercem influência na instituição. Esse fato vai ao encontro com a teoria de Freeman (1984) que agentes que influenciam ou são influenciados pelos objetivos da organização são tidos como os *stakeholders*.

Os *stakeholders* governo nas 3 (três) esferas – Federal, Estadual e Municipal - tem o poder de influenciar no processo decisório da Universidade. Isso se justifica porque quando institui qualquer medida legal relacionada à educação superior no Brasil, tende a impactar no percurso decisório da Universidade, portanto, o governo pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente.

O *stakeholder* mídia tem sua relevância porque tanto a universidade quanto a mídia tem interesses comuns. A instituição tem interesse de divulgar suas ações, a mídia procura a universidade em busca de pauta. Contudo, esta relação pode ter algumas diferenças dependendo do interesse de ambas.

A comunidade foi considerada como um dos *stakeholders* externo mais importante e sua influência é muito forte dentro da instituição. A universidade tem o compromisso de apresentar ações sociais que resultem em melhorias para comunidade. Freeman (1984) afirmou que quando uma organização elabora suas estratégias, precisa incluir à comunidade local e alinhar os seus objetivos aos objetivos da comunidade. O ideal é que representantes locais possam participar da elaboração das estratégias para apresentar e defender os interesses da comunidade. Os interesses precisam atender ambos os lados, pois na existência de conflitos, a organização pode optar por tentar resolvê-los para obter uma harmonia social.

Em suma, os gestores além de identificarem os *stakeholders* externos e internos, ressaltaram a influência que estes *stakeholders* exercem em relação à universidade. Isso significa que no desenvolvimento do planejamento estratégico, essas evidências são pautadas para traçar metas em suas relações aos *stakeholders*. O estabelecimento destas metas e o acompanhamento permite prever ações opostas as dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades e envolvendo-os nas ações (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

A presença dos atributos poder, legitimidade e urgência encontradas nas relações entre *stakeholder* e universidade definiram o tipo de *stakeholders* que a universidade possui e quais precisa atender quanto as reivindicações dos interessados e quais são necessárias nas estratégias organizacionais. Neste sentido, os *stakeholders* acadêmicos, gestores, funcionários, comunidade e legislação federal de educação, são considerados *stakeholders* definitivos, pois a universidade precisa dar atenção imediata e envolvê-los em suas estratégias. Os professores, são os *stakeholders* dominantes, pois exercem a influência na instituição, garantindo a devida combinação de poder e legitimidade, formando uma coalizão dominante, pois espera receber muita atenção por parte dos gestores.

O governo foi classificado como *stakeholder* perigoso, pois se caracteriza quando há a combinação da urgência e de poder, porém carece de legitimidade, tornando os interessados coercitivos. A mídia e grupo de desligados da universidade foram classificados como *stakeholders* adormecidos por possuir o atributo o poder que poderá impor sua vontade na instituição, porém não tem um relacionamento legítimo ou um pedido urgente, por isso seu poder permanece inutilizado. Os fornecedores foram classificados como *stakeholders* exigentes, também chamados de reivindicadores, são aqueles que não têm poder e nem legitimidade, mas são cansativos para os gestores porque precisam monitorá-los quanto ao potencial de obter um segundo atributo (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou descrever o relacionamento e a influência dos *stakeholders* no desempenho estratégico de uma Universidade do Extremo Sul Catarinense (Brasil). Na visão dos gestores da universidade, os *stakeholders* internos e externos são os grupos de interesses que, de alguma forma, influenciam no processo decisório da

instituição. Essa identificação ocorreu em virtude dos relacionamentos que os gestores possuem com os diferentes grupos de interesses. Ficou evidenciado a relevância dos acadêmicos, professores e funcionários como *stakeholders* internos que são grupos que fazem parte da identidade da universidade.

Na percepção dos gestores, a influência do papel do professor no desempenho estratégico se dá pelo comprometimento e o envolvimento nos projetos de pesquisa e extensão, na produção e socialização de novos conhecimentos e sua responsabilidade na inserção do acadêmico em ações sociais. Já os acadêmicos, são considerados um grupo importante, pois as ações estratégicas da universidade são desenvolvidas no intuito de melhorar a formação do aluno, considerado um forte influenciador no processo decisório da universidade. “[...] *acadêmicos que tem uma formação crítica esses faz a toda a diferença* [...]” (E5). É possível constatar que a contribuição desses grupos é essencial para instituição, pois apresentaram uma característica de interdependência para que a razão de ser da universidade se concretize. Os funcionários são responsáveis por colocar em prática todos os processos operacionais que contribuem no bom funcionamento do cotidiano da instituição.

Os *stakeholders* externos que podem influenciar no desempenho estratégico foram definidos como os fornecedores, governo, comunidade, mídia, Entidades de classes (ACIC, OAB), concorrentes, líderes de organizações privadas, professores de ensino médio de escolas públicas e privadas, sindicatos e presídio.

Um ponto digno de nota, é que o governo destacado como um influenciador no processo decisório é considerado um grande parceiro da instituição. Existem projetos que a instituição desenvolve que conta com a participação efetiva do governo. A universidade necessita se relacionar com o governo, pois além de ser um parceiro é uma ponte entre instituição e sociedade.

Convém evidenciar o papel importante da mídia na instituição que tanto pode influenciar positivamente ou negativamente, dependendo do momento que ambas manifestam interesses em comum. Um fato em destaque é que a mídia televisiva, o rádio e jornais locais concorrem entre si para noticiar fatos, notícias, eventos, projetos da instituição. Isso significa que a universidade é pauta para esses veículos de comunicação.

A partir destes achados é possível inferir que a identificação do *stakeholder* e sua influência no desempenho estratégico institucional é essencial para compreender os vínculos existentes entre a universidade e os grupos de interesse. Foi constatado que as prioridades dadas por cada gestor em relação aos *stakeholders* dependiam da intensidade do relacionamento que o cargo ou setor possui.

A limitação da pesquisa ocorreu em virtude da pesquisa ser aplicada em uma única instituição de ensino superior, de caráter comunitário. Portanto, estes resultados não servem de parâmetro para caracterizar os *stakeholders* de universidades com características semelhantes. O modelo utilizado neste estudo elaborado por Mitchell, Agle e Wood (1997) é um modelo dinâmico que se posiciona na percepção gerencial e que utiliza a classificação dos três atributos, poder, legitimidade e urgência, que podem variar conforme a situação dos grupos de interesses.

Desse modo, como sugestão para pesquisas futuras é o relacionamento dos *stakeholders* numa IES com as ações de responsabilidade social, uma pesquisa qualitativa com os *stakeholders* identificados, a fim de levantar dados que possa contribuir no desenvolvimento de ações de responsabilidade social bem como o relacionamento entre instituição e *stakeholder*, uma pesquisa que aborde os impactos das ações e projetos desenvolvidos pela universidade, em prol da comunidade em que está inserida.

#### AGRADECIMENTOS:

Ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC/CNPq/UNESC) da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, ao Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico - PPGDS/UNESC, ao Grupo de Estudo e Pesquisa em Estratégia, Competitividade e Desenvolvimento (GECOMD) e ao Grupo de Pesquisa Trabalho, Subjetividade e Políticas Públicas – GTSP.

#### REFERÊNCIA

- Abreu, M. C. S., Castro, F. C., & Lazaro, J. C. (2013). Avaliação da influência dos stakeholders na proatividade ambiental de empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 7(17).
- Ahlstrand, B. Lampel, J., & Mintzberg, H. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. *Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre*.
- Camargos, M. A. D., & Dias, A. T. (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo*, 10(1), 27-39.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

- Bakker, F., den Hond, F., & Van der Plas, R. (2002). Stakeholder influence strategies and stakeholder-oriented management. In *The 10th Greening of Industry Network Conference Goteburg*. Göteborg, Sweden, 23-26 June.
- Santos, S. C. (2001). O processo de ensino-aprendizagem e a relação professor-aluno: Aplicação dos “sete princípios para a boa prática na educação de Ensino superior”. *Caderno de pesquisas em administração*, 8(1), 69-82.
- Freeman, R. e.(1984), strategic Management: a stakeholder Approach. *Boston: Pitman*, 23.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.
- Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355-1363.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(spe), 39-52.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Moretti, S. L. A. (2011). Ensino e pesquisa em Administração II: novas propostas para capacitação de docentes e tutoriais de ensino – Itu (SP): Ottoni Editora, 213 p.
- Moysés Filho, J. E., Rodrigues, A. L., & Moretti, S. L. D. A. (2011). Social and environmental management in small and medium enterprises: power and influence of stakeholders. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(1), 204-236.
- Nascimento, L. F; Lemos, A. D. C; Mello, M.C.A. (2008). Gestão socioambiental estratégica. Porto Alegre: Bookman. 232 p.
- Savage, Grant T. et al (1991). “Estratégias para avaliar e gerenciar as partes interessadas da organização.” *Academia de Administração Executiva* 5.
- Swanson, D. L. (2007). Moral Leadership. *Encyclopedia of Business Ethics and Society* (Vols. 1-5). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956260>

## TABELAS

Tabela 1 –Tipologia dos *Stakeholders* .

<i>Stakeholder</i>	Definição
<b>Adormecido</b>	<i>Stakeholder</i> adormecido, possui o atributo poder, para impor sua vontade em uma organização, mas não tem um relacionamento legítimo ou um pedido urgente, sendo que seu poder permanece inutilizado. É difícil, mas é possível prever quais <i>stakeholders</i> adormecidos podem se tornar salientes, por exemplo, funcionários que foram demitidos.
<b>Discrecionários</b>	<i>Stakeholder</i> discrecionário, têm posse do atributo legitimidade, mas não tem o poder de influenciar a organização, sendo que suas reivindicações não são urgentes. Esse tipo de <i>stakeholder</i> é particularmente interessado na parte que envolve a responsabilidade social.
<b>Exigentes</b>	<i>Stakeholder</i> exigente possui o atributo a urgência. Estes <i>stakeholders</i> são descritos como reivindicadores, pois não têm o poder e nem a legitimidade, mas são cansativos para os gestores, porque precisam monitorá-los quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
<b>Dominantes</b>	<i>Stakeholder</i> dominante, que tem o poder e a legitimidade, exercem a influência na organização garantindo a devida combinação de poder e legitimidade, formando uma coalizão dominante.
<b>Perigoso</b>	<i>Stakeholder</i> perigoso, se caracteriza quando há a combinação da urgência e poder, porém carece de legitimidade tornando os interessados coercitivos. Um exemplo de tentativas de utilização de meios coercitivos ainda muito comum são as greves, sabotagens dos empregados.
<b>Dependente</b>	<i>Stakeholder</i> dependente, não tem o poder, mas possui a legitimidade e a urgência, já que depende de outras partes interessadas para realizar sua vontade, uma vez que o poder nesta relação não é recíproco
<b>Definitivos</b>	<i>Stakeholders</i> definitivo, possui combinação de poder, legitimidade e urgência, a administração deve dar atenção imediata e envolvê-los nas estratégias da organização.

Fonte: Adaptado de Agle, Mitchell e Wood, (1997).

Tabela 2 - Identificação *stakeholders* internos.

<i>Stakeholders</i> Internos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Acadêmicos	X	X	X	X	X	X	X
2. Professores	X	X	X	X	X	X	X
3. Funcionários	X	X	X	X	X	X	--
4. Colegiados plenos	--	--	--	--	X	--	--
5. Conselho Universitário	--	--	--	--	X	--	--
6. Conselho de Administração da Mantedora	--	--	--	--	X	--	--
7. Pró Reitoria de Ensino	--	--	--	--	X	--	--
8. Pró Reitoria de Pesquisa e Extensão	--	--	--	--	X	--	--
9. Pró Reitoria de Finanças	--	--	--	--	X	--	--
10. Setor de Comunicação Integrada - SECON	--	--	--	--	X	--	--
11. IPARQUE	--	--	--	--	X	--	--
12. Gestores	--	--	--	--	--	X	X
13. Pesquisadores	--	--	--	--	--	X	X
14. Extensionistas	--	--	--	--	--	X	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Tabela 3 - Identificação *Stakeholders* Externos.

<i>Stakeholder</i> Externo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Fornecedores	X	-	-	-	-	-	-
2. Governo	X	X	X	X	X	X	X
3. Comunidade	X	-	X	-	X	X	-
4. Mídia	-	X	-	-	X	X	X
5. Entidades de classes (ACIC, OAB)	-	-	X	-	X	X	X
6. Concorrentes	-	-	X	-	X	-	-
7. Líderes de organizações privadas	-	-	-	-	-	X	-
8. Professores de ensino médio de escolas públicas e privadas	-	-	-	-	-	X	-
9. Sindicatos	X	-	-	-	-	X	-
10. Presídio	-	-	-	-	X	X	-

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Tabela 4 - Grau de importância dos *stakeholders*

<i>Stakeholder</i> mais importantes	Tipo	Grau de Importância						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Acadêmicos	Interno	1°	1°	2°	-	1°	-	1°
Professores	Interno	2°	2°	4°	1°	2°	2°	-
Funcionários	Interno	3°	3°	1°	2°	3°	-	-
Fornecedores	Externo	4°	-	-	-	-	-	-
Comunidade	Externo	-	-	3°	-	-	-	-

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Tabela 5 - -- Motivos escolha do *Stakeholders* Acadêmicos

<b>Acadêmicos</b>
<b>Justificativa quanto a Importância</b>
<p><b>Primeiro</b> “[...] toda universidade gira em torno da <i>formação e prestação de serviços para os mesmo</i> [...]” [grifo nosso] (E1);</p> <p>“[...] pelo <i>ponto de vista financeiro</i> [...]” [grifo nosso] (E2);</p> <p>“Os acadêmicos, professores e funcionários são extremamente importante para instituição, por <i>que todos estão ligados um ao outro, no processo de disseminação do conhecimento é toda a razão de e existir da instituição</i>, não teria sentido esses três grupos de interesse.” [grifo nosso] (E5);</p> <p>“[...] razão de existir da Universidade [...]” (E7);</p> <p><b>Segundo</b> “[...] por que <i>eles são o foco do nosso trabalho</i> [...]” [grifo nosso] (E3);</p>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Tabela 6 – Motivos escolha do *Stakeholders* Professores

<b>Professores</b>
<b>Justificativa quanto a Importância</b>
<p><b>Primeiro</b></p> <p>“Os Professores é o primeiro mais importante, por que <i>eles têm a responsabilidade de disseminar o conhecimento aos acadêmicos.</i>” [grifo nosso] (E4);</p> <p><b>Segundo</b></p> <p>“[...] Os professores <i>são responsáveis pelo ensino</i> [...]”[grifo nosso] (E1);</p> <p>“[...] Os professores no ponto de vista acadêmico, eles tem que <i>são responsáveis pelo ensino</i> [...]”[grifo nosso] (E2);</p> <p>“<i>Os professores estão empenhados em criar e inovar conteúdos e metodologias, buscando o aperfeiçoamento contínuo do processo de ensino – aprendizagem e procuram acompanhar as mudanças da sociedade e das novas gerações</i>” [grifo nosso] (E5);</p> <p>“[...] Os professores, <i>por que são os formadores de opinião</i> [...]”[grifo nosso] (E6);</p>

Fonte: dados obtidos na pesquisa

Tabela 7 – Motivos escolha do *stakeholders* funcionários

<b>Funcionários</b>
<b>Justificativa quanto a Importância</b>
<p><b>Primeiro</b></p> <p>“Considera o primeiro mais importante os funcionários, <i>por que eles fazem o operacional acontecer.</i>” [grifo nosso] (E3);</p> <p><b>Segundo</b></p> <p>“[...] Os funcionários técnicos administrativos, <i>cuidam dos trâmites da universidade</i> [...]”[grifo nosso] (E4);</p> <p><b>Terceiro</b></p> <p>“[...] Sem os funcionários <i>não tem a prestação de serviços</i> [...]”[grifo nosso] (E1);</p> <p>“[...] Os funcionários pelo ponto de vista operacional [...]” (E2);</p> <p>“Os acadêmicos, professores e funcionários são extremamente importante para instituição, <i>por que todos estão ligados um ao outro, no processo de disseminação do conhecimento</i> e toda a razão de existir da instituição <i>não teria sentido esses três grupos de interesse.</i>” [grifo nosso] (E5);</p>

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Tabela 8 – *Stakeholders* menos importante.

<b>Stakeholder Menos Importantes</b>	<b>Tipo</b>	<b>Grau de Importância</b>						
		<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>
Algumas associações de classes, exemplo: Conselho Regional de Contabilidade - CRC		-	-	-	-	-	1°	1°
Empresários		-	-	-	-	-	-	-

Fonte: dados obtidos na pesquisa

Tabela 9 - Identificação dos *stakeholders* com a combinação dos Atributos.

<b>Stakeholder</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Atributos</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Característica</b>
1. Acadêmico	Interno	Poder, Legitimida de e Urgência	<b>Definitivo</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> - impor sua vontade;</p> <p><b>Poder Utilitário</b> - traz o recurso;</p> <p><b>Poder Simbólico</b> – desempenho no Enade</p> <p><b>Legitimidade legal</b> - contratos e regras no relacionamento com a universidade;</p> <p><b>Legitimidade Moral</b> – existência de um relacionamento de confiança universidade e acadêmicos;</p> <p><b>Urgência temporal</b> - não aceitaria atrasos;</p> <p><b>Urgência criticalidade</b> - o atraso implicaria em prejuízos a universidade.</p>

<i>Stakeholder</i>	<i>Ambiente</i>	<i>Atributos</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Característica</i>
2. Gestores	Interno	Poder, Legitimidade e Urgência	<b>Definitivo</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> – tem o poder de tomar à decisão;</p> <p><b>Poder Utilitário</b> - reverter recursos em bem ao público interno externo;</p> <p><b>Poder Simbólico</b> - depende das atitudes com os subordinados e com administra os recursos;</p> <p><b>Legitimidade legal</b> - tem a responsabilidade de cumprir contratos, as normas;</p> <p><b>Legitimidade Moral</b> - a confiança é a base do relacionamento com a instituição se não houvesse não seria o gestor;</p> <p><b>Urgência temporal</b> - não aceitaria atrasos porque implicaria em atrasos em seus compromissos;</p> <p><b>Urgência criticalidade</b> – resultaria em perda para instituição por que atrasaria seus compromissos também.</p>
3. Funcionários	Interno	Poder, Legitimidade e Urgência	<b>Definitivo</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> – operacionalizam as decisões dos gestores;</p> <p><b>Poder Utilitário</b> – a universidade contribui com geração de empregos;</p> <p><b>Legitimidade legal</b> - é base da instituição;</p> <p><b>Urgência temporal</b> - não aceitaria atrasos;</p> <p><b>Urgência criticalidade</b> – resultaria em perda para instituição o atraso com o funcionário.</p>
4. Professores	Interno	Poder e Legitimidade	<b>Dominante</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> - tem que ser exemplo dentro e fora da instituição;</p> <p><b>Legitimidade Moral</b> a universidade precisa ter um elo de confiança com o professor, pois eles é que vai repassar o conhecimento ao aluno.</p>
5. Governo	Externo	Poder, Urgência	<b>Perigoso</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> - pelas leis de tributação;</p> <p><b>Poder Simbólico</b> - também pelas leis de tributação;</p> <p><b>Urgência temporal</b> – não aceitaria atrasos por parte da universidade;</p> <p><b>Urgência criticalidade</b> – resultaria em prejuízo irreparável a universidade.</p>
6. Comunidade	Externo	Poder, Legitimidade e Urgência	<b>Definitivo</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> - apoiar ou não a universidade;</p> <p><b>Poder Simbólico</b> - o envolvimento com a comunidade é muito forte, se fosse diferente não teria caráter comunitária;</p> <p><b>Legitimidade Legal</b> - a universidade tem obrigações legais e moral para com a comunidade;</p> <p><b>Urgência temporal</b> - não aceitaria atrasos;</p> <p><b>Urgência criticalidade</b> – resultaria em perda para instituição.</p>
7. Mídia	Externo	Poder	<b>Adormecido</b>	<p><b>Poder coercitivo</b> – dependendo dos fatos ela, pode exercer esse tipo de poder;</p> <p><b>Poder Simbólico</b> - é o elo de comunicação entre a universidade e o ambiente externo;</p>

<i>Stakeholder</i>	<i>Ambiente</i>	<i>Atributos</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Característica</i>
8. Legislação Federal de Educação	Externo	Poder, Legitimidade e Urgência	<b>Definitivo</b>	<b>Poder coercitivo</b> – Nota baixa em qualquer curso de graduação; <b>Poder Simbólico</b> – A nota baixa no ENADE causaria dano à imagem da instituição; <b>Legitimidade Legal</b> – o não cumprimento das exigências deste órgão implicaria no bom andamento dos cursos. <b>Urgência temporal</b> - não aceitaria atrasos; <b>Urgência criticalidade</b> – resultaria em perda irreparável para instituição.
9. Grupo de desligados da universidade	Externos	Poder	<b>Adormecido</b>	<b>Poder coercitivo</b> – meios jurídicos para impor sua vontade; <b>Poder Simbólico</b> – campanha negativa na cidade.
10. Fornecedores	Externo	Urgência	<b>Exigente</b>	<b>Urgência temporal</b> - não aceitaria atrasos; <b>Urgência criticalidade</b> – resultaria em perda para instituição.

Fonte: dados obtidos na pesquisa.