



**XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**  
Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:  
Inovação, Integração e Interculturalidade

Cidade de Loja - Equador  
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



## **ANALISANDO OS *STAKEHOLDERS* DAS UNIVERSIDADES**

**GRAZIELE ALANO GESSER**

Universidade Federal de Santa Catarina

[graziele.alano@gmail.com](mailto:graziele.alano@gmail.com)

**THUINE LOPES CARDOSO**

Universidade do Estado de Santa Catarina

[thuinecardoso@hotmail.com](mailto:thuinecardoso@hotmail.com)

**PEDRO ANTÔNIO DE MELO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com)

### **RESUMO**

Esse artigo teve como objetivo analisar o estado da arte dos estudos publicados no Brasil sobre a relação entre as universidades e seus *stakeholders*. Trata-se de um estudo predominantemente qualitativo, descritivo e bibliográfico que utilizou a técnica de Revisão Sistemática da Literatura. Para a seleção do portfólio bibliográfico, a busca por publicações foi realizada na base Scielo, com os vocábulos “*stakeholder*” e “universidade” e suas variações. Seguindo o protocolo de pesquisa, a busca retornou um portfólio composto por 30 artigos. Após uma pré-análise dessa amostra, primeiramente a partir da exclusão das publicações duplicadas, seguida da leitura dos resumos, restaram apenas treze artigos para análise. Embora somente três artigos do portfólio tenham apresentado os termos *stakeholder(s)* ou ator(es) em seus objetivos ou questões, notou-se que todos eles abordaram uma temática específica da gestão da universidade sob a perspectiva de um ou mais grupos de interesses específicos. A presente pesquisa demonstrou uma diversidade de atores principais evidenciados em cada estudo, o que resulta dos diversos micro-ambientes (unidades acadêmicas e administrativas) e seus *stakeholders* específicos. Concluiu-se que a multiplicidade de atores e grupos de interesses, com diferentes objetivos e demandas, exige das IES o desenvolvimento de estratégias para gestão desses atores.

**Palavras-chave:** Gestão universitária; Universidades; *Stakeholders*; Análise de publicações.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações fazem parte de ecossistemas compostos por múltiplos organismos que interagem entre si, estabelecendo uma relação de dependência para sobreviver e prosperar (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE [FNQ], 2017). De acordo com Hatch (2013), as organizações interagem com distintos atores em seu ambiente: indivíduos, comunidades, organizações, governo. Estes atores são chamados de *stakeholders*.

As universidades são organizações pluralistas, caracterizadas pela multiplicidade de *stakeholders*, de métodos, técnicas, propósitos, ações e se destacam pelos conflitos, pelas contradições internas e pelas demandas concorrentes e conflituosas (SHORE, 2010; JARZABKOWSKI; FENTON, 2006; TEIXEIRA; CASTRO, 2015). Seus *stakeholders* têm como função assegurar que os benefícios sociais e os valores inerentes das universidades não sejam desvirtuados (AMARAL; MAGALHÃES, 2000).

Segundo Mainardes, Alves, Raposo e Domingues (2010), o leque de *stakeholders* de uma universidade tende a ser amplo. Amaral e Magalhães (2000) definem os *stakeholders* das universidades como as pessoas ou entidades com interesse no ensino superior com certo direito de intervenção: os alunos, os pais, o Estado, a sociedade e o próprio sistema. De acordo com Teixeira e Castro (2015), na rede de *stakeholders* que envolvem as Instituições de Educação Superior (IES), participam o governo, empregadores e órgãos regularizadores, tais como Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Quanto às universidades públicas, Gesser (2018) identificou como principais grupos de interesse os órgãos de controle, os servidores, o MEC, as organizações da sociedade civil e os alunos. Já, de acordo com Platt Neto et al. (2006), os principais grupos de interesse da transparência e *accountability* das universidades são: alunos, servidores, fornecedores, sindicatos de servidores, ONGs e associações, pesquisadores e mídia.

Nota-se, portanto, a multiplicidade de atores que interagem no contexto universitário e a dificuldade de identificação das partes interessadas e dos seus respectivos interesses. Entre as partes existe ainda uma assimetria de poder, ou seja, a influência dos *stakeholders* sob as ações das universidades não se distribui de forma igualitária (ARRUDA; BARROS, 2018) e o que os diferencia são justamente os seus interesses em relação a instituição (TEIXEIRA; CASTRO, 2015). Torna-se necessário, portanto, que as IES identifiquem as partes interessadas, bem como o poder de influência e os interesses destas, e gerenciem os relacionamentos advindos da sua rede de *stakeholders* (FNQ, 2017).

Neste contexto, esta pesquisa busca analisar o estado da arte dos estudos publicados no Brasil sobre a relação entre as universidades e seus *stakeholders*. Para atender a este objetivo, realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema.

Este artigo estrutura-se da seguinte forma: além desta introdução, na seção dois apresenta-se o referencial teórico; na 3, a metodologia da pesquisa; na 4, os resultados encontrados; na 5, as considerações finais; e, por fim, são apresentadas as referências.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 UNIVERSIDADE E SEUS *STAKEHOLDERS*

As universidades são organizações pluralistas, caracterizadas pela multiplicidade de membros e grupos internos e pela falta de clareza e multiplicidade de objetivos, os quais muitas vezes são conflitantes e concorrentes entre si (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). Teixeira e Castro (2015) acrescentam que o ambiente das Instituições de Educação Superior

(IES) é um cenário de tensão, de conflitos de agência e de interesses, de métodos e técnicas, de propósitos, de ações e de forças representativas de grupos de interesse (*stakeholders*).

Também chamados de partes interessadas ou grupos de interesse, os *stakeholders* são os indivíduos, grupos ou organizações “que afetam e são afetados pela realização dos objetivos da empresa” e/ou que têm interesses nas atividades da organização e capacidade de influenciá-la (FREEMAN, 1984, apud FNQ, 2017, p. 4; SAVAGE et al., 1991, apud FNQ, 2017).

Em decorrência do poder de influência, torna-se necessário, que as organizações identifiquem, gerenciem e mantenham um bom relacionamento com as partes interessadas. A gestão dos *stakeholders* facilita o mapeamento de oportunidades e “de riscos, o direcionamento de recursos, a criação de políticas e processos” (FNQ, 2017, p. 5), além de permitir o alinhamento dos valores da organização com os sociais, facilitar a antecipação de ataques dos grupos de pressão e promover a melhoria da reputação da organização.

Quanto aos grupos de interesse que envolvem a organização, Arruda e Barros (2018, p. 5) argumentam que “nem sempre são igualmente importantes e relevantes em relação a uma determinada ação, ou seja, há uma assimetria de poder” entre eles. A fim de avaliar a importância dos diversos *stakeholders*, Mitchell, Agle e Wood (1997) classificaram diferentes grupos de interesses. Buscaram entender a relevância e a ordem de prioridade de cada *stakeholder* baseados em três critérios: a legitimidade da relação das partes interessadas com a organização; o poder de influência das partes interessadas; e a urgência das demandas dos *stakeholders* na organização. Este último critério pode ser entendido como “o grau com o qual as partes interessadas podem reivindicar e serem imediatamente atendidas” (FNQ, 2017, p. 6).

Com base nesses três critérios, os autores desenvolveram o modelo “*Stakeholders Salience*” (saliência/relevância do *stakeholders*) que busca entender as condições que influenciam o envolvimento das partes interessadas nos processos decisórios e entender como os gestores priorizam as demandas advindas. A partir da ausência ou presença desses critérios, Mitchell, Agle e Wood (1997) definiram uma tipologia de *stakeholder* ilustrada no quadro 1.

**Quadro 1 - Tipologia de *stakeholder***

	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação	Tipo
<i>Stakeholder</i>	X	X	X	Definitivo	<i>Stakeholder</i> Definitivo
	X	X		Dominante	<i>Stakeholders</i> Expectantes
	X		X	Perigoso	
		X	X	Dependente	
	X			Dormente	<i>Stakeholders</i> Latentes
		X		Discricionário	
			X	Demandante	

Fonte: Adaptado de FNQ (2017), com base em Mitchell, Agle e Wood (1997)

Os *stakeholders* dormente, discricionário e demandante são *stakeholders* latentes que possuem apenas um dos atributos (poder, legitimidade ou urgência) e por esse motivo são considerados de baixa saliência/relevância. Os *stakeholders* expectantes (dominante, perigoso e dependente) possuem dois atributos e, portanto, uma relevância moderada. Os *stakeholders* definitivos possuem os três atributos, tendo, portanto, alta saliência e constituindo a categoria mais elevada (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Mitchell, Agle e Wood (1997) consideram que os níveis de atributos podem variar ao longo do tempo, alterando, conseqüentemente, a saliência e relevância dos diversos *stakeholders*, a depender da sua posse de poder, legitimidade e urgência. À medida que um

*stakeholder* adquire mais atributos, sua influência sobre a organização aumenta, aumentando a probabilidade de seus interesses serem considerados pela organização.

Ressalta-se, entretanto, que os *stakeholders* não têm consciência dos seus próprios atributos (FNQ, 2017). Considerando o contexto universitário, Teixeira e Castro (2015) afirmam que estes são incapazes de perceber que participam e que podem persuadir, conduzir ou coagir determinadas decisões estratégicas dentro dessas instituições. Embora não percebam, os *stakeholders* têm poder de influenciar e direcionar as estratégias das IES.

Torna-se importante, portanto, desenvolver modelos participativos de gestão que envolvam os *stakeholders*, dado que a monitorização destes pode contribuir para o sucesso institucional por meio da antecipação de problemas, previsão de tendências, criação de novas ideias ou aprimoramento de processos organizacionais (TEIXEIRA; CASTRO, 2015).

### 3. METODOLOGIA

Esse artigo teve como objetivo analisar o estado da arte dos estudos publicados no Brasil sobre a relação entre as universidades e seus *stakeholders*. Trata-se de um estudo predominantemente qualitativo, descritivo e bibliográfico (GIL, 2008; VERGARA, 2010) que utilizou, para seleção de um portfólio de publicações, a técnica de Revisão Sistemática da Literatura (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

Para atender ao objetivo deste estudo, buscou-se identificar produções científicas sobre a relação entre as universidades e seus *stakeholders*. A busca foi realizada na base de dados *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), em 01 de janeiro de 2022. Os termos, os operadores booleanos e os filtros utilizados estão apresentados no quadro 2. A busca foi realizada apenas nos resumos dos artigos.

**Quadro 2 - Busca por artigos sobre universidades e seus *stakeholders* na base Scielo**

Termos e operadores	Filtros	Resultados
Stakeholder* (Resumo) AND universidade (Resumo)	Brasil e Artigo	21
Stakeholder* (Resumo) AND universitári* (Resumo)		05
Stakeholder* (Resumo) AND IES (Resumo)		04
<b>Total</b>		<b>30</b>

Elaborado pelos autores (2022)

A busca inicial retornou um portfólio bibliográfico composto por 30 artigos. Após análise dos resultados duplicados (03), restaram 27 artigos. Para verificar a aderência dos trabalhos à presente pesquisa, foi realizada a leitura de seus resumos e, em alguns casos, de suas introduções. Realizada essa leitura, 13 artigos foram selecionados para análise posterior. Os artigos selecionados constam no quadro 3:

**Quadro 3 - Portfólio bibliográfico**

Título	Autores	Ano
Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica	Torres, Adriana Aparecida Lemos; Ziviani, Fabrício; Silva, Sandro Marcio da	2012
Revisitar processos: revisão da matriz curricular do curso de Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Paulo	Jurdi, Andrea Perosa Saigh; Nicolau, Stella Maris; Figueiredo, Lúcia da Rocha Uchôa; Rossit, Rosana Aparecida Salvador; Maximino, Viviane Santalucia; Borba, Patrícia Leme de Oliveira.	2018

Avaliação do Impacto dos Programas de Reorientação Profissional em Cursos da Área da Saúde	Moraes, Bibiana Arantes; Sousa, Lucilene Maria de; Menezes, Ida Helena Carvalho Francescantonio; Queiroz, Maria Goretti; Costa, Nilce Maria da Silva Campos; Guimarães, Marília Mendonça; Ferreira, Beatriz Jansen.	2019
Pró-Ensino no projeto Ensino, Saúde e Desenvolvimento – rede de saberes e práticas: avanços e desafios no Paraná e em Santa Catarina, Brasil	Coelho, Izabel Cristina Meister Martins; Mello, Rosiane Guetter; Rauli, Patricia Maria Forte; Zagonel, Ivete Palmira Sanson; Almeida, Marcio José de.	2018
Sustainable Management at a University in Light of Tensions of Sustainability Theory	Sehnm, Simone; Martignago, Graciella; Pereira, Susana Carla Farias; Jabbour, Charbel Jose Chiappetta.	2019
Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional	Monticelli, Nelma Aparecida Magdalena; Rodrigues, Silviane Duarte; Serafim, Milena Pavan; Atvars, Teresa Dib Zambon.	2021
Resilience to dealing with COVID-19: university perspective in a low-income health Brazilian region	Godoi, Bruno Bastos; Santos, Delba Fonseca.	2021
Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis	Leme, Patricia Asfora Falabella; Campos, Gastão Wagner de Sousa.	2020
Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade-empresa	Albertin, Eduardo Vicente; Amaral, Daniel Capaldo.	2010
A instituição da reserva de vagas na universidade pública brasileira: os meandros da formulação de uma política	Passos, Guiomar de Oliveira; Gomes, Marcelo Batista.	2014
Estudo de avaliabilidade do Programa Multicêntrico de Qualificação Profissional em Atenção Domiciliar a Distância (PMQPAD)	Colussi, Claudia Flemming; Hellmann, Fernando; Verdi, Marta; Serapioni, Mauro; Savassi, Leonardo Caçado Monteiro; Ferreira, Diego Diz; Charneski, Eliane Ricardo; Massignam, Fernando Mendes; Santos, Luana Silvestre dos; Baibich, Maria Esther Souza.	2021
Os objetivos das ações afirmativas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira: a percepção da comunidade acadêmica	Albuquerque, Rosa Almeida; Pedron, Cristiane Drebes.	2018
Percepção da transparência no ensino superior: um olhar além dos aspectos legais	Vieira, Kelmara Mendes; Visentini, Monize Sâmara; Pegoraro, Daniela.	2021

Elaborado pelos autores (2022)

Os artigos selecionados foram lidos integralmente e para análise posterior os seguintes aspectos foram considerados: objetivos e questões de pesquisa, apresentação ou não de modelos para a análise dos *stakeholders* e suas demandas, principais *stakeholders* apresentados, principais apontamentos acerca da relação entre as universidades e seus *stakeholders*, principais resultados e conclusões dos estudos.

#### 4. RESULTADOS

Nessa seção, discutem-se os resultados desta pesquisa com base nos seguintes aspectos: objetivos e questões de pesquisa, apresentação ou não de modelos para a análise dos *stakeholders* e suas demandas, principais *stakeholders* apresentados, principais apontamentos acerca da relação entre as universidades e seus *stakeholders*, principais resultados e conclusões dos estudos.

#### 4.1. DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS

##### **Estudo 1**

O artigo “Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica”, elaborado a partir de um estudo na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), teve como foco o mapeamento de competências dos especialistas da instituição, visando à elaboração de um catálogo de especialistas. Os autores consideram que o catálogo, elaborado a partir da identificação de especialistas e de seus conhecimentos e competências, favorece o compartilhamento de conhecimentos, tanto internamente quanto externamente, e amplia a visibilidade da universidade (TORRES; ZIVIANI; SILVA 2012).

A pesquisa de Torres, Ziviani e Silva (2012) apresenta a Diretoria de Divulgação e Comunicação Social (DDCS) da UFMG, que é a unidade responsável pela gestão das informações e da comunicação da universidade e que, para tanto, relaciona-se com os seus diversos *stakeholders*, tais como, servidores docentes e técnicos, alunos e pesquisadores, mídia externa, órgãos públicos, agências de fomento, instituições privadas e sociedade em geral (TORRES; ZIVIANI; SILVA 2012).

Torres, Ziviani e Silva (2012) apontam que a imprensa é o *stakeholder* que mais solicita informações e contatos dos especialistas à DDCS (78,3%), a fim de obter informações ou debater sobre temas de visibilidade pública, seguida pelas unidades internas da universidade (23,3%), empresas de consultorias (23,3%) e alunos da instituição (20,0%). A pesquisa mostrou que essas solicitações de informações e contatos ocorrem, em sua maioria, diariamente (51,6%) (TORRES; ZIVIANI; SILVA 2012). Ou seja, a DDCS da UFMG se relaciona diariamente com os diversos *stakeholders* da universidade, especialmente com a imprensa, possuindo, inclusive, uma divisão de assessoria de imprensa. Essa divisão faz a intermediação entre a UFMG e a mídia externa, sugerindo pautas sobre as ações da universidade, atendendo demandas dos veículos de comunicação, mediando o contato entre os jornalistas e os especialistas da instituição, planejando e assessorando a divulgação de eventos e pesquisas e acompanhando a publicação de matérias sobre a universidade na mídia externa (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012). Segundo Os autores, mediante tais ações, a assessoria de imprensa da UFMG contribui com o papel da universidade na transmissão do conhecimento ao mesmo tempo em que melhora sua visibilidade enquanto instituição pública. Essas consequências ocorrem porque, “Como especialistas em determinado assunto, os pesquisadores e professores da UFMG podem colaborar com a sociedade, colocando o conhecimento produzido em seu trabalho à disposição dela” (TORRES; ZIVIANI; SILVA, 2012, p. 201).

A importância da DDCS e do catálogo de especialistas decorre da importância que as pesquisas desenvolvidas nas universidades possuem e da necessidade de que a sociedade tenha ciência do que está sendo produzido nessas instituições. Nesse sentido, a imprensa é um importante *stakeholder* na disseminação e divulgação do conhecimento gerado na universidade e um catálogo de especialistas das diversas áreas de estudo dentro da UFMG facilita a divulgação do conhecimento, dado que esse catálogo permite o conhecimento, de antemão, de quem que a mídia deve recorrer sempre que necessitar de informações e conhecimento especializado. Desta forma, o guia de especialistas tanto facilita a

intermediação entre o especialista da universidade e outros *stakeholders*, sobretudo a mídia, como contribui com a disseminação do conhecimento científico gerado na universidade, proporcionando uma maior interação entre a universidade, como fonte de conhecimento, e a sociedade. Ou seja, esse guia facilita o relacionamento entre universidade e seus *stakeholders*, principalmente a mídia e a sociedade (TORRES; ZIVIANI; SILVA 2012).

## Estudo 2

O trabalho de Jurdi et al. (2018), intitulado “Revisitar processos: revisão da matriz curricular do curso de Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Paulo” relata a revisão do currículo do curso de Terapia Ocupacional do *campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Tal revisão não foi realizada isoladamente, mas envolveu a revisão curricular de outros cinco cursos e três eixos comuns do *campus*.

Segundo os autores, o processo de revisão curricular foi realizado em três etapas. Na primeira etapa, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de Terapia Ocupacional buscou primeiramente captar as percepções e compreensões dos estudantes em relação ao curso e, depois, buscou mapear as definições e tendências atuais da profissão, por meio de entendimentos do Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional e da análise de outros cursos de Terapia Ocupacional do país. “Além disso, foi realizado um levantamento com os egressos mais recentes para conhecer suas inserções no campo profissional e análise dos concursos abertos no período” (JURDI et al., 2018, p. 531).

Na segunda etapa, o curso de Terapia Ocupacional realizou três maratonas pedagógicas com a participação de estudantes, professores e técnicos, com o intuito de analisar o projeto pedagógico “a partir dos seguintes aspectos: o perfil do egresso, a matriz curricular, a estrutura institucional, as experiências práticas, as inserções nos campos em relação direta com serviços e usuários, o diálogo com outras profissões e as atividades complementares” (JURDI et al., 2018, p. 532).

Por fim, a terceira etapa abrangeu representantes dos alunos e dos professores e os coordenadores dos 5 cursos e dos 3 eixos envolvidos no processo de revisão que, após a realização de cinco oficinas e da identificação de demandas específicas, realizaram coletivamente “a revisão das matrizes dos eixos comuns” (JURDI et al., 2018, p. 532).

A pesquisa de Jurdi et al. (2018) constatou que o processo de revisão ou reformulação curricular é árduo, difícil e complexo, já que desvela diversos problemas enfrentados no cotidiano da instituição e envolve a participação de um amplo conjunto de atores que podem expressar suas dúvidas e questionamentos sobre a formação (ensino).

Segundo os autores, este processo revelou um campo de forças, evidenciado pelas disputas “em torno das cargas horárias das disciplinas, dos conteúdos e das metodologias” (JURDI et al., 2018, p. 535). Cada curso fazia suas demandas para os eixos comuns a partir das suas próprias percepções acerca da profissão e do perfil desejado do egresso. Por envolver os cinco cursos, as necessidades ou desejos de alteração tiveram que ser discutidos com todos os atores e refletiram na organização de cada curso.

Na percepção de Jurdi et al. (2018), a análise do processo de revisão do currículo evidenciou impasses, isto é, os campos de forças, não neutras, atuantes da construção das matrizes curriculares, mas também identificou potências, dado que a revisão se realiza “coletivamente com espaços para conversa, discussão e negociação” (JURDI et al., 2018, p. 536).

## Estudo 3

O artigo “Avaliação do Impacto dos Programas de Reorientação Profissional em Cursos da Área da Saúde” teve como finalidade “identificar a percepção dos atores envolvidos no Pró-Saúde articulado ao PET-Saúde (Propet-Saúde) sobre a reestruturação curricular dos cursos de graduação da área da saúde da UFG [Universidade Federal de Goiás]” (MORAES et al., 2019, p. 124).

Conforme Moraes et al. (2019), o movimento para a reestruturação curricular dos cursos da área da saúde teve início com a Reforma Sanitária, na década de 1970, e continuaram até as primeiras décadas do século XXI, com, por exemplo, a proposição das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para os cursos da área da saúde, em 2001, e a reestruturação das DCN do curso de Medicina, em 2014.

Entre outras iniciativas que visaram reorientar a formação em saúde, destacam-se “o Programa Nacional de Reorientação da Formação Profissional em Saúde (Pró-Saúde) e o Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde (PET-Saúde)” (MORAES et al., 2019, p. 124). De acordo com as autoras, o Pró-Saúde visava oferecer uma formação que englobasse tanto a dimensão técnica como “as necessidades sociais, culturais e econômicas da população” (p. 124). Já o PET-Saúde visava a “integração ensino-serviço-comunidade, propiciando aos estudantes da área da saúde a iniciação ao trabalho, estágios e vivências” (idem, p. 124).

Foi nesse cenário e considerando a adesão da UFG a cinco editais do Pró-Saúde e do PET-Saúde que o estudo foi realizado. O estudo abrangeu os atores participantes e ex-participantes em um desses editais, o que instituiu o Propet-Saúde, uma articulação entre os dois programas (Pró-Saúde e PET-Saúde). Esse edital envolveu sete cursos de graduação: Biomedicina, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Medicina, Nutrição e Odontologia. A investigação buscou identificar a percepção dos participantes do Propet-Saúde quanto à reestruturação curricular e o projeto pedagógico dos cursos da UFG (MORAES et al., 2019).

Segundo Moraes et al. (2019), os atores envolvidos no edital incluíam preceptores, tutores, estudantes bolsistas, professores e os coordenadores dos cursos abrangidos. Além dos representantes dos atores envolvidos, o estudo abrangeu os ex-participantes (ex-preceptores, ex-tutores, ex-bolsistas) e estudantes não bolsistas. O coordenador do curso de Odontologia participou do estudo somente como pesquisador. Na ótica dos autores, o estudo envolveu a “comunidade acadêmica” (com exceção dos servidores técnico-administrativos), por abranger “estudantes, professores, tutores e preceptores dos serviços de saúde” (MORAES et al., 2019, p. 126). Observa-se que para os autores, a “comunidade acadêmica” engloba os atores envolvidos no microambiente analisado.

Nesta pesquisa de Moraes et al. (2019), a interação é discutida em termos de projeto de ensino/formação, pensando na inserção dos estudantes nos cenários de prática de atenção à saúde, que seria “um dos princípios do Propet-Saúde” (MORAES et al., 2019, p. 127). Moraes et al. (2019) consideram que a inserção nos cenários de prática “é fundamental para possibilitar a construção de conhecimento” (idem, p. 127) e por isso defendem a institucionalização e aprimoramento da relação universidade-serviços de saúde.

A participação da UFG no Pró-Saúde e PET-Saúde propiciou, por meio da oferta de vagas para estudantes nos editais PET-Saúde e da inclusão de disciplinas com atividades práticas, “a inserção dos estudantes nos cenários de prática desde o início dos cursos” (MORAES et al., 2019, p. 127).

Com isso, Moraes et al. (2019) concluem que “O Propet-Saúde impulsionou avanços na relação ensino-serviço, na reestruturação curricular e no projeto pedagógico dos cursos” (p. 128).

#### **Estudo 4**



O artigo “Pró-Ensino no projeto Ensino, Saúde e Desenvolvimento – rede de saberes e práticas: avanços e desafios no Paraná e em Santa Catarina, Brasil” buscou analisar os resultados do projeto intitulado “Ensino, Saúde e Desenvolvimento: rede de saberes e práticas” que teve como um de seus objetivos “promover o intercâmbio de conhecimentos, estimulando a formação de redes entre as instituições envolvidas no projeto e os serviços de saúde” (COELHO et al., 2018, p. 1475). Inicialmente, o projeto envolvia professores e pesquisadores da Faculdade Pequeno Príncipe (FPP), da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); posteriormente incluiu professores e pesquisadores da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

Segundo Coelho et al. (2018), movimentos sociais ocorridos nas décadas de 1970 e 1980, como a 8ª Conferência Nacional de Saúde (1986) e a Constituinte de 1988 “resultaram no fortalecimento do Movimento da Reforma Sanitária Brasileira e na criação do Sistema Único de Saúde (SUS) em 1990. Em muitos momentos desse longo processo, os atores do meio universitário/acadêmico tiveram papel expressivo” (COELHO et al., 2018, p. 1472). Essa influência foi de mão dupla, pois esses movimentos acarretaram mudanças não só na organização do sistema e serviços de saúde, como também nas instituições de ensino. Mais adiante, nos anos 2000, ocorreram novas mobilizações no sentido de promover mudanças no perfil dos profissionais de saúde e para a consolidação do SUS.

Segundo os autores, desde a década de 2010, muitos atores dos ambientes acadêmicos e de serviços defendem a integração entre ensino e saúde e entre atividades formadoras e prestadoras de serviços de saúde. Em busca dessa inter-setorialidade, o projeto “Ensino, Saúde e Desenvolvimento” buscou avançar.

Para Coelho et al. (2018), o envolvimento de professores das instituições participantes do projeto foi importante na luta pelo fortalecimento dessa inter-setorialidade e na construção de redes. Desse movimento pró-redes de cooperação participaram diversos profissionais da área de Saúde Coletiva, formando um grupo heterogêneo, dado que diversos “profissionais das especialidades clínicas e dos ciclos básicos” (COELHO et al., 2018, p. 1473) também participaram.

Apesar do projeto possuir diversos participantes, incluindo até mesmo consultores externos, Coelho et al. (2018) enfatizam o papel de destaque da Faculdade Pequeno Príncipe (FPP), instituição coordenadora do projeto, no desenvolvimento do projeto, com a participação ativa de diversas de suas unidades acadêmicas no projeto.

Quanto aos relacionamentos, os autores apontam que houve forte interação entre os profissionais das instituições envolvidas, entretanto os relacionamentos interpessoais raramente eram mais profundos e o diálogo entre os participantes deu-se “pelo registro e pela troca de experiências” (COELHO et al., 2018, p.1474), sendo essas, na visão dos autores, etapas iniciais da construção de uma rede.

Assim, Coelho et al. (2018) argumentam que essas relações raramente ultrapassaram “o reconhecimento, o conhecimento mútuo e a colaboração. A cooperação (operação conjunta) e a associação ou parceria (aprofundamento dos vínculos levando a alguma forma de acordo ou de compartilhamento, inclusive de recursos), quando chegaram a existir, não tiveram a sustentabilidade almejada” (COELHO et al., 2018, p.1474).

Também Coelho et al. (2018) enfocam a questão do campo de forças. Segundo eles, “os processos internos inovadores decorriam de alterações no equilíbrio de forças” (COELHO et al., 2018, p. 1473). No entanto, diferentemente de Jurdi et al. (2018), Coelho et al. (2018) enfatizam negativamente esse campo de forças ao considerar que “de uma forma ou de outra, **contaminaram** o processo de elaboração do projeto que estamos analisando e influenciaram decisivamente na sua configuração” (COELHO et al., 2018, p.1473, grifo dos autores).

Assim, Coelho et al. (2018) concluem que, apesar de ter obtido alguns resultados positivos, a rede não foi construída de modo mais consistente e afirmam que “torna-se difícil imaginar que projetos complexos, envolvendo diferentes instituições e linhas de pensamento, possam ter sua gestão bem-sucedida usando ferramentas inadequadas” (COELHO et al., 2018, p. 1476).

## **Estudo 5**

O objetivo do artigo “Sustainable Management at a University in Light of Tensions of Sustainability Theory” foi “analisar as tensões de sustentabilidade que surgiram no processo de implantação de um campus universitário em um bairro sustentável” (SEHNEM et al., 2019, p. 184) (tradução dos autores). Com esse objetivo, não ficou claro se o estudo teve como foco a gestão da sustentabilidade por parte do empreendimento (campus/bairro universitário) ou por parte da universidade. Essa falta de clareza acompanha o trabalho, como por exemplo, quando no resumo e na introdução apresenta-se como caso a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) e, em seguida, na metodologia afirma-se que o “estudo descreve o caso da Cidade Universitária Pedra Branca, onde está localizado o Campus Unisul da Grande Florianópolis” (SEHNEM et al., 2019, p. 189) (tradução dos autores). Qualquer que seja o caso, ele foi escolhido para estudo por já estar em execução e já ter experiências identificadas e práticas implementadas, permitindo a análise de erros e acertos no processo bem como a comparação com outras práticas.

Com base na literatura, Sehnem et al. (2019) argumentam que a sustentabilidade institucional é complexa e multifacetada e por isso requer a consideração de tensões e conflitos, os quais envolvem diferentes formas de tomar decisões. Os múltiplos interessados na sustentabilidade e as pressões vindas de todas as direções fazem com que a dimensão financeira da sustentabilidade nem sempre concilie esses conflitos (SEHNEM et al., 2019). A sustentabilidade nas IES geralmente é associada ao ensino, entretanto ela também deve fazer parte da sua gestão e cultura organizacional e refletir-se nos comportamentos dos *stakeholders* (SEHNEM et al., 2019). Além disso, a sustentabilidade faz parte da responsabilidade social das IES a qual, por sua vez, vincula-se à democracia, à participação na tomada de decisão e à governança universitária (SEHNEM et al., 2019).

Ainda baseados na literatura, Sehnem et al. (2019) mencionam que tanto os *stakeholders* quanto o governo influenciam na adoção de práticas de sustentabilidade (o primeiro incentivando, o segundo coagindo). Também mencionam a necessidade de combinação de abordagens de cima para baixo (*top-down*) e participativas na gestão da sustentabilidade; a existência de diversos desafios e barreiras; e a existência de múltiplas motivações para a adoção de práticas de sustentabilidade (SEHNEM et al., 2019).

Metodologicamente, o estudo focou em *stakeholders* importantes para o empreendimento, os quais foram denominados de informantes-chave. Foram escolhidos como informantes-chave pessoas que conhecem o “processo de implantação, que vivenciam o dia a dia da vida no campus e do bairro e que possuem uma quantidade significativa de informações sobre o objeto em análise” (SEHNEM et al., 2019, p. 189) (tradução dos autores). Os informantes-chave escolhidos foram: dois idealizadores do empreendimento, dois gestores (também não ficou claro se gestores do empreendimento Cidade Universitária Pedra Branca ou da Unisul), dois dos primeiros moradores do bairro e cinco alunos da Unisul, líderes universitários, os quais passam no mínimo 4 horas por dia no empreendimento. “Portanto, o estudo contemplou diferentes *stakeholders*, desde o desenvolvedor do empreendimento, o gestor, o morador e o usufruto-aluno” (SEHNEM et al., 2019, p. 190) (tradução dos autores).

Como resultado, o estudo apresenta como principais tensões de sustentabilidade: a) práticas desenvolvidas de forma isolada, carecendo de um sistema integrado de gestão, comunicação e conscientização, que favoreceria a adesão; b) baixa sinergia entre gestores, moradores e universidade; c) processo de comunicação insatisfatório; d) ausência de uma estratégia clara para a promoção da sustentabilidade; e e) falta de compreensão e consenso do significado de sustentabilidade.

Assim, Sehnem et al. (2019) constataam a necessidade de conscientização em relação à sustentabilidade, o que remete à cultura institucional e ao compartilhamento de objetivos e valores pelos diversos *stakeholders*, influenciado e motivando comportamentos sólidos.

Ao analisar as principais tensões e conflitos da sustentabilidade, Sehnem et al. (2019, p. 200) constataram “a predominância de tensões oriundas da dimensão organizacional e associadas ao desempenho. A dimensão desempenho está associada à pluralidade de resultados esperados pelos *stakeholders*” (tradução dos autores) e as tensões nessa dimensão decorrem da assimetria entre as expectativas dos *stakeholders* e os resultados concretos obtidos. Diante disso, são necessários mecanismos para alinhar as expectativas dos diferentes *stakeholders* e minimizar os possíveis conflitos. Assim, os autores destacam a proposição de Lyra, Gomes e Jacovine (2009, apud SEHNEM et al., 2019) no sentido de que a gestão adequada dos *stakeholders* impacta positivamente na gestão da sustentabilidade.

Outras estratégias mencionadas por Sehnem et al. (2019, p. 200) para a gestão das tensões emergentes são: a) as estratégias de aceitação, oposição, separação e resolução, propostas por T. Hahn et al. (2015); b) a criação de indicadores de sustentabilidade alinhando as expectativas dos *stakeholders*; c) a adoção da gestão por indicadores e uso de tecnologias que melhorem a comunicação entre as partes e facilite a gestão das expectativas dos *stakeholders*.

Sehnem et al. (2019, p. 202) concluem que “o mapeamento das tensões permite identificar pontos de conflito, a percepção dos *stakeholders* sobre a origem do conflito e como eles veem e lidam com essas tensões. E isso pode gerar *insights* para minimizá-los e contorná-los. Gerenciar os estresses relacionados ao equilíbrio dinâmico promove o aprendizado e a criatividade. Esse tipo de tensão também ajuda as empresas a serem mais resilientes e flexíveis, mais dinâmicas na tomada de decisões” (tradução dos autores).

Embora focado na gestão da sustentabilidade, os resultados do estudo podem ser estendidos para outras áreas da gestão.

## Estudo 6

O artigo intitulado “Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional” teve como finalidade “apresentar alguns resultados objetivos decorrentes de ações planejadas e orientadas pelo processo de avaliação, demonstrando que a implantação da gestão estratégica, vinculada à avaliação institucional, produz resultados tangíveis para a instituição no curto, médio e longo prazos” (MONTICELLI et al., 2021, p. 320). A instituição estudada foi a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Monticelli et al. (2021) destacam que a avaliação é um processo complexo que envolve grupos com expectativas e interesses distintos. Para as autoras, a resolução do paradoxo que envolve o processo de avaliação “passa pela definição clara de quem são os *stakeholders*, de como devem ser os processos de *accountability* e, por consequência, quais devem ser os avaliadores para cada finalidade” (MONTICELLI et al., 2021, p. 319).

Entretanto, as próprias autoras reconhecem que a “definição dos *stakeholders* e dos indicadores e métricas para uma *accountability* de amplo espectro não é simples” (idem, p. 319) e que, além disso, “tanto as definições dos indicadores quanto das métricas criam tensões

internas” (ibidem, p. 319). Algumas razões para isso são: as decisões colegiadas, envolvendo múltiplos atores com interesses às vezes incompatíveis; descontinuidades na gestão e eventuais alterações de prioridades; os avanços nos indicadores não são imediatos; e as mudanças culturais são lentas.

Para Monticelli et al. (2021), a avaliação pode ser utilizada como forma de *accountability* para os *stakeholders* da universidade. No caso da Unicamp, os *stakeholders* apontados pelas autoras foram:

o governo do Estado de São Paulo, a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, o Conselho Estadual de Educação, o Tribunal de Contas Estadual, o Ministério Público, as agências de fomento públicas, os agentes privados, tais como os agentes sociais críticos da universidade pública, os competidores do mercado da educação superior, e a mídia em geral (meios de comunicação e outros formadores de opinião, entidades e organismos sociais) (MONTICELLI et al., 2021, p.320)

Segundo Monticelli et al. (2021), com a implantação da Avaliação Institucional quinquenal (AI) na Unicamp “a prática da avaliação ganha um papel central: mensurar resultados e desempenho e dar transparência e responsabilização aos agentes (*accountability*)” (MONTICELLI et al., 2021, p.322).

Além disso, “a AI forneceu as informações sobre o desempenho acadêmico da universidade, requeridas pelo Conselho Estadual de Educação (CEE), dando conhecimento sobre este desempenho à sociedade e possibilitando algumas decisões institucionais baseadas em diagnósticos objetivos” (MONTICELLI et al., 2021, p.323).

As autoras destacam que no modelo de avaliação adotado pela Unicamp “há a necessidade de envolvimento de múltiplos atores na geração adequada dos dados e que, apesar de não estarem diretamente vinculados ao processo AI, são fundamentais para a viabilidade da mesma” (MONTICELLI et al., 2021, p. 324). Entre esses múltiplos atores, Monticelli et al. (2021) citam a Coordenadoria Geral da Universidade (CGU), as Pró-reitorias de Pesquisa, de Pós-Graduação, de Desenvolvimento Universitário e de Extensão e Cultura (PRP, PRPG, PRDU e PROEC, respectivamente) e outras diretorias e órgãos internos.

Como resultados da avaliação institucional e da gestão estratégica implantadas na Unicamp, as autoras apontam: redução do comprometimento orçamentário-financeiro; transparência na alocação de espaços físicos e na definição de obras prioritárias; desburocratização e transparência de processos administrativos, por meio de mapeamento dos processos, automatização, tramitação online e redução de etapas decisórias; e assinatura digital de diplomas.

Por fim, destaca-se “que a gestão estratégica e a avaliação institucional são processos dinâmicos, carecendo sempre de atualizações e aperfeiçoamentos que ocorrerão nos ciclos sucessivos” (MONTICELLI et al., 2021, p. 339).

## **Estudo 7**

O trabalho “Resilience to dealing with COVID-19: university perspective in a low-income health Brazilian region” teve como objetivo “discutir a importância da universidade para fortalecer o indivíduo, a comunidade e o sistema de saúde por meio da resiliência frente às mudanças com a COVID-19 no Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais, Brasil” (GODOI; SANTOS, 2021, p. 528) (tradução dos autores).

Nesse trabalho, Godoi e Santos (2021) buscaram apontar o importante papel das universidades na geração, transmissão e transferência de conhecimentos, sobretudo no contexto de enfrentamento à pandemia de COVID-19. Além disso, a universidade analisada, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), nasceu com a proposta de estar inserida em uma região de baixa renda e de articular desenvolvimento regional e

produção de conhecimento. O fato de estar localizada em uma região de baixa renda potencializa o seu papel social. Esse trabalho foca em dois aspectos da interação universidade *versus* sociedade da instituição analisada:

1) a extensão e a assistência, que ocorrem mediante a parceria entre o programa mais Médicos e a faculdade de medicina: “este programa promove a inserção de estudantes de medicina nas comunidades” (GODOI; SANTOS, 2021, p. 532) (tradução dos autores) com o objetivo de atender a população rural e carente, promover a inserção de estudantes de medicina nas comunidades, melhorar a avaliação da qualidade em saúde e a educação médica sobre a promoção da saúde, a prevenção de doenças e a Atenção Primária à Saúde.

2) a extensão e a disseminação de conhecimento científico: no contexto da pandemia, a universidade pode produzir e disseminar informações científicas de qualidade para contribuir com a prevenção da COVID-19, com a avaliação precoce dos pacientes sintomáticos e com orientações aos pacientes infectados quanto aos cuidados com a doença.

Através dos elementos acima, avaliação em saúde, disseminação de conhecimento e inovações, a universidade pode contribuir com a sociedade em seu entorno, com a melhoria da qualidade de vida e com o bem-estar da população, transformando as realidades dos moradores da região e contribuindo com o desenvolvimento regional.

Godoi e Santos (2021) destacam que

a universidade desempenha um papel importante na comunidade, disseminando informações científicas confiáveis e também melhorando a qualidade de vida com programas científicos e de extensão. Portanto, talvez este seja o principal princípio das universidades, disseminar o conhecimento para além dos muros das universidades [...] (p. 533) (tradução dos autores).

Outro aspecto levantado por Godoi e Santos (2021) foi o fato de que as novas tecnologias e serviços digitais desafiam os resultados das universidades e, ao mesmo tempo, revelam novas possibilidades e modos de interação entre as instituições e os “indivíduos, cidadãos, famílias, comunidades, pacientes e profissionais de saúde” (GODOI; SANTOS, 2021, p. 530) (tradução dos autores).

## **Estudo 8**

O processo de avaliação que resultou no artigo “Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis”, de autoria de Leme e Campos (2020), “teve como objetivo apreender a dinâmica e compreender a forma de interação entre os atores envolvidos no cotidiano do programa, partindo do entendimento dos seus grupos de interesse, formados pela equipe, usuários, gestores e profissionais encaminhadores” (LEME; CAMPOS, 2020, p. 640). O programa avaliado pelos autores é oferecido em um ambulatório localizado dentro de uma universidade pública da cidade Campinas, São Paulo. Apesar de o estudo focar na gestão da saúde, por ser oferecido por uma universidade pública e ter como público-alvo a sua comunidade interna, atendendo principalmente funcionários da instituição, o estudo também foi considerado para a presente pesquisa.

O programa de prevenção e tratamento utiliza intervenção coletiva e possui duas vertentes: “uma denominada Motivacional, voltada para toda a comunidade no campo da promoção de saúde, e outra que faz seguimento de portadores de Hipertensão Arterial Sistêmica (HAS), denominada Terapêutico. A equipe de profissionais é formada por [médicos] clínicos, dentistas, educador físico, enfermeiros, fisioterapeutas, psicólogas, psiquiatras e assistente social” e nutricionistas (LEME; CAMPOS, 2020, p. 641).

Na vertente motivacional, “Para favorecer a adesão dos servidores ocorre uma fase prévia de sensibilização das chefias e indica-se um facilitador local para organizar os encontros, que acontecem no próprio local de trabalho, em horário laboral (LEME; CAMPOS, 2020, p. 641). Já a vertente terapêutica oferece “um espaço de diálogo e troca de vivências e experiências, de forma a contribuir com o fortalecimento dos sujeitos para que se reconheçam capazes de provocar mudanças em suas vidas” (LEME; CAMPOS, 2020, p. 641). Assim, o programa oferece tanto cuidados individuais quanto encontros grupais, em um espaço de transmissão de informações e estímulo ao compartilhamento de experiências. O programa é gerido coletivamente com a participação de profissionais e gestores de diversas áreas.

Metodologicamente, a pesquisa de Leme e Campos (2020) guiou-se pela premissa da participação (usuários, profissionais e gestores) e se baseou em dois métodos: a) Avaliação de Quarta Geração de Guba e Lincoln; e b) Método Paideia (ou Método da Roda) de Campos. “A Avaliação de Quarta Geração baseia-se em ‘negociação e construção’” entre *stakeholders* e “propõe-se ouvir usuários, familiares, trabalhadores e coordenadores para a avaliação de serviços e programas de saúde” (LEME; CAMPOS, 2020, p. 642).

O Método Paideia, por sua vez, “é uma proposta de reforma democrática das instituições que cria arranjos de cogestão de coletivos organizados para realizar alguma tarefa ou objetivo – com negociação, mediação de conflitos, composição articulada de projetos e planos entre” as partes interessadas (LEME; CAMPOS, 2020, p. 642).

Na pesquisa, uma das etapas da “Avaliação de Quarta Geração” foi a seleção de quatro grupos de interesse do programa, quais sejam: equipe (de profissionais); usuários; gestores; e profissionais encaminhadores (os que encaminhavam usuários para o programa, mas não participavam diretamente dele).

A coleta de dados envolveu inicialmente seis “Oficinas de avaliação e proposições” e, ao final, uma “Oficina de negociação e validação”, com a participação de representantes dos quatro *stakeholders*. As primeiras oficinas foram separadas por grupo; a última envolveu todos os grupos de interesse (LEME; CAMPOS, 2020).

Embora a “comunidade universitária [seja] composta por docentes, técnicos e estudantes” (LEME; CAMPOS, 2020, p. 645), quase toda a amostra do grupo usuários foi formada por servidores. Os autores atribuem a baixa participação dos estudantes à baixa compatibilidade entre a faixa etária do público-alvo do programa e a dos próprios alunos. Além disso, apesar de o programa se destinar a comunidade universitária, isso não incluía, por exemplo, os funcionários terceirizados, como apontado nos desafios explicitados no quadro 4 da pesquisa de Leme e Campos (2020).

Na última oficina, na de “negociação e validação”, representantes dos quatro *stakeholders* realizaram sugestões de ações a serem executadas após o término da avaliação. Entre essas medidas incluem-se ações educativas de como conduzir uma escuta; reflexões sobre a “qualidade de vida no trabalho e seus determinantes, ampliando-se a dimensão do programa” (LEME; CAMPOS, 2020, p. 649) para a esfera comunitária; estímulo a reflexões autocríticas compartilhadas concomitantes com a oferta de conhecimento confiável.

Para além da questão da saúde, benefício adicional do programa foi a promoção de um espaço de convívio social e interação entre os usuários. Além disso, Leme e Campos (2020, p. 652) concluem que avaliar “programas de saúde pode [...] tornar-se um exercício de cogestão, com acréscimo à própria ação, à democracia nas instituições e à construção de pesquisadores, gestores, profissionais e usuários mais reflexivos e autônomos, menos ‘egóicos’ e restritos, mais empáticos e inclusivos”.

## Estudo 9

O estudo de Albertin e Amaral (2010) intitulado de “Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade-empresa” procurou responder a duas questões de pesquisa: “Os FCSs [fatores críticos de sucesso] consolidados na literatura para o gerenciamento de projetos colaborativos do tipo U-E [universidade-empresa] explicam os resultados de projetos semelhantes realizados no Brasil? Qual a influência desses fatores nos resultados dos projetos?” (ALBERTIN; AMARAL, 2010, p. 225). Os autores realizaram uma análise teórica e empírica com foco em dois projetos vinculados a um programa de pesquisa mais amplo, desenvolvido entre um grupo de pesquisa e uma empresa de desenvolvimento de *software*.

Com base na literatura, Albertin e Amaral (2010) salientam que a colaboração universidade-empresa é um desafio complexo que envolve “desde o alinhamento da percepção da diferença cultural e dos objetivos dos parceiros” (ALBERTIN; AMARAL, 2010, p. 224), até a gestão das atividades cotidianas dos projetos. Para os autores, diante de tal complexidade, há “a necessidade de métodos avançados para garantir o controle eficiente de tais projetos” (idem, p. 224).

Com base em Barnes, Pashby e Gibbons (2002), Albertin e Amaral (2010) advertem que o gerenciamento de parcerias universidade-empresa sofre influência de fatores culturais, como prioridade relativa, perspectivas e horizontes de tempo, o que exige um equilíbrio entre as necessidades da academia e da empresa para o sucesso da colaboração.

Trazendo o estudo de Davenport, Davies e Grimes (1998) à discussão, Albertin e Amaral (2010) apontam fatores importantes nas parcerias. De acordo com esse estudo, o fator mais importante no gerenciamento de parcerias universidade-empresa é a confiança entre os parceiros (*goodwill trust*). A confiança pode ser desenvolvida com a repetição de parcerias, mas pode demorar muito para ser conseguida. Entretanto, uma vez obtida, pode conduzir a novas parcerias e colaborações (DAVENPORT; DAVIES; GRIMES, 1998 apud ALBERTIN; AMARAL, 2010).

Em relação aos dois projetos analisados por Albertin e Amaral (2010), ao compará-los os autores constataram que os fatores críticos de sucesso ligados ao contexto da parceria, tais como a diferença cultural, a identificação de parceiros, igualdades e influências externas são qualificadores, ou seja, são condições indispensáveis para a colaboração, porém insuficientes para garantir um resultado positivo.

## **Estudo 10**

O artigo “A instituição da reserva de vagas na universidade pública brasileira: os meandros da formulação de uma política” examinou a experiência da instituição de reserva de vagas na Universidade Federal do Piauí, por meio da publicação da Resolução 093/06-CEPEX. O estudo analisou “como foi tomada a decisão de implementá-la em 2006, os fatores que influenciaram e quais eram os objetivos e metas” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1093).

Com base em Capella (2006), os autores afirmam que a formulação de políticas públicas envolve três estágios: o estabelecimento da agenda, a definição de alternativas de solução e a formação de coalizões e negociações, sendo esse último processo, a dimensão política propriamente dita da formulação de políticas públicas.

Baseando-se em Gomide (2008), Passos e Gomes (2014) entendem que para a articulação desses três estágios são necessárias pessoas motivadas a se empenhar em um projeto. Entre esses sujeitos, alguns influenciam, em maior ou menor grau, na definição da agenda (os atores visíveis) e outros influenciam na definição de alternativas e soluções e nas escolhas (os atores invisíveis).

Os atores visíveis são os que recebem atenção da mídia e do público e que, por participar dos fluxos de problemas, atuam na definição do que entra na agenda

governamental. Os atores invisíveis participam na definição de alternativas e nas decisões. “Esse é o grupo composto por servidores públicos, analistas de grupos de interesse, assessores parlamentares, acadêmicos, pesquisadores e consultores” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1095).

A pesquisa de Passos e Gomes (2014) envolveu os atores visíveis e invisíveis no processo de formulação da política de reserva de vagas na Universidade Federal do Piauí. Os autores indicaram como agentes visíveis o reitor da época e o relator do processo e como agentes invisíveis os procuradores, o pró-reitor de assuntos estudantis e os presidentes da Comissão Permanente de Concurso Vestibular (COPEVE) da época.

Ao entrevistar esses atores, Passos e Gomes (2014) buscaram compreender as motivações para a proposição da política, como ocorreu o reconhecimento do problema e a sua inserção na agenda, as razões da escolha do tipo de reserva de vagas instituído na universidade, as resistências contra e os posicionamentos a favor da medida e a percepção dos gestores sobre essa política pública. Em resumo, buscaram compreender como ocorreu o processo de formulação da política de reserva de vagas na UFPI.

Segundo os autores, a UFPI já vinha estabelecendo uma política de expansão de oferta e acesso. Em 2006, em decorrência da expansão da universidade com a implantação de dezenove novos cursos, o então presidente da COPEVE solicitou a atualização da resolução que normatizava o ingresso na UFPI. Embora esse pedido não incluísse um sistema de reserva de vagas, em uma das reuniões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX) para discutir a minuta da nova resolução, o então reitor solicitou que os conselheiros apresentassem alternativas quanto a um sistema de acesso que favorecesse os alunos provenientes de escolas públicas. Diversos dos conselheiros concordaram que o estabelecimento de um sistema de cotas promoveria a democratização do ensino superior.

As motivações do pedido teriam sido a adoção do sistema de cotas em outras universidades públicas e, sobretudo, o fato de que “a Reitoria estava incomodada com o baixo acesso dos alunos egressos das escolas públicas na UFPI, principalmente naqueles cursos mais concorridos” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1100). De fato, com base no perfil socioeconômico traçado pela COPEVE, o presidente da Comissão esclareceu que era “raro um aluno que frequentou a escola básica pública lograr êxito no vestibular para os cursos mais concorridos” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1101).

Passos e Gomes (2014) afirmam que a ideia do então reitor, de instituir sistema de cotas para alunos de escola pública, foi defendida por todos os conselheiros. Além disso, os conselheiros demonstraram preocupação não só com o acesso, mas também com a permanência dos alunos beneficiados com a medida e propugnaram “que a medida fosse acompanhada de ações que assegurassem a permanência” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1104).

A adoção da política de cotas na UFPI foi favorecida pelo ambiente externo (adoção em outras instituições federais de ensino superior e, naquele período, projetos legislativos), mas também por fatores internos que “contribuíram para o reconhecimento de que o acesso desse segmento [egressos de escola pública] carecia de uma ação estatal. Isso tornava o acesso ao ensino superior pelos mais pobres um problema, conseqüentemente, alvo da ação dos formuladores de políticas” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1109).

Conforme Passos e Gomes (2014, p. 1109-1110):

se, por um lado, a ação foi incluída na agenda quando havia condições para a sua implementação, por outro, sua formulação dependeu do reconhecimento do problema, da existência de soluções viáveis e aceitáveis, e clima político para adotá-las. Para isso, contou com agentes dispostos a investir em sua implementação, em particular aqueles que, naquele momento, ocupavam posições privilegiadas no espaço institucional.

Os resultados, examinados na pesquisa, também mostraram que a ação institucional dependeu de agentes dispostos a dela usufruir: alunos e cidadãos [...].



Para alguns entrevistados, a adoção da política de cotas na UFPI teve poucas resistências. Outros, entretanto, mencionaram reações contrárias à medida, sobretudo de setores vinculados ao Centro de Ciências da Saúde e ao curso de Medicina (PASSOS; GOMES, 2014). De qualquer forma, desde sua implantação, em 2006, a política de reserva de vagas da UFPI “favoreceu o ingresso dos alunos de escolas públicas, nos diversos cursos da instituição, não mais apenas naqueles menos concorridos” (PASSOS; GOMES, 2014, p. 1109).

Percebe-se, no estudo de Passos e Gomes (2014), que para além dos atores visíveis e invisíveis citados pelos autores, diversos outros atores participaram da formulação e implementação do sistema de cotas na UFPI, como por exemplo, os demais conselheiros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX).

## **Estudo 11**

Considerando a criação do Programa Multicêntrico de Qualificação Profissional em Atenção Domiciliar a Distância (PMQPAD), que teve como finalidade suprir uma demanda por qualificação de gestores e profissionais da saúde em atenção domiciliar, o artigo “Estudo de avaliabilidade do Programa Multicêntrico de Qualificação Profissional em Atenção Domiciliar a Distância (PMQPAD)” teve como “objetivo promover a estruturação de um processo avaliativo para o aprimoramento do PMQPAD, por meio de um estudo de avaliabilidade desenvolvido com a participação dos gestores” do programa (COLUSSI et al., 2021, p. 3).

O programa foi desenvolvido em parceria entre a Coordenação Geral de Atenção Domiciliar (CGAD), como demandante, a Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS), como mediadora, e oito universidades que produziram e ofereceram os cursos: Universidade Federal de Pelotas (UFPEL); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Universidade Federal do Maranhão (UFMA); Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSP); e Universidade Federal do Ceará (UFC). Assim, o desenvolvimento do programa contou com a participação de três atores - CGAD, UNA-SUS e IES - tendo os dois primeiros desempenhado o papel de gestores do programa (COLUSSI et al., 2021). O programa ofereceu três modalidades de curso: a) autoinstrucionais, alguns abertos a todos os públicos; b) aperfeiçoamento, para profissionais de saúde e gestores; e c) especialização, para médicos e enfermeiros. A maioria dos cursos tinha como público-alvo profissionais de saúde, especialmente médicos e enfermeiros (COLUSSI et al., 2021).

A pesquisa de Colussi et al. (2021) teve como participantes: um representante da CGAD, dois representantes da UNA-SUS e os oito coordenadores dos cursos das IES. O estudo de avaliabilidade foi desenvolvido a partir de análise documental, entrevistas com os *stakeholders* selecionados, reuniões do grupo de pesquisa e oficinas de consenso com os gestores do programa e com os coordenadores das IES. Segundo Colussi et al. (2021, p. 14), as oficinas de consenso instigaram o engajamento dos *stakeholders* e “a construção participativa do modelo avaliativo”. Desta forma, os autores consideram que os diferentes atores envolvidos com o PMQPAD participaram da construção da metodologia de avaliação, conforme defendido por Roque e Silva (COLUSSI et al., 2021).

Como resultado desse processo “Foram desenvolvidas três matrizes avaliativas, uma para cada modalidade de curso do programa” compostas por seis “elementos: dimensões, subdimensões, indicadores, medidas, parâmetros e fontes” de informação (COLUSSI et al., 2021, p. 7).

Como fontes de informação, a pesquisa valeu-se de dados bibliográficos/documentais (Plataforma Arouca) e dos próprios *stakeholders*. Assim, parte dos *stakeholders* (alunos, tutores e coordenadores dos cursos nas IES) contribuíram tanto com a construção das matrizes avaliativas, por meio da proposição de perguntas e indicadores avaliativos, como fontes de dados; e parte dos *stakeholders* foram considerados usuários da avaliação: “os alunos matriculados (concluintes e não concluintes), os tutores/monitores, os coordenadores dos cursos, os gestores do SAD nos municípios de origem dos alunos, os gestores do PMQPAD, a UNA-SUS e a CGAD” (COLUSSI et al., 2021, p. 11).

Como resultados, o estudo de avaliabilidade favoreceu o aprendizado e a apropriação pelos participantes do processo avaliativo em si e contribuiu com a sistematização e registro de informações sobre o programa, com a identificação de problemas e indicação de necessidade de ajustes. Ademais, pode favorecer a incorporação dos possíveis resultados da avaliação na tomada de decisão (COLUSSI et al., 2021).

## Estudo 12

Visando responder a seguinte questão de pesquisa “como a comunidade acadêmica percebe os objetivos das ações afirmativas em uma IES?” (ALBUQUERQUE; PEDRON, 2018, p. 56), o artigo intitulada “Os objetivos das ações afirmativas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira: a percepção da comunidade acadêmica” teve como objetivo analisar os objetivos das ações afirmativas de uma universidade pública brasileira situada na região Centro-Oeste do país.

A partir da percepção da comunidade acadêmica, a análise dos objetivos das ações afirmativas nessa IES baseou-se na abordagem do *Value-focused Thinking*, de Keeney, abordagem essa derivada da teoria dos *stakeholders*. As autoras justificaram que essa “abordagem teórica foi utilizada neste trabalho porque permite entender os valores dos diferentes *stakeholders* que podem influenciar na execução de ações afirmativas na IES” (ALBUQUERQUE; PEDRON, 2018, p. 57).

A escolha dos participantes da pesquisa deu-se em virtude da sua importância nas iniciativas de ações afirmativas da IES analisada. Assim, foram entrevistados quarenta e três atores, sendo eles onze estudantes, onze professores, onze coordenadores de diferentes cursos de graduação e oito membros do conselho das políticas de ações afirmativas.

Com base na abordagem teórica do *Value-focused Thinking* de Keeney, Albuquerque e Pedron (2018) buscaram “construir uma estrutura dos objetivos das ações afirmativas da IES” (p. 59). Para apontar os valores dos diferentes *stakeholders* da instituição analisada, e a partir dos dados coletados, as autoras separaram os objetivos das ações afirmativas em “fundamentais” e “intermediários”, sendo esses últimos importantes para o alcance dos primeiros. Segundo a percepção dos diversos *stakeholders*, foram constatados vinte e três objetivos das ações afirmativas, expostos no quadro 4:

Quadro 4 - Objetivos das ações afirmativas

<b>Objetivos fundamentais</b>	<b>Objetivos intermediários</b>
Maximizar a inclusão dos grupos vulneráveis na IES	Qualificar os professores no âmbito das políticas de ações afirmativas
Maximizar a formação da força de trabalho	Maximizar a extensão universitária
Maximizar a representatividade política-econômica dos grupos minoritários	Maximizar a produção científica sobre as ações afirmativas
Maximizar o crescimento pessoal e	Adaptar os planos de ensino/projeto pedagógico

profissional do estudante oriundo de grupos minoritário Maximizar o princípio da equidade	Avaliar e acompanhar o programa de ações afirmativas Aperfeiçoar o processo de tomada de decisão relativo a ações afirmativas <sup>1</sup> Aperfeiçoar a IES e as políticas de ação afirmativa Aumentar o número de vagas para estudantes cotistas Aprimorar o processo de seleção dos estudantes cotistas/bolsistas Melhorar a análise do perfil do estudante da IES Maximizar a duração da política de quotas Maximizar o apoio e o acompanhamento dos estudantes cotistas Melhorar o relacionamento e minimizar a segregação entre os estudantes da IES Maximizar o sucesso dos estudantes cotistas Consolidar as políticas das ações afirmativas na instituição <sup>2</sup> Melhorar o entendimento da comunidade acadêmica sobre a iniciativa das ações afirmativas <sup>3</sup> Maximizar a visão histórica e política sobre as ações afirmativas Maximizar o comprometimento da comunidade acadêmica com as ações afirmativas
--	--

Fonte: Baseado em Albuquerque e Pedron (2018)

Albuquerque e Pedron (2018, p. 70) explicam que organizaram os objetivos intermediários em redes para mostrar os vínculos de influências da comunidade acadêmica. As autoras concluem que

a identificação dos objetivos das ações afirmativas [...] é relevante para o entendimento dos valores subjacentes da comunidade envolvida na iniciativa e para a tomada de decisão na condução dessa política. Sem a clara identificação dos objetivos, incluindo o tipo de objetivo e suas interdependências, é difícil gerir uma iniciativa dessa natureza ou mesmo classificar os resultados que estão sendo atingidos com ela. Um entendimento dos valores dos *stakeholders* que compõem a comunidade estudada poderá ser traduzido em objetivos para a IES ter resultados concretos, como a verdadeira inserção dos estudantes de quotas no ambiente universitário (ALBUQUERQUE; PEDRON, 2018, p. 69-70).

Para Albuquerque e Pedron (2018, p. 70), “a comunidade acadêmica desempenha papel fundamental na implementação das ações afirmativas” o que requer a “ampla conscientização da própria comunidade acadêmica, junto a lideranças políticas de maior expressão – sindicato, pró-reitorias, diretores, coordenadores, técnicos, professores e estudantes”.

## Estudo 13

O artigo “Percepção da transparência no ensino superior: um olhar além dos aspectos legais” teve como questão de pesquisa “Qual a percepção dos diferentes *stakeholders* de uma

<sup>1</sup> Uma das entrevistadas mencionou “um fluxo sistematizado interno na universidade para discutir questões relacionadas a políticas de ação afirmativa, envolvendo os colegiados de curso, as pró-reitorias e os conselhos de ação afirmativa” (ALBUQUERQUE E PEDRON, 2018, p. 64).

<sup>2</sup> Para atender ao objetivo de discutir as políticas de ações afirmativas de acesso e permanência, a IES analisada criou uma coordenação de políticas acadêmicas e, além disso, “criou um conselho consultivo para assessorar, avaliar, acompanhar, propor e colaborar para a promoção das políticas de ações afirmativas na universidade” (ALBUQUERQUE E PEDRON, 2018, p. 67).

<sup>3</sup> “Esse objetivo tem sido promovido pela pró-reitoria da universidade por meio de fóruns, palestras e outros eventos que promovam o diálogo sobre o novo contexto da universidade” (idem, p. 68).

IES sobre as suas práticas de transparência?” e como objetivo “avaliar como as partes interessadas de uma IES percebem, para além dos aspectos legais, as práticas de transparência que estão sendo aplicadas nessa instituição, considerando as características das informações divulgadas, bem como da transparência em si” (VIEIRA; VISENTINI; PEGORARO, 2021, p. 762). O estudo foi realizado em uma IFE (instituição federal de ensino) do Rio Grande do Sul.

Em nota de rodapé, Vieira, Visentini e Pegoraro (2021) esclarecem que: “O termo *stakeholder* é interpretado neste estudo como os participantes que demonstram interesse, convergente ou divergente em relação à instituição de ensino, considerando-se, neste caso, seus alunos, professores e técnicos administrativos” (p. 462) e justificam que embora existam pesquisas sobre transparência pública nas IES, poucos estudos tratam do tema na percepção dos *stakeholders*.

Na opinião das autoras,

a avaliação da transparência pelos *stakeholders* de uma IES deve ser incluída como ferramenta de avaliação institucional, tendo em vista que mais do que uma ação de cunho legal e obrigatório, o fornecimento claro, preciso, acessível e qualificado das informações deve fazer parte da política institucional (VIEIRA; VISENTINI; PEGORARO, 2021, p. 763).

Vieira, Visentini e Pegoraro (2021) buscaram avaliar as percepções dos três grupos de interesses (discentes, docentes e servidores técnico-administrativos em educação) em relação às informações divulgadas pela IES, à transparência da IES e às respostas recebidas (esse último quesito, somente nos casos onde houve registro de denúncia, reclamação ou solicitação no Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão ou na ouvidoria da instituição).

A partir do estudo, as autoras propuseram uma metodologia para estimar os índices de Percepção da Informação, de Percepção da Transparência e de Percepção da Resposta Recebida. No intuito de captar a percepção dos *stakeholders* e construir os índices de Percepção das Informações divulgadas pela instituição e de Percepção da Resposta Recebida, Vieira, Visentini e Pegoraro (2021) analisaram doze dimensões: confiabilidade, precisão, completude, compreensibilidade, relevância, nível de atualização da informação, facilidade ou dificuldade, acessibilidade, utilidade, simplicidade ou complexidade, informatividade e organização da informação.

A metodologia desenvolvida para estimar a Percepção da Transparência envolveu três fatores: impactos da transparência, nível de transparência e participação social. Essa metodologia pode ser utilizada para avaliar os três fatores individualmente e também para avaliar o Índice de Percepção da Transparência da Instituição e:

permite que a instituição avalie a percepção de um ator social nas diferentes dimensões da transparência e também que tenha uma avaliação da transparência geral da instituição, a partir do momento que for possível compilar as respostas de um grupo de entrevistados (VIEIRA; VISENTINI; PEGORARO, 2021, p. 774).

Vieira, Visentini e Pegoraro (2021, p. 778) consideram que para melhorar os níveis de transparência, as instituições públicas “devem ir além dos aspectos legais incorporando sistemas de avaliação e controle da transparência, que avaliem também a percepção dos *stakeholders*”. Essa foi a proposta das autoras ao buscar entender como os *stakeholders* percebem a transparência da IES analisada. Por fim, concluíram que de maneira geral, a instituição analisada “tem uma boa avaliação da transparência por parte de seus *stakeholders*” (VIEIRA; VISENTINI; PEGORARO, 2021, p. 777).

## 4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No quadro 5 apresenta-se os principais *stakeholders* destacados em cada estudo:

**Quadro 5 - Stakeholders em foco**

<b>Título do estudo</b>	<b>Stakeholders em foco</b>
Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica	Mídia
Revisitar processos: revisão da matriz curricular do curso de Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Paulo	Profissionais e estudantes da área da saúde
Avaliação do Impacto dos Programas de Reorientação Profissional em Cursos da Área da Saúde	Preceptores, tutores, estudantes bolsistas, professores e os coordenadores dos cursos envolvidos (participantes e ex-participantes)
Pró-Ensino no projeto Ensino, Saúde e Desenvolvimento – rede de saberes e práticas: avanços e desafios no Paraná e em Santa Catarina, Brasil	Profissionais da saúde e IES parceiras
Sustainable Management at a University in Light of Tensions of Sustainability Theory	Entorno/bairro universitário
Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional	<i>Stakeholders</i> internos e sociedade no geral
Resilience to dealing with COVID-19: university perspective in a low-income health Brazilian region	Profissionais e estudantes da área da saúde e pacientes
Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis	Equipe de profissionais do programa, usuários, gestores e profissionais encaminhadores
Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade-empresa	Empresas
A instituição da reserva de vagas na universidade pública brasileira: os meandros da formulação de uma política	Membros da administração superior da IES
Estudo de avaliabilidade do Programa Multicêntrico de Qualificação Profissional em Atenção Domiciliar a Distância (PMQPAD)	<i>Stakeholders</i> 1: alunos, tutores e coordenadores dos cursos nas IES: construção das matrizes avaliativas e fontes de dados. <i>Stakeholders</i> 2: usuários da avaliação: alunos matriculados (concluintes ou não), tutores/monitores, coordenadores dos cursos, gestores do SAD nos municípios de origem dos alunos, gestores do PMQPAD (UNA-SUS e a CGAD)
Os objetivos das ações afirmativas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira: a percepção da comunidade acadêmica	Comunidade acadêmica em geral
Percepção da transparência no ensino superior: um olhar além dos aspectos legais	Discentes, docentes e técnico-administrativos em educação

Elaborado pelos autores (2022)

Constata-se que, no geral, cada estudo considerou como população de pesquisa grupos de *stakeholders* da organização. Neste sentido, diferentes grupos foram abordados pelos autores, corroborando com a ideia de que as universidades são complexas e possuem múltiplos atores e grupos de interesses, conforme apontado por Shore (2010), Jarzabkowski e Fenton (2006) e Teixeira e Castro (2015), entre outros autores.

Segundo Balbachevsky, Kerbauy e Fabiano (2015), as instituições universitárias se caracterizam pela autonomia das suas unidades, fato esse que produz diferentes micro-ambientes. Os estudos evidenciam que cada micro-ambiente tem seus *stakeholders* específicos e, portanto, precisa elaborar estratégia para sua gestão, permitindo assim que a IES possa usufruir dos benefícios da gestão dos *stakeholders* apontados pela FNQ (2017).

A diversidade de grupos de interesses e, portanto, a multiplicidade de objetivos, muitas vezes conflitantes e concorrentes entre si (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006) são reforçados nos estudos de Jurdi et al. (2018) e de Coelho et al. (2018) que tratam a questão como campo de forças, e no estudo de Sehnem et al. (2019) que trata dos múltiplos interessados na sustentabilidade e os conflitos envolvidos nas tomadas de decisões acerca do tema.

Por fim, destaca-se que a área acadêmica, e mais especificamente os cursos da área de saúde, são os que mais realizaram pesquisas visando analisar seus *stakeholders*.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações, incluindo as IES, fazem parte de ecossistemas e precisam interagir com diversos atores, os chamados *stakeholders* ou grupos de interesses. A gestão dos *stakeholders* traz benefícios para as organizações, ajudando-as a alcançar seus objetivos e valores. Neste contexto, este estudo teve como objetivo analisar o estado da arte dos estudos publicados no Brasil sobre a relação entre as universidades e seus *stakeholders*.

Os artigos analisados revelaram claramente seus objetivos ou questões de pesquisa. Embora somente três artigos do portfólio tenham apresentado os termos *stakeholder(s)* ou ator(es) em seus objetivos ou questões, nota-se que todos eles abordam uma temática específica da gestão da universidade sob a perspectiva de um ou mais grupos de interesses específicos.

Nenhum dos estudos apresentou modelo para a análise dos *stakeholders*, embora o estudo de Leme e Campos (2020) tenha apresentado uma metodologia que, entre outras coisas, auxiliou na seleção dos grupos de interesse do programa analisado pelos autores.

A presente pesquisa demonstrou uma diversidade de atores principais evidenciados em cada estudo, o que resulta dos diversos micro-ambientes (unidades acadêmicas e administrativas) e seus *stakeholders* específicos. Assim, ao possuírem múltiplos atores e grupos de interesses com diferentes demandas, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias para gestão desses atores.

Conclui-se, com base nos estudos analisados, que a área acadêmica dos cursos relacionados à saúde são os que mais realizam pesquisas visando analisar seus *stakeholders*. Assim, apresenta-se uma lacuna de estudos acerca dos *stakeholders* das IES, dado que estudos sobre a área administrativa ou sobre outros cursos não relacionados a saúde não são tão comuns. Sugere-se, portanto, a realização de estudos que utilizem o modelo *Stakeholder Salience* de Mitchell, Agle e Wood (1997) em IES de forma a ampliar o conhecimento gerado e aplicado com uso desse instrumento, bem como a realização de estudos que visem mapear os interesses dos principais *stakeholders* das Instituições de Educação Superior.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Eduardo Vicente; AMARAL, Daniel Capaldo. Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade-empresa. **Production**, v. 20, p. 224-236, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000033>
- ALBUQUERQUE, Rosa Almeida; PEDRON, Cristiane Drebes. Os objetivos das ações afirmativas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira: a percepção da comunidade acadêmica. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 99, p. 54-73, 2018. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.99i251.3449>
- AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista portuguesa de educação**, v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000.
- ARRUDA, June Alves de; BARROS, Gustavo Filice de. Governança universitária: um panorama mundial. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 18, 2018, Loja, Equador. **Anais**, Florianópolis, 2018. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190509/101\\_00048.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190509/101_00048.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 15 set. 2022.

BALBACHEVSKY, Elizabeth; KERBAUY, Maria Teresa; FABIANO, Neylor de Lima. **A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras**. 2015.

COELHO, Izabel Cristina Meister Martins et al. Pró-Ensino no projeto Ensino, Saúde e Desenvolvimento—rede de saberes e práticas: avanços e desafios no Paraná e em Santa Catarina, Brasil. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 22, p. 1471-1479, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0047>

COLUSSI, Claudia Flemming et al. Estudo de avaliabilidade do Programa Multicêntrico de Qualificação Profissional em Atenção Domiciliar a Distância (PMQPAD). **Cadernos de Saúde Pública**, v. 37, p. 2-18, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00081920>

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, São José, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Compromisso com as partes interessadas: FNQ gestão para excelência**. 2017. Disponível em: <[https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_29\\_compromisso\\_com\\_as\\_partes\\_interessadas.pdf](https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_29_compromisso_com_as_partes_interessadas.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2022.

GESSER, Grazielle Alano. **Accountability e transparência como elementos de governança nas universidades públicas brasileiras**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Bruno Bastos; SANTOS, Delba Fonseca. Resilience to dealing with COVID-19: university perspective in a low-income health Brazilian region. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, p. 525-542, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0104-403620210002902990>

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 2013.

JARZABKOWSKI, Paula; FENTON, Evelyn. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, United Kingdom, v. 39, p. 631-648, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>

JURDI, Andrea Perosa Saigh et al. Revisitar processos: revisão da matriz curricular do curso de Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Paulo. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 22, p. 527-538, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0824>

LEME, Patricia Asfora Falabella; CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. Avaliação participativa de um programa de prevenção e tratamento de Doenças Crônicas Não Transmissíveis. **Saúde em Debate**, v. 44, p. 640-655, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202012604>

MAINARDES, Emerson Wagner et al. Categorização por importância dos *stakeholders* das universidades. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 4-43, 2010.

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, n. 4, p. 853-886, 1997. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena et al. Avaliação institucional e gestão estratégica—vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 315-342, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100017>

MORAES, Bibiana Arantes et al. Avaliação do Impacto dos Programas de Reorientação Profissional em Cursos da Área da Saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 43, p. 122-129, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v43n2RB20180162>

PASSOS, Guiomar de Oliveira; GOMES, Marcelo Batista. A instituição da reserva de vagas na universidade pública brasileira: os meandros da formulação de uma política. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, p. 1091-1114, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362014000400010>

PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da; VIEIRA, Audí Luiz. Transparência das contas públicas: um enfoque no uso da internet como instrumento de publicidade na UFSC. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, ano 3, v. 1, n. 5, p. 135-146, jan./jun. 2006.

SEHNEM, Simone et al. Sustainable Management at a University in Light of Tensions of Sustainability Theory. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 182-206, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170294>

SHORE, Cris. Beyond the multiversity: neoliberalism and the rise of the schizophrenic university. **Social anthropology**, v. 18, n. 1, p. 15-29, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1469-8676.2009.00094.x>

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

TORRES, Adriana Aparecida Lemos; ZIVIANI, Fabrício; SILVA, Sandro Marcio da. Mapeamento de competências: ferramenta para a comunicação e a divulgação científica. **Transinformação**, v. 24, p. 191-205, set./dez. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Kelmara Mendes; VISENTINI, Monize Sâmara; PEGORARO, Daniela. Percepção da transparência no ensino superior: um olhar além dos aspectos legais. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 759-780, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000300007>