

Resumo expandido

Título: O envolvimento dos stakeholders em ações sustentáveis no planejamento estratégico de instituições de ensino

Rogério dos Santos Lima

Aluno do mestrado em adm. da Universidade Ibirapuera

rogerio-lima@uol.com.br

Leonardo Fabris Lugoboni

Professor do mestrado em adm. da Universidade Ibirapuera e da Universidade Alves Faria

leonardo.lugoboni@gmail.com

1. Introdução

A Literatura de sustentabilidade tem-se debruçado sobre o tema da cultura e comportamento organizacional para compreender a performance sustentável das organizações (Linnenluecke & Griffiths, 2010). As empresas multinacionais são cada vez mais pressionadas por seus stakeholders a envolver-se em ações socialmente responsáveis, ecologicamente sustentáveis e economicamente competitivas. (Orlitzky, Siegel & Waldman, 2011).

O desenvolvimento de uma estratégia sustentável permite que estas empresas gerem valor, melhorem seus resultados e obtenham vantagens competitivas sustentadas. (Dao, Langella & Carbo, 2011). O desafio da gestão da sustentabilidade é de criar negócios para as partes interessadas, viabilizar arranjos que agreguem valor, alinhada ao lucro com a busca pelas expectativas ecológicas e sociais. (Horish, Freeman e Schaltegger, 2014).

Para Garvare e Johansson (2014), a noção de gerenciamento de partes interessadas para sustentabilidade organizacional foi descrita como a forma que uma organização se comporta buscando satisfazer as necessidades e expectativas de seus stakeholders.

Em paralelo à isso para Kurucz (2015), as escolas de negócios em sua forma atual são limitadas em sua capacidade de abordar questões complexas em sustentabilidade e, ao mesmo tempo, essas questões estão cada vez mais movendo o topo da agenda de negócios.

Villiers, Lown e Samkin (2014) comentam que a divulgação social e ambiental corporativa desenvolvida como uma resposta a pressões, representou um novo campo na década de 1960 e 1970s. Para Truant, Corazza e Scagnelli (2017), vários estudos têm se concentrado nas características e objetivos da divulgação da sustentabilidade em ações voluntárias e de relatórios obrigatórios.

As instituições de ensino estão concentrando ideias e diversos projetos de inovação com o objetivo de desenvolver a sustentabilidade (Jain & Pant, 2010). A evolução de iniciativas em instituições de ensino pode integrar a sociedade e as empresas para tornar o mundo mais sustentável (Lozano, Lukman, Lozano, Huisinigh, e Lambrechts 2013).

Existem algumas barreiras importantes para aumentar a presença de ações de sustentabilidade nas instituições de ensino, como a falta de políticas ou declarações institucionais, resistência à mudança, falta de especialização em sustentabilidade ou falta de liderança na gestão da instituição de ensino (Jorge, Madueno e Pena, 2014).

Desde a formação do pacto global das Nações Unidas, o desenvolvimento sustentável é reconhecido internacionalmente e visa atender às necessidades das organizações que procuraram relatar seus esforços de desenvolvimento sustentável às partes interessadas. (Wang, 2017).

Para Hrasky (2012) uma das formas que as empresas gerenciam a relação com os stakeholders, é por meio da divulgação de informações voluntárias em seus relatórios. Para Searcy e Buslovich (2013) é necessário melhorar o entendimento de relatórios integrados, como o aprimoramento na elaboração de sua estrutura e de seu conteúdo.

Sendo assim apresenta-se como objetivos desta pesquisa: Identificar como os stakeholders são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo.

Esta pesquisa se justifica uma vez que a teoria dos stakeholders torna-se relevante para identificar a atuação de todos os atores envolvidos dentro do contexto das instituições de ensino (Garvare e Johansson, 2010). Faltam iniciativas sustentáveis nos planos estratégicos das instituições de ensino. Há também resistência às mudanças e falta de liderança na gestão. Estas organizações precisam assumir seu protagonismo (Jorge, Madueño e Peña, 2014). Este trabalho se justifica também pelo fato de que permitirá os gestores de Escolas Técnicas Estaduais compreendam as iniciativas sustentáveis das instituições e repensem seu planejamento estratégico e possivelmente aumentem o comprometimento com o desenvolvimento sustentável em suas unidades. Ao todo há hoje no Brasil 212 escolas que atendem aproximadamente 208 mil alunos (Ceeteps, 2020).

2. Referencial Teórico

2.1 Evidenciação da Sustentabilidade

Para buscar progresso no ambiente corporativo, as organizações buscam implementar seus projetos sustentáveis que tendem a influenciar nos aspectos econômicos, ambiental e social. (Search & Buslovich, 2014)

Pesquisas tem mostrado lacunas entre variáveis (tamanho da empresa, imagem e alinhamento ao setor) em relatórios de sustentabilidade para conclusões claras. (Hahn & Lulfs, 2013). Já para Beare, Buslovich e Searcy (2013), as políticas públicas nacionais podem influenciar relatórios corporativos de sustentabilidade e sua interpretação. Devida a falta de padronização em seus relatórios de sustentabilidade, resultados de pesquisa podem comprometer os dados analisados. (Roca & Searcy, 2012). Para Berthelot, Coulmont e Serret (2012), em países ocidentais, a publicação de relatórios de sustentabilidade é totalmente voluntária, limitando-se a grandes e resultados de pesquisas sugerem que empresas de pequeno porte também devem publicar seus relatórios.

As organizações utilizam diferentes abordagens para divulgar suas informações de seus relatórios de sustentabilidade e pode variar de acordo com a característica de seus stakeholders. (Perez e Sanchez, 2009). A conscientização da principal responsabilidade de uma organização frente aos seus stakeholders faz com que relatórios de sustentabilidade tenham relevância na sua divulgação. (Daub, 2007). É uma tendência que organizações divulguem seus relatórios sustentáveis com mais destaque em suas operações atuais, ganhando notoriedade. (Berkel e Bossilkov, 2004). A sociedade atribui ao comportamento socialmente responsável das organizações em termos econômicos, sociais e ambientais para a divulgação de seus relatórios. (Lorenzo, Alvarez e Sanchez, 2009).

Global Reporting Initiative (GRI) é a estrutura mais conhecida para relato voluntário de desempenho ambiental e social por empresas de todo o mundo e bem sucedido desde 1999. (Beare, Buslovich e Searcy, 2009).

O GRI mostra que as informações precisam de conteúdos precisos, esclarecer conceitos sendo uma importante experiência gerencial às organizações relatoras e mobilizar ações sociais entre parceiros e concorrentes. (Brown, de Jong & Levy, 2009).

Além do GRI, outros modelos são apresentados pela literatura com o relato integrado (Abreu, Zaro, Luiz, Bellen & Vicente 2016) amplamente usado no Brasil e no mundo, e também como exemplo os modelos Ibase (Alves, Kassai, Lucas & Ferreira, 2017) e o Relatório Ethos (Freitas & Freire, 2017) usados com certa frequência no Brasil.

Para as organizações, é vantajoso explorar seus sistemas de relatórios existentes, através de sistemas de gerenciamento das informações estratégicas utilizadas para relatórios (Adams, &

Simnett, 2011). A presença dos stakeholders nos relatórios será abordada com mais detalhe no capítulo 2.2.

2.2 A gestão dos stakeholders e sua presença em relatórios

Para Harrison, Bosse e Philips (2010) a relação entre o gerenciamento de stakeholders e criação de valor influencia na competitividade e desempenho da empresa.

O relacionamento com os stakeholders tem impacto direto no desempenho da empresa e essas conexões podem ajudar a rentabilidade e alocação de seus recursos. (Berman, Wicks, Kotha, & Jones 1999). Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que é importante definir quais stakeholders devem ser priorizados. A teoria da saliência indica que os stakeholders são priorizados utilizando-se atributos como poder, a legitimidade e a urgência. Esses atributos tornam-se importantes para a gestão da organização. (Mitchell, et al. 1997). De acordo com Rowley (2011), é importante conciliar o interesse de diversos stakeholders uma vez que de acordo com os achados relacionados com a teoria da saliência, os stakeholders podem negociar suas iniciativas conforme seus interesses criando uma legitimidade relativa. De acordo com Thijssens Bollen, e Hassink, (2015), há evidências de que os stakeholders podem estar relacionados ao nível de divulgação de algumas informações. Para Manetti e Toccafondi (2011), empresas tendem a divulgar mais informações de seus relatórios para melhorar sua legitimidade, influenciada pelos seus stakeholders internos e externos. Espera-se que os stakeholders sejam cada vez mais consultados para elaboração dos relatórios (Manetti & Toccafondi 2011), embora alguns resultados da pesquisa realizada por Manetti e Toccafondi (2011) mostrem um baixo nível de engajamento de alguns stakeholders externos e internos. O quadro 1 apresenta os principais stakeholders identificados na literatura:

Quadro 01: Stakeholders identificados na literatura

Stakeholders Clássicos	Friedman (1984)	Mitroff (1983)	Mitchell, Agle & Wood (1997)	Friedman e Milles (2006)	Pirson & Malhotra (2011)	Burguess (2012)	Sarturi, Seravalli & Boaventura (2015)	Dalfovo et al. (2016)	Miragaia, Ferreira & Ratten (2017)	Villiers, Lown e Samkin (2014)	Hahn e Lulfs (2013)	Ribeiro (2016)	Ribeiro & Costa (2017)	TOTAL
Acionistas / Investidores			x		x	X	X			X	X	X	X	8
Concorrente										X	X			2
Fornecedores	X		X	X		X			X					5
Clientes	X				X	X	X				X	X		6
Governo		X	X	X	X	X			X	X	X		X	9
Funcionários	X	X	X		X	X	X		X	X			X	9
Comunidade	X		X		X	X			X	X		X	X	8
Associações			X	X	X	X			X		X		X	7
Mídias			X			X		X	X					4
Patrocinadores									X			X	X	3
TOTAL	4	2	7	3	6	8	3	1	7	5	5	4	6	61

Fonte: Elaborado pelo autor

3 – Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois analisa documentos dos PPGs das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, dando ênfase na revisão de literatura nos stakeholders e sustentabilidade.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo documental que analisará os PPG's das Etec's. Cada Etec faz a publicação do seu documento em seu respectivo site. Neste documento a escola busca entre outras coisas evidenciar seus projetos e planejamento estratégico para os

próximos cinco anos. Quanto à coleta dos documentos, buscou-se nos sítios eletrônicos de todas as Etecs do estado de São Paulo. Das 212 Etecs estabelecidas no estado de São Paulo, foram identificados 99 PPGs.

Para a análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2016). Para Bardin (2016), uma técnica de análise de conteúdo é caracterizada pela descrição de conteúdos de mensagens, sejam por meio de procedimentos sistemáticos e indicadores quantitativos ou não, que poderão obter inferências nas mensagens. A pesquisa se baseará nos stakeholders identificados na literatura apresentados no quadro 01.

4 – Resultados esperados

Espera-se na análise de dados descrever os stakeholders mais presentes nos relatórios das Etecs. Também espera-se descrever como esses stakeholders estão relacionados às ações sustentáveis das instituições de ensino.

5 – Considerações finais esperadas

Espera-se com esse estudo contribuir para a teoria dos Stakeholders sobretudo com relação à forma como eles são evidenciados em relatórios gerenciais. Também espera-se contribuir para a teoria da sustentabilidade uma vez que este estudo avança na discussão de como os projetos sustentáveis estão relacionados com os stakeholders. Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa permitirá aos gestores identificar pontos de melhoria para seus relatórios tanto com relação aos stakeholders quanto à questão da sustentabilidade

Referências:

- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21 (3), 292–301.
- Beare, D., Buslovich, R., & Searcy, C. (2013). Linkages between corporate sustainability reporting and public policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- Berkel, R.; Bossilkov,(2004) A. World Business Council for Sustainable Development. Sustainable development reporting: Striking the balance. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Berman, S.L, Wicks, A.C, Kotha, S., & Jones, TM (1999) Does Stakeholder orientation matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models And Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488–506
- Berthelot, S., Coulmont, M., & Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*
- Boaventura, J. M. G, Cardoso, F. R., Silva, E.S. & Silva, R. S. (2009). Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo das empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32): 289-307.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 571–580
- Burgess, C. (2012). Multiple stakeholders and middle managers: the role of the hotel financial controller. *Service Industries Journal*, 32(1): 151-169.
- Dao,V.; Langella,I.; Carbo,J.(2011) From green to sustainability: Information Technology and na integrated sustainability framework. *Journal of Strategic Information Systems*. 20, 63-79.
- Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Zoschke, A.C. K. & Silva, T. A. (2016). Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. *Pensamento & Realidade*, 31(4):01- 22.
- Daub, C.-H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: An alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15, 75–85
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. a stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing
- Friedman, A. L. b Miles, S. (2006). *Stakeholder. theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Garvare,R.; Johansson, P. (2014) Management for sustainability – A stakeholder theory, *Total Quality Management & Business Excellence*, 21:7, 737-744

- Gunawan J.(2015),"Corporate social disclosures in Indonesia: stakeholders' influence and motivation", *Social Responsibility Journal*, Vol. 11 Iss 3 pp. 535 – 552
- Hahn, R.; Lulfs, R. (2013) Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies Received: 27 December 2012/Accepted: 1 July 2013.
- Hörisch J.; R. Freeman R. E.; Schaltegger S.(2014) Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization Environment*. published online 27 May 2014
- Hrasky, S. (2012) Visual disclosure strategies adopted by more and less sustainability-driven companies. *Accounting Forum* 36 (2012) 154-165.
- Huang, C.-L. & Kung, F.-H. (2010). Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan: *Journal of Business Ethics*, 96 (3), 435-451.
- Jorge M.L.; Madueño, J.H.; Peña, F.J.A. (2014): Factors influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities, *Environmental Education Research*.
- Kurucz (2015) Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice. *Management Learning*. 1-21.
- Linnenluecke, M.K; Griffiths,A. (2010). Corporate sustainanibilty and organizational culture. *Journal of World Business. UQ Business Scholl, The Univesity of Queensland Brisbane, Queensland, 4072, Australia* 357-366.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, FJ, Huisingh, D. e Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production* 48 (2013) 10-19.
- Lorenzo P., Alvarez J.M., & Sanchez G. (2009). *Engajamento das partes interessadas e relatórios de responsabilidade social corporativa: o efeito da estrutura acionária. Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 16 (2), 94-107.
- Lu, Y. Abeysekera, I. (2014) Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: evidence from China.
- Manetti, G.; Toccafondi, S. (2011) The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. Springer Science+Business Media. *J Bus Ethics* (2012) 107:363–377
- Manetti, G.; Bellucci, M. (2016) The use of social media for engaging stakeholders in sustainability reporting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 29 Iss 6 pp
- 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*, 22(4): 853-886
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M. & Ratten, V. (2017). The strategic involvement of stakeholders in the efficiency of non-profit sport organisations: from a perspective of survival to sustainability. *Brazilian Business Review*, 14(1), 42-58.
- Mitroff, I. I. (1983). Stakeholders the organizational mind. toward a new view al organizations policy malting. San Francisco, California: jossey-Bass Publishers.
- Orlitzky. M; Siegel. D.S.; Waldman. D.A. (2011) Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business Society*, 50(I) 6-27.
- Perez, F., & Sanchez, L. E. (2009). Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector. *Environmental Management*, 43, 949–961
- Pirson, M. A. & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: what matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087-1104.
- Ribeiro, H. C. M. (2016). Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas. *Revista Pretexto*, 17(3), 40-56.
- Ribeiro, H. C. M. & Costa, B. C. (2017). Influência dos stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 42-69.
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118.
- Sarturi, C., Seravalli, C. & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSM*, 8: 92-113.
- Searcy, C.; Buslovich,,R. (2014)Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports. *J Bus Ethics* (2014) 121:149–169