

**RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E STAKEHOLDERS NAS UNIVERSIDADES:
REVISÃO DA PRODUÇÃO INTERNACIONAL**

IARA REGINA DOS SANTOS PARISOTTO
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)
iaraparisotto@hotmail.com

SHEILA PATRÍCIA RAMOS BECKHAUSER
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)
spatriciar@terra.com.br

RAFAELE MATTE WOJAHN
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)
rafaelewojahn@gmail.com

RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E *STAKEHOLDERS* NAS UNIVERSIDADES: REVISÃO DA PRODUÇÃO INTERNACIONAL

1. INTRODUÇÃO

A universidade trata-se de uma organização única caracterizada por sua complexidade, objetivos e especificidades. Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização (MEYER, 2014).

A universidade faz parte da sociedade e com ela estabelece interação dinâmica, e assim tem como função prover os membros da comunidade de conhecimentos, envolvendo os diferentes atores da sociedade (VILLARREAL, 2014). Este envolvimento requer uma relação construtiva entre organização e seus grupos de interesse, pois compreender as expectativas da sociedade se tornou essencial, no qual a comunicação estabelece o elo entre seus elementos (MARCHIORI, 2010). A forma com que a universidade se engaja com a comunidade em que está inserida reflete a sua evolução (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Em sentido complementar, a universidade sendo uma organização complexa (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008) apresenta maior número de *stakeholders* quando comparadas a organizações tradicionais (MAINARDES et al., 2010), que exercem influência sobre ela voluntária ou involuntariamente (MARGHERITA; SECUNDO, 2011). Portanto, entender quem são os atores que influenciam na universidade significa entender a relação entre a universidade e a sociedade, uma vez que são os *stakeholders* que atuam redefinindo a conduta, o papel e a responsabilidade que possui a universidade (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Meyer Jr. (2014) salienta que as universidades apresentam desafios na sua gestão. O primeiro desafio está relacionado à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. E o segundo, relaciona-se a sua administração, que tem por função promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua missão educacional e social.

Destaca-se que um dos pontos críticos da gestão das universidades é a ausência de uma teoria própria, fato que faz os gestores buscarem conhecimento e práticas utilizadas no meio empresarial (MEYER JR., 2014). Assim, a compreensão dos *stakeholders* pode promover mudanças quanto a tomada de decisão neste tipo de ambiente (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Lynch e Baines (2004) buscaram relacionar a Visão Baseada em Recursos (RBV) nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Reino Unido, visto que as mesmas enfrentavam competição por melhores estudantes, pessoal e financiamento de pesquisa do governo. O objetivo foi verificar, por meio da RBV, se as IES possuíam pacotes de recursos que permitissem ser melhor que outras. O argumento era de que algumas IES conseguiam desempenho superior por meio de recursos competitivos superiores uma vez que certas IES tinham maior participação de estudantes e pessoal melhor qualificados em termos de habilidades de ensino, pesquisa e conhecimento. Os autores concluíram que muito embora as IES não objetivem lucro, isso não sugere que tais instituições busquem excedente de renda em relação aos seus custos para que possam reinvestir os resultados no futuro crescimento da IES. Conquanto não há regras quanto a pacote de recursos competitivos, pois nunca pode haver um conjunto de diretrizes que permitirão a todas as IES serem igualmente bem-sucedidas.

Deste modo, acredita-se que a abordagem da capacidade dinâmica pode vir a contribuir para a gestão da universidade. Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam a abordagem das

capacidades dinâmicas como um novo paradigma, partindo da extensão da RBV, que se diferencia por explorar além dos aspectos internos da organização (foco na RBV), também os aspectos externos.

As capacidades dinâmicas se referem à capacidade de renovar competências convergentes com o ambiente em mudança. O termo capacidade enfatiza o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências para satisfazer às exigências de um ambiente em transformação (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997). Neste sentido, esta proposta atende o contexto das IES, visto o desempenho superior que almejam e o ambiente competitivo que possuem, seja para competir por maior número de alunos, profissionais mais qualificados ou por angariar recursos públicos. As universidades necessitam explorar seus pacotes de recursos de modo a configurar novas oportunidades ou fortalecer seus recursos únicos e difíceis de reproduzir de modo superior as IES concorrentes.

Assim, a necessidade de compreensão das capacidades dinâmicas e dos *stakeholders* no contexto universitário se dá por ambos influenciarem a forma com que as universidades competem. Dessa forma, destaca-se a necessidade de ampliação do conhecimento sobre a temática, uma vez que as pesquisas relacionando capacidades dinâmicas, *stakeholders* e gestão universitária ainda se encontram incipientes. Destarte, o presente trabalho tem como objetivo **realizar uma revisão da produção internacional acerca da relação entre capacidades dinâmicas e stakeholders na universidade.**

Propõe-se para este artigo cinco seções, sendo a primeira a introdução constando o objetivo do estudo, os temas abordados e o objeto de estudo; a segunda abarca o referencial teórico subdivido em capacidades dinâmicas e *stakeholders* no contexto universitário; a terceira, os métodos e técnicas de pesquisa; a quarta, a análise dos resultados e, por fim, as considerações finais precedidas pelas referências utilizadas neste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados a revisão da literatura relativa a capacidades dinâmicas e *stakeholders*, de modo que se possa compreender a sua utilidade no contexto das IES.

2.1 Capacidades Dinâmicas

Segundo a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) toda organização é um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (BARNEY, 1991). Para o autor, os recursos chave de uma organização são os pontos fortes que possibilitam conceber e implementar suas estratégias, esses recursos podem ser: o capital físico: tecnologia, planta, equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas; capital de recursos humanos: treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, visão dos gestores e trabalhadores sobre a empresa; Capital organizacional: estrutura de informação formal, seu planejamento formal e informal, as relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente. Para que se tenha uma vantagem inédita, esta deve ser heterogênea em termos dos recursos que controla impedindo outras organizações de fazer uso dos mesmos recursos e implementar as mesmas estratégias. Para obter vantagem competitiva sustentável os recursos de uma organização precisam ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não ter substitutos equivalentes.

Desta forma, a RBV enfatiza como recursos, incluindo habilidades tácitas, padrões de cooperação e bem intangíveis precisam de tempo e aprendizado para se desenvolver. Os recursos não podem ser negociados, mudados ou imitados com facilidade. A origem da

vantagem competitiva de uma organização está, portanto, naquilo que é único e está embutido em recursos que constituem as competências essenciais e distintas da empresa (GRANT, 1991; WHITTINGTON, 2002).

Ainda, segundo Grant (1991) para sustentar vantagem competitiva é necessário que a organização estimule e desenvolva a sua base de recursos. Os recursos podem ser vistos como ações que depreciam com o tempo ou que podem ser substituídos. Neste caso, a inovação constante é a chave para a vantagem competitiva sustentável.

Teece, Pisano e Shuen (1997) apresentam a abordagem das capacidades dinâmicas como um novo paradigma, partindo da extensão da RBV, que se diferencia por explorar além dos aspectos internos da organização (foco na RBV), também os aspectos externos. Segundo esses autores, a perspectiva baseada em recursos e as capacidades dinâmicas são modelos de estratégia que enfatizam a eficiência contrapondo os modelos de estratégia com ênfase na exploração do poder de mercado.

Lynch e Baines (2004) argumentam que as IES também se encontram inseridas no ambiente competitivo e que estas possuem pacotes de recursos competitivos únicos. Por exemplo, recursos de IES como a reputação podem ser sustentáveis ao longo do tempo, representando uma visão estratégica importante. Sendo assim, verifica-se que os recursos competitivos são importantes na entrega dos objetivos da IES na medida em que aumentam a vantagem competitiva de tais instituições em um mercado cada vez mais competitivo.

As capacidades dinâmicas se referem à capacidade de renovar competências convergentes com o ambiente em mudança. O termo capacidade enfatiza o papel da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências para satisfazer às exigências de um ambiente em transformação. As capacidades dinâmicas precisam ser orientadas para o mercado, atendendo às necessidades específicas e únicas dos clientes, e difíceis de reproduzir, para que os lucros não sejam afetados pela concorrência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Para Eisenhardt e Martin (2000) capacidades dinâmicas são resultado de uma combinação de capacidades, definido a partir de uma hierarquia de capacidades e rotinas relacionadas para criar mudanças de mercado e capacidade de reação às mudanças externas. A funcionalidade das capacidades dinâmicas pode ser duplicada entre as organizações e seu valor para a vantagem competitiva está nas configurações de recursos que criam.

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) em relação a mercados e capacidades estratégicas as organizações devem identificar as bases sobre as quais vantagens distintas e difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas e melhoradas. Uma maneira útil para identificar elementos estratégicos é primeiro identificar o que não é estratégico. Para ser estratégica, a capacidade deve ser útil (necessidade para o consumidor), original e difícil de replicar. Dessa forma, os autores argumentam que a vantagem competitiva se encontra em processos gerenciais e organizacionais, moldadas pela sua posição de ativos (específicos) e por seus caminhos. O Quadro 1 apresenta as categorias das capacidades dinâmicas

Quadro 1: Capacidade dinâmicas.

Capacidade Dinâmicas	Descrição
Processos gerenciais e organizacionais	Referem-se a maneira como as coisas são feitas na empresa, rotinas ou padrões de comportamento e aprendizagem. Os processos possuem três funções: coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração. A coordenação/integração incluem os processos de regulação e controle das atividades internas da firma. A aprendizagem representa processos que atuam por meio de repetição e experimentação e que permitem a empresa a otimização na realização de tarefas e identificação de novas oportunidades. A reconfiguração reflete na habilidade de remodelar a estrutura de recursos da firma e está relacionada ao dinamismo do mercado.

Posições	Refere-se aos atuais domínios específicos de tecnologia, propriedade intelectual, ativos complementares, bases de clientes e de relações externas com fornecedores e complementares. Trata-se de ativos específicos que determinam a vantagem competitiva de empresa em determinado momento. Os ativos podem ser tecnológicos, complementares (capacidade de comercialização), financeiros (posição de caixa ou grau de alavancagem financeira), reputação (imagem e marca), estruturais (formal e informal), institucionais (legislação, políticas públicas, entre outros) e fronteiras organizacionais (grau de integração vertical ou horizontal).
E trajetórias ou caminhos	Referem-se às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa. Indica os investimentos prévios e o repertório de rotinas da empresa que podem vir a restringir seu comportamento futuro. Dessa forma, as experiências passadas de uma empresa condicionam as alternativas para a gerência.

Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997).

Os recursos e capacidades constituem a principal fonte de vantagem competitiva. É o que Prahalad e Hamel (1990) chamam de "competências centrais" do qual o aprendizado coletivo é visto como crucial. As rotinas são padrões regulares e previsíveis de atividade que são constituídos por uma sequência de ações coordenadas pelos indivíduos. As rotinas são o resultado da interação repetida (aprendizagem) entre as pessoas e outros recursos da empresa. A relação entre recursos, capacidades e rotinas geram capacidades da organização de cooperar e coordenar os recursos, gera economias de experiência e capacidades organizacionais complexas que resultam em barreiras para outras organizações entrarem no mercado (GRANT, 1991).

Gallardo e Navarro (2003) afirmam que as organizações que estão determinadas a sobreviver e a manter uma vantagem competitiva sustentável devem se adaptar rapidamente a mudanças contínuas - devendo ser altamente flexíveis. E este requisito também é exigido das universidades pelo seu meio ambiente, principalmente porque suas antigas estruturas organizacionais podem ser consideradas obsoletas. As universidades não têm capacidade para responder às necessidades sociais com rapidez, eficiência, eficácia e qualidade. A natureza altamente complexa das universidades, tanto interna como externamente, sugere quais teorias são mais adequadas às suas necessidades particulares. Estruturas como a teoria baseada em recursos e capacidades podem servir para analisar tais situações. As mudanças no meio ambiente e as demandas sociais requerem que as universidades implementem um processo de mudança de melhoria contínua e a criação de capacidades dinâmicas.

2.2 Stakeholders

Após Freeman cunhar o termo e a definição de *stakeholders* em 1984, outros trabalhos sobre o tema surgiram na literatura, enfatizando sua importância para tal, bem como, a sua compreensão para as organizações (DONALDSON; PRESTON, 1995). Como conceito, a definição dada por Freeman (1984 *apud* FREEMAN, 2004) é a de que *stakeholders* são partes interessadas que afetam ou que são afetadas por uma determinada organização.

Acredita-se que a definição de *stakeholders* cunhada por Freeman é ampla, podendo tornar-se uma tarefa difícil entender quem são os *stakeholders* de uma organização (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999). Já Roome e Wijen (2005), partindo da mesma crítica, da amplitude da definição, subdividem os *stakeholders* de uma organização em internos e externos.

Outra perspectiva é a apresentada por Ayuso, Rodríguez e Ricart (2006) em que há a subdivisão entre *stakeholders* primários e secundários. De acordo com os autores, os *stakeholders* primários são os considerados essenciais para os negócios das organizações, como por exemplo, os empregados, os consumidores e os fornecedores. Ainda de acordo com os autores, os *stakeholders* secundários tratam-se de grupos sociais e políticos que objetivam dar credibilidade para a organização, enquadrando-se nestes a comunidade e o governo.

Donaldson e Preston (1995) argumentam sobre a gestão de *stakeholders*, cujo objetivo é o reconhecimento, pelas organizações, das características dos *stakeholders* que delas são influenciados ou, que influenciam. Neste sentido, há alguns modelos que permitem identificar os *stakeholders* das organizações, bem como, por meio de testes estatísticos, a visualização do tipo de influência destes na organização, como por exemplo, o modelo proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), denominado *Stakeholder Saliency* que visa identificar as relações de poder, legitimidade e urgência dentre as relações entre os *stakeholders* e as organizações.

A validade do entendimento da relação entre os *stakeholders* com a organização dá-se por alguns motivos. Um deles é que, muitos *stakeholders* agem em benefício próprio, focando os interesses pessoais e não, efetivamente os interesses organizacionais (FROOMAN, 1999). Outra perspectiva é que os *stakeholders* diferem entre si em relação a metas, prioridades e demandas organizacionais (AYUSO; RODRÍGUEZ; RICART, 2006).

Genericamente, são considerados *stakeholders* pessoas, grupos de pessoas, organizações, instituições, o ambiente da qual a organização faz parte (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), bem como, as regulamentações e as normas existentes para a atividade desenvolvida pela organização (ROOME; WIJEN, 2005).

Já no contexto universitário, Amaral e Magalhães (2000, p. 8) argumentam que, são *stakeholders* os interessados no ensino superior, classificando-os em “[...] os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema), etc...”.

Outros autores, como Jongbloed, Enders e Salerno (2008) discriminam os *stakeholders* das universidades entre internos e externos, sendo os internos os alunos, empregados, pesquisadores e os gestores. Já os externos, de acordo com os autores, tratam-se como os egressos, as comunidades em que são realizadas pesquisas, organizações, movimentos sociais, governos e demais associações.

Em uma pesquisa realizada, Mainardes et al. (2010) consideraram, além dos já citados, o corpo docente, as agências de crédito, a localização geográfica, bem como, a comunidade local, as escolas, agências de investigação e desenvolvimento, os financiadores, a União Europeia uma vez que a pesquisa foi realizada em âmbito português e, os alunos estrangeiros como *stakeholders* das universidades.

A questão da localização geográfica merece um parêntese, uma vez que com o avanço tecnológico permite-se que instituições e comunidades fisicamente distantes também se aproximem do contexto universitário (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Jongbloed, Enders e Salerno (2008) comentam sobre o modelo de *Stakeholder Saliency* de Mitchell, Agle e Wood (1997), anteriormente citado, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Modelo Stakeholder Saliente no contexto da universidade

Atributo	Definição	Entendimento no contexto da universidade
Poder	O poder de um <i>stakeholder</i> pode influenciar uma organização e seu comportamento, independente se a exigência seja legítima ou ilegítima. A influência dá-se de um ator para outro por algo que não foi feito ou que foi feito de outra forma.	Pressão dos alunos, pais e legisladores para que universidades adotem princípios operacionais que as tornem mais conscientes de seus custos.
Legitimidade	É baseada nas relações contratuais, trocas, direito legal e moral, risco, interesses, danos e benefícios que podem ser gerados pela organização. As	Seria dada pela indústria, por exemplo, ou, pelos estudantes e governo.

	ações devem ser desejáveis e apropriadas segundo as normas, crenças e valores dadas pelos <i>stakeholders</i> .	
Urgência	É um processo dinâmico que tem como característica a ação imediata da organização, conforme solicitado por um <i>stakeholder</i> .	Ênfase em pesquisas realizadas em áreas classificadas como “ciências da vida” ou “saúde” e, foco menor em outras áreas do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997), Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999), Jongbloed, Enders e Salerno (2008).

Mainardes et al. (2010) além de defenderem que universidades, como organizações complexas, possuem mais *stakeholders* que organizações tradicionais, defendem também que universidades devem possuir papel relevante perante a sociedade e que, uma das formas de desempenhar tal papel é por meio da integração da organização com seus *stakeholders*. Amaral e Magalhães (2000) também assumem este posicionamento, afirmando que a universidade precisa integrar-se com o ambiente e, de alguma forma, com suas necessidades.

Além de pesquisa e educação, as universidades devem contribuir para outros fins, exemplificados por Jongbloed, Enders e Salerno (2008) como ações para processos produtivos, bem como, servir de apoio a implementação da sociedade do conhecimento.

Assim, o conhecimento de quem são os *stakeholders* da universidade, bem como, o diálogo da universidade com seus *stakeholders* torna-se fundamental.

3 METODOLOGIA

Buscando atender o objetivo deste estudo, propõe-se a realização de uma pesquisa bibliométrica, de objetivo exploratório-descritiva, de procedimento documental, em *top journals* internacionais que versem sobre o tema de pesquisa, a fim de compreender as possibilidades existentes que permeiam a relação entre as capacidades dinâmicas e os *stakeholders* no contexto da universidade.

Para Hair Jr et al. (2005) a pesquisa exploratória é empregada quando não se dispõem de muito conhecimento sobre o assunto. Malhotra (2006) completa que este tipo de pesquisa pode ser empregado quando deseja-se maior compreensão sobre um determinado assunto. Já a pesquisa descritiva, visa “[...] medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR JR, 2005, p. 86). Assim, esta pesquisa tem caráter exploratório porque não há conhecimento suficiente para relacionar os três temas, cerne desta pesquisa. E, tem caráter descritivo, porque, após a coleta de dados, objetiva-se descrever os resultados obtidos.

A coleta e tratamento de dados deste estudo centra-se na técnica da bibliometria. A bibliometria é atribuída a Alan Pritchard, datado de 1969, cuja publicação intitula-se *Statistical Bibliography or Bibliometrics*, e corresponde a substituição do “bibliografia estatística”, anteriormente cunhado por Hulme em 1922 (MACHADO JR, 2014). Pritchard (1969) sugeriu, por meio da bibliometria, uma forma quantitativa de averiguar a produção científica.

Destarte, serão feitas buscas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, utilizando-se as palavras-chave a) *dynamic capabilities*; b) *stakeholders*; c) *educational administration*; d) *higher education* e e) *university* utilizadas de forma combinadas utilizando-se do recurso “and”, iniciando-se as buscas a partir de 2006.

A partir dos resultados obtidos, foram procedidas as leituras pelos títulos, resumos e artigos completos. Foram extraídas as seguintes informações de cada obra selecionada para análise e catalogação: ano de publicação, os autores do artigo e, com auxílio do ferramental da Lei de Lotka, a terceira lei da bibliometria que objetiva mensurar a produtividade dos autores,

a contagem de citações (MORETTI; CAMPANARIO, 2009), no intuito de identificar, dentre as citações de cada obra os autores mais citados.

Outra parte da análise compreende o teor de cada artigo, extraindo dados como o objetivo do estudo, a metodologia pela qual cada estudo foi conduzido, os resultados alcançados e as sugestões para pesquisas futuras.

Para a análise dos dados, foi utilizado a estatística descritiva, por meio da frequência em que os dados se apresentam e, apresentados em quadros e tabelas para auxiliar na análise dos dados. Além disso, realizou-se uma análise de redes por tema para verificar a existência de redes e significância dos autores sobre os temas: capacidades dinâmicas, universidades e *stakeholders*. As análises foram realizadas com auxílio dos *softwares* Ucinet 6 e Net Draw (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002). A próxima etapa compreende a apresentação e análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa compreende a apresentação e análise dos dados, partindo das buscas realizadas. Na Tabela 1 apresentam-se os resultados do número de artigos levantados nas bases internacionais *Scopus*, *Emerald*, *Wiley*, *Science Direct* e *Web of Science*.

Tabela 1: Resultados encontrados nas bases de dados

Base	Local de busca na base	Stakeholder University Dynamic capabilities	Stakeholder Higher education Dynamic capabilities	Stakeholder College education Dynamic capabilities	Stakeholder Education management Dynamic capabilities	Total
Scopus	Título, resumo e palavras-chave	15	11	0	7	33
Emerald	Título, resumo e palavras-chave	0	2	0	1	3
Wiley	Título, resumo e palavras-chave	0	0	0	0	0
Science Direct	Título, resumo e palavras-chave	4	4	1	1	10
Web of Science	Tópico	10	10	0	1	21
Total	---	29	27	1	10	67

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dada a Tabela 1, evidenciou-se um maior número de artigos encontrados quando agregados o termo “*stakeholder*” AND “*university*” AND “*dynamic capabilities*”, totalizando 29 resultados encontrados. Já a base que mais apresentou resultados foi a Scopus com 33 trabalhos encontrados. Apesar das buscas nas bases internacionais resultar em um total de 67 artigos encontrados, conforme exposto na Tabela 1, constatou-se, após uma breve leitura em cada artigo, que grande parte não incluíam o tema efetivamente procurado neste estudo, sendo os *stakeholders*, a capacidade dinâmica e universidade. Dentre os achados, os mais relevantes foram destacados na Tabela 2 e no Quadro 3, apresentados na sequência.

Tabela 2: Estudos encontrados.

Abordagem	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Quantitativo	---	---	---	---	---	1	---	---	1	1	---	---	3

Qualitativo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	---	---	1
Total	---	---	---	---	---	1	---	---	1	2	---	---	4

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme a Tabela 2, dos 67 estudos encontrados, apenas 4 apresentaram alguma relação com o tema estudado. O Quadro 3 apresenta mais detalhadamente os estudos selecionados e seus principais resultados encontrados. O descarte dos demais artigos ocorreu por motivos diversos, entretanto, o principal foi a falta de aderência a uma das temáticas. Embora a busca mostrou que tais estudos integravam os três temas, em muitos casos isso não ocorreu, pois muitos artigos não faziam menção a um dos temas.

Quadro 3: Estudos relacionados.

Autores	Título	Objetivos	Resultados
Alarco n-del-Amo, Casablancas-Segura e Llonch (2015)	<i>Responsive and proactive stakeholder orientation in public universities: antecedents and consequences</i>	Este estudo, baseado na teoria institucional, capacidades dinâmicas e teoria dos stakeholders, investiga as relações entre os antecedentes de orientação responsiva e pró-ativa dos stakeholders e suas consequências no contexto da universidade pública.	Os resultados obtidos enfatizam principalmente que o efeito mimético de copiar ações acadêmicas bem-sucedidas, a ênfase de gestores universitários em orientações de stakeholders e uma melhor comunicação e a relação entre gerentes de diferentes estruturas universitárias têm efeitos positivos na orientação responsiva e pró-ativa dos stakeholders. Os resultados sugerem que as universidades mais ágeis e / ou pró-ativas voltadas para os <i>stakeholders</i> obtêm melhor desempenho organizacional em termos de satisfação dos beneficiários, aquisição de recursos e reputação. Para alcançar objetivos específicos no desempenho universitário, como melhorar a reputação da universidade, não é suficiente uma orientação responsiva dos <i>stakeholders</i> , mas também uma orientação pró-ativa.
Ma e Todorovic (2011)	<i>Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning</i>	Explorou-se o papel da Orientação de Mercado (MO) em ajudar as universidades a alinhar seus recursos internos, tornando-os mais relevantes para seus <i>stakeholders</i> .	Os resultados sustentam a posição de que a comunidade externa, ao invés de estudantes, representa a definição apropriada de um "cliente universitário". Portanto, a ênfase apropriada da MO universitária é a comunidade externa. A utilização de alunos (<i>stakeholders</i> internos) como clientes finais reduz a velocidade de absorção de informação do ambiente externo.
Wilkins (2015)	<i>Ethical issues in transnational higher education: the case of international branch campuses</i>	O objetivo deste artigo é identificar as questões éticas que os gerentes de ensino superior devem reconhecer e abordar quando se considera a criação de um campus de filial internacional.	Constatou-se que as instituições que são flexíveis, rápidas de aprender e possuem as capacidades dinâmicas necessárias para impulsionar a mudança organizacional podem ser as instituições que têm maior chance de sucesso nos mercados externos. Dado que, no início de 2015, pelo menos 24 novos campus de agências internacionais foram planejados ou em vias de construção, conclui-se que as instituições de ensino superior terão de continuar a pisar a fina linha entre tentar encaixar-se nas suas culturas de acolhimento enquanto Simultaneamente, tentar alcançar a liberdade acadêmica e melhorar as condições sociais, políticas e legais locais.

Labib et al, (2014)	<i>Formulation of Higher Education Institutional Strategy Using Operational Research Approaches</i>	O objetivo deste artigo é propor um modelo para a formulação de uma estratégia institucional em IES.	O modelo proposto no artigo é o início do processo em termos de identificação de áreas de prioridades e não o resultado final da implementação de uma estratégia per se. Isto é baseado na premissa de que as estratégias não se implementam, nem conduzem automaticamente a melhorias. O modelo proposto neste artigo é suficientemente geral para permitir a incorporação de uma série de fatores ambientais influentes, principalmente os stakeholders e objetivos da IES.
---------------------	---	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme exposto no Quadro 3, observa-se que os estudos, apesar de serem elencados pelas bases, não apresentam uma relação efetiva entre o tema estudado: *stakeholders*, capacidades dinâmicas e universidades, apenas constando os três temas dentre suas fundamentações teóricas ou análises. Assim, foi identificada uma lacuna teórica e empírica a ser explorada em futuros estudos.

De modo a complementar a análise dos dados deste estudo foi realizada uma análise dos autores de cada obra citada em cada um dos quatro artigos. Para tanto, a primeira avaliação foi verificar o número de obras citadas de cada artigo, sendo para o estudo de Alarco'n-del-Arno, Casablancas-Seguras e Lonch (2015) apresentou 83, o estudo de Ma e Todorovic (2011), 53, o de Wilkins (2015), 65 e, por fim, o de Lalib et al., (2014) citou 15 obras.

Após a contagem buscou-se verificar dentre as obras citadas as que faziam menção a um dos três temas que permeiam este estudo, no título da obra. Para tanto, utilizou-se os seguintes termos *Dynamic Capability/Dynamic Capabilities, University/Universities, Higher Education, College Education, Educational Management, Stakeholder/Stakeholders*.

Foi observado no título da obra a presença de, no mínimo, uma das palavras-chave utilizadas na busca. Após a leitura e separação das referências optou-se em realizar a retirada de dois referenciais por não tratarem-se de periódicos ou livros acadêmicos. Os referenciais foram retirados da obra de Wilkins (2015) e eram codizentes ao termo *University/Universities*. O resultado encontra-se disposto na Tabela 3.

Tabela 3: Contagem de referências/obras citadas

Termo	Alarco'n-del-Arno, Casablancas-Segura e Llonch (2015)	Ma e Todorovic (2011)	Wilkins (2015)	Labib et al, (2014)	Total
Artigos com um termo					
<i>Dynamic Capability/Dynamic Capabilities</i>	04	06	---	---	10
<i>University/Universities</i>	06	06	04	---	16
<i>Higher Education</i>	07	---	16	03	26
<i>College Education</i>	---	---	---	---	---
<i>Educational Management</i>	---	---	---	---	---
<i>Stakeholder/Stakeholders</i>	16	---	---	---	16
Total Artigos com um termo	33	12	20	03	68
Artigos com dois temas					
<i>Dynamic Capability/Dynamic</i>	01	---	---	---	01

<i>Capabilities E University/Universities</i>					
<i>Dynamic Capability/Dynamic Capabilities E Higher Education</i>	01	---	---	---	01
<i>University/Universities E Stakeholder/Stakeholders</i>	03	---	---	---	03
<i>Higher Education E Stakeholder/Stakeholders</i>	---	---	01	---	01
<i>Higher Education E University/Universities</i>	01	---	01	---	02
Total Artigos com dois termos	06	---	02	---	08

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dada a Tabela 3, evidenciou-se que a maioria dos termos observados no título de cada obra citada centra-se no estudo de Alarco'n-del-Arno, Casablanacas-Seguras e Lonch (2015), totalizando em 33 obras citadas com um dos termos e, 6 obras citadas com dois termos. Para o estudo de Ma e Todorovic (2011) não foi identificadas obras citadas que constassem mais de um termo relacionado. Entretanto, o estudo apresentou 12 obras citadas que constassem um dos termos, sendo este estudo uma das citações elencadas no referencial de Alarco'n-del-Arno, Casablanacas-Seguras e Lonch (2015), apresentando em seu título os termos *Dynamic Capability/Dynamic Capabilities E University/Universities*.

O estudo de Wilkins (2015) apresentou 20 obras citadas com um dos termos e duas obras citadas que constassem dois termos no título e, por fim, o estudo de Lalib et al. (2014) apresentou apenas obras citadas com um dos termos de busca.

Quanto a repetição das obras citadas dentre os quatro estudos, observaram-se três artigos. O estudo de Caruana, Ramaseshan e Ewing (1998), relacionado as universidades, foi citado por Alarco'n-del-Arno, Casablanacas-Seguras e Lonch (2015) e por Ma e Todorovic (2011). Já o estudo de Jongbloed, Enders e Salerno (2008), relacionado a universidades e *stakeholders*, foi citado por Alarco'n-del-Arno, Casablanacas-Seguras e Lonch (2015) e por Wilkins (2015) e; o estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), artigo seminal relacionado as capacidades dinâmicas, foi citado por Alarco'n-del-Arno, Casablanacas-Seguras e Lonch (2015) e por Ma e Todorovic (2011).

Os resultados dispostos na Tabela 3 ajudam a salientar a insipiência de estudos que apresentassem os três temas elencados para este estudo de forma simultânea, uma vez que observa-se apenas dois dos quatro artigos que compõem este estudo apresentaram obras citadas que fazem referência a exploração da temática das capacidades dinâmicas, embora, citem o termo dentro do texto. Quanto a estudos que abordam no mínimo duas das temáticas, o estudo de Ma e Todorovic (2011) enquadra-se como um destes artigos. O resultado está disposto na Tabela 4.

Tabela 4: Estudos que compreendem dois temas

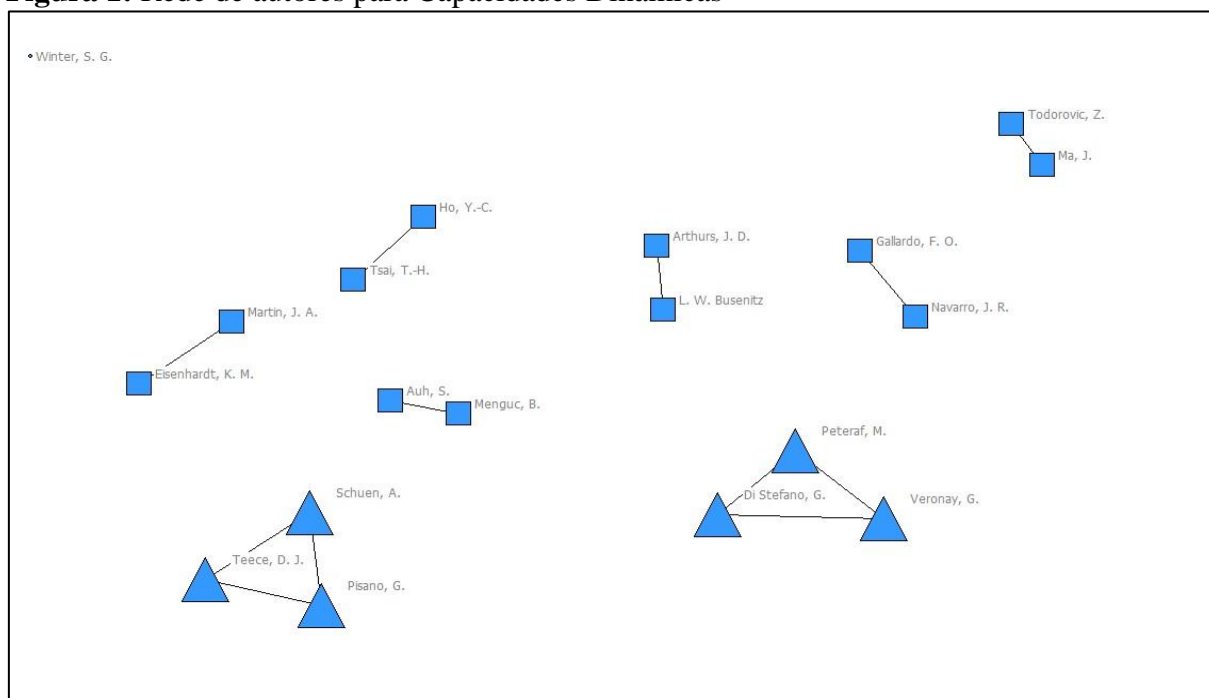
Artigo em que a obra foi citada	Termos	Estudo
Alarco'n-del-Arno, Casablanacas-Segura e Llonch (2015)	<i>Dynamic Capability/Dynamic Capabilities Higher Education</i>	Navarro e Gallardo (2003)
	<i>Dynamic Capability/Dynamic Capabilities University</i>	Ma e Todorovic (2011)
	<i>University</i>	Mainardes, Raposo e Alves (2014)

	<i>Stakeholder/Stakeholders</i>	Russo, van den Berg, Lavanga (2007) Benneworth e Jongbloed (2010)
	<i>Higher Education University</i>	Hemsley-Brown e Oplatka (2010)
Wilkins (2015)	<i>Stakeholder/Stakeholders</i> <i>Higher Education</i>	Farrugia e Lane (2013)
	<i>Higher Education University</i>	Wilkins e Huisman (2014)

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por fim, para cada tema objetivo deste estudo foi construída uma rede de autores. A primeira rede, cujo tema trata da capacidades dinâmicas possui 19 autores. A segunda rede foi confeccionada com os autores cujo tema é a universidade e, possui 75 autores. Por último, a terceira rede é relacionada ao tema dos *stakeholders* e a integram 42 autores. Para cada rede foi observada a centralidade. Os resultados são apresentados nas Figuras 1, 2 e 3.

Figura 1: Rede de autores para Capacidades Dinâmicas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 2: Rede de autores para Universidades

De acordo com Meyer (2014) a universidade é uma organização única caracterizada por sua complexidade, objetivos e especificidades, no qual apresentam desafios na sua gestão, seja relacionado à sua natureza ou a sua própria administração. Entretanto, diante desta constatação algumas reflexões se fazem necessárias a esta altura de sua história e alguns questionamentos são apresentados:

- Fato da universidade apresentar características complexas a impede de se tornar inovadora e apta para a mudança?
- As universidades não competem entre si?
- Não precisam apresentar uma gestão eficiente?

O que se pode compreender sobre a gestão da universidade é que justamente por apresentar características peculiares é que necessita de atenção, e, neste caso, a abordagem das capacidades dinâmicas juntamente com a teoria dos *stakeholders* podem contribuir para um entendimento mais amplo e eficaz de sua gestão. Destaca-se o fato das universidades serem caracterizadas como organizações complexas (JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

Para tanto, algumas razões questões são levantadas. Primeiro, porque, conforme Jongbloed, Enders e Salerno, (2008), entender quem são os atores que influenciam na universidade significa entender a relação entre universidade e a sociedade, uma vez que são os *stakeholders* que atuam redefinindo a conduta, o papel e a responsabilidade que possui a universidade. Segundo, conforme Villarreal (2014) a universidade faz parte da sociedade e com ela estabelece interação dinâmica, e assim tem como função prover os membros da comunidade de conhecimentos, envolvendo os diferentes atores da sociedade. Terceiro, porque, segundo Gallardo e Navarro (2003) as organizações que necessitam manter uma vantagem competitiva sustentável devem se adaptar rapidamente a mudanças contínuas - devendo ser altamente flexíveis. Sendo este requisito também exigido das universidades, principalmente porque suas antigas estruturas organizacionais podem ser consideradas obsoletos e, cada universidade tem sua própria realidade.

Portanto, cabe também ao contexto das universidades o emprego de teorias e abordagens como a teoria dos *stakeholders* e abordagem das capacidades dinâmicas para auxiliar no entendimento de tais especificações. Segundo Gallardo e Navarro (2003) as mudanças no meio ambiente e as demandas sociais requerem que as universidades implementem um processo de mudança de melhoria contínua e a criação de capacidades dinâmicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando responder ao objetivo deste estudo, que consiste em realizar uma revisão da produção internacional acerca da relação entre capacidades dinâmicas e *stakeholders* na universidade, foi optado por conduzir a pesquisa com auxílio da técnica da bibliometria buscando identificar os trabalhos internacionais que inter-relacionavam os temas anteriormente citados.

Por meio da bibliometria foram encontrados 67 estudos, dentre as quatro buscas realizadas nas cinco bases de dados selecionadas. Entretanto, a falta de entrosamento entre os três temas deste estudo fez com que a maior parte dos artigos fosse descartados, resultando apenas em 04 estudos selecionados para a análise. Diante disso, identificou-se uma lacuna teórica e empírica a ser explorada em estudos futuros.

Referente aos artigos encontrados evidenciou-se a exploração das capacidades dinâmicas quase que de maneira indireta, em que os estudos apresentaram com maior ênfase a relação entre a instituição universidade e os *stakeholders*. A relação entre os três temas torna-se pertinente por que por meio deles há um maior entendimento das questões que permeiam a estratégia, bem como, direcionamentos em relação a eficiência em gestão.

A análise de redes realizada por temas demonstrou que o tema universidade apresentou maior número de autores na rede, com 75 autores, seguida por *stakeholders* e por fim, capacidades dinâmicas com rede de apenas 19 autores. Porém, todos os autores apresentaram poucas conexões entre eles. Além disso, autores significantes dentro de uma teoria não ficaram evidenciados na análise devido ao grande volume de redes encontradas.

Assim este estudo apresenta algumas limitações, o primeiro decorre da falta de relação entre os três temas propostos, ocasionando, em efeito direto na baixa seleção de artigos para leitura. A segunda limitação foi dentro os estudos selecionados para leitura a relação entre os temas ser insipientes. A terceira limitação foi decorrente dos estudos apresentados explorarem as capacidades dinâmicas no contexto das universidades de maneira quase que indireta não evidenciando quais são as capacidades dinâmicas que podem ser recorrentes nestas instituições, bem como, a ação dos *stakeholders* sobre estas.

Como sugestões para pesquisas futuras, a primeira é a maior exploração do tema de modo a relacioná-los dentre as pesquisas. Outra sugestão dá-se pela pesquisa sob outras abordagens, primeiro na busca de *stakeholders* e posteriormente de capacidades dinâmicas dentre as universidades, uma vez que cada instituição possui e constrói sua própria realidade.

REFERÊNCIAS

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

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.

AYUSO, S.; RODRIGUEZ, M. A.; RICART, J. E.. Responsible competitiveness at the “micro” level of the firm: Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation. **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p. 475-490, 2006.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, n.1, p. 99-120, Mar., 1991.

BORGATTI, Stephen P.; EVERETT, Martin G.; FREEMAN, Linton C. Ucinet for Windows: Software for social network analysis. 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

EISENHARDT K, MARTIN J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p.1105-1121, 2000.

FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. **Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik**, v. 5, n. 3, p. 228, 2004.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GRANT, Robert. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. **Higher education**, v. 56, n. 3, p. 303-324, 2008.

LYNCH, Richard; BAINES, Paul. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 26, n. 2, p. 171-187, 2004.

MACHADO JR, C. et al. Análise de Viabilidade de Utilizar as Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Pesquisa. In: **Anais... XXXVIII Encontro da ANPAD**, 13 a 17 de setembro de 2014. Rio de Janeiro/RJ, 2014.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão**, v. 9, n. 17, jan./jun., 2010.

MARGHERITA, Alessandro; SECUNDO, Giustina. The stakeholder university as learning model of the extended Enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, p. 175 – 186, 2011.

MEYER JR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Univ. debate**. Jan/dez/, P.12-26, 2014.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORETTI, S. L. A.; CAMPANARIO, M. A. A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial-RSE sob a Ótica da Bibliometria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 68, 2009.

NAVARRO, Jose Ruiz; GALLARDO, Francisca Orihuela. A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. **Higher education policy**, v. 16, n. 2, p. 199-212, 2003.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, mai./jun. 1990.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics. **Journal of Documentation**, v. 25, p. 348, 1969.

ROOME, N.; WIJEN, F. Stakeholder power and organizational learning. **Corporate Environmental Management**, v. 10, p. 69-76, 2005.

TEECE, D; PISANO, G. SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VILLARREAL, L. Y. Responsabilidad Social Universitaria: un reto de las instituciones de educación superior. **Daena: International Journal of Good Conscience**, v. 9, n. 1, p. 158-187, mar., 2014.