

OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

FLÁVIO FULETE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

ANANDA SILVA SINGH

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

1. INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm reconhecido sua responsabilidade de formar futuros líderes conscientes de seus impactos socioambientais, bem como pensar a gestão como uma estrutura de poder que leve em consideração a diversidade de visões dos envolvidos com o processo decisório. São também centro de produção de conhecimento científico e tecnológico, pesquisa, formação de profissionais qualificados, da promoção de iniciativas empreendedoras, da disseminação do pensamento sustentável ao longo dos seus cursos para a sociedade e da implementação de conceitos de sustentabilidade socioambiental nas rotinas de trabalho de modo a responder aos desafios globais, (Gozzoni et al., 2018).

Neste ensejo, as universidades podem promover o desenvolvimento sustentável não apenas por meio da educação, mas também por meio da gestão organizacional, envolvendo a comunidade externa, incentivando a cidadania ativa e a adoção de valores éticos entre seus stakeholders (Caeiro & Azeiteiro, 2020). Os *stakeholders* - qualquer grupo ou pessoa que possa afetar ou ser afetado pelas atividades da organização (Freeman, 1984) – das IES consistem nos docentes, discentes, técnicos, membros da gestão, comunidades externas, governo e demais pessoas que influenciam ou são influenciadas pela IES.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos na Agenda 2030, das Nações Unidas (Leal Filho et al., 2021) coloca as IES em uma posição dianteira estratégica para promover práticas de sustentabilidade em seus programas e processos de ensino. Todavia, para isso, destaca-se a necessidade do envolvimento e participação dos agentes de mudança das IES, bem como de seus diversos stakeholders, como alunos, docentes, comunidade local, governos e parceiros externos (Menezes et al., 2020).

Além disso, as IES e seus stakeholders são fundamentais para adotar e contribuir para o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos na Agenda 2030, das Nações Unidas (Leal Filho et al., 2021). Os ODS inspiram as universidades a repensarem seu impacto ambiental interno e externo, desenvolvendo novas abordagens, métodos para apoiar esse processo, (de Wit & Deca, 2020; Rasmuswany et al., 2021; Leal Filho et al., 2023).

Devido à sua função no ensino, pesquisa e ao capital social que possuem, as IES são consideradas ambientes ideais para buscar soluções para os ODS. Contudo, o desenvolvimento sustentável e o sucesso integração de ações e decisões orientadas para a sustentabilidade, nas IES, depende das estratégias institucionais, das mudanças culturais e estruturais de cada organização (Blasco et al., 2021). Dessa forma, a incorporação dos ODS nas IES consiste em um desafio. Para minimizar e/ou mitigar tais desafios, a inclusão de *stakeholders* na consecução dos ODS, por parte das IES, não se trata apenas de uma ação recomendada, mas sim, necessária para garantir o aumento da aceitação e o apoio das comunidades e outros grupos de interesses preocupados com o alcance dos ODS de forma eficaz e sustentável (Kumar, 2015).

Ainda que a teoria dos *Stakeholders* seja mais comumente utilizada para compreender a importância das partes interessadas de organizações, acredita-se que o sucesso, a competitividade e o desempenho das IES também dependem de sua capacidade de considerar todas as partes interessadas e de envolver todos os *stakeholders* em suas ações e processos de tomada de decisão (Wright et al. 2022). Dessa forma, a teoria se evidencia como adequada para analisar as contribuições das IES na implementação e promoção dos ODS.

Contudo, ao considerar todas os seus *stakeholders*, espera-se que as IES desempenhem um papel crucial na promoção do desenvolvimento sustentável, pois são responsáveis por formar futuros profissionais e líderes capazes de implementar eficazmente os ODS. Pese

embora, não está claro como essas instituições avançariam os princípios dos ODS (Henderson, et al, 2023), visto que muito há, ainda, a ser discutido na literatura deste domínio de pesquisa (Silva et al., 2024; Savegnago et al., 2022; Leal Filho et al., 2023; Oingfang et al., 2024).

Segundo Savegnago et al. (2022), observa-se uma desproporção entre universidades que integram os objetivos da Agenda 2030 em seus planos de desenvolvimento institucional e aquelas que não o fazem. Apesar de ressaltar as iniciativas dessas universidades, evidencia-se uma lacuna por não discutir com profundidade a influência das suas ações na promoção dos ODS. Além disso, Leal filho et al. (2023) salientam a necessidade de mais pesquisas para avaliar como o desenvolvimento sustentável está sendo integrado nas instituições de ensino superior, bem como para entender de que forma o envolvimento dos stakeholders está gerando impactos positivos tanto para o meio acadêmico quanto para a sociedade e o ambiente. Já Oingfang et al. (2024), ao abordar as parcerias para desenvolver empreendedorismo em comunidades desfavorecidas, não incluem a participação de todos *stakeholders*, deixando assim uma lacuna que pode comprometer as iniciativas do desenvolvimento comunitário.

Estudos como estes permitem constatar a existência de lacunas no que diz respeito à compreensão sobre como as IES podem alinhar suas ações com os ODS e contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável. Para isso, explorar como a teoria dos *stakeholders* pode ser aplicada na gestão universitária para maximizar o impacto das ações em direção ao desenvolvimento sustentável evidencia-se relevante.

Neste sentido, esta pesquisa bibliométrica tem como objetivo geral compreender o que tem sido discutido na literatura sobre a implementação dos ODS em IES, bem como a maneira pela qual a perspectiva dos stakeholders tem se mostrado presente nestes estudos. Espera-se, também, ter uma visão abrangente dos aspectos-chave relacionados à temática desta pesquisa, além de identificar tendências, padrões e a evolução dos estudos que estão sendo realizados a nível nacional e internacional, e, ainda, possíveis lacunas a serem preenchidas por estudos futuros.

2. ODS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Em 2015, foi proposta a Agenda 2030, uma iniciativa global para continuar os progressos dos Objetivos do Milênio (ODM) e alcançar metas pendentes, visando criar um mundo mais igualitário e pacífico. Sob o lema "ninguém será deixado para trás," a Assembleia Geral da ONU adotou o documento "Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável," com foco na erradicação da pobreza e no fortalecimento do desenvolvimento sustentável global. Esta nova agenda, considerada uma decisão histórica, conta com o compromisso dos 193 Estados membros da ONU, estabelecendo 17 objetivos – sendo estes denominados Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e 169 metas para serem atingidos até 2030 (ONU, 2015). Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) referem-se, assim, às metas globais estabelecidas para promover o desenvolvimento equilibrado e sustentável em diversas áreas, como erradicação da pobreza, educação de qualidade, igualdade de gênero, crescimento econômico inclusivo e proteção ambiental e que são fundamentais para enfrentar os desafios globais (Chakraborty et al., 2021).

As instituições do ensino superior, devido à sua função no ensino, pesquisa, e ao seu capital social que possuem, são consideradas como ambientes ideais para buscar soluções para os ODS. Contudo, o sucesso da sua implementação depende das estratégias institucionais, das mudanças culturais e estruturais de cada organização (Blasco et al., 2021). Ademais, as IES devem ir além de reformular os currículos e integrar os ODS em todas as suas esferas de atuação, envolvendo pesquisa, práticas e atividades institucionais, e esse processo fortalece o

seu papel como centro de inovação e transformação social, o que vai contribuir para impulsionar o cumprimento dos ODS a nível global e local (Chakraborty et al., 2021).

Reforçando a atuação das IES, Moreira et al. (2022) asseguram que elas têm o papel de oferecer educação de qualidade, gerenciar os recursos de forma transparente e garantir que os objetivos institucionais estejam alinhados às demandas da sociedade. Para isso, estas instituições podem se valer das expectativas de seus *stakeholders* internos, sendo eles estudantes, professores, técnicos, para melhorar os processos e aperfeiçoar a qualidade do ensino, pesquisa e serviços; bem como de seus *stakeholders* externos, como a comunidade, o governo, o mercado, dentre outros, com vistas a aumentar o valor que lhes oferecem e contribuir, assim, para um desenvolvimento mais sustentável da sociedade como um todo.

Com efeito, os *stakeholders* são, assim, “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46). Estes consistem em grupos ou indivíduos, internos ou externos à organização, que são essenciais para sua sobrevivência, uma vez que têm interesse tanto no problema quanto na sua solução. seu interesse no problema e na resolução (Mason & Mitroff, 1981). A teoria dos *stakeholders*, conforme Catrib et al. (2022), sustenta que as organizações precisam considerar os interesses de todos os grupos que por elas são influenciados e/ou a influenciam. Ao longo dos anos, essa abordagem tem sido extensivamente aplicada em estudos, como de Barakat et al. (2021), Leo-Olagbaye et al. (2023) Giantari et al. (2023) e em diversas áreas de pesquisa, reforçando assim a sua importância. Esta teoria se aplica também às organizações sem fins lucrativos, governos e tantas outras, com a finalidade de identificar todos os grupos interessados em suas atividades, quer seja com interesse direto ou indireto. Espera-se, com isso, gerar valor para as partes interessadas, em vez de se limitar aos conhecimentos técnicos universais aplicáveis a todas as organizações, situações e configurações de partes interessadas (Freeman, 2018).

No cenário específico das IES, estas colaboram com diversos *stakeholders* para desenvolver projetos que abordam questões locais e globais, por meio da produção de conhecimento e formação de profissionais, desempenhando um papel fundamental na implementação dos ODS (Vugher et al., 2022). As IES, assim, além de aproveitarem o capital social que possuem, representam locais privilegiados para buscar soluções alinhadas aos ODS. (Blasco, Brusca, & Labrador, 2021).

Com isso, a teoria dos *Stakeholders* demonstra potencial para contribuir que as IES consigam criar valor para todas as suas partes interessadas (Freeman, 2020), fornecendo aporte para que estas instituições consigam impulsionar o alcance e cumprimento dos ODS, gerenciando os interesses dos seus diversos *stakeholders*, como estudantes, professores, funcionários, parceiros institucionais e comunidades locais, para promover sustentabilidade e responsabilidade social da organização (Menezes et al., 2020).

Segundo Barakat et al. (2022), a teoria dos *stakeholders* realça o equilíbrio entre os interesses dos diferentes grupos envolvidos em uma organização e oferece uma perspectiva apropriada para analisar como as IES podem colaborar para superar os desafios inerentes à promoção dos ODS. A satisfação das partes interessadas na gestão universitária é um fator importante para melhorar o desempenho dos programas da universidade. As observações feitas por essas partes, incluindo estudantes, ex-alunos funcionários, empregados, fornecem um *feedback* que auxilia na otimização e ajuste dos processos orientados para a sustentabilidade (Giantari et al., 2022).

Nesta mesma linha de pensamento, destaca-se que o papel das partes interessadas é essencial para tornar a consecução do desenvolvimento sustentável uma realidade, a partir do momento que as pessoas e organizações envolvidas precisam entender com clareza as suas responsabilidades e como suas ações contribuem para atingir os objetivos de sustentabilidade (Leo-Olagbaye et al., 2023). Todavia, as IES precisam envolver e equilibrar os interesses de diversas partes interessadas para evitar conflitos e garantir que os objetivos institucionais sejam

alcançados (Moreira et al., 2022). Também, há que se salientar os desafios e limites oriundos desta relação entre ODS, IES e stakeholders.

É necessário que todas as partes interessadas tenham uma compreensão clara dos objetivos e procedimentos para prossecução dos ODS. Ademais, há um risco de que algumas partes interessadas sejam ignoradas, sendo preciso garantir que todas as vozes sejam ouvidas e que as políticas sustentáveis sejam abrangentes e equitativas (Velazquez, 2005). Para isso, evidencia-se imprescindível o gerenciamento das relações das IES com suas partes interessadas, com vistas a garantir que os interesses de seus *stakeholders* sejam atendidos e alinhados com os fins educacionais (Moreira et al., 2022).

Neste contexto, diversos estudos (Al Pop et al., 2020; Vargas et al., 2021; Zalymieny et al., 2021) discutem a relação entre ODS, IES e stakeholders. Zalymieny et al. (2021), por exemplo, reforçam que a comunicação aberta e a participação ativa dos stakeholders são essenciais para promover mudanças culturais no seio das universidades que são consideradas agentes de transformação da sociedade e que a promoção eficaz dos ODS passa por currículos interdisciplinares que incitam uma mentalidade voltada à sustentabilidade. Weiss et al. (2021), por sua vez, também destacam que a importância da participação dos *stakeholders* e das políticas institucionais na implementação dos ODS, além de revelar que os *stakeholders* das IES, como estudantes, professores, funcionários, técnicos, e outros, assumem papel de realce na implementação das estratégias sustentáveis quando são envolvidos nas práticas das instituições.

Já Al Pop et al. (2020), por exemplo, abordam o papel das universidades sustentáveis com base na teoria dos *stakeholders*, fazendo uma análise fatorial de quatro vetores. Como resultado, destacam a necessidade de integrar os interesses educacionais e sociais no desenvolvimento sustentável e apontam como lacuna, a consideração de apenas alguns grupos de interesses, em detrimento a outros. Tal constatação consiste em um dos desafios e limitações da reação entre ODS, IES e *stakeholders*, que demonstra a necessidade de pesquisas mais aprofundadas para ser melhor compreendida.

Também Vargas et al. (2021) realçam que a colaboração entre as partes interessadas pode resultar em redes formais ou informais, que são flexíveis e cujas interações envolvem mudanças com o tempo. E mesmo com estruturas formais, as redes tendem a funcionar de formas diferentes na prática. Isso também leva à necessidade de se adensar as pesquisas acerca das redes de stakeholders de IES, principalmente orientadas para a promoção e implementação dos ODS.

Dado o exposto, a relação entre os ODS, as IES e seus *stakeholders* pode ser considerada multifacetada e interdependente, uma vez que as IES são consideradas como agentes essenciais na promoção dos ODS, por meio da realização de pesquisas, do ensino e do envolvimento da comunidade como um todo, nas ações desenvolvidas nestas instituições (Moura et al., 2022). Dessa forma, compreender o que está sendo discutido na literatura acerca da contribuição das IES para o alcance dos ODS, sob a perspectiva da teoria dos stakeholders abre espaço para evidenciar tendências e as lacunas existentes neste domínio de pesquisa, fornecendo insights às IES e seus stakeholders sobre direcionamentos a serem tomados com vistas a potencializar a contribuição das instituições de ensino superior para a implementação bem-sucedida de ações e decisões contributivas para os ODS.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem natureza descritiva, uma vez que os pesquisadores apenas registraram, analisaram, classificaram e interpretaram os dados aqui coletados, sem interferir sobre os fatos (Raupp e Beuren, 2003). Em relação à estratégia de pesquisa, este estudo cingiu-se na revisão bibliométrica, usando métodos quantitativos para mensurar os índices de produção

e disseminação do conhecimento científico (Soares et al., 2018). A preferência pela análise bibliométrica, é por entender que esta se assume como uma técnica essencial para avaliar a produção científica em diferentes áreas, permitindo a evolução das estruturas intelectuais, sociais e conceituais através da interação com itens, como artigos, autores, palavras chaves, periódicos, instituições e países (Donthu et al., 2021).

Trata-se de um método que admite aos pesquisadores explorar, examinar e analisar a literatura nas diversas áreas específicas, como negócios e gestão (Ozturk et al., 2024). Este método não apenas ajuda a buscar uma visão abrangente dos aspectos-chave relacionados à temática do que se pretende estudar, como também proporciona observar tendências, padrões e a evolução dos estudos que estão sendo realizados a nível nacional e internacional. Ademais, possibilita identificar possíveis lacunas na literatura, a serem minimizadas por estudos futuros.

O software selecionado para apoiar a realização das análises bibliométricas foi o Bibliometrix. Este possibilita análises quantitativas da produção científica (Aria & Cuccurullo, 2017), além de oferecer suporte para análise de altos volumes de documentos (Gingras, 2014), permitindo analisar, mapear e visualizar dados (Dervis, 2019).

Por meio da bibliometria, foram analisados estudos que abordam a contribuição das universidades na promoção dos ODS, usando a Teoria dos stakeholders, no período de 2019 a 2024. Realizou-se, assim, uma busca eletrônica nas bases de dados de Web of Science e Scopus, tendo sido estas bases selecionadas por serem consideradas bases acessíveis e imparciais da literatura, de relevância e propriedade de informação (Pranckuty, 2021). As palavras-chave utilizadas foram: *Sustainable Development OR SDGS AND Universit OR Higher Education AND Stakeholders*.

Na Web of Science, aplicaram-se filtros por ano, tipo de documento (artigo de revisão, acesso antecipado, acesso aberto) e foram consideradas as categorias de ‘negócios’ e ‘administração pública’. Obteve-se 1.187 resultados, dos quais foram exportados 1000 estudos, por razões de limitação do *software*, para o *BibTeX*. Na Scopus, após a aplicação de filtros por ano, por área de estudo de ‘ciências sociais’, ‘negócios’, ‘gestão’ e ‘contabilidade’, artigo, idiomas ‘inglês’, ‘espanhol’ e ‘português’, acesso aberto e excluindo-se os estudos duplicados, obteve-se 176 resultados. Assim, a busca em ambas as bases de dados resultou em 1.176 artigos.

Em seguida, fez-se uma revisão manual de cada registro no formato Excel para identificar os artigos que se encontravam no escopo dos eixos teóricos definidos para este estudo, ou seja, que discutiam a implementação dos ODS em IES, a partir da perspectiva dos *stakeholders*. Para isso, efetuou-se uma avaliação dos títulos e resumos destes artigos, tendo resultado 85 documentos aderentes a estes eixos.

Após coletados e tratados os dados com auxílio do software, as imagens e resultados foram analisadas, possibilitando identificar o perfil das bases de dados, as fontes mais citadas, autores mais relevantes, filiações mais relevantes, os países com maior número de citações, a nuvem de palavras relacionadas ao tema da pesquisa e os documentos mais citados globalmente.

Por fim, analisou-se os 25 estudos mais citados, identificando seus objetivos, métodos utilizados nas pesquisas, principais resultados e possíveis lacunas evidenciadas. Esta análise possibilitou o vislumbre do que está sendo discutido neste domínio de pesquisa, bem como quais aspectos e considerações demandam de estudos mais aprofundados, com vistas a suprir lacunas da literatura, bem como trazer *insights* às IES e a seus stakeholders, na busca pelo alcance dos ODS.

4. ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A figura 1 evidencia informações sobre os dados obtidos sobre a produção científica disponível nas bases de dados aqui analisadas. No período de 2019-2024, foram publicados 1176 estudos, representando um crescimento anual de 17,71%.

Figura 1- Informações gerais

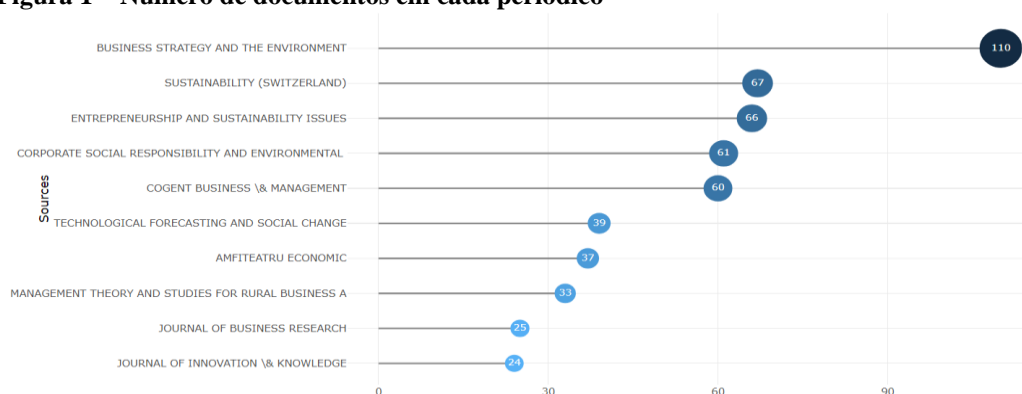


Fonte: dados da pesquisa

Também é possível verificar, pela figura 1, que de um total de 3.817 autores que produziram durante este período, apenas 136 publicaram documentos de autoria única. Isso demonstra que grande parte das publicações resulta da colaboração entre dois ou mais pesquisadores. Este nível de cooperação e de aumento expressivo em relação à produção acadêmica durante o período desta análise, com realce para a colaboração internacional com diversas fontes e temas entrelaçados, mostra uma relevância das parcerias entre pesquisadores na produção científica de estudos relacionados aos três eixos aqui tratados.

A seguir, na figura 2, observa-se um gráfico que evidencia os periódicos com maior destaque em relação a número de publicações de pesquisas envolvendo o tema aqui analisado.

Figura 1 – Número de documentos em cada periódico



Fonte: dados da pesquisa

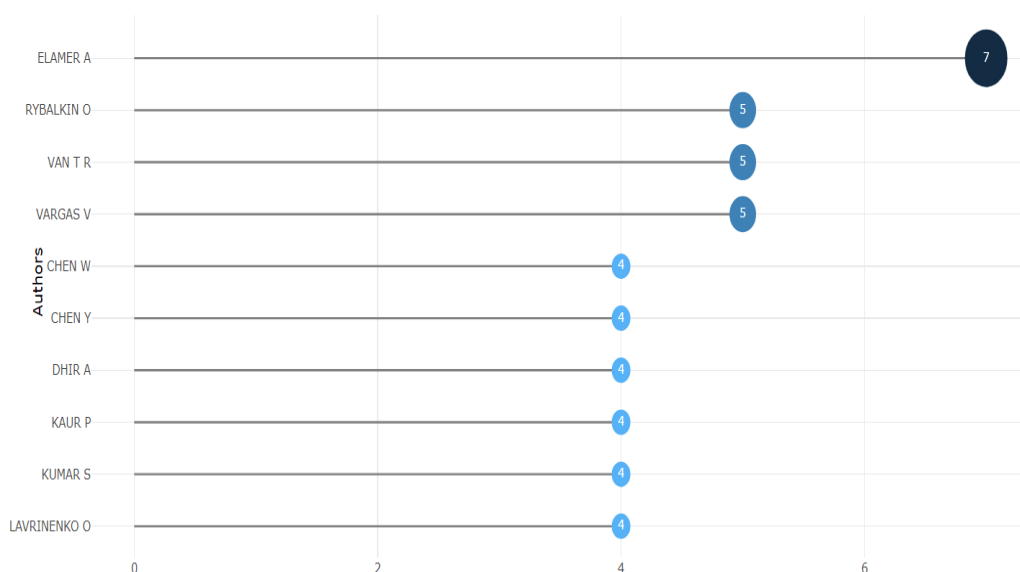
Pela figura 2, observa-se que a fonte com maior número de citações é o ‘*Business Strategy and the Environment*’, com 110 citações; seguida da ‘*Sustainability*’ (Suíça) com 67 citações, a ‘*Entrepreneurship and Sustainability Issues*’ vem na sequência com 66 publicações, e logo após, o ‘*Corporate Social Responsibility Issues*’, com 61 publicações, sendo que os periódicos restantes têm uma produção que varia de 24 a 60 publicações. Mediante os dados desta figura, entende-se que os periódicos *Business Strategy and the Environment* e *a Sustainability* (Suíça) têm maior destaque no campo de pesquisa, considerando-se o número de publicações de estudos do tema, se comparado com as outras fontes. Com isso, pode -se entender que estas são os principais nas pesquisas sobre a área de sustentabilidade.

O primeiro e o quarto periódicos estão mais focados em temáticas relacionadas ao meio ambiente, o segundo e o terceiro estão mais centrados em pesquisas sobre a sustentabilidade.

Assim, dado que a promoção dos ODS pelas universidades está relacionada à sustentabilidade, reforça-se a relevância da relação entre IES e *stakeholders* com a temática da sustentabilidade/ODS, dado a significativa presença de estudos que discutem tais eixos em renomados periódicos da área de sustentabilidade.

No gráfico da figura 3, a seguir, observa-se o número de publicações de cada autor. Os dados da figura 3 permitem observar que o autor mais relevante na temática é Elameraa, com 7 artigos; Rybalkino, Detr e Vargas estão empatados com 5 artigos cada, ao passo que os demais autores apresentam 4 artigos publicados.

Figura 2 - Autores mais relevantes

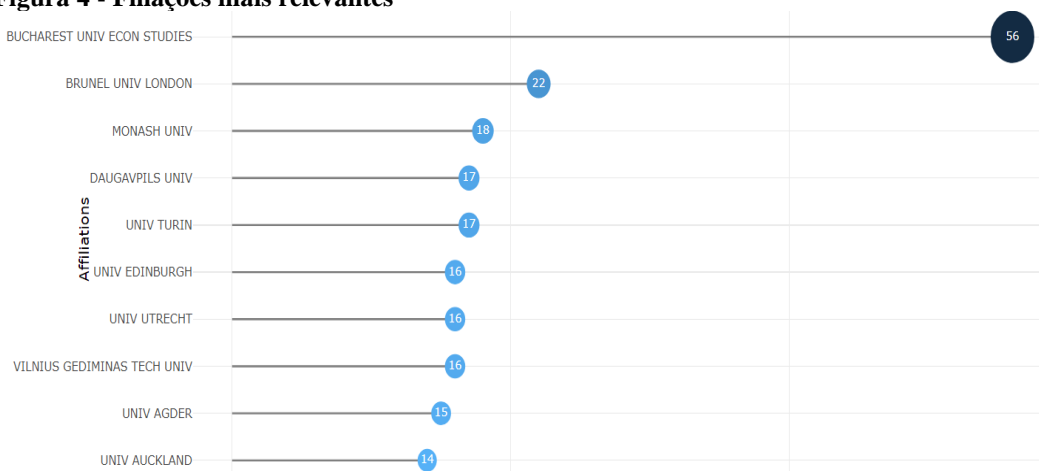


Fonte: dados da pesquisa

A elevada produção destes pesquisadores indica que são influentes neste domínio de pesquisa, contribuindo para que pesquisadores que estejam iniciando suas pesquisas na área ou que queiram conhecer mais sobre a temática busquem por estudos destes autores, dado sua relevância na discussão do tema.

Na figura 4, evidenciam-se as instituições mais relevantes nas bases de dados aqui analisadas, bem como aquelas com menor número de artigos publicados.

Figura 4 - Filiações mais relevantes

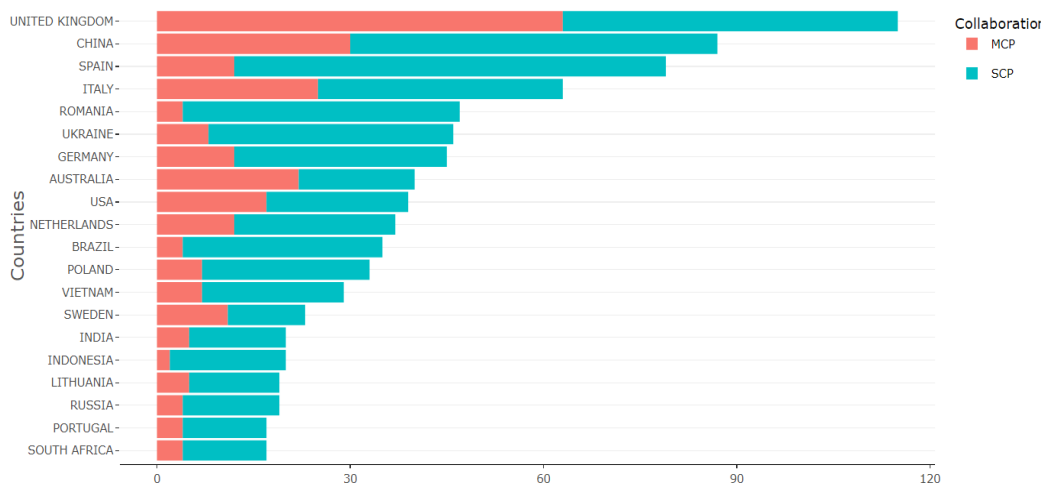


Fonte: dados da pesquisa

Os dados da figura 4 mostram que a universidade ‘*Bucharest University of Economic Studies*’ se destaca em relação às outras, apresentando um índice de 56 publicações. Na sequência, a *Brunel University London* possui 22 publicações e a *Monash University*, 18 estudos publicados. A primeira universidade mais destacada encontra-se na Romênia, a segunda é do Reino Unido e a terceira, da Austrália.

Na sequência, a figura 5 representa um gráfico com os países dos autores mais citados.

Figura 3 – Países dos autores mais citados

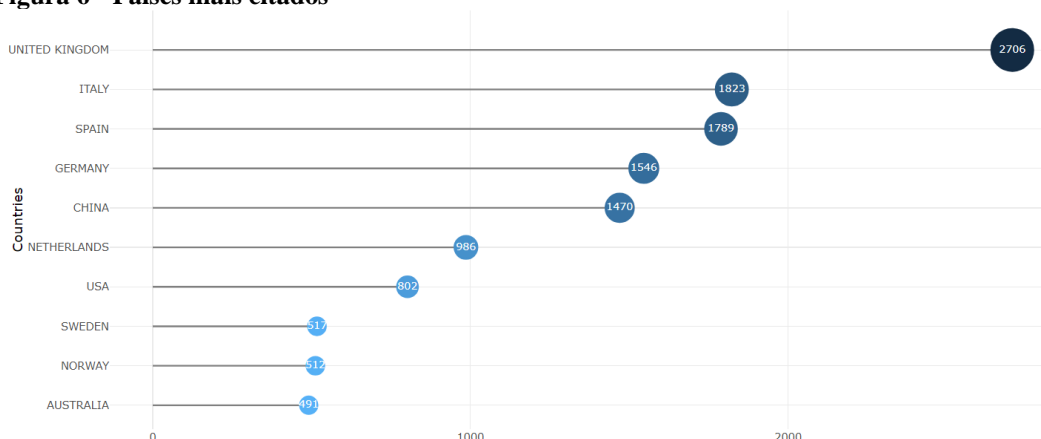


Fonte: dados da pesquisa

O gráfico da figura 5 revela os países dos autores mais citados. Nele, pode-se observar publicações feitas com autores de um país apenas (single contry Project – SCP, representado pela barra azul do gráfico), e quantas foram feitas por meio da colaboração internacional entre autores de diferentes países (categorizados como multi- country Project – MCP, representado pela barra vermelha no gráfico). O Reino Unido se destaca, com 115 publicações no período compreendido nesta análise, seguido da China, com 87 publicações e da Espanha, com 79 publicações. O Reino Unido possui mais publicações realizadas por meio da colaboração entre autores de diferentes países (MCP), do que estudos SCP. Nos demais países, esta distribuição é mais regular, no que diz respeito à quantidade de publicações MCP e SCP. O Brasil aparece com 35 publicações, o que evidencia possibilidade de se adensar a discussão da temática no país. A baixa participação da França, Gana e outros países, pode representar uma oportunidade para aumentar suas colaborações internacionais nas redes de pesquisa e desenvolvimento.

O gráfico da figura 6 representa os países mais citados.

Figura 6 - Países mais citados



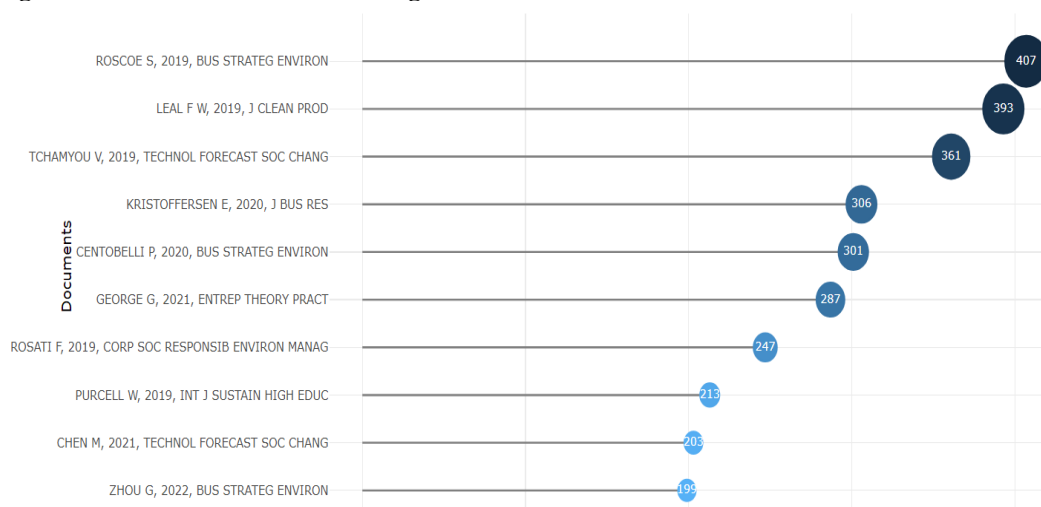
Fonte: dados da pesquisa.

Os dados da figura 6 permitem inferir, até certo ponto, que estes países mais citados assumem a produção científica como elemento fundamental para incentivar o desenvolvimento de novas pesquisas e cooperação entre pesquisadores de diversas regiões do mundo, possuindo recursos – tanto materiais, quanto humanos – para tal.

É importante destacar que o Reino Unido, além de ser o país que possui maior número de citações, é o país da segunda instituição de ensino mais relevante, superada apenas pela universidade de Bucareste da Romênia (figura 4). Assim, percebe-se que há grande preocupação por parte dos países do Reino Unido para com a produção científica que discute a temática dos ODS nas IES, aliadas à perspectiva dos *stakeholders*.

A figura 7 mostra os documentos mais citados globalmente.

Figura 7 - Documentos mais citados globalmente



Fonte: dados da pesquisa

O gráfico da figura 7 permite ver que o artigo de Roscoe S. (2019) publicado no *Business Strategy and the Environment*, apresenta maior número de citações totais (407 citações) e valor normalizado de 9,55 de impacto, o que mostra que o artigo é largamente referenciado e proeminente na área. O artigo de Leal F. W. (2019) publicado no *Journal of Cleaner Production*, vem na sequência, com citações totais de 393, e com valor normalizado de 9,22. Em terceiro lugar, destaca-se o artigo de Tchamyou, V. S., Erreygers, G., & Cassimon, D. (2019), publicado na revista *Technological Forecasting and Social Change*, com 361 citações e valor normalizado de 8,47. Os demais autores possuem menor impacto, em comparação com estes previamente mencionados. Estas informações são contributivas para identificar quais estudos têm maior influência e que são mais discutidos na literatura acadêmica.

Com vistas a identificar as nuvens de palavras (figura 8) dos estudos aqui analisados, bem como compreender em maiores detalhes os objetivos, procedimentos metodológicos, resultados e eventuais lacunas (quadro 2) evidenciadas nos estudos desta temática, selecionou-se 25 artigos dos mais citados globalmente. A seleção destes 25 artigos entre os 85 estudos considerados relevantes foi feita com finalidade de priorizar aqueles com maior impacto acadêmico e pertinência direta ao tema em análise. Esse número de artigos foi estabelecido para garantir uma abordagem mais aprofundada, permitindo uma análise detalhada dos artigos selecionados. No entanto, é fundamental ressaltar que essa escolha pode limitar ou restringir a abrangência da análise, uma vez que outros estudos importantes e/ou relevantes podem não ter sido contemplados nesta análise.

A figura 8 representa a nuvem de palavras-chaves dos 25 artigos relacionados ao desenvolvimento sustentável no contexto do ensino superior, onde as palavras indicam um

cruzamento entre a educação superior, sustentabilidade, apartando o papel das IES na promoção dos ODS.

Figura 8 - Representa nuvem de palavras dos temas dos autores



Fonte: dados da pesquisa

Nesta figura 8, nota-se com maior destaque o termo ‘desenvolvimento sustentável’, com uma frequência de incidência de 289 vezes, o que demonstra o nível atual de discussão sobre a sua relevância na sociedade. ‘Sustentabilidade’, possui uma frequência de 151 vezes nos 25 estudos analisados em maior detalhe, ‘ODS’, 128 vezes, e as ‘instituições de ensino superior’, com 61 incidências. As demais palavras-chave não possuem incidência significativa se comparadas às mencionadas anteriormente.

A maior parte destas palavras constantes nesta nuvem, tem uma estreita relação com os termos instituições de ensino superior, ODS, stakeholders, que são os principais eixos desta pesquisa, mostrando assim a sua interdependência com o desenvolvimento sustentável e outros campos de pesquisa.

Referente aos 25 artigos mais citados globalmente, também buscou-se analisá-los, em maiores detalhes, quanto a seus objetivos, procedimentos metodológicos, resultados e eventuais lacunas (quadro 1).

Quadro 1 – Análise dos 25 artigos mais citados globalmente

Autor	Objetivos	Método	Resultados	Lacunas
Leal Filho et al. (2019)	Explora as vantagens da introdução dos ODS no ensino superior	Quantitativa e qualitativa no estudo do envolvimento da IES com ODS	Existe progresso na integração dos ODS nas IES com abordagem holística e sistemática; e certas universidades estão atrasadas com ODS.	Falta de envolvimento de algumas IES na implementação dos ODS nas práticas educacionais.
Žalėnienė et al. (2021)	Analisa os impactos do ensino superior na sustentabilidade e os desafios e barreiras associadas.	Qualitativo com base na análise crítica da literatura e estudos de casos.	As IES podem influenciar a sociedade na promoção de práticas sustentáveis; formam líderes que serão agentes cruciais na promoção de ODS	Muitos currículos não integram de forma plena a sustentabilidade; há barreiras externas na promoção de ODS
Neiva et al. (2024)	Analisar como a experiência de cidades universitárias sustentáveis contribui para o processo de inovação socioambiental	Qualitativo de um estudo de caso com a Universidade de Hamburgo-Alemanha	A parceria entre diferentes stakeholders e a Universidade atuando como fomentador de inovações faz com que projetos do bem-estar da população sejam criados.	Analisa apenas a universidade de Hamburgo, restringindo a generalização dos resultados para outros contextos.

Walsh et al.(2020)	Explora o papel da ciência, tecnologia na promoção dos ODS	Qualitativo com base no modelo econômico para analisar políticas de CTI sobre ODS	Implementar ODS para transformar os padrões de produção rumo à sustentabilidade	Indica que o estoque de conhecimento tecnológico disponível não é adequado para promover ODS globais.
Wright, et al. (2022)	Estuda como as IES contribuem para os ODS	Estudo de caso	O compromisso com DS e ODS torna as IES fortes enfrenta desafios de colaboração com a sociedade e stakeholders	Falta de comunicação, transparência, competição nas IES dificulta a implementação da inovação
Mendoza et al.(2019)	Apresentar abordagem orientadora para construir casos de negócios a implementar o PEC na prática nas IES	É uma abordagem exploratória de um estudo de caso	Revelam que ainda não há iniciativas e práticas implementadas que reflitam o conceito de EC.	Nota-se ausência de estudos que analisam a implementação prática do pensamento da economia circular no ensino superior
Giesenbauer et al.(2020)	Estuda as estratégias sistemáticas gerais que ajudam as IES a lidar com os desafios do século XXI para enfrentar o DS	Usa uma abordagem qualitativa com base no estudo de caso da rede Hoch- N	Apontam que a transformação das IES inclui o autoconceito e a visão de mundo como modelo multidimensional em rede de universidade 4.0.	A ligação entre IES e ODS é uma área nova pouco explorada, carece de teorias sólidas para seu aprofundamento.
De la Poza et al.(2021)	Avaliar o nível de relatórios e alinhamento das realizações dos ODS com a pontuação geral do ranking do Times Higher Education.	Quantitativo, análise descritiva e de regressão linear	Revelam que quanto mais ações positivas relacionadas à saúde, educação, indústria, consumo e produção responsáveis, ação climática e parcerias, maior é a classificação das IES	Falta de avaliações abrangentes e transparentes no desempenho dos ODS entre as IES no geral.
López-Concepción et al.(2022)	Identificar pesquisa sobre stakeholders com relação à responsabilidade social corporativa, para alcançar ODS	Revisão sistemática da literatura de tipo quantitativo ou meta-análise	Indicam que a forma como os stakeholders das organizações é definida em relação ao cumprimento dos ODS é controverso	A literatura sobre stakeholders e ODS permanece estruturada
Vargas et al. (2021)	Estudar como a rede de stakeholder pode apoiar as universidades no desenvolvimento sustentável	Soft Systems by Peter Checkland	A rede de stakeholders integrada pode unificar as partes dentro da universidade	Falta de clareza sobre como as universidades integram os ODS em suas práticas diárias. O papel da rede de stakeholder é pouco explorado na literatura.
Eizaguirre et al.(2019)	Determinar as competências essenciais da sustentabilidade,nas três regiões diferentes da Europa	Análise fatorial exploratória	Revelam que a sustentabilidade inclui competências como comprometimento com a preservação do meio ambiente, responsabilidade social e outros	Não existe consenso claro sobre as características chaves para a sustentabilidade no ensino superior
Tasdemir et al. (2020)	Contribuir para o alinhamento estratégico de IES e organizações corporativas para integrar técnicas de gestão na sustentabilidade	Abordagem qualitativa	Indicam que o conteúdo do curso aumentou a conscientização sobre sustentabilidade nos níveis gerais e individual do pilar de sustentabilidade	Falta de critérios de como as disciplinas podem ser integradas para desenvolver currículos de sustentabilidade
Allen et al.(2021)	Avaliar a literatura científica recente e prática nacional sobre o uso de abordagens da ciência para os ODS	Revisão sistemática com mais de 150 artigos de literatura científica	Indicam uma finalização cruzada entre a ciência e prática na implementação dos ODS na monitoria e avaliação.	Ausência de soluções concretas para auxiliar a implementação dos ODS
Blasco et al. (2020)	Avaliar a influência de fatores internos, e das universidades na internet.	De análises de regressão e do método Gephi	Revelam importância da internet, na internacionalização da universidade e dos recursos financeiros.	
Wang et al.(2020)	Comparar a percepção dos alunos sobre o desenvolvimento sustentável na universidade pública e privada na China.	Quantitativo através de questionário	Os alunos têm maior preocupação com a sustentabilidade e o papel de universidade na promoção do DS e têm menos com currículos e pesquisas sobre sustentabilidade.	Falta de estudos que investigam diferenças entre universidades públicas e privadas no contexto chinês

Khizar et al.(2022)	Explicar o conceito de orientação para a sustentabilidade.	Revisão sistemática da literatura	Indicam não haver consenso na definição e na medição da orientação para sustentabilidade.	Falta de clareza na definição e avaliação da orientação para sustentabilidade
de Matos et al. (2023)	Analisa a relação entre o capital intelectual das IES e suas práticas de desenvolvimento sustentável.	Quantitativo exploratório	O capital intelectual influencia as práticas de DS e as práticas de DS influenciam a qualidade de vida dos estudantes	
Fox e Ma cleod (2023)	Fazer uma reflexão crítica sobre a localização dos ODS derivada de um projeto de pesquisa de ação.	Pesquisa – ação	Os ODS servem como mecanismos para construir redes internacionais das cidades e são usados para demonstrar aspirações globais e identidades progressistas através de agendas políticas.	Os ODS na promoção das redes internacionais ainda não foram explorados.
Onk et al. (2022)	Desenvolver competências para cruzar fronteira e enfrentar desafios	Quantitativo por meio de manipulação de variáveis sobre workshops	Apontam que os workkshops aumentam a colaboração com múltiplas partes interessadas	Dificuldades de alcançar os resultados transformadores nos projetos
Osorio et al. (2024)	Examina a metodologia programática e qualitativa de priorização dos stakeholders nas IES	Qualitativo	Indicam priorização dos stakeholders na promoção de ações universitárias	
Saltar et al. (2024)	Investiga as estratégias de sustentabilidades nas IES públicas	Design fenomenológico com entrevistas semiestruturadas	A colaboração pode ajudar as IES evitar restrições de padrões educacionais e contribuir para DS	Falta de estudos que investigam experiencias dos ex-estudantes
Tasdemir et al. (2020)	Alinhar estratégias das IES e organizações corporativas.	Quantitativo	O conteúdo do curso aumenta a consciência dos alunos sobre a sustentabilidade.	Falta de abordagem transdisciplinar que integra sustentabilidade nos currículos das IES
Pedro et al.(2021)	Análise do desenvolvimento sustentável nas IES através de práticas sustentáveis	Quantitativo exploratório	Os stakeholders das IES prestam atenção às práticas de sustentabilidade	Insuficiência de estratégias de integração de stakeholders
Galan et al. (2023)	Identifica fatores para formação de parcerias entre múltiplos stakeholders que contribuem para a promoção dos ODS	Estudo de caso empírico com análise de dados primários e secundários	Indicam que as parcerias estratégicas exigem confiança, liderança clara, objetivos compartilhados, complementaridade de recursos e valores.	Falta de análise aprofundada sobre parcerias que possa ser replicada em diferentes contextos culturais e econômicos.
Weiss et al.; (2021)	Investiga padrões e processos de mudança curricular que incorporem a sustentabilidade em IES	Meta estudo em análise de cluster baseado em estudos de casos internacionais	Foram identificados seis padrões diferentes de implementação e dois impulsos de liderança de IES e de pressão dos stakeholders	Falta de estudos que integram teorias adicionais para analisar dinâmicas de implementação dos ODS

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Os estudos apresentados no quadro 1 transmitem um rol de informações que permite uma percepção detalhada sobre o papel das IES na promoção dos ODS, envolvendo seus grupos de interesses. A maioria desses estudos emprega uma abordagem quantitativa, o que pode significar serem opções adequadas para investigar e entender os aspectos relacionados à esta temática. Além disso, revelam ainda, em sua maioria, iniciativas inovadoras desenvolvidas pelas instituições de ensino, como centros de inovação, desenvolvimento, pesquisa e disseminação do saber, onde as suas práticas se refletem em todas as esferas da sociedade (Neiva et al., 2024).

A maior parte dos estudos analisados no quadro 1, tem como objetivo em comum promover os ODS nas IES, examinar como elas podem contribuir para a sustentabilidade por meio de ações educacionais, identificar os *stakeholders*, estudar as ações sustentáveis, alinhar as estratégias das universidades aos ODS e fortalecer a sua responsabilidade para com a sociedade. Desses, alguns focam na integração dos ODS nos currículos, outros dão primazia à análise das relações entre IES e os seus grupos de interesse para a promoção dos ODS.

As lacunas identificadas podem ser classificadas em alguns ‘grupos’, tais quais (i) a análise de contextos específicos (Neiva et al., 2024; Wang et al., 2020), (ii) insuficiente engajamento/conhecimento/comunicação/critérios/transparência das IES, no que fiz respeito às ações para promoção e implementação dos ODS/sustentabilidade (Leal Filho et al., 2019; Žalėnienė et al., 2021; Walsh et al., 2020; Wright, et al., 2022; De la Poza et al., 2021; Eizaguirre et al., 2019; Tasdemir et al., 2020; Khizar et al., 2022; Tasdemir et al., 2020) e (iii) a necessidade de melhorar explorar o papel e experiências dos *stakeholders* na promoção e implementação dos ODS (López-Concepción et al., 2022; Vargas et al., 2021; Salter et al., 2024; Pedro et al., 2021; Galan et al., 2023).

Os estudos de AL- Hazaima et al. (2024) e Jugo et al. (2024), por exemplo, examinam a integração da educação para o desenvolvimento sustentável nas universidades apontando a importância das partes interessadas dos ODS. Por outro lado, criticam a resistência que se tem notado à integração da educação e desenvolvimento sustentável associada a ideologia, aos governos e instituições que dificultam a promoção dos ODS nas universidades através de atribuição exígua de recursos financeiros e outros, sugerindo assim, maior cooperação e inserção dos todos *stakeholders* para enfrentar esses desafios e alinhar as IES aos ODS.

A análise de tais estudos reforçam a lacuna identificada por Savegnago et al. (2022) referente à ausência de estudos que discutem com profundidade a influência das suas ações dos *stakeholders* na promoção dos ODS nas IES, bem como a afirmação de Leal filho et al. (2023) sobre a necessidade de mais pesquisas para avaliar como o desenvolvimento sustentável está sendo integrado nas IES e de entender como o envolvimento dos *stakeholders* está gerando impactos no meio acadêmico e na sociedade como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender o que tem sido discutido na literatura sobre a implementação dos ODS em IES, bem como a maneira pela qual a perspectiva dos stakeholders tem se mostrado presente nestes estudos. Para isso, valeu-se de uma pesquisa bibliométrica, realizada nas bases de dados Web of Science e Scopus, compreendendo o período de 2019 a 2024. As palavras-chave utilizadas foram: *Sustainable Development OR SDGS AND Universit OR Higher Education AND Stakeholders*, e após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 85 estudos foram analisados, com o auxílio do software Bibliometrix.

Os resultados da análise bibliométrica evidenciaram um crescimento do número de publicações que discutem os ODS nas IES e *stakeholders*, nos últimos anos. Além disso, observou-se relevância das parcerias entre pesquisadores de diferentes países nas publicações. Isto pode ajudar a fomentar a publicação de estudos de contextos diferentes, evidenciando o impacto da regionalidade, culturas e demais fatores representativos de diferentes regiões, contribuindo para ampliar a discussão da temática para além de contextos específicos. Também, foi possível identificar os *journals* ‘*Business Strategy and the Enviroment*’ e ‘*Sustainability*’ como sendo os periódicos que mais publicam estudos que discutem estas temáticas. Isso reforça a relevância da discussão conjunta dos três eixos – ODS, IES e *stakeholders* –, dado a publicação de tais estudos tanto em periódicos reconhecidos da área de estratégia, como o primeiro; quanto em periódicos relevantes da área de sustentabilidade, como o segundo.

A universidade ‘*Bucharest University of Economic Studies*’ se destaca em relação às outras, em número de publicações e os documentos mais citados foram os de Roscoe S. (2019), de Leal F. W. (2019) e de Tchamyoun, V. S., Erreygers, G., & Cassimon, D. (2019). A região com maior número de citações de estudos com estas temáticas são os do Reino Unido. O fato de o Brasil não estar entre os países que mais se destacam em número de publicações desta temática evidencia espaço para adensar pesquisas no contexto brasileiro.

A análise dos 25 estudos mais citados globalmente, identificados por meio da análise bibliométrica realizada nesta pesquisa permitiu observar que a maior parte dos estudos revela que as IES apresentam um potencial para influenciar a comunidade e formar agentes de mudança para promover os ODS, e que a cooperação entre os grupos de interesse e as universidades é fundamental para desenvolver iniciativas sustentáveis. Nota-se uma diferença entre estudos, pois alguns revelam que as IES apresentam avanço na implementação e promoção dos ODS, enquanto outras apresentam um ligeiro atraso. Outras ainda consideram a necessidade de integração dos *stakeholders* e fortalecimento de parcerias internacionais.

Porém, apesar destas instituições de ensino terem uma preocupação crescente com questões de sustentabilidade, desde a aprovação da Agenda 2030, os esforços dessas instituições ainda não respondem às expectativas dos stakeholders da sociedade que procuram a inovação. Isso deixa, assim, lacunas relacionadas à avaliação da transparência, ao desempenho dos ODS e à não inclusão de todas as partes interessadas

Dentre estas e outras lacunas evidenciadas a partir da análise dos artigos mais citados, pode-se salientar que os estudos analisados em profundidade não exploram como as universidades podem contribuir para a implementação, promoção e fortalecimento dos ODS, sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*. Esta lacuna, especificamente, bem como seus desdobramentos, são foco de uma pesquisa em andamento, motivada para suprir tal carência.

Ainda que o objetivo da pesquisa tenha sido alcançado, a mesma apresentou algumas limitações. Dentre elas, a busca foi realizada em duas bases de dados, apenas; compreendendo um período, palavras-chave e critérios de inclusão e exclusão específicos. A busca em outros períodos, com outras palavras-chave e critérios pode gerar resultados diferentes daqueles aqui obtidos. As demais lacunas identificadas (engajamento, conhecimento, comunicação, critérios, transparência das IES), bem como a consideração de outros critérios metodológicos podem ser foco de estudos futuros, visando ampliar a discussão da promoção e implementação dos ODS em IES de diferentes contextos. Espera-se, assim, que esta pesquisa incentive e contribua para direcionar o desenvolvimento de estudos futuros e complementares a este, com vistas a apoiar as IES a incorporarem práticas de sustentabilidade em seus planos estratégicos visando um desenvolvimento contínuo e sustentável destas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al- Hazaima, H., Baixa, M., & U. (2023). Integrating education for sustainable development into accounting education: stakeholder relevance perspective. University of Waikato, Hamilton, New Zealand
- Al Pop, N., Todea, S., Partenie, C. V., & Ott, C. (2020). Stakeholders 'Perception Regarding Sustainable Universities. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 330-345.
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2021). Prioridades da ciência para apoiar a implementação nacional dos objetivos de desenvolvimento sustentável: A review of progress and gaps. *Desenvolvimento Sustentável*, 29(4), 635-652
- Barakat, S. R., & Santos, N. L. dos. (2022). Engajamento de stakeholders em empresas de economia criativa: estratégias para o enfrentamento da crise da COVID-19. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(3), 437-451. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210129>
- Blasco, N., Brusca, I., & Labrador, M. (2020). Drivers para a contribuição das universidades para os objetivos de desenvolvimento sustentável: Uma análise das universidades públicas espanholas. *Sustentabilidade*, 13 (1), 89.
- Blasco, N., Brusca, I., & Labrador, M. (2021). Motoristas da contribuição das universidades para os objetivos de Desenvolvimento Sustentável: uma análise das universidades públicas espanholas. *Sustainability*, 13(1). 89. <https://doi.org/10.3390/su13010089>

Chakraborty, A., Kumar, S., Shashidhara, L.S., & Taneja, A. (2021). Construindo sociedades sustentáveis por meio de universidades com propósito: um estudo de caso da Ashoka University (Índia). *Sustentabilidade*, 13 (13), 7423.

De la Poza, E., Merello, P., Barberá, A., & Celani, A. (2021). Universities' reporting on SDGs: Using the impact rankings to model and measure their contribution to sustainability. *Sustainability*, 13(4), 2038.

Eizaguirre, A., García-Feijoo, M., & Laka, J. P. (2019). Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions. *Sustainability*, 11(8), 2303.

Freeman, R. (1984). *Gestão estratégica: uma abordagem de stakeholders*. Massachusetts: Pitman.

Fox, S., & Macleod, A. (2023). Localizing the SDGs in cities: reflections from a research project in Bristol, UK. *Urban Geography*, 44 (3), 517-537.

Galan, J. I., & Zuñiga-Vicente, J. A. (2023). Discovering the key factors behind multi-stakeholder partnerships for contributing to the achievement of sustainable development goals: Insights around the electric vehicle in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 829-845.

mundo com múltiplos stakeholders. *Revista de gestão estratégica*, 36 (1), 137-147

Giantari, I. G. A. K., Sukawat, T. G. R., Yasa, N. N. K., & Setini, M. (2022). Learning Process in Improving the Quality of Learning in Education Environment. *Calitatea*, 23(187), 32-38.

Giesenbauer, B., & Müller-Christ, G. (2020). Universidade 4.0: Promovendo a transformação das instituições de ensino superior em direção ao desenvolvimento sustentável. *Sustainability*, 12(8), 3371.

Jugo, R., R., Armas, K., L. (2024) Educação para um Futuro Sustentável: Análise das Declarações de Visão e Missão das Universidades em Consonância com a Política Global de Sustentabilidade Objetivos de desenvolvimento.

Khizar, H. M. U., Iqbal, M. J., Khalid, J., & Adomako, S. (2022). Addressing the conceptualization and measurement challenges of sustainability orientation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 142, 718-743

Leal Filho, W., Frankenberger, F., Lange Salvia, A., Azeiteiro, U., Alves, F., Castro, P., Will, M., Platje, J., Orlovic Lovren, V., Brandli, L., Price, E., Doni, F., Mifsud, M., & Veiga Ávila, L. (2021). Um framework para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em programas universitários. *Journal of Cleaner Production*.

Leal Filho, W., Viera Trevisan, L., Dinis, MAP, Sivapalan, S., Wahaj, Z., & Leo-Olagbaye, F., Odeyinka, H., & Rathnasiri, P. (2023). Stakeholders' Roles in the Delivery of Sustainable Housing Projects in Lagos State, Nigeria. *Sustainability*, 15(15), 11709.

Leal Filho, W., Shiel, C., Paço, A., Mifsud, M., Ávila, L. V., Brandli, L. L., ... & Caeiro, S. (2019). Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? *Journal of Cleaner Production*, 232, 285-294.

López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A. I., & Saz-Gil, I. (2022). Stakeholder engagement, Csr development and Sdgs compliance: A systematic review from 2015 to 2021. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 19-31.

Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases and techniques.

Mendoza, J. M. F., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2019). Building a business case for implementation of a circular economy in higher education institutions (Criando um caso de negócios para a implementação de uma economia circular em instituições de ensino superior). *Journal of Cleaner Production*, 220, 553-567.

- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & dos Santos, A. P. (2020). A teoria dos stakeholders no Brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 119-150.
- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & Oliveira, J. E. (2022). A teoria dos stakeholders no Brasil: produção acadêmica no período de 2014-2019. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 21(1), 1-34. doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882
- Moreira, ES e Macedo, RC (2022). Relações de agência e governança em instituições de ensino superior sem fins lucrativos. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25 (3), 471-487. <https://doi.org/10.51341/cgg.v25i3.2972>
- Neiva, S. da S., Costa, A. M., & Leal Filho, W. (2024). Cidades universitárias sustentáveis: modelos de gestão focados na inovação socioambiental. *Revista De Ciências Da Administração*, 1(Especial), 1–14. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e97639>.
- Objetivos, D. D. D. M. B. (2020). Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.
- Oguzhan Ozturk, (2021). Revisão bibliométrica da literatura da teoria da dependência de recursos: uma visão geral ", *Management Review Quarterly, Springer*, vol. 71(3), 525-552.
- Oonk, C., Gulikers, J., den Brok, P., & Mulder, M. (2022). Stimulating boundary crossing learning in a multi-stakeholder learning environment for sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23.
- Öztürk, O., Kocaman, R., & Kanbach, D. K. (2024). How to design bibliometric research: an overview and a framework proposal. *Review of managerial science*, 1-29.
- Pedro, E. de M., Leitão, J., & Alves, H. (2021). As partes interessadas das instituições de ensino superior podem contribuir para o desenvolvimento regional sustentável? Sim, eles podem?! *Transações IEEE sobre Gerenciamento de Engenharia*, 70 (10).
- Saltar, MM & Memon, U. (2024). Estratégias de sustentabilidade impulsionadas por ex-alunos: abrindo caminho para o desenvolvimento sustentável de IES públicas. *Revista Internacional de Sustentabilidade*, 23(8) 21-40 <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2024-0156>
- Savegnago, C. L., Gomez, S. D. R. M., & Dalla Corte, M. G. (2022). The 2030 agenda in Brazilian federal universities: an exploratory study. *Humanities & Innovation*, 9(14), 226-238.
- Silva, I. V. D. S. C., Conceição, M. G., & Azevedo, T. C. (2024). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Universidades Baianas: Caminhos e Descaminhos para Implantação. *Revista*
- Vargas, V. R., Paucar-Caceres, A., & Haley, D. (2021). O papel das redes de partes interessadas do ensino superior para o desenvolvimento sustentável: Uma perspectiva sistêmica. Em *Universities, Sustainability and Society: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals* (pp. 123-139). Cham: *Springer International Publishing*
- Walsh, PP, Murply, E., & Horan, D. (2020). O papel da Ciência, tecnologia e inovação na Agenda 2030 da UNU <http://hd.h-net/10197/11710>
- Wang, J., Yang, M., & Maresova, P. (2020). Sustainable development in higher education in China: A comparative study of student perceptions at public and private universities. *Sustainability*, 12 (6), 2158.
- Weiss, M., Barth, M., & von Wehrden, H. (2021). The patterns of curriculum change processes that embed sustainability in higher education institutions. *Sustainability Science*, 16(5), 1579-1593.
- Wright, C., Ritter, L. J., & Wisse Gonzales, C. (2022). Cultivating a collaborative culture for ensuring sustainable development goals in higher education: An integrative case study. *Sustainability*, 14(3), 1273.
- Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106.