

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**  
Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

Aline Carla Xavier de Oliveira Guilherme

**ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS E PROMOÇÃO DE PRÁTICAS  
E PROCESSOS VOLTADOS AO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS  
DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COM FOCO NA  
PROMOÇÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR PARA OS  
*STAKEHOLDERS***

Belo Horizonte

2024

**Aline Carla Xavier de Oliveira Guilherme**

**ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS E PROMOÇÃO DE PRÁTICAS  
E PROCESSOS VOLTADOS AO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS  
DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COM FOCO NA  
PROMOÇÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR PARA OS  
*STAKEHOLDERS***

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em  
Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como  
requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte

2024

GUILHERME, Aline Carla Xavier de Oliveira

G956a

Alinhamento das estratégias e promoção de práticas e processos voltados ao cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável com foco na promoção da cocriação de valor para os Stakeholders. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

92 p.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Nairana Radtke Caneppele Bussler

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Objetivos de desenvolvimento sustentável - Cocriação de valor - Stakeholders - Sustentabilidade - Ensino superior

I. Aline Carla Xavier de Oliveira Guilherme II. Centro Universitário Unihorizontes – Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.42

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Bruno Tamiet de Almeida CRB6 3082

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a)  
Senhor(a) **Aline Carla Xavier de Oliveira Guilherme** REGISTRO Nº. 768 No dia  
14/08/2024 às 18:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de  
Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro  
Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**Alinhamento das estratégias e  
promoção de práticas e processos voltados ao cumprimento dos objetivos de desenvolvimento  
sustentável com foco na promoção da cocriação de valor para os stakeholders.**" Abrindo a sessão,  
o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, Nairana Radtke Caneppele Bussler, após dar conhecimento aos  
presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à)  
candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva  
defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público,  
para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA.**  
O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão.  
Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que  
foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

06/09/2024

  
Prof.ª Dr.ª Nairana Radtke Caneppele Bussler,  
Centro Universitário Unihorizontes

  
Prof. Dr. Armindo dos Santos de  
Sousa Teodósio (PUC Minas)

  
Prof.ª, Dr.ª Daniela Viegas da Costa Nascimento  
Centro Universitário Unihorizontes

778

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS E PROMOÇÃO DE PRÁTICAS E PROCESSOS VOLTADOS AO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL COM FOCO NA PROMOÇÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS**”, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **ALINE CARLA XAVIER DE OLIVEIRA GUILHERME**, contendo 92 (noventa e duas) páginas, assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-11

Elementos textuais

- Introdução: pp. 12-17
- Referencial Teórico: pp. 18-30
- Procedimento Metodológico: pp. 31-45
- Resultados: pp. 46-70
- Discussão dos Resultados: pp. 71-73
- Considerações Finais: 74-75

Elementos pós-textuais: pp. 76-92

### **ITENS DA REVISÃO:**

– Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 09 de outubro de 2024.



**Revisora Profª Débora dos Passos Laia**

- . Licenciatura em Letras (Port./Inglês) – PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC
- . Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB
- . Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder ao longo desta jornada, a saúde, força, sabedoria e perseverança para superar os desafios e por alcançar mais este importante marco.

Aos meus pais, dedico este trabalho com todo o meu coração. Pai, sua memória é uma fonte constante de motivação e inspiração; e mãe, seu apoio contínuo pelos estudos me deram a coragem para seguir em frente.

À minha família, ao meu marido Manoel que soube compreender minhas ausências e sempre esteve a meu lado, oferecendo palavras de incentivo e motivação nos momentos mais difíceis. Também aos meus filhos, Manuella e Arthur, que esta minha conquista sirva de exemplo para que saibam valorizar a educação e persistam na realização dos seus sonhos.

À minha orientadora, Profa. Dra. Nairana Radtke Caneppele Bussler, pela orientação precisa, pela paciência e pelos valiosos ensinamentos que me guiaram durante a elaboração deste trabalho. Sua dedicação e apoio foram essenciais para a conclusão deste estudo. Além de profissional competente, excelente ser humano e mãe da linda Isabella.

À Faculdade de Saúde Santa Casa BH, por proporcionar um ambiente acadêmico de excelência e por todos os recursos disponibilizados, que foram fundamentais para a realização desta pesquisa. Assim como os gestores que participaram das entrevistas, pela generosidade em compartilhar suas experiências e conhecimentos, contribuindo significativamente para o desenvolvimento deste trabalho. Também as colegas de trabalho que se tornaram minhas amigas e me deram força para seguir em frente nos momentos mais difíceis.

Aos meus colegas pela camaradagem, pelas discussões construtivas e pelos momentos de descontração que tornaram esta caminhada mais leve e agradável. Também aos professores e funcionários do Centro Universitário Unihorizontes, pelo apoio e ensinamentos ao longo do curso. Cada um de vocês contribuiu para minha formação acadêmica e pessoal.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar como as Instituições de Ensino Superior - IES podem alinhar suas estratégias para promover práticas e processos que atendam aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, focando na cocriação de valor para os *stakeholders*. Optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso único. A análise documental foi utilizada para descrever as estratégias utilizadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS e as entrevistas com os gestores da Faculdade de Saúde Santa Casa BH e setores corporativos da Santa Casa BH para identificar quais as práticas e processos relacionados aos ODS podem promover a cocriação de valor para a instituição, além de sugerir ações para os diversos *stakeholders* com intuito de promover a cocriação de valor e vantagem competitiva. Os principais achados indicaram que a Santa Casa BH, mantenedora da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, possui um planejamento estratégico abrangente e alinhado com os ODS, demonstrando um compromisso com práticas sustentáveis e responsabilidade social. Os gestores identificaram diversos *stakeholders*, assim como suas necessidades e expectativas diversas. As estratégias de cocriação de valor foram vistas como cruciais para a sustentabilidade e competitividade da instituição, sendo necessários ajustes contínuos para melhorar a relação com os *stakeholders*. As sugestões apontaram para a necessidade de ações para melhorar a comunicação e interação com os *stakeholders*, promover práticas inclusivas e sustentáveis e implementar políticas de governança que reforcem a transparência e a responsabilidade social. O estudo concluiu que o alinhamento das estratégias da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com os ODS e a promoção da cocriação de valor para os *stakeholders* são essenciais para se alcançar uma educação de qualidade e sustentável. A pesquisa oferece uma visão valiosa sobre como as IES podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e a formação de líderes comprometidos com a ética e a responsabilidade social.

**Palavras-chave:** Objetivos de desenvolvimento sustentável; cocriação de valor; *stakeholders*; sustentabilidade; ensino superior.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze how Higher Education Institutions (HEIs) can align their strategies to promote practices and processes that meet the Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on value co-creation for stakeholders. An exploratory and descriptive research approach was chosen, with a qualitative methodology, using a single case study. Document analysis was employed to describe the strategies used to promote practices and processes aligned with the SDGs, while interviews with managers from the Santa Casa BH Health College and corporate sectors of Santa Casa BH were conducted to identify which SDG-related practices and processes could foster value co-creation for the institution and suggest actions for various stakeholders to promote value co-creation and competitive advantage. The main findings indicated that Santa Casa BH, the institution maintaining the Santa Casa BH Health College, has a comprehensive strategic plan aligned with the SDGs, demonstrating a commitment to sustainable practices and social responsibility. Managers identified various stakeholders, as well as their diverse needs and expectations. Value co-creation strategies were seen as crucial for the institution's sustainability and competitiveness, requiring continuous adjustments to improve stakeholder relations. Suggestions pointed to the need for actions to enhance communication and interaction with stakeholders, promote inclusive and sustainable practices, and implement governance policies that reinforce transparency and social responsibility. The study concluded that aligning the strategies of Santa Casa BH Health College with the SDGs and promoting value co-creation for stakeholders are essential for achieving high-quality and sustainable education. The research provides valuable insights into how HEIs can contribute to sustainable development and the formation of leaders committed to ethics and social responsibility.

**Keywords:** Sustainable Development Goals; value co-creation; stakeholders; sustainability; higher education.



## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo las Instituciones de Educación Superior (IES) pueden alinear sus estrategias para promover prácticas y procesos que cumplan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enfocándose en la cocreación de valor para los stakeholders. Se optó por una investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque cualitativo, utilizando un estudio de caso único. Se empleó el análisis documental para describir las estrategias utilizadas para promover prácticas y procesos alineados con los ODS, mientras que se realizaron entrevistas con los gestores de la Facultad de Salud Santa Casa BH y los sectores corporativos de Santa Casa BH para identificar cuáles prácticas y procesos relacionados con los ODS podrían fomentar la cocreación de valor para la institución, así como para sugerir acciones para los diversos stakeholders con el fin de promover la cocreación de valor y la ventaja competitiva. Los principales hallazgos indicaron que Santa Casa BH, mantenedora de la Facultad de Salud Santa Casa BH, cuenta con un plan estratégico integral y alineado con los ODS, demostrando un compromiso con prácticas sostenibles y responsabilidad social. Los gestores identificaron diversos stakeholders, así como sus necesidades y expectativas variadas. Las estrategias de cocreación de valor se consideraron cruciales para la sostenibilidad y competitividad de la institución, requiriendo ajustes continuos para mejorar la relación con los stakeholders. Las sugerencias apuntaron a la necesidad de acciones para mejorar la comunicación e interacción con los stakeholders, promover prácticas inclusivas y sostenibles e implementar políticas de gobernanza que refuercen la transparencia y la responsabilidad social. El estudio concluyó que el alineamiento de las estrategias de la Facultad de Salud Santa Casa BH con los ODS y la promoción de la cocreación de valor para los stakeholders son esenciales para alcanzar una educación de calidad y sostenible. La investigación ofrece una visión valiosa sobre cómo las IES pueden contribuir al desarrollo sostenible y a la formación de líderes comprometidos con la ética y la responsabilidad social.

**Palabras clave:** Objetivos de Desarrollo Sostenible; cocreación de valor; stakeholders; sostenibilidad; educación superior.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Gestão dos <i>stakeholders</i> .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 - Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3 - Principais dimensões ODS .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4 - Estabelecimentos de Saúde Certificados como Hospitais de Ensino.....</b>	<b>Erro!</b>
Indicador não definido.	
<b>Figura 5 - Pilares e unidades da Santa Casa BH .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.2</b>
<b>Figura 6 - Organograma comitê estratégico e de aprimoramento organizacional - CEAO da Santa Casa BH.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 7 - Organograma Faculdade de Saúde Santa Casa BH.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.6</b>
<b>Figura 8 - Estrutura das políticas institucionais – Santa Casa BH.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 9 - <i>Stakeholders</i> Faculdade de Saúde Santa Casa BH.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>Figura 10 - Dados de signatários do Pacto Global.....</b>	<b>42</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Relação entre a identidade organizacional da Santa Casa BH e Faculdade de Saúde Santa Casa BH –.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 2 - Relação entre Políticas Institucionais X Plano de Desenvolvimento Institucional X Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 3 - Levantamento dos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa.</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 4 - Métodos e Técnicas .....</b>	<b>45</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA E QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
1.5 ADEQUAÇÃO À LINHA DE PESQUISA .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 STAKEHOLDERS .....	18
2.2 COCRIAÇÃO DE VALOR .....	22
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA EM IES.....	25
2.4 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -ODS .....	29
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 OBJETO DE ESTUDO.....	31
3.2 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	32
3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	34
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	37
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1 ESTRATÉGIAS PARA CUMPRIMENTO DOS ODS .....	46
4.2 VISÃO DOS GESTORES SOBRE PRÁTICAS E PROCESSOS.....	47
4.3 AÇÕES SUGERIDAS PARA PROMOVER A COCRIAÇÃO DE VALOR.....	68
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

A teoria dos *stakeholders* permite analisar e compreender a importância da economia dos mercados, assim como verificar a criação de valor a partir de um conjunto de relacionamentos e atividades direcionadas para os interesses das *stakeholders* que definem o negócio. A existência de qualquer organização tem como objetivo e exige atender às necessidades de todos os *stakeholders*. As Instituições de Ensino Superior -IES desempenham um papel importante na sociedade, no entanto, coordenar e equilibrar os vários interesses envolve uma gestão estratégica eficiente para antecipar, reagir e gerenciar mudanças diante de um ambiente complexo. Atender melhor os *stakeholders* aumenta a probabilidade de sobrevivência e prosperidade ao longo do tempo (Freeman, 1984; Marques, 2013; Savga, *et al.* 2018).

A gestão estratégica diante da competitividade inclui uma análise completa dos *stakeholders* específicos como ferramenta que permite aos gestores educacionais ter uma perspectiva mais ampla e, para isto, torna-se necessário identificar e aprimorar estas análises. As IES modernas estão no centro da interseção dos interesses e objetivos de diferentes grupos de *stakeholders* que sofrem influências entre si e, nos últimos anos, tornaram-se cada vez mais conscientes do seu desempenho em sustentabilidade, direcionando para uma forma de governança cada vez mais racional e responsável como atores organizacionais soberanos. Parte do pressuposto da autonomia organizacional e da capacidade dos líderes designados para dirigir esses processos de mudança. Portanto, os *stakeholders* externos às IES, com alto poder e legitimidade, como o governo, sancionam o maior envolvimento de outros *stakeholders* em uma IES. Teorias ou modelos organizacionais alternativos estão sendo consideradas pelo fato de oferecerem diferentes percepções sobre as fontes e padrões de mudança organizacional no ensino superior. (Henning, *et al.*, 2012; Hancock & Nuttman 2014; Doyle & Brady, 2018).

O presente estudo relaciona a gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável, baseado no Pacto Global da ONU, com a cocriação de valor para os vários *stakeholders*, a fim de alcançar a qualidade educacional satisfatória, diante da capacidade de adaptação a constantes mudanças e competência institucional. Nesse contexto, a pesquisa trata como IES as instituições que oferecem curso superior, credenciadas junto ao Ministério da Educação – MEC, independente da forma de organização, uma vez que o Conselho Nacional de Desenvolvimento

Científico e Tecnológico – CNPq define IES como “unidade de organização institucional no âmbito do ensino superior, pública ou privada, e que pode ser universidade, centro universitário, faculdade, instituto ou escola”. (CNPQ, 2024).

## 1.2 Problema e questão central de pesquisa

Existem algumas tensões entre a teoria dos *stakeholders* e a gestão estratégica, sendo que muitas dessas tensões são mais aparentes do que na realidade o são, representando diferentes narrativas sobre a teoria dos *stakeholders*, gestão estratégica, negócios e ética. Aproximar os dois campos de conhecimento e prática, a gestão estratégica e a teoria dos *stakeholders* podem ser mutuamente benéficas e pragmatistas, (Freeman *et al.*, 2010; Freeman *et al.*, 2020).

Diante da dedução de serviço dominante, a teoria do valor cocriado deriva de uma avaliação individual de um serviço com base no conteúdo e contribuição por meio da colaboração entre empresas e clientes existentes. Assim sendo, Busser e Shulga (2018) sugerem novos estudos com o propósito de acompanhar o processo de criação de valor multidimensional, além de indicarem oportunidades de pesquisas convincentes avançando no campo do comportamento de consumidores e organizações de serviços e na indústria de serviços.

As publicações sobre o papel da educação como alicerce para o desenvolvimento sustentável e implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS demonstram que o tema está longe de ser esgotado e que há espaço para novas pesquisas. As IES devem estar comprometidas com a formação de líderes conscientes e capazes de associar sustentabilidade, ética e gestão responsável. Avelar *et al.* (2019) realizaram a revisão sistemática da literatura sobre educação para avançar na implementação dos ODS, fato que não só demonstra a relevância da educação como estratégia para promover o desenvolvimento sustentável, como também destaca a importância dos *stakeholders* das IES para a disseminação dos ODS, principalmente em relação ao Objetivo 4, “educação de qualidade”.

Moutinho e Rabechini Jr. (2021) citam as diversas possibilidades que as IES oferecem na geração de conhecimento e avanços tecnológicos que podem criar oportunidades por meio de parcerias e colaboração com empresas e entre universidades. Sendo assim, a relevância do estudo para a teoria, assim como para a gestão estratégica em IES privadas, apresenta-se na importância do tema que relaciona a gestão estratégica, cocriação de valor e direcionamento para as ODS e, principalmente, pelo fato de que não foram encontradas pesquisas com

características específicas em IES na área da saúde, sem fins lucrativos, vinculadas a hospital de ensino.

Os hospitais de ensino possuem expressiva significância na formação de profissionais, no desenvolvimento de pesquisas e tecnologias. Na área da saúde, ocorrem oportunidades de melhoria relacionadas à descoberta, ao processamento e ao uso de informações científicas para identificar pesquisas relevantes, tecnologias de saúde emergentes e evidências mais recentes, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. Importantes características provenientes das interações se estabelecem entre os atores envolvidos, objetivando avanços na assistência médica e no desenvolvimento de inovações, têm os hospitais de ensino como atores-chave. (Faraco *et al.*, 2019; Tatsch *et al.* 2022).

Dessa forma, o objeto da presente pesquisa, além da Objetivo 4 dos ODS, está diretamente associado também ao Objetivo 3, “saúde e bem-estar”, tendo em vista que o estudo realizado em uma IES, a qual faz parte de um grande hospital geral que atende mais de 35 especialidades médicas, de grande porte com aproximadamente 1.200 leitos, reconhecido como hospital de ensino e que atua na formação de profissionais, sendo que parte deles atuam como gestores na área da saúde (santacasabh.org.br). Portanto, o objeto deste estudo corrobora Gesser *et al.*, (2023) que verificou escassez de pesquisas em português voltadas para os *stakeholders* de IES, ainda que tenha concluído que aqueles que foram encontrados, na maioria foi em IES na área acadêmica da saúde.

Este estudo preenche a lacuna ao fornecer a visão dos *stakeholders* das IES na área da saúde e a cocriação de valor a partir da sustentabilidade voltada para os ODS, desenvolvendo um estudo de caso em uma IES vinculada a um hospital de ensino de grande porte que está se organizando com objetivo de se tornar um signatário do Pacto Global da ONU.

Nesse sentido, pretende-se contribuir para responder à questão de pesquisa: “Como é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*?”

### 1.3 Objetivos

A fim de responder ao problema de pesquisa apresentado, foram definidos os objetivos geral e específicos que nortearam o estudo, apresentados a seguir.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar de que forma é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Descrever as estratégias utilizadas para promover práticas e processos voltados para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH;
2. Identificar, na visão dos gestores, como as práticas e processos já definidos, relacionados aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU), podem promover a cocriação de valor para a instituição;
3. Sugerir ações para os diversos *stakeholders* envolvidos com intuito de podem promover a cocriação de valor e vantagem competitiva para a instituição.

## **1.4 Justificativa**

A gestão estratégica é de suma importância perante os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis - ODS, considerados como relevantes para as IES devido à influência que exercem na formação dos alunos, líderes empresariais e a sociedade de amanhã com práticas de negócios responsáveis e sustentáveis. A cocriação de valor em instituições de ensino aumenta as possibilidades para se alcançar a sustentabilidade e superar os desafios, segundo Monavvarifard *et al.*, (2019).

A revisão das estratégias de desenvolvimento das IES requer a transição para um novo conceito de qualidade, além de necessária diante da tendência de aumento dos gastos com educação e da crise decorrente da pandemia da Covid-19. O legado de tais experiências configura-se como um vasto campo para discussão a respeito de uma maior necessidade de novas ideias inovadoras de negócios e preocupações com segurança e saúde na era pós-covid. Portanto, há uma maior necessidade de desenvolvimento de novas habilidades pelos atores



organizacionais envolvidos no processo para aplicação de novas estratégias, conforme pontuam Kovtun, *et al.* (2021) e Xu, *et al.* (2022).

A teoria dos *stakeholders* tem sido explorada em vários contextos e tem suporte empírico no contexto do ensino superior, porém carece de estudos que abordem a gestão dos *stakeholders* nas IES por um sentido competitivo apoiado na criação de vantagem competitiva sustentável. As organizações difundem seu impacto nas questões sociais como significativo e positivo no macrocontexto institucional contribuindo para o debate com os diversos *stakeholders* sobre o compromisso em promover a conscientização, colaboração e mensuração para atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável. Por conseguinte, os resultados podem prover estratégias para as melhores práticas relacionadas ao setor universitário e, assim, incentivar instituições a superar seu pensamento tradicional e adotar práticas de divulgação, a fim de atender às expectativas sociais, melhorar sua imagem, alavancar mais recursos de financiamento, desenvolver excelentes estruturas de pesquisa e ensino, além de atrair e reter melhores alunos, docentes e pesquisadores (Langrafe *et al.*, 2020; De Iorio *et al.*, 2022).

Como contribuição social, esta pesquisa visa reforçar a importância da Santa Casa BH, representada pela unidade de negócio Faculdade de Saúde Santa Casa BH – FSSCBH e o seu papel na formação de profissionais na área da saúde com as competências necessárias para equilibrar os objetivos econômicos, ambientais e sociais, conscientes e alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS do Pacto Global da ONU. Enquanto contribuição pessoal, a presente pesquisa pretende levantar informações sobre como a Faculdade de Saúde Santa Casa BH está envolvida em ações de sustentabilidade que possam amparar a Agenda 2030. Esta pesquisa, além de contribuir com a evolução da teoria dos *stakeholders* e a cocriação de valor com ênfase em sustentabilidade e contribuição com os ODS, também se faz oportuna e pode vir a favorecer a instituição, no que diz respeito ao embasamento científico no desenvolvimento da gestão estratégica.

## **1.5 Adequação à linha de pesquisa**

Este trabalho está vinculado à linha de pesquisa “Estratégia, Inovação e Competitividade” do Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado Acadêmico) do Centro Universitário Unihorizontes que busca desenvolver estudos que contemplem aspectos da estratégia, *marketing*, competitividade, empreendedorismo e o contexto do mercado global. Assim sendo, pretende-se analisar a gestão estratégica voltada para *stakeholders* a partir da

cocriação de valor relacionados ao Pacto Global da ONU em instituições de ensino superior na área da saúde.

Portanto, esta pesquisa busca identificar as iniciativas da Faculdade de Saúde Santa Casa BH – FSSCBH que têm por objetivo a cocriação de valor sob a ótica de diferentes *stakeholders*, baseados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS. Para isto, descrevem-se a seguir as ações necessárias e norteadoras: I) Descrever as estratégias utilizadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH; II) Identificar, na visão dos gestores, como as práticas e processos já definidos e relacionados aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU) podem promover a cocriação de valor para a instituição; III) Sugerir ações para os diversos *stakeholders* envolvidos, com intuito de promover a cocriação de valor e vantagem competitiva para a instituição.

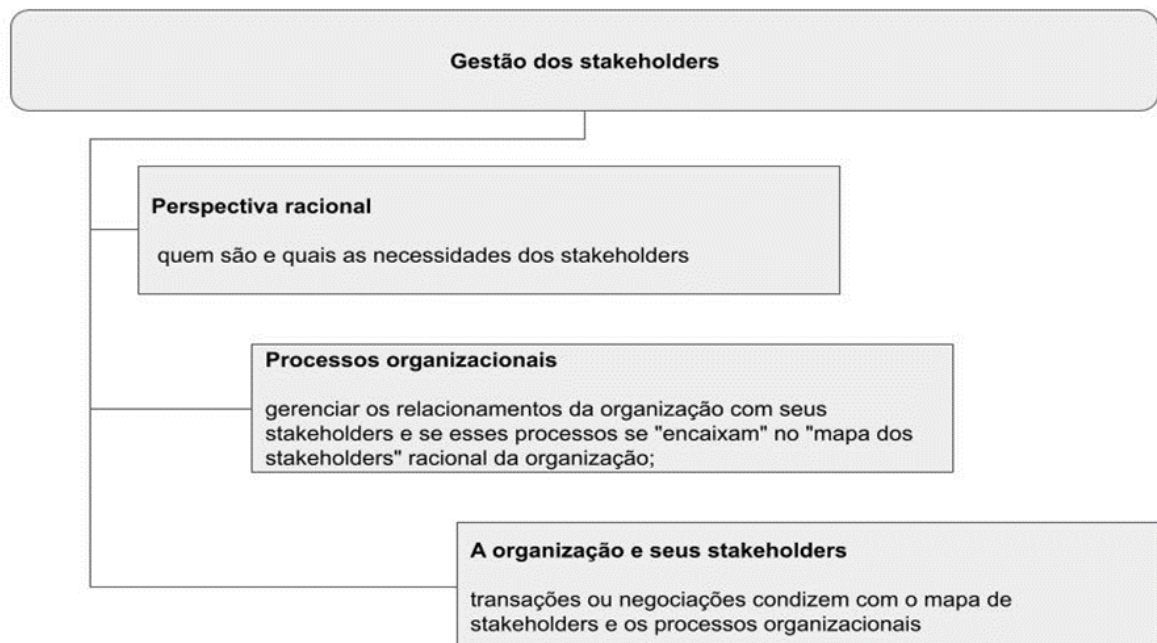
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Stakeholders

O conceito de *stakeholders* abrange grupos e indivíduos específicos como "partes interessadas". A partir da evolução da teoria de planejamento estratégico para uma teoria de administração estratégica, deve-se utilizar uma orientação para a ação. O termo "*stakeholder*" como conceito de "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela execução dos objetivos de uma organização" se estabelece com a necessidade de processos e técnicas para otimizar a habilidade de gestão estratégica da organização. Desta forma, Freeman, (1984) define o gerenciamento dos *stakeholders* em três níveis, representados na figura 1. O primeiro nível trata de uma perspectiva racional que procura entender quais são os *stakeholders* e identificar suas necessidades. O segundo nível refere-se aos processos organizacionais utilizados no gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* que deve estar relacionado com o mapa de *stakeholders*. Por fim, o terceiro nível que diz respeito às transações ou negociações e processos organizacionais.

**Figura 1**

*Gestão dos stakeholders*



A teoria dos *stakeholders*, ou traduzindo do inglês, teoria das partes interessadas, não se aplica somente às organizações com fins lucrativos, mas também às sem fins lucrativos, incluindo as IES, nas quais a gestão estratégica pode ser aplicada, explorando-se com êxito a relação com os *stakeholders*. Porém, cabe ressaltar, que embora não se possa relacionar com todos os *stakeholders* da mesma maneira, a abordagem e o relacionamento com cada parte interessada são essenciais para sucesso da estratégia e eficiência institucional, conforme ressaltam Henning *et al.*, (2012).

A teoria dos *stakeholders*, à medida que evoluiu, passou por reflexões de teóricos que buscaram relacionar múltiplas concepções com instituições e os negócios. Foram muitos os desafios, no entanto, a partir dos avanços, surgiu a geração que colocou a ética como elemento fundamental, criando uma forma de entender os negócios no mundo global do século XXI, segundo Freeman, *et al.*, (2010). Os teóricos Noland e Phillips, (2010) citam dois direcionamentos na literatura de estudiosos sobre o engajamento das partes interessadas: os habermasianos e os Estrategistas Éticos. Os primeiros defendem que o engajamento moral é marcado por condições que garantam que a comunicação não seja corrompida por diferenças de poder e motivações estratégicas. Os segundos argumentam que o engajamento das partes interessadas deve ser parte integrante da estratégia da organização para se obter êxito, além de alegar que a diferenciação entre estratégia e moralidade é lamentável e dispensável, sendo que a boa estratégia deve abranger preocupações morais, acertadamente, para a criação de valor para todas as partes interessadas.

Estudos realizados em universidades australianas comprovam que a aproximação das partes interessadas provê meios de integrar objetivos morais e burocráticos, monitorar fatores mais amplos que contribuem para a transição bem-sucedida de um aluno e fazer melhorias, quando necessário. A estratégia de engajamento e adesão das partes interessadas significativas proporcionam mudanças de comportamento no processo de desenvolvimento organizacional em políticas, recursos e compromisso com a sustentabilidade. Assim, empregar um modelo de avaliação baseado na teoria dos *stakeholders*, levando-se em conta todos aqueles com interesses investidos de curto e longo prazos, parece uma maneira apropriada de ajudar a alinhar retórica, valores e prática em esforços humanitários. Importante ressaltar o apoio no financiamento de origem universitária e governamental para pesquisas voltadas para sustentabilidade, (Stone & Gruba 2012; Hancock & Nuttman, 2014).

Ademais, trata-se de uma teoria prática pelo fato de que todas as empresas que precisam gerenciar seus *stakeholders*, que tendem a recompensar a organização com atitudes e comportamentos positivos, tais como compartilhar informações valiosas (todos *stakeholders*),

comprar mais produtos ou serviços (clientes), proporcionar incentivos fiscais ou outros incentivos (comunidade), fornecer melhores condições financeiras (financiadores), comprar mais ações (acionistas) ou trabalhar duro e permanecer leal à organização mesmo em tempos difíceis (funcionários). Aproveitar as energias dos *stakeholders* para atingir os objetivos organizacionais é conveniente, principalmente em ambientes complexos e instáveis porque as empresas geridas para os *stakeholders* têm melhores informações para embasar suas decisões, além de um grau de flexibilidade estratégica maior que seus concorrentes que não o fazem, conforme assinalam Harrison *et al.*, (2015).

Passados mais de 30 anos desde que Freeman (1984) publicou seu trabalho seminal, desde então, milhares de artigos acadêmicos contribuíram para o enriquecimento e demonstraram o apelo da teoria dos *stakeholders*. Miles (2017), em seu estudo, expõe a necessidade de avaliar o desenvolvimento desta teoria tanto para ética empresarial como para a gestão estratégica através de uma pesquisa conceitual aprofundada dos conceitos centrais de *stakeholders*.

Os teóricos dos *stakeholders* geralmente contrastam uma abordagem “relacional” amplamente definida para a gestão dos *stakeholders* com uma abordagem “transacional” baseada em mecanismos de preço, e argumentam que a primeira tem mais probabilidade de contribuir para o bem-estar social, de acordo com Bridoux e Stoelhorst (2016). Existem diferenças significativas na proporção que as organizações se incluem em um comportamento socialmente responsável, em relação à proporção que os *stakeholders* valorizam esse comportamento, segundo Eilert *et al.*, (2017). Organizações maiores estão propensas às pressões externas para serem socialmente responsáveis devido à sua visibilidade e função de referência para as demais. Como efeito, os *stakeholders* são mais tendenciosos a considerar o comportamento socialmente responsável de organizações maiores que podem ter um considerável impacto no meio ambiente e na comunidade, em discordância ao comportamento social de organizações menores. Organizações com ou sem fins lucrativos estão cada vez mais implementando práticas de responsabilidade social, desde questões climáticas e voluntariado até doações de caridade. As grandes organizações desempenham um papel essencial na promoção da adoção de práticas socialmente responsáveis. A relação entre tamanho organizacional e desempenho social organizacional é mais forte quando os *stakeholders* da comunidade organizacional estão mais envolvidos com a própria organização e com o processo decisório.

O desempenho para as empresas de relacionamentos altamente éticos com *stakeholders*, caracterizados por altos níveis de confiança, cooperação e compartilhamento de informações, é

defendido por Jones *et al.*, (2018) que mencionam a importância de estudos que tragam conhecimento sobre a capacidade de se criar um relacionamento próximo dos *stakeholders* como fonte sustentável de vantagem competitiva sustentável, pois este incremento traz benefícios que podem exceder os custos de uma estratégia usada para desenvolvê-la e mantê-la. Assim sendo, desfrutar de um relacionamento sustentável proporciona capacidades, possivelmente raras e muito difíceis de imitar, mesmo nos contextos em que são mais vantajosos.

O desenvolvimento profissional e governança corporativa são fundamentais para se desenvolver o ensino de habilidades de empregabilidade. O governo é o parceiro dominante na reforma da política educacional e deve integrar os demais *stakeholders* na formulação de políticas. No estudo de Nwajiuba *et al.*, (2020), envolvendo muitas IES na Nigéria, os problemas no ensino superior foram acentuados por deficiências na infraestrutura, corpo docente e pedagogia. A complexidade das IES e sua governança requerem monitoramento e controle. Os achados do referido estudo mostram que as pressões enfrentadas pelas IES na captação de alunos e deficiências na infraestrutura e expansão contínua do sistema de ensino superior afetam os resultados.

Importantes implicações gerenciais e estratégicas surgem a partir do pressuposto de que as organizações podem obter vantagem competitiva e alcançar desempenho sustentável a partir da identificação e melhor atendimento a seus *stakeholders* significativos. Com base nos resultados de Langrafe *et al.*, (2020), fica evidente que o envolvimento dos *stakeholders* nos processos e práticas organizacionais traz benefícios compartilhados. A troca de informações e a participação em ações colaborativas permitem melhores condições para relacionamentos equitativos e confiáveis entre as IES e seus *stakeholders*, e assim alinhar melhor seus objetivos organizacionais com as demandas sociais, mediante a reflexão sobre o papel na sociedade e seu propósito na comunidade de criar mais valor para todos os *stakeholders*.

Limitações relacionais e normativas associadas à teoria dos *stakeholders* foram discutidas no estudo de Painter *et al.*, (2021), que exploram as implicações do afeto por parte da teoria do *stakeholders*, no entendimento da pessoa humana, e conduta na formação em ética empresarial e ao desenvolvimento de liderança, além de contribuir com a integração de uma abordagem fenomenológica do afeto no desenvolvimento da percepção afetiva e o envolvimento normativo nos níveis individual, relacional e sistêmico.

A seguir, a cocriação de valor será descrita na próxima seção.

## 2.2 Cocriação de valor

A compreensão predominante da economia e do *marketing* baseia-se em modelos que foram desenvolvidos principalmente no século XIX, quando a essência estava na eficiência na produção de resultados tangíveis, o que foi fundamental para a Revolução Industrial. O modelo orientado para bens e baseado em resultados possibilitou progredir para o consenso e, desse modo, promover a mudança de paradigma. A evolução favoreceu a mudança de foco em bens tangíveis para intangíveis, tais como competências, informação e conhecimento voltados para a interatividade, a conectividade e às relações contínuas. A diretriz mudou de produtor para consumidores, do que é trocado para o que está em processo de troca. A unidade de troca mais apropriada talvez poderia ser a aplicação de competências, ou conhecimentos e habilidades humanas especializadas em benefício do receptor. Os recursos operantes são intangíveis, contínuos e dinâmicos. (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Lusch, 2004b; Vargo & Lusch, 2008).

A criação de valor é o propósito central da troca econômica que, segundo Vargo *et al.*, (2008), justifica que o valor é essencialmente oriundo e definido no uso, a incorporação e utilização de recursos em um determinado contexto estão inseridos na produção da empresa e tomados pelo preço e não na troca. Os sistemas de serviços interagem por meio de relações mútuas de troca de serviços, melhorando a adaptabilidade e capacidade de sobrevivência de todos os sistemas de serviços participantes da troca e alcançando integração de recursos mutuamente benéfica. Isso gera suposições importantes para o avanço da ciência do serviço e levantamento de questões de pesquisa sobre o ambiente e os processos de cocriação de valor e a medição do valor em uso, desenvolvendo suas ligações com a economia e outras disciplinas orientadas a serviços.

A avaliação da qualidade do ensino nas IES, a partir de uma rede complexa de *stakeholders*, quando devidamente abordado, torna-se crucial na cocriação de valor. Entretanto, Díaz Méndez e Gummesson, (2012) assinalam ser um erro tratar as universidades como empresas concorrentes no mercado e abordar os alunos como clientes comerciais, pois o aluno não pode avaliar o desempenho docente do professor com o mesmo critério com que avalia outro tipo de serviço, por não possuir qualificação técnica para esta avaliação devido a sua complexidade. A cocriação de valor nas IES abrange mais aspectos e atores.

A educação é o único serviço em que o valor cocriado pelo cliente exige que este seja selecionado previamente e avaliado durante o processo, para que se obtenha a excelência e qualidade do serviço prestado. As necessidades dos estudantes são transformadas de acordo com a estratégia de comunicação e ideologia da IES. Assim, Ng e Forbes, (2009), defendem

que não é errado ver o estudante como cliente ou consumidor e, acrescentam ser imprescindível a compreensão de que estes não são homogêneos, pois apresentam expectativas e necessidades que serão construídas e transformadas ao longo da sua formação. A diferenciação na qualidade entre as IES está nas mudanças ideológicas provocadas pela mercantilização. O desenvolvimento social, assim como excelência acadêmica, desenvolvimento pessoal e relevância vocacional são elementos centrais na experiência do estudante.

O ensino superior enfrenta pressões devido à crescente internacionalização e mudanças internas e externas nas instituições que acompanham tal internacionalização. O nível de exigência do curso, a valorização do aluno pelo mercado de trabalho, a autorrealização, o ambiente universitário, as aulas motivadoras e os trâmites burocráticos da IES são os principais requisitos que fortalecem e aprofundam a satisfação do aluno com o curso e a IES. Isso está levando a maiores comparações da qualidade da educação entre instituições e entre países e tais fatores devem receber a atenção prioritária da gestão da IES, (Henning *et al.*, 2012; Mainardes *et al.*, 2013).

Pesquisa inspirada no processo de internacionalização que ocorre na Rússia revela a extensão da incompatibilidade entre educação e trabalho, nos conjuntos de habilidades exigidas pelos recrutadores de hoje, bem como a insatisfação de acadêmicos e estudantes. As principais conclusões apontam para o debate atual em torno da reconceitualização do ensino superior para refletir uma abordagem mais internacional. Lichy e Khvatova (2019) propõem ações para melhorar a entrega de programas de educação internacional, enfatizando a importância da cocriação com os *stakeholders* e as oportunidades que tais programas criam. A falha em abordar a 'lacuna de habilidades' pode ter consequências a longo prazo para os negócios e a sociedade.

A cocriação permite o surgimento de oportunidades, porém passa a depender dos diferentes *stakeholders*. Para Näsholm e Blomquist (2015), a empresa tem capacidade de desempenhar importante contribuição na promoção do bem-estar social e agilizar as contribuições dos *stakeholders* para a criação de valor compartilhado, corroborando o pressuposto de que o envolvimento da comunidade é um componente importante e representa um ponto potencial de vantagem competitiva, além de trazer benefícios para todas as partes interessadas. O estudo de Chatelain-Ponroy e Morin-Delerm (2016) ressalta a necessidade de se comunicar sobre responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, aumentando a credibilidade, dada a importância das IES na formação de valores sociais para seus *stakeholders*.

Baseado no envolvimento universidade-aluno-comunidade e no grau de cocriação dos estudantes internacionais, Fleischman *et al.*, (2015), dispõem o espectro de cocriação em três



grupos: consumidores, colaboradores e *codesigners* identificados respectivamente em nível baixo, médio e alto. A lógica da criação empírica da marca tem implicações importantes para acadêmicos e profissionais, sendo que tal lógica requer uma mudança na forma de pensar na cocriação de valor envolvendo os *stakeholders*, individual e coletivamente. As empresas podem conectar oportunidades de cocriação de valor com recursos de marca utilizando de plataformas de engajamento, por meio de um ambiente interativo para fortalecer a agência de cocriadores experienciais e gerar resultados mutuamente valiosos para todos os *stakeholders* no sistema de cocriação de marca, conforme (Ramaswamy & Ozcan, 2016).

A principal implicação gerencial diz respeito à possibilidade de os gestores das IES alavancarem a estrutura da matriz de cocriação de valor do aluno e usá-la para orientar os profissionais de gestão do ensino superior na implementação do conhecimento das equipes da IES sobre questões relacionadas às tecnologias e inovação. Em particular, os gestores podem comparar o desempenho das atividades de ensino, focar na integração dos alunos na comunidade universitária e oferecer as ferramentas certas para incentivar a cocriação de valor do conhecimento. Para os alunos, o principal benefício do comportamento de cocriação é a participação no processo de ensino. Essas implicações gerenciais, de acordo com Magni *et al.*, (2020), são úteis para determinar diretrizes para melhorar o relacionamento da IES com seus ambientes interno e externo.

O estudo de Santos Jhunior *et al.*, (2021), evidencia que o tema cocriação de valor tem atraído o interesse de pesquisadores e profissionais que buscam descrever a motivação por trás da integração dos recursos empenhados por empresas, a fim de construir melhores relacionamentos para a cocriação de valor em um sistema multistakeholder. Salientam, igualmente, que os gestores, tomadores de decisão, têm um impacto direto na cocriação de valor em um sistema multistakeholder por terem interesses comuns com a empresa e outros *stakeholders*.

Os professores e outros funcionários da IES devem reconhecer os alunos como cocriadores de valor, usar informações detalhadas sobre cada aluno para aumentar seu interesse enquanto fornecem serviços educacionais personalizados com base nas características individuais dos alunos. A preparação dos professores e a necessidade de uma participação mais ativa dos alunos parece proporcionar-lhes não só experiências mais valiosas, mas também melhores alicerces para aprendizagem. Assim, estudos de Smørvik e Vespestad, (2020); Leem, (2021) indicam que isso pode melhorar a qualidade dos serviços educacionais e aumentar a satisfação e a fidelidade dos alunos.

Na visão do cliente, a definição de valor é percebida pelos benefícios tangíveis ou intangíveis, capazes de atender às suas necessidades de maneira oportuna, eficaz e eficiente. Deve se ter o entendimento de que a satisfação deve vir da visão do cliente. As IES, em todo o mundo, estão cada vez mais inclinadas a melhorar suas práticas e desempenho de sustentabilidade, o que pode ser apoiado por meio do uso de ferramentas de avaliação que permitam comparação entre as instituições. A estrutura da cadeia de valor pode ser uma ferramenta útil e tem sido amplamente utilizada em muitas indústrias, mas ainda é nova para a indústria da educação, e isso se reflete principalmente nos altos requisitos para o desenvolvimento sustentável, de acordo com Tien *et al.*, (2022).

Pesquisa de Zamora-Ramos *et al.*, (2023), discute sobre a analogia aluno-cliente e o complexo processo de cocriação de valor que traduz a essência dos serviços de educação superior, enfatizando que, diferentemente de outros ecossistemas de serviços nas universidades, os alunos devem contribuir com seu intelecto, habilidade, disciplina e experiência para se alcançar os benefícios desejados, assumindo, desse modo, a responsabilidade compartilhada pela eficiência das atividades de ensino-aprendizagem e seus efeitos, satisfatórios ou não. Tal processo de cocriação é diferente e único pelos valores sociais que representa, pois é por meio deste pilar do desenvolvimento que as sociedades procuram melhorar as suas condições econômicas, tecnológicas e científicas.

Dando continuidade ao embasamento teórico, a próxima seção apresenta questões concernentes à gestão estratégica em Instituições de Ensino Superior – IES.

### **2.3 Gestão estratégica em IES**

O campo da gestão estratégica constantemente rejeitou a teoria *stakeholders* ignorando o impacto da teoria sobre como lidar com clientes, fornecedores e acionistas, cujo foco principal é o desempenho econômico, expresso por meio de variáveis, como do acionista ou retorno sobre ativos. Para Freeman *et al.*, (2010), a gestão estratégica necessita de estudos que se concentrem em estratégias empregadas para abordar uma ampla gama de interesses dos *stakeholders*, em vez de defini-los como não econômicos e outras como econômicos.

Levando-se em conta a importância da gestão estratégica perante os desafios provocados por constantes mudanças, as IES privadas estão sujeitas a reverterem sua gestão caracterizada por acirrada competição, a buscarem a melhoria na qualidade do ensino, a incentivarem a produção acadêmica e científica e a manterem o foco na eficiência organizacional. As estratégias são indispensáveis para a competitividade e a sustentabilidade

no decorrer do tempo, e assim atender às expectativas de seus vários *stakeholders* e cumprirem sua missão social. É fundamental adaptar suas características, peculiaridades e cultura a fim de proporcionar um diferencial competitivo e sustentabilidade ao longo do tempo. Reforçam-se, aqui, as frequentes transformações nas políticas educacionais, as necessidades do setor produtivo, as oscilações na demanda por cursos e as atualizações das necessidades e expectativas dos alunos, segundo estudo de Meyer Jr. *et al.*, (2012).

No modelo de dois níveis proposto por Henning, *et al.*, (2012), além de uma análise de nível organizacional, o modelo também inclui uma análise de processos organizacionais, tendo os vários *stakeholders* envolvidos na avaliação da aprendizagem dos alunos. Porém, quando levantadas de questões como: quem são os *stakeholders*; qual é a sua importância; quais são seus interesses; como a administração da IES deve envolver as partes interessadas, o modelo de dois níveis não é capaz de responder a todas estas perguntas. Portanto, a gestão estratégica diante da competitividade inclui a análise dos *stakeholders* como ferramenta que permite aos gestores educacionais ter uma perspectiva mais ampla. Para uma análise completa dos *stakeholders* específicos, os gestores educacionais precisam identificar e aprimorar as análises. Assim como os *stakeholders* externos às IES, com alto poder e legitimidade, como o governo, sancionam o maior envolvimento de outros *stakeholders* em uma IES.

A forma organizacional utilizada pelas IES atualmente é o modelo tradicional de organização empresarial. Estratégia e liderança sofreram influências nas últimas décadas e novos arranjos administrativos são considerados como imprescindíveis a fim de se repensar o negócio educação diante de uma abordagem sólida para o gerenciamento de mudanças organizacionais. Essa explicação parte do pressuposto da autonomia organizacional e da capacidade dos líderes designados para dirigir tais processos de mudança. Outros desafios envolvem: os processos de transferência tecnológica no contexto brasileiro na atuação de políticas e programas complexos de inovação; a ausência de uma cultura empreendedora; e a falta de autonomia e dificuldades para superar entraves burocráticos na contratação de pessoal, tornando-se os principais entraves enfrentados na relação entre as IES e uma sociedade pautada em aspectos normativos, cultural-cognitivos, e principalmente, reguladores. O capital humano ainda é muito limitado e o compartilhamento de conhecimento, considerado como crítico, portanto, a gestão estratégica para formação de recursos humanos é importante (Thienphut *et al.*, 2015; Machado *et al.*, 2017; Doyle & Brady 2018).

O mercado de IES no Egito considera a orientação para o mercado sustentável -ODS e a sua influência na obtenção de acreditação acadêmica, indicativo de capacidade educacional e eficácia educativa. A ODS está conectada com as possibilidades do *marketing* contemporâneo

e integra características fundamentais (econômicas, sociais e ambientais). Para Abou-Warda (2014), os gestores acadêmicos do topo devem desenvolver ações de ODS na orientação de inovação e cocriação de valor, além de implementar sua internalização.

Gonzalez *et al.*, (2017) ressaltam a necessidade de incluir e desenvolver a responsabilidade social corporativa nos currículos universitários na formação de futuros profissionais como uma ferramenta de gestão estratégica que agregue valor à organização, à função dos gestores e à responsabilidade que eles têm para com os diferentes *stakeholders*. Sugere também que as IES adotem os princípios do Pacto Global da ONU.

Seibert e Macagnan (2019) destacam a importância de indicadores para o desenvolvimento de políticas de divulgação e que são específicos para o tipo de organização, identificando a necessidade de observar especificamente os interesses dos *stakeholders* em cada setor de atividade. Indicadores gerais levam a análises limitadas que podem negligenciar o problema da assimetria informacional. As informações de responsabilidade social devem ser divulgadas no *site* da instituição e para que a comunicação entre organizações e *stakeholders* seja efetiva, deve-se adotar uma política de divulgação de informações representativas de ações socialmente responsáveis.

A crescente globalização dos mercados de IES e *stakeholders* fundamenta a exploração da influência da cultura no comportamento de cocriação. Foroudi *et al.* (2020) conceituam a cocriação de reputação de marca por meio da rede social de partes interessadas internas em um contexto universitário do Reino Unido. A competitividade leva as universidades a incentivarem a participação e interação de alunos e funcionários com o intuito de criar experiências memoráveis. Ao se engajar em campanhas de *branding* corporativo, as organizações se comunicam de forma mais assertivas sobre características importantes da identidade corporativa. Quanto mais dispostos os *stakeholders* da empresa estiverem dispostos e engajados na cocriação de valor com a empresa, mais favorável será a atitude deles quanto à reputação da marca. Os gestores precisam inventar estratégias e ferramentas apropriadas para participar dos processos de cocriação e, finalmente, melhorar os serviços que fornecem.

A qualidade da educação sempre foi uma preocupação interna dos gestores, termo que denota um processo ou ação que sofre variações de acordo com o país, que formaliza o ato educativo e se torna uma responsabilidade constitucional distinta em nossos dias, Del Castillo e Olano (2020). Os principais desafios e prioridades na gestão da ciência e da inovação no setor da saúde, de acordo com Nariño *et al.*, (2021), resultam da geração de conhecimento científico e tecnológico de alto impacto e estratégias, com o propósito de promover e garantir qualidade e desenvolvimento voltados para a prática clínica. As variáveis de gestão da qualidade e P&D

tornaram-se imprescindíveis para o sucesso estratégico voltado para o futuro dos sistemas locais de ciência e inovação em saúde.

Ghobril *et al.*, (2020), buscam incentivar os gestores educacionais a entenderem melhor a necessidade de serem criados estruturas, processos e projetos conectados às suas próprias estratégias. Entretanto, a estratégia desenvolvida necessita estar fortemente conectada à sua missão, valores e história. Cumprir com qualidade a missão do ensino inclui a consolidação de intuições de ensino no cumprimento de processos administrativos que sejam flexíveis e capazes de se adequar rapidamente às constantes mudanças, e é por isso que um ambiente universitário requer uma força de trabalho altamente competitiva que se traduz em indivíduos mais produtivos. Del Castillo e Olano (2020) também ressaltam a importância de se desenvolver lideranças mais ágeis e racionais que fomentem a criatividade, a direção estratégica entre outras habilidades, para que desenvolvam instituições de ensino com qualidade e alcancem seus objetivos.

O estudo de Langrafe *et al.* (2020) descreve importantes implicações gerenciais e estratégicas na implementação de práticas estratégicas que promovam e institucionalizam formalmente a gestão para *stakeholders* nas IES. A inclusão dos interesses dos *stakeholders* internos e externos, no processo de planejamento estratégico, tem o potencial de criar valor para as organizações no contexto do ensino superior, a fim de obter vantagem competitiva e alcançar um desempenho sustentável. O envolvimento dos *stakeholders* nos processos e práticas permite alinhar os objetivos organizacionais com as demandas sociais dos *stakeholders*.

A gestão estratégica universitária deve ser considerada na dinâmica, pois o sistema de gestão evolui com a universidade. O ambiente externo do ensino superior é caracterizado por três processos: o poder é assumido por diretores, candidatos e alunos do curso; a competição se intensifica; e a mudança torna-se permanente, segundo Garanin (2021). A gestão estratégica da universidade (ambiente interno) é caracterizada por quatro processos: criação e desenvolvimento da marca; desenvolvimento da governança corporativa e da cultura corporativa; gestão do desenvolvimento; e avaliação corporativa da educação que é cada vez mais valorizada. Gradualmente, o foco mudou de competir em preço para competir em qualidade, marca e serviços digitais. A capacidade das equipes de gestão está ganhando enorme valor nas universidades que buscam integrar e criar estrutura específica de recursos internos e externos em um ambiente em constante mudança.

Garanin (2021), ainda, destaca dois fatores favoráveis na utilização da gestão estratégica no ensino superior, sendo o primeiro relacionado ao tempo e o segundo ao alcance de metas

estabelecidas na implementação de programas de ensino em relação à eficiência econômica e na comercialização do resultado por meio do conhecimento obtido.

Langrafe *et al.*, (2020), enfatizam a importância de serem implementadas práticas estratégicas que facilitem e institucionalizem formalmente a gestão dos *stakeholders* nas IES, além de que o desenvolvimento de boas práticas, processos e estratégias relacionadas ao relacionamento dos *stakeholders* com essas instituições contribui para o desenvolvimento da sociedade. Portanto, deve-se considerar as influências sofridas pelas IES, por uma lógica baseada na criação de vantagens competitivas sustentáveis, o que passa por atrair e reter docentes e alunos mais talentosos, desenvolver melhores estruturas de pesquisa e ensino, além de melhorar a imagem organizacional. Portanto, os gestores acadêmicos do topo devem desenvolver ações de ODS na orientação de inovação e cocriação de valor, além de implementar sua internalização como estratégia conectada com as possibilidades do *marketing* contemporâneo ao integrar características fundamentais: econômicas, sociais e ambientais, conforme Abou-Warda, 2014; Langrafe *et al.*, (2020).

A seção seguinte aborda os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS

## **2.4 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável -ODS**

Para Zamora-Polo e Sánchez-Martín, (2019), a construção do conceito de sustentabilidade é complexo e multifacetado e, à medida que evoluiu, foi reinterpretado no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, assim como a sua abordagem no contexto das IES.

O Pacto Global da Organização das Nações Unidas - ONU foi instituído no Brasil em 2003 e, a partir da conscientização dos desafios humanos e do papel das organizações, várias empresas estão se preocupando com o controle do impacto ambiental de suas operações e a relação de seus produtos e serviços com a sociedade e o planeta. Trata-se de ação voluntária que busca as diretrizes para incentivar o crescimento sustentável e da cidadania pelo comprometimento e inovação na atuação de lideranças empresariais, tornando-se a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa mundial. Em 2015, a Agenda 2030, defendida pela Cúpula de Desenvolvimento Sustentável da ONU, estabeleceu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, que formam um plano de ação formado por 17 objetivos, representados na figura 02, e detalhado em 169 metas a serem atingidas até 2030.

**Figura 2***Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável*

**Fonte:** Pacto Global (Agenda 2030)

Na figura 3, encontram-se os temas que tratam pontos essenciais para o desenvolvimento sustentável e melhorias nas condições humanas no mundo, divididos em quatro dimensões principais: Social, Ambiental, Econômica e Institucional.

**Figura 3***Principais dimensões ODS*

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

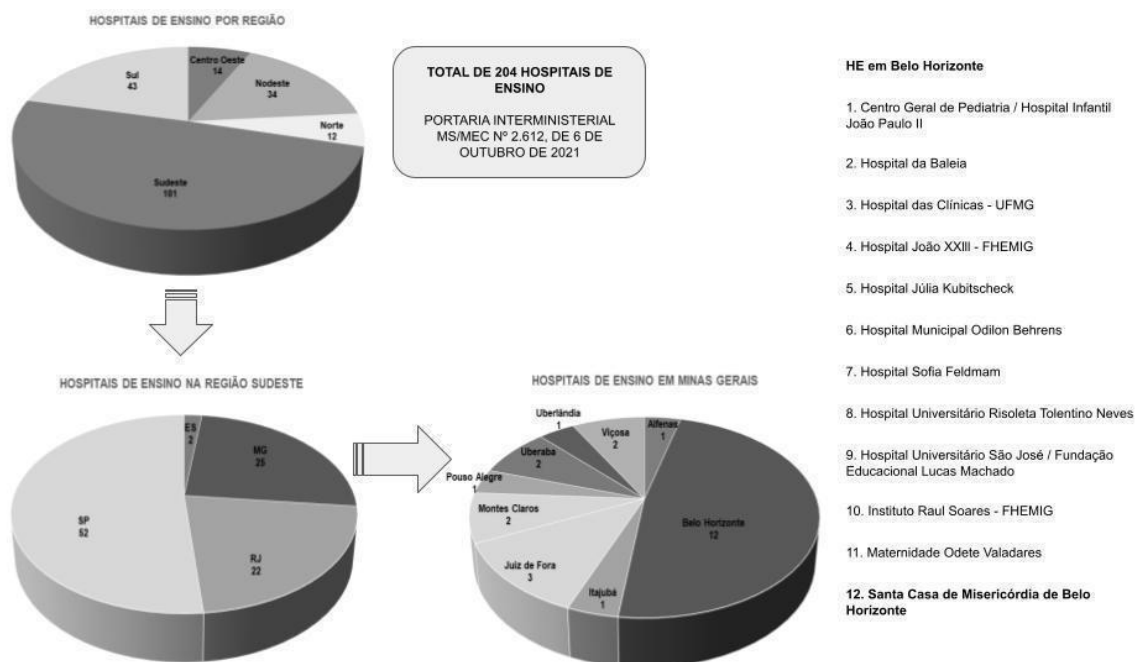
Este capítulo tem como objetivo apresentar e descrever o procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento da presente pesquisa.

#### 3.1 Objeto de estudo

Foi realizado o levantamento dos hospitais de ensino certificados, conforme Portaria Interministerial MS/MEC N° 2.612 (2021), representado na figura 04. São duzentos e quatro instituições de saúde certificadas como hospital de ensino, sendo vinte e cinco no estado de Minas Gerais e, entre elas, doze na cidade de Belo Horizonte,

**Figura 4**

Estabelecimentos de Saúde Certificados como Hospitais de Ensino



**Fonte:** Portaria Interministerial MS/MEC N° 2.612 (2021)

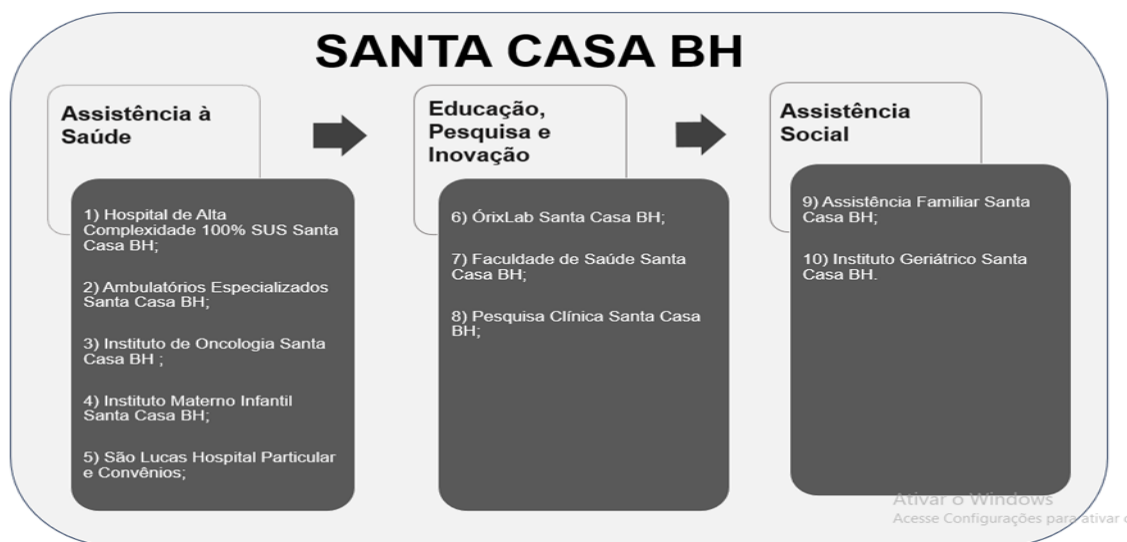
A Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte - SCBH, fundada em 1899, é a maior instituição de saúde do estado de Minas Gerais, possui certificação como hospital de ensino, de acordo com Portaria Interministerial MEC/MS n° 285, de 24 de março de 2015. A instituição também possui certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social da Educação - CEBAS, regulamentada como de assistência social, conforme definido no § 7º do art. 195 da



Constituição (1988). Atualmente, a Santa Casa BH está estruturada em três pilares, representados na figura 05, e que estrategicamente direcionam a atuação de suas dez unidades.

**Figura 5**

*Pilares e unidades da Santa Casa BH*



A Faculdade de Saúde Santa Casa BH – FSCBH, objeto do estudo, é uma IES privada, sem fins lucrativos, cuja mantenedora é a Santa Casa BH. Foi credenciada pelo Ministério da Educação – MEC, conforme portaria nº 470, de 27 de fevereiro de 2019 (<https://emec.mec.gov.br>). A FSCBH é uma das unidades que integra o pilar Educação Pesquisa e Inovação. É igualmente reconhecida como uma instituição de assistência social pelo MEC, por intermédio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior – SERES, que é responsável pela certificação das entidades beneficentes de assistência pelo social que tenham atuação exclusiva ou preponderante na área da educação, conforme disposto na Lei nº 12.101 (2009).

### 3.2 Classificação e delineamento da pesquisa

No que concerne à natureza, trata-se de pesquisa social de finalidade básica, considerando que há uma identidade entre o participante da pesquisa e o objeto das ciências sociais e que a pesquisa neste campo envolve seres humanos que compartilham uma base comum de identidade com o pesquisador, tornando-os firmemente conectados. A ciência social possui ferramentas e teorias capazes de explorar a existência do ser humano em sociedade,

ainda que de forma incompleta, imperfeita e insatisfatória, conforme ressaltam Deslandes *et al.*, (2007).

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória devido ao objetivo de oferecer habilidade com o problema, a fim de se fazer mais compreensível ou a constituir hipóteses, além de aprofundar ideias ou a explorar suposições. Possui uma proposta bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos diversos aspectos relativos ao problema pesquisado. Considerada também como descritiva porque visa caracterizar uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem se enquadrar nesse título, e uma de suas características mais marcantes é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática, conforme ensina Gil (2002).

Com relação à abordagem, classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Os métodos qualitativos exploram o mundo do significado com maior profundidade. O processo de trabalho científico da pesquisa qualitativa é dividido em três etapas: (1) Etapa de exploração; (2) Trabalho de campo; (3) Análise e tratamento de materiais empíricos e materiais da literatura, de acordo com Deslandes *et al.*, (2007).

A qualidade da pesquisa qualitativa obedece a vários fatores, entre eles a validação dos instrumentos de coleta de dados para constituir as fases de desenvolvimento, refinamento e reflexão da pesquisa. Portanto, como assinalam Torlig *et al.*, (2022), desde a fundamentação teórica até a exclusão ou modificação de determinado projeto, a confiabilidade e a validade da pesquisa precisam ser consideradas sem comprometer a autonomia e a criatividade do pesquisador.

Quanto aos procedimentos técnicos, é possível classificá-la como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo e estudo de caso. O procedimento técnico utilizado classifica-se como o desenvolvimento de estudo de caso único que, de acordo com Yin (2015), se justifica por se tratar de um fato contemporâneo com a possibilidade de contribuir com conhecimentos e teoria, no caso a cocriação de valor para os *stakeholders* de uma IES privada, vinculada à instituição filantrópica de saúde, localizada em Belo Horizonte/MG.

Para Takahashi e Araújo (2020), independentemente da direção epistemológica, desde que haja consistência entre os diferentes elementos do processo de pesquisa, é possível encontrar padrões de rigor e qualidade de pesquisa. Existem várias técnicas de coleta de dados que podem ser utilizadas em projetos de estudo de caso. A técnica de coleta de dados ou o tipo de dados coletados não define se os métodos ou casos são usados para construção de teoria ou

teste de teoria. Dessa forma, os pesquisadores devem considerar os estudos de caso a fim de promover e aprofundar os fenômenos e seus contextos, sendo que a abordagem não implica compromisso com uma epistemologia ou tipo de pesquisa particular, como qualitativo ou quantitativo. Os estudos de caso oferecem inúmeras possibilidades e devem ser considerados por essa diversidade.

No que diz respeito à amostragem, esta pesquisa classifica-se como probabilística, sendo selecionados os *stakeholders* gestores considerados como população do estudo, constituindo uma amostra de vinte e cinco gestores, envolvendo diretoria, superintendência e gerência da Faculdade de Saúde Santa Casa BH e Corporativos (Comunicação, Jurídico, Financeiro e outros).

Em suma, quanto à classificação e ao delineamento da pesquisa, trata-se de pesquisa de natureza social de finalidade básica, com objetivos de pesquisa exploratória e descritiva, aplicando-se uma abordagem qualitativa.

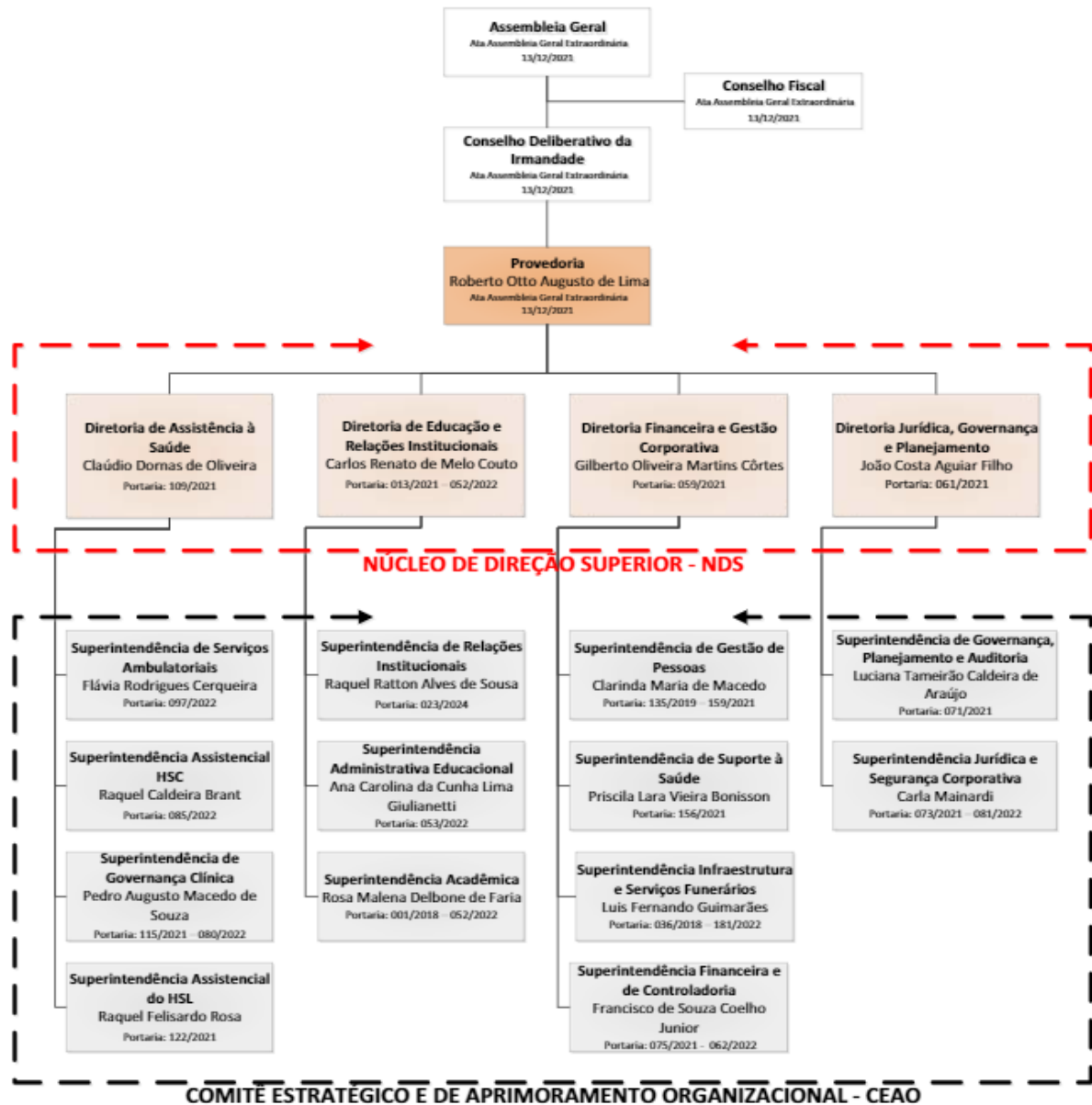
### **3.3 Participantes da pesquisa**

A população do presente estudo é formada pelos *stakeholders* gestores da FSSCBH. Como participantes de pesquisa, vários autores relacionados no referencial teórico destacam a importância dos gestores, assim como a necessidade na formação de alunos como lideranças capazes de transformar o futuro e com a participação da sociedade. Langrafe, *et al.* (2020); Garanin (2021); Mainardes *et al.*, (2013); Thienphut *et al.*, (2015); Machado *et al.*, (2017); Doyle e Brady (2018); Foroudi, *et al.* (2020); e, Del Castillo e Olano (2020). A amostragem utilizada é a não probabilística por conveniência.

O organograma resumido da Santa Casa BH (mantenedora) exhibe as instâncias superiores e comissões colegiadas, tais como o Núcleo de Direção Superior - NDS e o Comitê Estratégico e de Aprimoramento Organizacional – CEAO. A Faculdade de Saúde Santa Casa BH está posicionada na Diretoria de Educação e Relações Institucionais, representado na figura 6.

**Figura 6**

*Organograma comitê estratégico e de aprimoramento organizacional - CEAO da Santa Casa BH*

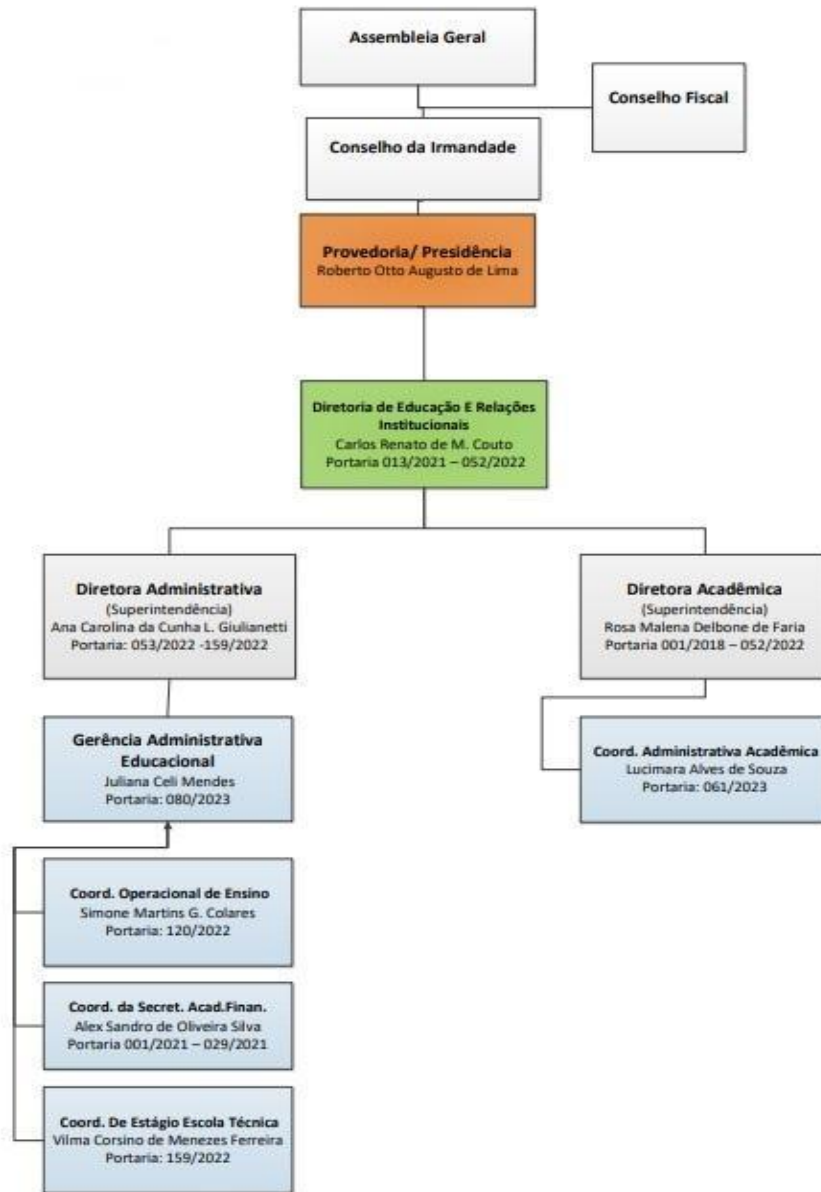


Fonte: Santa Casa BH, (2024)

No organograma da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, figura 7, constam as instâncias superiores da Santa Casa BH como a Assembleia Geral e Conselho Deliberativo da Irmandade. O Provedor da Santa Casa BH exerce a função de Reitor; o Diretor de Educação e Relações Institucionais é o Pró-Reitor e as duas Superintendências, Administrativa Educacional e Acadêmica ocupam, respectivamente, a Diretoria Administrativa e Diretoria Educacional.

**Figura 7**

*Organograma Faculdade de Saúde Santa Casa BH*



**Fonte:** Santa Casa BH (2024)

### 3.4 Procedimentos de coleta de dados

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complicado que o de outras modalidades de pesquisa, visto que no estudo de caso deve-se usar sempre mais de uma técnica. Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos que devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Segundo Gil (2002) dessa forma é possível assegurar a validade da pesquisa, afastando a subjetividade do pesquisador.

O campo científico das humanidades decorre do uso de métodos empregados nos estudos sociais, especialmente nas ciências da administração. Aponta para a emergência de um novo paradigma orientador da investigação científica neste campo de estudo, o paradigma explicativo.

A presente pesquisa tem como objetivo “Identificar de que forma é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*”. A fim de se alcançar o objetivo geral proposto realizou-se uma pesquisa documental (mapa estratégico, políticas institucionais, cadeia de valor, e outros) de forma a atingir o objetivo específico 1: Descrever as estratégias utilizadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH. Após aprovação do projeto de pesquisa pelos Comitês de Ética em Pesquisa - CEP do Centro Universitário Unihorizontes (Protocolo: 2024030722785) e da Santa Casa BH (CAAE: 78201424.5.0000.5138), deu-se início à coleta de dados por meio de convite enviado aos gestores da Faculdade de Saúde Santa BH, diretores e corporativos para participação do estudo.

Mediante aceitação, a entrevista realizou-se com utilização de questionário semiestruturado que contemplam os objetivos específicos 2. Identificar, na visão dos gestores, como as práticas e processos já definidos e relacionados aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU) podem promover a cocriação de valor para a instituição; e, 3. Sugerir ações para os diversos *stakeholders* envolvidos, com o intuito de promover a cocriação de valor e vantagem competitiva para a instituição.

Ao analisar a visão e a missão da unidade Faculdade de Saúde Santa Casa BH, é possível comparar e verificar que elas se encontram em sintonia com o planejamento estratégico da instituição, conforme quadro 1.

**Quadro 1**

*Relação entre a identidade organizacional da Santa Casa BH e Faculdade de Saúde Santa Casa BH*

<b>Identidade Organizacional</b>	<b>Santa Casa BH</b>	<b>Faculdade de Saúde Santa Casa BH</b>
Bandeira	Saúde de ponta para todos	
Propósito	Melhorar a vida das pessoas	
Visão	Ser uma organização sustentável, imprescindível para a população e reconhecida nacionalmente pela excelência na prestação de serviços de saúde, educação e assistência social.	Ser vanguarda em programas educacionais disruptivos e estar entre as melhores instituições de educação do país.
Missão	Promover, de forma sustentável, com integridade e qualidade, o acolhimento e o atendimento humanizado às pessoas, valorizando os seus profissionais e desenvolvendo ações de educação e pesquisa.	Gerar educação, pesquisa, extensão e inovação para promover a excelência do cuidado em saúde.
Valores	Amor pelo que fazemos • Orgulho em pertencer e cooperar • Perfil inovador e visão de futuro • Compromisso com a sociedade • Empatia e sinergia nas relações • Comportamento ético e transparente • Entusiasmo e engajamento • Responsabilidade socioambiental • Respeito, equidade e inclusão.	

As 21 políticas da Santa Casa BH (figura 8) estão agrupadas em quatro eixos: Atuação; Governança; Eficiência e Gestão; e Responsabilidade Socioambiental.

**Figura 8***Estrutura das políticas institucionais – Santa Casa BH***Fonte:** Santa Casa BH (2024)

A partir de 2021, a instituição substituiu o Relatório Anual e Balanço Social pelo Relatório de Sustentabilidade e, desde então, estabeleceu políticas institucionais com destaque para os ODS, assim como os processos internos direcionadores, de suporte e finalísticos. Pode-se notar que foram retratados na cadeia de valor, baseados nos dez princípios do Pacto Global da ONU, que abrangem as áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção.

As Políticas Institucionais aplicam-se à Faculdade de Saúde Santa Casa BH e estão relacionadas com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2021) e aos ODS. O quadro 2 foi elaborado com informações extraídas dos documentos institucionais e correlacionadas com os ODS, a fim de elucidar a análise dos dados.



## Quadro 2

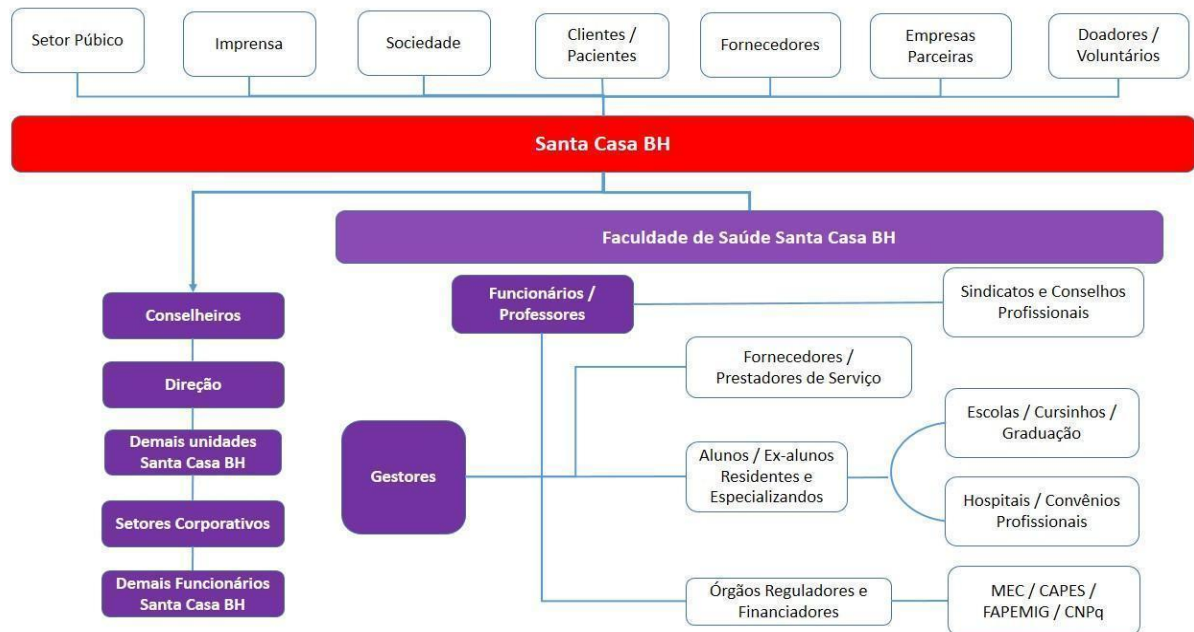
*Relação entre Políticas Institucionais X Plano de Desenvolvimento Institucional X Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*

<b>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)</b>	<b>Políticas Institucionais</b>	<b>Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)</b>
Objetivo 1. Erradicação da Pobreza		
Objetivo 2. Fome Zero e Agricultura Sustentável		
Objetivo 3. Saúde e Bem Estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Governança Corporativa</li> <li>→ Engajamento das Partes Interessadas</li> <li>→ Qualidade Assistencial</li> </ul>	
Objetivo 4. Educação de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formação e Educação em Saúde</li> </ul>	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional Eixo 3 – Políticas Acadêmicas Eixo 4 – Políticas de Gestão Eixo 5 – Infraestrutura
Objetivo 5. Igualdade de Gênero	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compliance e Integridade</li> <li>→ Engajamento das Partes Interessadas</li> <li>→ Direitos Humanos, Diversidade, Inclusão e Valorização das Pessoas</li> <li>→ Gestão de Pessoas</li> <li>→ Inovação e Propriedade Intelectual</li> </ul>	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional Eixo 3 – Políticas Acadêmicas Eixo 4 – Políticas de Gestão Eixo 5 – Infraestrutura
Objetivo 6. Água Potável e Saneamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> <li>→ Apoio Funerário</li> </ul>	
Objetivo 7. Energia Acessível e Limpa	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> </ul>	
Objetivo 8. Trabalho Decente e Crescimento Econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compliance e Integridade</li> <li>→ Direitos Humanos, Diversidade, Inclusão e Valorização das Pessoas</li> <li>→ Gestão de Pessoas</li> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> <li>→ Gestão de Fornecedores, Serviços e Produtos</li> </ul>	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional Eixo 3 – Políticas Acadêmicas Eixo 4 – Políticas de Gestão Eixo 5 – Infraestrutura
Objetivo 9. Indústria Inovação e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inovação e Propriedade Intelectual</li> </ul>	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional Eixo 3 – Políticas Acadêmicas Eixo 5 – Infraestrutura

Objetivo 10. Redução das Desigualdades	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compliance e Integridade</li> <li>→ Direitos Humanos, Diversidade, Inclusão e Valorização das Pessoas</li> <li>→ Gestão de Pessoas</li> </ul>	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional Eixo 3 – Políticas Acadêmicas Eixo 4 – Políticas de Gestão Eixo 5 – Infraestrutura
Objetivo 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis		
Objetivo 12. Consumo e Produção Responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Engajamento das Partes Interessadas</li> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> </ul>	
Objetivo 13. Ação Contra a Mudança Global do Clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> <li>→ Inovação e Propriedade Intelectual</li> </ul>	
Objetivo 14. Vida na Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> </ul>	
Objetivo 15. Vida Terrestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão Ambiental, Ecoeficiência e Sustentabilidade</li> </ul>	
Objetivo 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Compliance e Integridade</li> <li>→ Sistema de Gestão da Qualidade</li> <li>→ Auditorias e Inspeções</li> <li>→ Conflito de Interesses</li> <li>→ Engajamento das Partes Interessadas</li> <li>→ Comunicação Institucional</li> <li>→ Captação e Recebimento de Recursos Públicos e Privados</li> <li>→ Segurança Informação, Proteção de Dados Pessoais e Privacidade</li> <li>→ Gestão Financeira e Patrimonial</li> <li>→ Gestão de Fornecedores, Serviços e Produtos</li> <li>→ Governança Clínica</li> <li>→ Segurança Assistencial</li> </ul>	Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional Eixo 3 – Políticas Acadêmicas Eixo 4 – Políticas de Gestão Eixo 5 – Infraestrutura
Objetivo 17. Parcerias e Meios de Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inovação e Propriedade Intelectual</li> </ul>	Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional Eixo 5 – Infraestrutura

**Fonte:** PDI (2021)

A figura 9 apresenta o mapeamento dos *stakeholders* da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, incluindo a Santa Casa BH.

**Figura 9***Stakeholders Faculdade de Saúde Santa Casa BH*

Todas as ações foram planejadas e executadas com o objetivo de que a Santa Casa BH se tornasse uma signatária, por meio do apoio ao Pacto Global da ONU, compromisso formalizado em 28 de junho de 2024, assim como foi sugerido por Gonzalez *et al.*, (2017) que as IES adotem os princípios do Pacto Global da ONU.

**Figura 10***Dados de signatários do Pacto Global*

	<b>Type:</b> Company
	<b>Country:</b> Brazil
	<b>Sector:</b> Medical equipment and services; Health care providers
	<b>Ownership:</b> Privately Held
	<b>Global Compact Status:</b> Active
	<b>Participant Since</b> 28 June 2024
	<b>Letter of Commitment</b> <b>Next Communication on Progress (COP) due on:</b> 31 July 2025

**Fonte:** United Nations Global Compact (2024)

Os dados sociodemográficos foram coletados no *Google Forms*, após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE com aceitação da opção de “sim, de acordo”. Entre os doze entrevistados, sete são do sexo feminino e cinco do sexo masculino, a faixa etária predominante é de 45 a 54 anos, maioria com formação nas áreas de Administração e Direito. Os dados relacionados ao cargo não estão informados no quadro 3 a seguir, para que não haja identificação dos participantes.

### Quadro 3

*Levantamento dos dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa*

<b>ID</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade - faixa etária</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área de formação</b>
<b>E1</b>	Masculino	45 a 54 anos	Especialização / Residência incompleto ou em andamento	Direito
<b>E2</b>	Feminino	45 a 54 anos	Especialização / Residência completo	Administração
<b>E3</b>	Feminino	45 a 54 anos	Especialização / Residência completo	Engenharias
<b>E4</b>	Feminino	35 a 44 anos	Mestrado incompleto ou em andamento	Pedagogia
<b>E5</b>	Masculino	35 a 44 anos	Especialização / Residência completo	Administração
<b>E6</b>	Feminino	45 a 54 anos	Mestrado completo	Administração, Psicologia
<b>E7</b>	Masculino	45 a 54 anos	Especialização / Residência completo	Direito
<b>E8</b>	Feminino	25 a 34 anos	Especialização / Residência completo	<i>Marketing</i>
<b>E9</b>	Feminino	45 a 54 anos	Especialização / Residência completo	Enfermagem
<b>E10</b>	Feminino	55 anos ou mais	Mestrado completo	Engenharias
<b>E11</b>	Masculino	35 a 44 anos	Especialização / Residência completo	Administração, Psicologia

<b>E12</b>	Masculino	55 anos ou mais	Doutorado completo	Direito
------------	-----------	-----------------	--------------------	---------

As entrevistas contaram com a participação desde Conselheiro da Irmandade até coordenadores, incluindo os setores corporativos da Santa Casa BH considerando a atuação na instituição e interface com a Faculdade de Saúde Santa Casa BH. Os convites para participar da entrevista foram realizadas pessoalmente, ou via telefone, ou por *e-mail*, utilizando-se as redes sociais com o envio do *link* com informações sobre a pesquisa, o TCLE e solicitação de sugestão de data e hora para entrevista, em caso de aceite, assim como autorização para gravação da entrevista no *Google Meet*, para que pudesse facilitar a transcrição.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

A análise dos dados se deu a partir de documentos institucionais e análise a partir das respostas obtidas nas entrevistas. O desenvolvimento inicial do planejamento da pesquisa documental é muito semelhante ao da pesquisa bibliográfica. A utilização de documentos pode oferecer informações importantes antes de partir para o estudo de campo. A análise qualitativa serviu-se para tratar os dados, considerando a utilização para fins exploratórios a fim de identificar o que foi falado sobre o assunto abordado, conforme apregoam Vergara (2016).

O quadro 4 apresenta os métodos e técnicas utilizados na presente pesquisa com o intuito de analisar os dados coletados.

## Quadro 4

### *Métodos e Técnicas*

<b>Objetivo Geral:</b> Identificar de que forma é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com foco na promoção da cocriação de valor para os <i>stakeholders</i> .				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Participantes da pesquisa</b>	<b>Plano de Coleta de dados</b>	<b>Plano de Análise dos dados</b>
1. Descrever as estratégias utilizadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH.	FSSCH	Não	Documentos	- Identidade Institucional (Anexo A) - Mapa Estratégico Santa Casa BH (Anexo B) - Mapa Estratégico Faculdade de Saúde Santa Casa BH (Anexo C) - Políticas Institucionais (Anexo D) - Cadeia de Valor (Anexo E)
2. Identificar, na visão dos gestores, como as práticas e processos já definidos e relacionados aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU) podem promover a cocriação de valor para a instituição.	FSSCH	<i>Stakeholders</i> Gestores	Entrevista	Análise temática das entrevistas
3. Sugerir ações para os diversos <i>stakeholders</i> envolvidos com intuito de promover a cocriação de valor e vantagem competitiva para a instituição.	FSSCH		Entrevista e resultados da pesquisa	

## **4 RESULTADOS**

Os resultados obtidos por meio do presente estudo, concernentes às estratégias utilizadas para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apresentam a visão dos gestores sobre as práticas e processos adotados, sendo detalhadas as ações sugeridas para a promoção da cocriação de valor.

### **4.1 Estratégias para cumprimento dos ODS**

O planejamento estratégico 2021 - 2025 da Santa Casa BH e suas unidades resultaram em documentos como mapa estratégico, cadeia de valor, política institucionais, entre outros. Ao analisar a identidade organizacional da Santa Casa BH percebeu-se que a bandeira, propósito e valores abrangem suas unidades e aqui destaca-se a Faculdade de Saúde Santa Casa BH.

Com o intuito de realizar uma análise documental das estratégias utilizadas pela Santa Casa BH com vistas à promoção de práticas e processos voltados para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pode-se considerar as informações fornecidas nos documentos.

A Santa Casa BH e suas unidades, entre elas a Faculdade de Saúde Santa Casa BH, construíram um planejamento estratégico abrangente que inclui diversas políticas institucionais e processos internos, focados nos ODS. Este planejamento resultou na criação de documentos como mapa estratégico, cadeia de valor, e políticas institucionais, que refletem a identidade organizacional da instituição.

A identidade organizacional da Santa Casa BH, incluindo a Faculdade de Saúde Santa Casa BH, está alinhada com o cumprimento dos ODS. A visão, missão e valores da instituição destacam o compromisso com a sustentabilidade, a excelência em saúde, educação e assistência social, e o desenvolvimento de programas educacionais disruptivos.

A partir de 2021, a Santa Casa BH substituiu o Relatório Anual e Balanço Social pelo Relatório de Sustentabilidade, incorporando nos processos internos os dez princípios do Pacto Global da ONU, abrangendo Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção. O Relatório preza pela transparência e apresentação das ações realizadas direcionadas à sustentabilidade, à qualidade e à relevância social.

As 21 políticas institucionais da Santa Casa BH estão agrupadas em quatro eixos principais: Atuação, Governança, Eficiência e Gestão, e Responsabilidade Socioambiental. Tais políticas são aplicáveis à Faculdade de Saúde Santa Casa BH e estão diretamente relacionadas aos ODS. Da mesma forma o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2021) e as políticas institucionais aos ODS.

A Santa Casa BH demonstra um compromisso robusto e integrado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, compromisso este refletido em seu planejamento estratégico, políticas institucionais e relatórios de sustentabilidade. As estratégias utilizadas são abrangentes e incluem: I. Alinhamento estratégico: A visão, missão e valores da instituição estão claramente alinhados aos ODS, promovendo uma cultura organizacional comprometida com a sustentabilidade; II) Transparência e Relatórios: O Relatório de Sustentabilidade indica uma prática de transparência e foco em ações sustentáveis; III) Políticas estruturadas: As políticas institucionais são detalhadamente relacionadas aos ODS, garantindo que cada aspecto da operação da instituição contribua para os objetivos globais; IV) Compromisso Global: A adesão ao Pacto Global da ONU reforça a seriedade do compromisso da Santa Casa BH com práticas éticas e sustentáveis.

A instituição tornou-se signatária do Pacto Global da ONU, formalizando seu compromisso com os princípios do Pacto e reforçando suas práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

A análise documental revela que a Faculdade de Saúde Santa Casa BH, assim como sua mantenedora, Santa Casa BH, adotam uma abordagem estratégica e integrada para promover práticas e processos voltados para o cumprimento dos ODS, através de uma estrutura organizacional alinhada, políticas institucionais específicas, uma cultura de transparência e compromisso global.

#### **4.2 Visão dos gestores sobre práticas e processos**

Foram identificados pelos gestores, participantes da pesquisa, como *stakeholders* da Faculdade de Saúde Santa Casa BH: os alunos, o corpo docente, o corpo técnico administrativo, os gestores, a comunidade em torno e a sociedade em geral, as associações e conselhos de classe, os órgãos reguladores e o poder público, a própria Santa Casa BH e os setores corporativos, como áreas de apoio, os profissionais de saúde, os concorrentes e instituições parceiras, entre outros. Também foi ressaltado que é frequente que um indivíduo ocupe mais de uma categoria de *stakeholders*, seja como aluno e funcionário, ou funcionário e professor. Na



visão dos gestores, [E1: “Por que de nós termos uma faculdade, de termos uma instituição de ensino? É para atender a expectativa desses *stakeholders*”], as necessidades variam desde a formação de recursos humanos qualificados para o mercado e para a Santa Casa BH até o retorno de suas ações de forma sustentável, [E1; “a própria Santa Casa aí, como o RH da Santa Casa, na busca de recursos humanos, é um *stakeholder* um dos mais importante, que é um dos principais objetivos da nossa faculdade, é formar recursos humanos para a Santa Casa, sim para o mercado, mas para a Santa Casa também”], [E12: “Podemos destacar os *stakeholders* internos como os dirigentes institucionais estatutários e administrativos, que esperam que a faculdade se consolide como uma formadora de profissionais da saúde e que essa formação se dê em consonância com a o pensamento institucional de proporcionar acesso com qualidade à saúde para todos e que sua atuação seja organizada e sustentável”]. Necessário estar em conformidade com as exigências dos órgãos reguladores, [E5: “o Ministério da Educação, para nós, é um *stakeholder* importantíssimo que a gente vai se adequar e temos trabalhado internamente para atendê-lo cada vez mais e cada vez melhor”]. A comunidade espera impactos sociais positivos, como bolsas de estudo para neutralizar impactos ambientais e sociais na região. A relação próxima com outras faculdades e associações é vista como crucial para a internacionalização e atualização de práticas educacionais. Desse modo, pode-se notar que as expectativas foram distintas de acordo com a identificação dos *stakeholders* e, conforme Henning *et al.*, (2012), embora não se possa relacionar com todos os *stakeholders* da mesma maneira, a abordagem e o relacionamento com cada parte interessada são primordiais para se obter êxito das estratégias e eficiência institucional. Da mesma forma, Stone e Gruba (2012) e Hancock e Nuttman (2014) demonstram a importância da aproximação das partes interessadas para integrar objetivos morais e burocráticos.

Quanto ao mapeamento dos *stakeholders*, estes são classificados como internos: a alta direção, conselheiros, setores corporativos, funcionários, corpo técnico, administrativo e professores; e, externos: o setor público, imprensa, sociedade, clientes, pacientes, empresas parceiras, doadores, voluntários, órgãos reguladores e fiscalizadores.

A Santa Casa BH tem mapeado, no formato macro, seus *stakeholders* contemplando todas as unidades de negócio. Porém, durante este estudo, foi elaborado um mapa de *stakeholders* específico para a Faculdade de Saúde Santa BH, que foi apresentado aos participantes da pesquisa e validado, com algumas ponderações que foram acatadas, conforme Apêndice C, e auxiliaram na resposta da pergunta.

As principais considerações levantadas tratam do fato de que a faculdade, sendo nova, está aprimorando o relacionamento com seus *stakeholders*, [E1: “A gente está aperfeiçoando.

Como a faculdade ainda é nova, podemos dizer, essa, por exemplo, essa relação com a própria Santa Casa era um pouco falha, essa questão da gente, inclusive, do aproveitamento dos alunos na prestação de serviço da Santa Casa”], especialmente com a Santa Casa BH, sua mantenedora [“E5: a Santa Casa como mantenedora da nossa faculdade, e por sua vez está querendo criar as suas diretrizes para essa instituição que tem 125 anos, e é mantenedora da nossa faculdade, tem outras diversas unidades, ela vem focando muito na questão da governança”]. O aproveitamento dos alunos na prestação de serviços da Santa Casa está sendo aperfeiçoado e o setor de RH da Santa Casa BH foi considerado como um dos principais *stakeholders*, e a relação com eles está em processo de aperfeiçoamento, [E1: “... o principal *stakeholder*, seria o nosso RH, seria a própria Santa Casa, e a gente vem aperfeiçoando isso agora”].

De acordo com os entrevistados, foram levantadas as lacunas no que dizem respeito aos doadores e voluntários, que aparecem como *stakeholders* da Santa Casa BH, tendo em vista que não há processos definidos para o relacionamento com esses *stakeholders*, [E1“... não vejo nenhum processo que a gente tenha que nós relacionamos com esse *stakeholder*, ... falando da faculdade, não vejo essa relação”]. No que diz respeito à sociedade e imprensa, a relação precisa ser fortalecida, sendo que a imprensa, principalmente, é utilizada para fins comerciais, [E1: “... imprensa, aí a Santa Casa atua, aí já não é mais nem a faculdade, ... a faculdade utiliza a imprensa mais no sentido comercial, de mídia mesmo, de divulgação. Divulgação dos cursos com a finalidade comercial”]. Há cursos voltados para o setor público, e essa relação está em aperfeiçoamento contínuo, [E1“o setor público também, a gente vem aperfeiçoando. Hoje, inclusive, com alguns cursos voltados para o setor público. O setor público como órgão regulatório”].

Os fornecedores são *stakeholders* críticos para a execução dos serviços. Muitos prestadores de serviço são definidos pela Santa Casa BH, o que pode influenciar os processos da faculdade, [E2: “...tem os prestadores de serviço que são da casa, que muitas das vezes a gente aproveita aí essa tomada de preços, né, essa compra que é feita para a gente ganhar no volume, então em algum momento nem é a gente que define ...”], [E7“Hoje não há como a gente, ...trabalhar na área de negócio, desenvolver e tudo, sem considerar as demandas vindas de todas essas partes interessadas. Não só demanda para a instituição, demanda de um aspecto global mesmo, demanda de desenvolvimento. Então, assim, antigamente a gente não prestava atenção nisso, né? O que o outro quer que eu faça? Como eu faço para poder atrair pessoas que estejam... empresas ou uma outra área de negócio que possam investir aqui, que possam fazer uma parceria comigo? Como que eu atraio isso? Então, até esse critério das partes, de quem são as partes interessadas, ele vem mudando”].

A compatibilidade dos processos organizacionais com o mapa de *stakeholders*, foi citada [E5: “a Santa Casa realmente colocou isso na pauta e está fazendo isso acontecer nessa atual gestão”]. Considerou-se o fato de que a Santa Casa BH, mantenedora da faculdade, ser uma instituição centenária e estar em um momento de reestruturação com foco na governança, inclusão social e sustentabilidade ambiental, focada na governança e na sua adequação, [E5: “a Santa Casa como mantenedora da nossa faculdade, e por sua vez está querendo criar as suas diretrizes para essa instituição que tem 125 anos, e é mantenedora da nossa faculdade, tem outras diversas unidades, ela vem focando muito na questão da governança”], [E5: “não basta ser uma instituição centenária que atende a população através do Sistema Único de Saúde, nós temos que ser uma empresa que atende a sociedade em todas as frentes”].

Há um esforço e comprometimento da instituição para vincular as ações da instituição aos ODS e promover práticas de inclusão e diversidade, [E5: “Eu vejo o nosso Relatório de Sustentabilidade agora, já está *linkado* às ODS, o que é muito bom”]. O Relatório de Sustentabilidade, ele é [E5: uma evidência, hoje, muito clara, da preocupação e do momento que nós estamos vivendo em adequar a Santa Casa às ODS. Você vê que agora está tudo *linkado* à ODS”]. Estas práticas visam não apenas cumprir a legislação, mas também proporcionar oportunidades para todos, procurando alinhar suas práticas aos ODS e a ASG (ambiental, social e governança), [E5: “não basta ser uma instituição centenária que atende a população através do Sistema Único de Saúde, nós temos que ser uma empresa que atende a sociedade em todas as frentes”] considerando a diversidade, inclusão e sustentabilidade ambiental como aspectos fundamentais [E5: “... esse laço que nós estamos criando agora com a Organização das Nações Unidas é o maior reflexo disso, que nós estamos realmente, isso não é só para fazer bonito para a sociedade, mas é realmente para a gente poder aculturar essas frentes na nossa instituição”], [E5: “vejo o nosso programa, por exemplo, de Inclusão e Diversidade, fantástico. Nós somos uma instituição feita por maioria de mulheres. A maioria por mulheres, e nós estamos aí, enfrentamos anos após anos, o desafio da inclusão também dos PCDs”, “a hora que você fala aí de ODS, a gente pode puxar a ASG, que são as boas práticas de governança sociais e ambientais. A gente pega... considera diversidade e inclusão, sabe? considerando a sustentabilidade ambiental. São outros aspectos que antes a gente não se atentava para isso, mas isso é interessante, não só para a instituição, mas é interessante para quem está se relacionando com ela. Porque ao se relacionar com uma instituição que tenha, por exemplo, práticas sociais, que tenha prática social voltada para a educação de pessoas em situações vulneráveis, alguma coisa nesse sentido, para essa instituição que está se relacionando conosco, para ela se relacionar conosco, que faz isso, pode estar um desenvolvimento de um eixo social nela. Então, hoje, esse

olhar, ele vem mudando, ele vem mudando, porque as pessoas também estão sendo responsáveis por também desenvolver e implementar ações voltadas para um global, não especificamente para o seu próprio negócio”].

Foram levantadas necessidades significativas de aperfeiçoamento pelos entrevistados, quanto às transações e negociações em várias áreas da instituição, cuja construção ainda está em andamento, [E10: “acredito que não, tem muitas coisas para melhorar.”], foi identificada falha na comunicação, especialmente no relacionamento com os alunos, que não compreendem completamente alguns aspectos como a matriz curricular. Tal falta de entendimento pode afetar a percepção sobre a conformidade das transações e negociações com os processos organizacionais. Outro aspecto mencionado foi o processo de cobrança financeira dos alunos [E1: “ainda carece de muito aperfeiçoamento de desenvolvimento, nesse sentido”. A gente tinha, inclusive, recentemente, uma dificuldade, inclusive nas cobranças dos nossos alunos, cobranças que eu digo financeiro, né? Isso foi também sendo aperfeiçoado, né? Então, eu acho que, em todos os sentidos, isso ainda está em processo de aperfeiçoamento. E de construção, né?”].

No entanto, foram consideradas transações e negociações que estão em conformidade com os processos organizacionais estabelecidos e que são seguidos rigorosamente, como processos de orçamento e compras bem definidos. [E2: “vários processos que estão muito amarrados, então, processo de orçamento, processo de compras, então, criou-se aí um processo organizacional onde o que não tiver escrito, o que não tiver desenhado, o que não tiver planejado, ele não é executado”]. Outra consideração que reforça o exemplo anterior diz respeito à segurança jurídica e regulação, pois a instituição possui um setor jurídico forte que regula bem as relações com *stakeholders*, [E5: “realmente um setor que é bem firme nessas questões, .... muito bem acompanhado pelos nossos setores de contratação.”] por meio de manuais de conduta e contratações são seguidos rigorosamente, garantindo que as relações com *stakeholders* sejam mantidas de forma idônea, transparente e séria [E5: “a gente tem hoje instrumentos que regulam e regulamentam muito bem essas relações que a gente vai manter com os nossos *stakeholders*.”]. O processo de avaliação de fornecedores busca garantir que todos os requisitos sejam atendidos, assegurando que as transações estejam alinhadas com os processos organizacionais.

Os gestores reconhecem que o mapa de *stakeholders* é dinâmico e pode mudar. [E12: “O mapa de *stakeholders* mantém relação direta com o mapa de processos institucionais, que identifica ações e vínculos internos e externos. Determinados processos se efetivam mediante negociações e ajustes com *stakeholders* determinados”]. Portanto, consideram que as

negociações atuais estão em conformidade com o mapa de *stakeholders* no momento presente. O processo de avaliação de fornecedores busca garantir que todos os requisitos sejam atendidos, assegurando que as transações estejam alinhadas com os processos organizacionais, [E5: “a gente quer aliar o nome da Santa Casa da Faculdade de Santa Casa BH, com *stakeholders* que realmente representem idoneidade, seriedade, transparência, que marca aí que sejam saudáveis e não deponham contra a nossa instituição”, “acho que está bem condizente com as tomadas de decisões”].

A maioria dos entrevistados acredita que as transações e negociações condizem com o mapa de *stakeholders* e os processos organizacionais. Porém, ressalta-se a necessidade de que haja aprimoramento.

Foram elencadas estratégias consideradas essenciais para promover uma mudança de comportamento que alinhe as políticas e compromissos da instituição com os princípios da sustentabilidade, assegurando assim um desenvolvimento sustentável e competitivo no mercado. Destaque para o alinhamento estratégico da instituição como um todo, de forma que seja claro para todos os níveis e unidades, a fim de assegurar que os objetivos de sustentabilidade estejam alinhados com o planejamento estratégico geral [E1: “os objetivos estão muito alinhados com os objetivos da Santa Casa, no nosso planejamento estratégico geral, ... comuns da instituição, como todos, sejam claros para todos os órgãos da instituição, para todos os serviços da instituição, inclusive a faculdade”].

Outra estratégia colocada como essencial diz respeito às estratégias voltadas para o engajamento dos *stakeholders*, desde colaboradores, alunos, até fornecedores, procurando sensibilizá-los sobre o papel de cada um no compromisso e promoção da sustentabilidade. Para se alcançar os objetivos desejados, faz-se necessário fortalecer as lideranças dentro da instituição para que elas possam promover e aculturar práticas de sustentabilidade, ou seja, um representante com clareza nas diretrizes e princípios voltados para a sustentabilidade [E1: “além de ter passado diretoria, superintendência. Isso já é de domínio de todos os líderes da faculdade, eles têm essa visão. E isso também é muito relevante, que esteja do conhecimento e entendimento de todos”].

A instituição deve apresentar transparência em suas ações de sustentabilidade, compartilhando tais iniciativas com a sociedade e as partes interessadas [E9: “muitas vezes as pessoas não têm consciência de tudo que a gente já faz, que está correlacionado aos ODS”]. O engajamento dos *stakeholders* é crucial para uma mudança de mentalidade e a educação torna-se fundamental para o desenvolvimento de ações e movimentos internos que aproximem as pessoas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [E9: “o que inclusive está sendo muito

feito pela comissão da ASG aí na instituição”]. Entretanto, torna-se fundamental melhorar os canais de comunicação, especialmente para funcionários com menos acesso às tecnologias para disseminação de informações [E10: “... disseminação da informação, né? Mais do que já é feito, inclusive. A disseminação da informação para todos os funcionários, desde a pessoa que faz a limpeza até quem está na gestão”, “... precisam entender um pouco sobre isso, da estratégia institucional”]. Ressalta-se a promoção do engajamento dos colaboradores na divulgação dos cursos e na priorização de ações internas que fomentem a sustentabilidade. Conhecer e manter um diálogo constante e transparente sobre as ações e os resultados alcançados para atender às necessidades e prestar serviços de qualidade [E6: “buscar certificações que nos mostrem para o mercado como uma instituição que atende aos requisitos internacionais de excelência”], investir em tecnologias e pessoas, e garantir a sustentabilidade também financeira através de estratégias competitivas e inovadoras, [E6: “se a gente atende o paciente de hoje para atender o de amanhã, a gente tem que garantir uma instituição saudável, econômico-financeira. Caso contrário, a Santa Casa não iria sobreviver a tantos desafios como o subfinanciamento do SUS e outras questões que a gente sabe que afligem muito o setor filantrópico”]. Isso inclui a aproximação com órgãos reguladores e associações para adotar práticas de sucesso de outras instituições, além de valorizar a prática profissional dos estudantes através de parcerias e oportunidades de convívio com profissionais de alta qualidade, conectando-se com o *benchmarking* nacional e internacional [E3: “aproximação também desses órgãos reguladores e dessas associações, porque elas têm uma visão geral do mercado”].

Foram salientados o uso sustentável de recursos, a apropriação dos resultados orçamentários e a participação na construção do planejamento para os próximos anos. [E2: “precisamos prestar um serviço de qualidade, a gente precisa ter investimento do nosso negócio para que ele se torne sustentável financeiramente, porque hoje eu entendo que a gente tem grandes concorrentes aí, grandes *players* com investimentos muito grandes, tanto em tecnologia, quanto em pessoas, quanto em processos, quanto em sistemas. E, para a gente manter essa sustentabilidade, o mais que eu digo financeira, eu acho que a gente precisa de uma mudança de mentalidade da casa”], [E3: “apropriação do resultado do orçamento, a própria participação na construção do orçamento, do planejamento para os próximos anos.” “acredito que deva existir uma proposição de valor dos cursos da Faculdade Santa Casa totalmente sinérgica à qualidade da prestação de serviços de saúde dos hospitais e ambulatórios. Valorizar a oportunidade da prática decorrente da escala e complexidade dos casos, bem como da oportunidade de convívio com profissionais de primeira linha do corpo assistencial. Conexão/*Benchmarking* nacional e internacional”].

Ressaltaram-se, também, as oportunidades para neutralizar impactos ambientais e sociais, como o uso de áreas verdes para projetos de redução de carbono e a implementação de ações que promovam a sustentabilidade ambiental [E4: “pode ser utilizada de uma forma extremamente sustentável, com uma pegada de redução de carbono, né?”]. Igualmente, a adoção de estratégias mais agressivas e competitivas, atualização e oferta de cursos alinhados às demandas do mercado, [E9: “A gente forma esses profissionais, mas a gente não se comunica bem com o mercado”].

Na visão dos gestores, a combinação de estratégias e o relacionamento eficaz com os *stakeholders* permite não só competir de forma eficiente, mas também criar um diferencial competitivo significativo que sustente o crescimento e a reputação da instituição no mercado, [E7: “a partir do momento que você desenvolve essas ações, você atrai mais pessoas interessadas naquilo que você está fazendo”]. As estratégias têm um impacto significativo em vários aspectos [E11: “buscar a conformidade e a excelência e desenvolver um processo contínuo de mudanças na cultura organizacional são aspectos que apontam para a sustentabilidade”]. As ações implementadas aumentam a visibilidade e confiança dos *stakeholders*, o que é crucial para atrair alunos e parceiros [E1: “visibilidade e ganho de confiança dos *stakeholders* em procurar os serviços da nossa faculdade”]. A transparência e a comunicação eficaz reforçam a imagem da instituição como uma escolha confiável e de qualidade. A conformidade com programas governamentais proporciona uma posição competitiva semelhante a outras instituições que seguem as mesmas diretrizes. Cada instituição adota estratégias que melhor se alinham com suas necessidades e capacidades, o que pode resultar em diferentes formas de apoio e incentivo para os alunos [E2: “consigo fazer essa análise crítica em relação à outra escola que eu trabalhei, que eram os formatos que ele tinha lá de benefício para o aluno”].

Levantou-se a importância da participação em eventos e cursos que facilitam o *benchmarking*. [E3: “precisa estar em vários meios para que a gente consiga perceber de fato o que eles estão fazendo e conectar aquilo que pode ser feito sem a gente perder o nosso propósito e a nossa estratégia”], ajustando nossas estratégias conforme necessário para manter a competitividade [E3: “muitas vezes o que as outras instituições concorrentes fazem não necessariamente cabe para nós, ... nossa estratégia e o nosso propósito podem ser distintos dessas instituições”]. A capacidade de perceber e adaptar-se às estratégias dos concorrentes é vital. A pesquisa de mercado contínua e a inovação como práticas educacionais garantem atualização e preparo para os desafios futuros. [E3: “... trazer uma discussão interna para ver o que cabe como ação dentro do que está proposto no nosso planejamento e na nossa

estratégia”]. Através dessas interações, pode-se identificar e adotar as melhores práticas do mercado, [E11: “No âmbito da Faculdade de Saúde Santa Casa BH a adoção de uma proposta pedagógica que revele qualidade na formação educacional, buscando a obtenção de atributos que deem real suporte à atividade profissional, vinculada à diversificação de cursos e abordagens sobre a saúde são parte da estratégia de uma política sustentável”].

O trabalho de reposicionamento e o engajamento dos colaboradores são diferenciais significativos, [E5: “a gente mudou a nossa postura perante os *stakeholders*. ... um trabalho que foi muito bem feito por uma consultoria, ....., onde a gente fez uma imersão de quase dois anos para a gente entender quem era a Santa Casa, o que a Santa Casa faz e o que a gente precisa mostrar para a sociedade da nossa importância e da nossa relevância”], [E4: “levando em consideração essa questão de todos os colaboradores divulgando, por exemplo, os cursos da Santa Casa ou, de certa forma, dando prioridade à nossa instituição, a gente conseguiria ter, assim, uma gama gigantesca de clientes, vamos dizer assim, dentro da própria faculdade”]. O sentimento de pertencimento e o reconhecimento da importância da instituição ajudam a manter um alto nível de comprometimento, o que se reflete na qualidade dos serviços prestados [E11: “Destaca-se como elemento estratégico as definições de eixos de atuação, no sentido da sua valorização e reconhecimento pelos *stakeholders*”].

O compromisso com práticas sustentáveis e a responsabilidade social posiciona a instituição de maneira positiva frente à concorrência [E4: “nesse sentido, eu acredito que uma boa estratégia nesse primeiro momento seria a sensibilização da importância da faculdade, não só para a Santa Casa, mas para a sociedade de uma forma sistêmica”]. Essa abordagem não só atrai alunos e parceiros alinhados com esses valores, mas também contribui para a construção de uma reputação sólida e duradoura.

A distinção clara do propósito e estratégia em relação a outras instituições permite focar em forças e oportunidades específicas, [E5: “a gente está aqui para fazer a diferença, realmente os *stakeholders*, os externos vão nos enxergar”]. Embora haja observação e aprendizagem com os concorrentes, a identidade única é mantida, bem como os objetivos institucionais permanecem claros, [E5: “nós não somos apenas um hospital ou uma instituição, nós somos uma causa, temos a bandeira de saúde de ponta para todo”].

Ainda sobre o impacto das estratégias em relação à concorrência, também foi considerado o fato de que a Faculdade de Saúde Santa Casa BH ainda ser nova no mercado. Assim sendo, a idade, tamanho e diversidade da IES são fatores importantes e influenciam no comprometimento com os ODS, conforme ressaltam De Iorio, *et al.*, (2022). A falta de recursos para investimentos se torna uma ameaça perante outras IES, [E8: “o impacto é enorme, ... se



as pessoas não começarem a perceber o que a concorrência está fazendo, acaba que a gente não vai conseguir atingir o nosso objetivo... a gente não está olhando tanto para o que a concorrência está fazendo. E isso pode fazer com que, daqui a um tempo, talvez, o nosso negócio não esteja sustentável. Porque a gente está em um período ainda de crescimento. Diante de grandes concorrências, a gente ainda é pequeno. A gente está iniciando”].

As análises das entrevistas realizadas com os gestores da Faculdade de Saúde Santa Casa BH corroboram Henning *et al.* (2012) a respeito da importância da abordagem e relacionamento com *stakeholders* para o sucesso estratégico da organização.

A Santa Casa de BH, como mantenedora da faculdade, tem um forte viés educacional e histórico na formação de profissionais de excelência, [E5: “nós temos como vocação, papel, ensinar aquilo que foi fomentado aqui dentro através de tantos profissionais de qualidade, através de uma unidade educacional, ... formar profissionais que possam integrar o nosso sistema de saúde aí, seja o privado ou o público, mas a gente tem uma *expertise* muito grande no sistema único de saúde...”]. Este compromisso com a educação e a formação profissional contribui diretamente para vários ODS, promovendo uma educação de qualidade e acessível, bem como o desenvolvimento sustentável da comunidade e da sociedade como um todo, [E5: “a gente está sempre incentivando o ensino, a educação, porque é isso que faz a diferença, realmente, de todo o país. A gente mede muito um país pelo seu nível de educação. Então, isso aí também, acaba que você vê que os ODS estão articulados entre si, através de uma ação ou outra, acaba impactando outros ODS”].

A Faculdade de Saúde Santa Casa BH desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade e no avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU [E7: “a faculdade como área de educação, acho que ela perpassa por vários ODS”]. O principal papel da faculdade é formar profissionais qualificados para a área da saúde e para a Santa Casa BH, contribuindo para a melhoria da saúde e bem-estar (ODS 3) [E8: “o nosso papel muito estratégico é a saúde de ponta pra todos, né? E a nossa forma de levar a saúde de ponta pra todos é o que? Através de educação, formando profissionais que sejam realmente capazes de falar e oferecendo melhor através do que ele aprendeu aqui com a gente. Então, eu acho que, da educação e de qualidade, ligado a saúde e bem-estar”]. A formação de profissionais capacitados garante que a instituição possa oferecer serviços de saúde de alta qualidade [E6: “quando hoje se pensa em questões de sustentabilidade, hoje nós formamos aqui gestores na área da saúde.” “a formação desse recurso, que é o recurso humano, para que a gente alcance esse nosso ideal máximo, que é a saúde de ponta para todos. E também financeiro, né? Financeiro também é importante, né? Na sustentabilidade econômico-financeira da

instituição”]. A faculdade ajuda na sustentabilidade financeira da Santa Casa BH, na operação da instituição, especialmente dado o subfinanciamento do Sistema Único de Saúde -SUS, [E5: “A gente viveu aí muitos anos e ainda vive aí os desafios de manter toda essa operação do Sistema Único de Saúde. Então, como temos outras unidades, também temos a unidade educacional para poder fazer frente a esse desafio financeiro.”].

Alguns ODS foram destacados pelos gestores, com destaque para o objetivo 4 (educação de qualidade) e objetivo 3 (saúde e bem-estar) pelo comprometimento com a educação de ponta, oferecendo cenários práticos e ambientes reais de prática para garantir uma formação excelente dos alunos. A instituição está focada na criação de currículos que formem profissionais preparados para enfrentar os desafios da assistência à saúde, [E2: “somos um braço educacional de um hospital de ensino”].

A Faculdade de Saúde Santa Casa BH desempenha um papel multifacetado e estratégico na promoção da sustentabilidade e no avanço dos ODS. Diante dos propósitos voltados para o desenvolvimento sustentável também foram mencionados outros ODS que também são impactadas, por exemplos: o objetivo 1 (erradicação da pobreza), objetivo 5 (igualdade de gênero), objetivo 10 (redução das desigualdades) e objetivo 17 (parcerias e meios de implementação). [E12: “A Faculdade já desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade e no desenvolvimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e pode ampliar a sua atuação no sentido em que pode incorporar os ODS no currículo de cursos e de variadas disciplinas, conscientizando os alunos sobre os desafios globais e a importância da sustentabilidade. Ela pode também desenvolver programas de extensão e cursos especializados que abordem temas relacionados aos ODS, como mudanças climáticas, igualdade de gênero e energia limpa. A Santa Casa BH aderiu formalmente ao Pacto Global da ONU e desenvolve um programa robusto de cultura e prática ASG. A Faculdade pode desempenhar práticas sustentáveis e atuar junto ao corpo docente e discente para a criação e implementação de ações de engajamento comunitário no sentido do desenvolvimento sustentável. Enfim, são inúmeras as ações para evidenciar o papel estratégico da Faculdade de Saúde Santa Casa BH aos objetivos do desenvolvimento sustentável”].

Os gestores consideraram que sim, há uma integração entre saúde e educação, e fica evidente o alinhamento dos objetivos estratégicos da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com os da Santa Casa BH, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável, [E5: “Um desafio de uma instituição do porte da nossa é trabalhar justamente a integração das suas unidades. A faculdade desempenha um papel crucial na formação de profissionais de saúde, contribuindo diretamente para os objetivos da Santa Casa, como a prestação de serviços de

saúde de qualidade e a promoção da sustentabilidade, [E4: “consigo identificar a faculdade em vários segmentos dentro do nosso posicionamento estratégico.”], [E12: “A Faculdade é parte do todo institucional que articula o movimento "Saúde de ponta para todos". A Faculdade de Saúde atua na formação para o senso crítico do que significa o acesso à saúde para todos”].

Essa conexão se reflete nas estratégias de planejamento, sendo que a Faculdade utiliza o mapa estratégico da Santa Casa BH como referência, evidenciando a interdependência e o compromisso comum com a saúde de ponta para todos, [E3: “Com certeza. Na verdade, a própria estratégia de se fazer o planejamento e o mapa estratégico da Faculdade a partir do mapa da Santa Casa já traz essa conexão”]. Além disso, a faculdade colabora na capacitação de funcionários que atendem às necessidades específicas da Santa Casa BH, o que fortalece ainda mais essa parceria, [E3: “...quando a gente fala de novo na bandeira, saúde de ponta para todos e melhorar a vida das pessoas, a gente não consegue fazer isso sem uma formação adequada desse profissional”].

A visão da Santa Casa em ser uma organização sustentável e reconhecida nacionalmente pela excelência em serviços de saúde, educação e assistência social também está intrinsecamente ligada à missão da faculdade, [E5: “... a instituição, ela tem que estar cada vez mais integrada e defender todos esses propósitos”]. A formação de profissionais competentes e comprometidos com tais valores contribui para a realização da visão e missão da instituição, [E 12: “A instituição atua diretamente em três políticas públicas das quais o propósito, a visão, missão e os valores se assentam, quais sejam, a Assistência social, Educação e a Saúde”].

Pode-se concluir, portanto, que a identidade organizacional da Santa Casa BH, não só participa, mas se fortalece por intermédio da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, promovendo a melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento sustentável. Freeman (1984) sublinha a gestão estratégica dos *stakeholders* como essencial para o sucesso organizacional, assim como Freeman *et al.*, (2010) enfatizam a necessidade de integrar preocupações morais na estratégia organizacional. Assim, vale destacar a preocupação dos gestores em estabelecer processos, práticas e interações com os diversos *stakeholders* priorizando a transparência e a conformidade de suas ações.

A Faculdade de Saúde Santa Casa BH desempenha um papel fundamental na contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e na geração de sustentabilidade [E1: “... a faculdade hoje é imprescindível para que a gente alcance esses objetivos, .... importante para todas elas], [E5: “Eu gosto muito desse propósito que a gente tem, que é melhorar a vida das pessoas”], [E9: “... erradicação de pobreza, porque quando você está investindo em educação, você está profissionalizando as pessoas, você está viabilizando aí a

possibilidade de elas se sustentarem, saírem aí de uma situação de pobreza, ... a educação é sempre um caminho aí para a gente sair dessa situação. Saúde e bem-estar, falando em educação, também tem a ver com o propósito de vida, né? Do que a pessoa vai fazer, isso acaba respingando aí na saúde mental, bem-estar de cada um. A educação de qualidade, ... tem a ver aí com o propósito da faculdade. Igualdade de gênero, ... diversidade e inclusão também, a gente está bem ligado a isso. A faculdade tem aí todas as suas práticas bem igualitárias, né? Onde acaba também falando de redução de desigualdades. Tem as ofertas de bolsas, desconto que acabam também, acho que esbarrando nessas questões aí de propiciar possibilidades para mais pessoas, acesso à educação. ... Parcerias e implementações, ... a faculdade sempre faz muitas parcerias e eu acho que esse é o caminho, para ter aí esses ODS cada vez mais fortes. Ações do clima como um todo, né? Acredito que vocês vão trabalhando isso aí também com os alunos, em diferentes vertentes, o meio ambiente, toda essa parte. Indústria, inovação e infraestrutura também têm tudo a ver, acaba que os cursos aí acabam perpassando por esses assuntos, de inovação principalmente. ... do trabalho decente e crescimento econômico acaba também ... está formando profissionais para o mercado de trabalho que vão colaborar aí para a economia como um todo. Então, acho que o propósito da faculdade está todo atrelado aí também aos ODS. A base para isso tudo acontecer é esse nivelamento de conhecimento. É todo mundo ter acesso a esse conhecimento, hoje nem todos ainda têm, acho que é uma grande missão que a gente tem, fazer isso chegar em todo mundo e todo mundo começar a ter essa consciência”].

A educação de qualidade fornecida é essencial para erradicar a pobreza e promover a saúde e o bem-estar, impactando diretamente a vida dos estudantes e da comunidade. [E1: “imprescindível que nós tenhamos uma sociedade mais bem-educada para que ela compreenda até mesmo os objetivos, a razão de ser e como fazer, ...”].

A instituição promove a formação de profissionais capacitados para enfrentar os desafios da saúde pública, o que é crucial para se alcançar os ODS relacionados à saúde e bem-estar (objetivo 3). [E1: “tratando de uma instituição de ensino voltado para a saúde, ... ter a formação de profissionais capacitados a lidar com os desafios que nós temos hoje, os enormes desafios que nós temos hoje tratando de saúde pública, né? A faculdade se torna um instrumento essencial para que a gente consiga cumprir esses objetivos, né? Se a gente for analisar cada uma desses ODS, você pode ver aí a importância da educação, né?”], [E3: “a formação da mão de obra, que são os nossos egressos, que ele vai tanto para a Santa Casa quanto para o mercado e a gente sabe como a gente vivencia no dia a dia, as aulas, a gente sabe da importância, da necessidade e do que é preciso fazer. É claro que a gente sabe também daquilo que a gente ainda não faz”].

Além disso, a faculdade contribui significativamente para a sustentabilidade financeira da Santa Casa BH, gerando recursos financeiros que apoiam a instituição como um todo. [“E1: se você for dizer mais especificamente quanto à Santa Casa, tem a questão da própria geração de recurso financeiro da faculdade para a instituição, né? Que aí entra na sustentabilidade financeira, ... você estaria formando esses profissionais para sucederem os profissionais que hoje estão na operação”].

A educação de qualidade (objetivo 4) é um dos pilares fundamentais da Faculdade, oferecendo uma formação inclusiva e acessível, garantindo que todos tenham oportunidades de aprendizado, [E3: “precisa entender como isso acontece em hospitais que têm características diferentes que a gente não tem aqui, né, para complementar essa formação. E aí eu falo não só formação do profissional, mas também o próprio entendimento daquilo que precisa ser desenvolvido em termos de pesquisa ou em termos de formação docente, porque isso tudo vai impactar a formação desse profissional, o nosso nome, e, conseqüentemente, a sustentabilidade da faculdade, que impacta diretamente a sustentabilidade da Santa Casa”], [E8: “o principal valor que a gente entrega hoje é essa formação de qualidade. Essa experiência na prática, o aluno, ele aprende aqui na prática, ele vivencia esses casos, têm as complexidades do hospital, que ele consegue sair daqui com uma bagagem muito grande, ou se ele tem dúvidas, a gente tem cursos de curta duração que ele consegue ir praticando até ele ganhar essa segurança. Então, querendo ou não, eu acho que essa parte mesmo de nosso aluno entender que ele vai sair daqui preparado e pronto para o mercado, esse é o nosso principal valor aqui”].

A Faculdade também está alinhada com a redução das desigualdades (objetivo 10) por meio de programas de bolsas e descontos, tornando a educação acessível a um público mais amplo. [E5: “Quando a pessoa tem a oportunidade de ter acesso à educação, isso não tem preço. Eu acho que a gente faz a mudança não só dessa pessoa, como da própria família que ela pertence”].

A preocupação com o meio ambiente e a promoção da sustentabilidade são refletidas nas práticas temas como energia limpa e sustentável (objetivo 7), água potável e saneamento (objetivo 6), e consumo e produção responsáveis (objetivo 12). A instituição também está envolvida em projetos de inovação e infraestrutura (objetivo 9), preparando seus alunos para contribuir com soluções inovadoras no setor de saúde. [E7: “eu enxergo a educação, claro que nos outros ODS, quando você vai destrinchar, descrever, você encontra a educação também. ... alguns você já enxerga direto, ... trabalhar com esses ODS, ... está relacionado à sustentabilidade... numa visão global, numa visão de plano global, onde esses impactos das

ações, porque às vezes a gente não tem noção do que a gente faz, o impacto que ele causa num todo”].

A colaboração com parceiros e o envolvimento em iniciativas de governança corporativa e responsabilidade socioambiental demonstram o compromisso da Faculdade com os ODS e com a criação de uma sociedade mais justa e sustentável. A formação contínua de profissionais qualificados não só beneficia a Santa Casa BH, mas também contribui para o desenvolvimento econômico e social da comunidade.

Portanto, os propósitos da Faculdade de Saúde Santa Casa BH estão intrinsecamente ligados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, destacando-se como uma unidade vital da Santa Casa BH na promoção da educação de qualidade, saúde, bem-estar e sustentabilidade. [E3: “acho aquele mote que veio, que a saúde mora aqui, foi extremamente assertivo”], [E7: “... fez um curso na faculdade, veio pra Santa Casa, inserimos ele no mercado de trabalho, ótimo profissional, mas é além disso, é a qualidade da assistência que ele presta, é a melhoria que ele está proporcionando naquele paciente que ele está atendendo, na qualidade do atendimento que ele faz, na orientação, na educação que ele também passa para os pacientes que ele atende, para os colaboradores e outros profissionais. Estou pensando em uma equipe multi, que ele também tem a oportunidade de trocar conhecimento, então é muito amplo, assim. E aí você vai vendo tantos ODS que você pode contribuir no desenvolvimento, pra alavancar esses ODS”].

Foram reconhecidos os programas existentes e as iniciativas, ressaltando-se, porém, uma clara necessidade de melhorar a integração, divulgação e eficácia de tais iniciativas. Foram apresentadas sugestões concretas para fortalecer e melhorar a abordagem educacional e a formação contínua dos docentes e, conseqüentemente, dos alunos.

Alguns entrevistados não souberam responder à pergunta pelo fato de não estarem atuando diretamente na gestão da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, no caso dos gestores corporativos, ou pelo fato de não serem da área pedagógica. Foram identificadas opiniões diversas quanto à preparação do corpo docente, quanto ao estímulo e promoção dos ODS identificação de oportunidades para realizar ações neste sentido, [E3: " vejo isso como uma oportunidade de entender se eles conhecem e até de estimulá-los a trazer esses assuntos essas conexões com a disciplina que eles ministram para desenvolver esse conhecimento para compartilhar esse conhecimento com os nossos alunos."]. Algumas respostas afirmam que sim, o corpo docente está preparado e é estimulado para promover sustentabilidade e os ODS, mencionando programas como PRODED e PRODEP, [E6: “Hoje os nossos cursos têm toda a preocupação de atender. O corpo docente hoje participa tem os programas de desenvolvimento docentes que hoje nós buscamos a adesão dos docentes dos vários níveis de ensino uma

participação deles em conjunto promovendo momentos também que eles sejam protagonistas que eles possam trazer contribuições com pontos de melhoria."].

Outras respostas indicam que a preparação é insuficiente, com falta de divulgação e integração clara dos ODS nos currículos e práticas diárias dos docentes. Existem programas de desenvolvimento docente que tentam abordar a sustentabilidade e os ODS, mas, por outro lado, há críticas sobre a eficácia e visibilidade desses programas, [E4: "Infelizmente não. Atualmente eu não consigo perceber esse estímulo não só por parte dos docentes como também da estrutura administrativa. [...] A Faculdade não participa ativamente das iniciativas da instituição"].

Entre os desafios identificados, estão a falta de sensibilização e divulgação interna, desconexão entre teoria e prática nas iniciativas de sustentabilidade e necessidade de maior clareza e integração dos princípios dos ODS nos currículos. Como sugestões de melhoria foram apontadas: integrar explicitamente os ODS nos projetos de curso; aumentar a formação e sensibilização contínua dos docentes; e, melhorar a comunicação interna sobre a importância dos ODS.

A importância da Faculdade é amplamente reconhecida pelos respondentes como altamente relevante na formação de profissionais comprometidos com a sustentabilidade em todas as suas dimensões (econômica, social, ambiental e institucional). O currículo é descrito como voltado para a sustentabilidade, com uma matriz de competências que inclui responsabilidade social, liderança e profissionalismo. [E4: "Gigantesca porque se a gente forma profissionais para esse mercado principalmente para a área da saúde no curso por exemplo de gestão de serviços de saúde a gente está formando pessoas, vamos dizer assim, formadoras de opinião e de decisões estratégicas"]. Entretanto, há reconhecimento de que ainda há espaço para melhorias, especialmente na formação dos docentes para que eles possam transmitir esses valores de forma eficaz.

Foram mencionadas ações dentro da Santa Casa BH e os estágios como meios importantes de conectar os alunos com a realidade do mercado e os princípios de sustentabilidade, além de sugestões para reforçar o impacto, as quais incluem a realização de simpósios, seminários e competições internas para estimular ideias e práticas sustentáveis. ["A excelência do cuidado ela permeia por "n" outras competências que precisam ser desenvolvidas nesse profissional. Competências essas que vão diretamente trazer essa sustentabilidade que a gente precisa que é a responsabilidade social a liderança o profissionalismo e aí o profissionalismo para entender qual é o seu papel entender qual é o seu papel perante os seus pares perante os seus liderados perante a sua liderança perante os processos que você administra se aquilo está sendo feito da melhor forma"].

A Faculdade é vista como essencial para formar profissionais que entendam a importância de trabalhar com recursos públicos e atuar de forma responsável na sociedade. [Então certamente isso é fundamental para nós enquanto instituição de ensino que a gente consiga formar um discente dentro daquilo que a gente acredita. [...] A Santa Casa hoje está em todas essas pautas. Ela inclui em todos os seus discursos o que tem de mais moderno o que tem de mais evoluído na sociedade em termos de gestão em termos de comportamento em termos de postura principalmente de empresa como empresa como a gente deve se portar e ajudar a sociedade a ser melhor"].

Houve importante destaque para a integração da prática profissional aliada à teoria, vista como essencial para gerar valor e aumentar a satisfação dos alunos. [E1: “Bom, a gente vem fazendo isso no aumento da prática, né? Profissional aliado à teoria na Faculdade Santa Casa BH. Isso é uma tônica da instituição. E isso sim é uma forma de gerar valor para esse stakeholder.”]. Assim como um corpo docente qualificado e atualizado é tido como imprescindível para atender às necessidades do mercado e garantir uma educação de qualidade. A importância de alinhar o currículo com as competências exigidas pela evolução tecnológica e pelas demandas do mercado é destacada. [E2: “Eu entendo ... um corpo docente qualificado um corpo docente atualizado tá? Uma estrutura curricular assim que atenda às necessidades do mercado tá? Que não seja uma estrutura curricular assim engessada né?”].

A promoção da interação entre a faculdade, os alunos e a sociedade, vista como uma forma de fortalecer a satisfação e fidelidade dos alunos, por meio de iniciativas como programas de extensão e eventos comunitários, é mencionada como importante. [E5: “Eu acho que nós enquanto instituição, nós temos que interagir com a sociedade nós temos que interagir com o nosso aluno a sociedade tem que nos enxergar como parte não como uma unidade educacional distante, mas uma que faz parte da comunidade.”].

O uso de tecnologia para inovar as formas de aprendizado, incluindo gamificação e recursos tecnológicos, é sugerido como uma maneira de tornar a educação mais atraente e relevante para os alunos. [E9: “Então acho que cada vez mais trazer inovação trazer formas de gamificação né? De recursos de tecnologias principalmente que possam fazer aí brilhar aos olhos né? Dos estudantes.”].

Ressalta-se a escuta ativa dos alunos para conhecer as necessidades e oferecer um serviço educacional que realmente atenda às suas expectativas. A personalização do ensino para atender às diferentes dificuldades dos alunos é também enfatizada. [E8: “O que os nossos alunos querem? O meu sonho também é montar aqui um consumo de sucesso, né? Pra que esse cliente ele possa ter uma experiência realmente diferenciada aqui dentro pra ele desde o início



ele se sentir realmente inserido ouvido e que a gente possa oferecer cada vez mais um serviço que realmente vai atender “a necessidade dele.”].

Vargo e Lusch (2004a, 2004b, 2008) discutem a evolução do foco de bens tangíveis para intangíveis e a importância da interatividade e conectividade, e as análises possibilitam verificar esta percepção geral como positiva, na opinião dos gestores que afirmam a importância dos esforços das ações para a promoção da sustentabilidade e para melhoria da qualidade dos serviços educacionais da Faculdade de Saúde Santa Casa BH. As sugestões para melhorias incluem maior integração dos princípios de sustentabilidade nos currículos, atualização constante do corpo docente, inovação nas formas de ensino e uma maior escuta ativa das necessidades dos alunos. A conexão com a comunidade e a personalização do ensino são vistas como peças-chaves para aumentar a satisfação e a fidelidade dos alunos.

A análise das respostas revela uma forte conexão estratégica entre a identidade organizacional da Santa Casa BH e a Faculdade de Saúde Casa BH, em termos de desenvolvimento sustentável, mencionado várias vezes, destacando a importância da colaboração, [E3: “trabalhar em conjunto para a formação do nosso público interno... criar cursos para a formação interna”]. Essa conexão é percebida através de estratégias educacionais compartilhadas, planejamento conjunto e uma visão comum de sustentabilidade que abrange aspectos ambientais, sociais e de governança. [E3: “*Na verdade a própria estratégia de se fazer o planejamento e o mapa estratégico da faculdade a partir do mapa da Santa Casa já traz essa conexão né?*”].

A formação de profissionais é mencionada como um objetivo central das instituições e há uma preocupação clara com a formação de profissionais que estejam preparados para enfrentar os desafios do futuro, com uma abordagem inovadora e sustentável. A sustentabilidade é um tema recorrente, com destaque para a preocupação com o futuro do planeta. [E6: “*responsabilidade para a continuidade da nossa espécie no planeta... o que as gerações que nos antecederam fizeram.*”], [E6: “*não reproduzir modelos que a gente vê hoje... levando o planeta a uma condição talvez de inviável.*”], [E6: “*tema que muitas vezes nós estamos ainda nos apropriando... ambiental, social e essa toda essa parte de governança.*”], [E9: “*em todas as suas vertentes aí... desenvolvimento sustentável da sua prática educacional.*”].

A análise das respostas mostra que os entrevistados reconhecem a importância dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e avaliam a educação como tema recorrente como elemento-chave para atingi-las. Assim, a Faculdade de Saúde Santa Casa BH tem capacidade significativa de contribuir para a sustentabilidade. [E1: “*As instituições de ensino são*

*fundamentais para que a gente alcance todos esses objetivos como sociedade.”], [E10: “Erradicação da pobreza, ... através da educação de qualidade.”]. Igualmente, foi destacado o papel crucial da educação na promoção dos ODS, reconhecendo que a instituição pode influenciar positivamente muitas dessas metas, apesar de algumas limitações. [E7: “não tem como a gente separar isso... está relacionado aos ODS.”], [E7: “a capacidade da faculdade é enorme... muitos ODS.”], [E8: “o papel da educação é realmente fazer com que o nosso aluno seja um formador de opinião.”], [E8: “a gente consegue oferecer de tudo se a gente quiser até incluir mais coisas... criar essa mentalidade no aluno.”], [E9: “Santa Casa tem um lugar de destaque... preocupação com as questões de meio ambiente”.]*

Foram citadas algumas limitações, desafios e oportunidades na implementação dos ODS [E1: *“algumas que a gente não tem a capacidade ou não conseguimos influenciar nelas... matriz de energias renováveis”.*], com relação à redução de desigualdades e diversidade, sustentabilidade ambiental e social [E3: *“a gente precisa disseminar isso mais... ampliar esse conhecimento para os docentes”.*].

Os temas de transparência, gestão eficiente de recursos, redução de resíduos, e diversidade são recorrentes, indicando um compromisso com práticas sustentáveis e inclusivas. Há uma clara percepção de que, para se alcançar plenamente os ODS, ainda há um longo caminho a ser percorrido, [E4: *“tem um caminho bem extenso para caminhar ainda nesse sentido de conseguir alcançar minimamente os objetivos.”*], mas o otimismo e o comprometimento com a melhoria contínua são evidentes por meio de uma gestão eficiente de recursos e transparência [E10: *“Ações para não desperdiçar água... cuidar da questão da luz.”*], [E1: *“Contribuímos com a redução de uso de produção de resíduos inclusive plásticos.”*], [E1: *“Buscar transparência e governança para que nós não tenhamos corrupção... utilização do recurso da forma mais eficiente possível*]. Também foi evidenciada uma preocupação com a sustentabilidade futura com exemplos de iniciativas externas, [E4: *“Projeto Camelo... filtragem de despoluição de uma água por meio de uma mochila.”*]. A adoção de práticas sustentáveis e de governança, como a implementação de políticas de *compliance* e integridade, gestão ambiental e ecoeficiência, e a promoção de igualdade de gênero contribuem para a criação de valor.

A sustentabilidade ambiental e social aparece várias vezes, destacando a importância da gestão de recursos e a redução de desigualdades. A contribuição da Faculdade de Saúde Santa Casa BH para a sustentabilidade e a formação e educação em saúde melhoram a qualidade educacional e posicionam a instituição como líder em programas educacionais disruptivos e inovação. [E1: *“Santa Casa e a faculdade sim já participam do mercado livre de energia...”*

fazendas fotovoltaicas” ..., "a gente entra porque nós como instituição estamos abrigados em prédios tombados.”].

As respostas destacam a importância de colaboração interna e externa, bem como a responsabilidade das instituições educacionais em moldar o futuro de maneira sustentável. [E6: “*instituições de educação têm que ter um protagonismo... profissionais do futuro... esse olhar diferente*”], [E3: “*melhorar a vida das pessoas... sem uma formação adequada desse profissional*”], [E3: “*proporcionando infraestrutura... criar cursos... produto da faculdade*”], [E9: “*forma de lidar com os seus alunos profissionais e todos os stakeholders.*”].

Os *stakeholders* identificados incluem alunos, corpo docente, corpo técnico-administrativo, gestores, comunidade em torno, sociedade em geral, associações e conselhos de classe, órgãos reguladores, poder público, Santa Casa BH, setores corporativos, profissionais de saúde, concorrentes e instituições parceiras. As necessidades variam desde a formação de recursos humanos qualificados até a conformidade com exigências regulatórias e impacto social positivo. Freeman (1984) destaca a importância de identificar e gerenciar as expectativas dos *stakeholders* para criar valor. A Faculdade de Saúde Santa Casa BH reconhece a diversidade de seus *stakeholders* e suas necessidades específicas, o que está em consonância com as melhores práticas de gestão de *stakeholders*. Stone e Gruba (2012) enfatizam a importância de um corpo técnico-administrativo bem treinado e motivado, enquanto Hancock e Nuttman (2012) ressaltam a importância de uma relação sólida com a comunidade local. Meyer Jr, *et al.* (2012) discutem a importância da governança e sustentabilidade, reforçando que a conformidade regulatória e o impacto social são cruciais. Foroudi *et al.* (2020) afirmam que a gestão eficaz dos *stakeholders* pode levar a um desempenho superior, o que está refletido no compromisso da Faculdade em atender a diversas necessidades.

Como dito anteriormente, os *stakeholders* são classificados como internos (alta direção, conselheiros, setores corporativos, funcionários, corpo técnico-administrativo e professores) e externos (setor público, imprensa, sociedade, clientes, pacientes, empresas parceiras, doadores, voluntários, órgãos reguladores e fiscalizadores). A relação com a Santa Casa BH está em processo de aperfeiçoamento, especialmente no aproveitamento dos alunos na prestação de serviços. O mapeamento de *stakeholders* e o esforço de alinhamento com os processos organizacionais refletem a abordagem de gestão de *stakeholders* discutida por Freeman (1984). A adaptação contínua e a melhoria dos processos, como mencionados por Stone e Gruba (2012), são essenciais para a eficiência institucional. Hancock e Nuttman (2012) ressaltam a importância de parcerias comunitárias, enquanto Meyer Jr. *et al.*, (2012) destacam a

governança e a sustentabilidade. Foroudi *et al.* (2020) sugerem que a relação eficaz com *stakeholders* pode melhorar a reputação e o desempenho organizacional.

Cabe aqui ressaltar a grande necessidade, bastante significativa, de aperfeiçoamento nas transações e negociações, especialmente na comunicação com os alunos e no processo de cobrança financeira. No entanto, os processos de orçamento e compras são bem definidos e seguidos rigorosamente. A segurança jurídica é mantida por um setor jurídico forte que regula bem as relações com *stakeholders*. A necessidade de melhoria contínua nas transações e negociações está alinhada com a teoria de Freeman (1984) sobre a importância de atender às expectativas dos *stakeholders*. Stone e Gruba (2012) enfatizam a eficiência nos processos organizacionais, e Hancock e Nuttman (2012) destacam a importância de uma comunicação clara e eficiente com a comunidade e outros *stakeholders*. Meyer Jr. *et al.*, (2012) reforçam a necessidade de processos de governança robustos, e Foroudi *et al.* (2020) sugerem que a transparência e a eficiência nas transações podem fortalecer a confiança dos *stakeholders*.

A Faculdade de Saúde Santa Casa BH tem um forte compromisso com a formação de profissionais de excelência e contribui diretamente para vários ODS, promovendo uma educação de qualidade e acessível. A Faculdade desempenha um papel crucial na promoção da saúde e bem-estar, além de ajudar na sustentabilidade financeira da Santa Casa BH. Freeman (1984) enfatiza a importância de alinhar as estratégias com as expectativas dos *stakeholders*. Stone e Gruba (2012) discutem a importância do engajamento e da liderança eficaz para a mudança organizacional. Hancock e Nuttman (2012) destacam a transparência e a comunicação na promoção de práticas sustentáveis. Meyer Jr. *et al.*, (2012) reforçam a importância de políticas claras e comprometimento com a sustentabilidade, e Foroudi *et al.*, (2020) sugerem que a educação contínua e o engajamento dos *stakeholders* podem promover a cocriação de valor.

Os gestores consideram que a integração entre saúde e educação é evidente, e o alinhamento dos objetivos estratégicos da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com os da Santa Casa BH é claro. A Faculdade utiliza o mapa estratégico da Santa Casa como referência, evidenciando a interdependência e o compromisso comum com a saúde de ponta para todos. A visão da Santa Casa de ser uma organização sustentável e reconhecida nacionalmente pela excelência em serviços de saúde, educação e assistência social está intrinsecamente ligada à missão da Faculdade. Meyer Jr. *et al.*, (2012) discutem a importância de uma visão integrada de sustentabilidade que abrange aspectos ambientais, sociais e de governança. Foroudi *et al.* (2020) sugerem que a colaboração interna e externa pode fortalecer a posição competitiva da instituição.

A Faculdade de Saúde Santa Casa BH desempenha um papel fundamental na contribuição para os ODS e na geração de sustentabilidade. A educação de qualidade fornecida é essencial para erradicar a pobreza e promover a saúde e o bem-estar. A instituição está alinhada com a redução das desigualdades por meio de programas de bolsas e descontos e promove a sustentabilidade ambiental e social. Freeman (1984) sugere que a gestão eficaz dos *stakeholders* pode criar vantagem competitiva. Stone e Gruba (2012) destacam a importância do *benchmarking* e da adaptação contínua. Hancock e Nuttman (2012) sugerem que a transparência e a comunicação eficaz podem reforçar a imagem da instituição. Meyer Jr. *et al.*, (2012) discutem a importância da conformidade regulatória para a competitividade, enquanto Foroudi *et al.* (2020) afirmam que o engajamento dos *stakeholders* pode levar a um desempenho superior.

Existem iniciativas e programas de desenvolvimento docente, mas também uma clara necessidade de melhorar a integração, divulgação e eficácia dessas iniciativas. Existem críticas sobre a eficácia e visibilidade dos programas existentes e uma necessidade de maior sensibilização e divulgação interna. Freeman (1984) e Foroudi *et al.* (2020) sugerem que a educação contínua e o engajamento dos *stakeholders* são cruciais para a cocriação de valor. Stone e Gruba (2012) enfatizam a importância de um corpo docente bem preparado e motivado para a qualidade do ensino. Hancock e Nuttman (2012) destacam a importância da transparência e da comunicação eficaz na promoção de práticas sustentáveis.

A análise das entrevistas revela que a Faculdade de Saúde Santa Casa BH está alinhada com as melhores práticas de gestão de *stakeholders* e sustentabilidade, conforme discutido por Freeman (1984), Stone e Gruba (2012), Hancock e Nuttman (2012), Meyer Jr. *et al.*, (2012) e Foroudi *et al.* (2020). As estratégias implementadas promovem a cocriação de valor e atendem às expectativas dos *stakeholders*, resultando em uma vantagem competitiva sustentável. As práticas e processos sustentáveis, a governança robusta e o engajamento contínuo dos *stakeholders* são fundamentais para o sucesso da instituição.

### **4.3 Ações sugeridas para promover a cocriação de valor**

As questões de pesquisa abordadas junto aos gestores da Faculdade de Saúde Santa Casa BH e setores corporativos da mantenedora, Santa Casa BH, permitiram apresentar sugestões, a partir deste estudo, direcionadas aos principais *stakeholders* apontados pelos entrevistados.

Apoiadas nos autores citados no referencial, as sugestões apresentadas oferecem uma base sólida, além de *insights* valiosos sobre a importância de considerar os diversos *stakeholders* e

suas necessidades na formulação de estratégias institucionais e promoção da cocriação de valor e vantagem competitiva para a instituição.

Com relação aos *stakeholders* alunos, foram apontadas as seguintes sugestões: I) Implementar programas de mentoria para apoiar os alunos em suas jornadas acadêmicas e profissionais, o que pode incluir orientação de carreira, suporte acadêmico e desenvolvimento pessoal; II) Expandir programas de bolsas de estudos e criar opções de financiamento acessível para garantir que alunos de diversas origens possam ter acesso à educação de qualidade; III) Criar espaços de aprendizado colaborativo e laboratórios de última geração para fomentar a inovação e a pesquisa entre os alunos; IV) Promover ações voltadas para a sustentabilidade e destacar a importância desta conscientização dos profissionais em formação. Segundo Ghobril *et al.* (2020), a criação de valor para os alunos envolve proporcionar experiências de aprendizagem que sejam enriquecedoras e suportem seu desenvolvimento contínuo. Para isto, são necessários investimentos em programas de mentoria e ambientes de aprendizagem inovadores que possam aumentar o engajamento e a satisfação dos alunos, contribuindo para sua formação integral.

Para os *stakeholders* professores: I) Oferecer programas de desenvolvimento profissional contínuo para professores, incluindo *workshops*, conferências e cursos de atualização; II) Incentivar a adoção de práticas voltadas para a sustentabilidade na estrutura curricular; III) Implementar um sistema de incentivos e reconhecimento para valorizar o desempenho e as contribuições dos professores, a fim de aumentar o engajamento e identificação com as políticas institucionais; IV) Estabelecer parcerias com instituições de pesquisa e criar ambientes propícios para que os professores possam desenvolver projetos de pesquisa e inovação. Como discutido por Freeman (1984) e reforçado por Foroudi *et al.* (2020), o envolvimento e a satisfação dos professores são cruciais para a qualidade do ensino e para a criação de um ambiente acadêmico dinâmico. Portanto, incentivos e capacitação contínua são fundamentais para manter os professores motivados e atualizados com as melhores práticas educacionais.

Quanto ao corpo técnico-administrativo: I) Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional para o corpo técnico-administrativo, como cursos de gestão, liderança e competências técnicas; II) Promover um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, com foco no bem-estar e na saúde mental dos funcionários; III) Envolver o corpo técnico-administrativo nos processos decisórios, garantindo que suas opiniões e sugestões sejam consideradas. A importância de um corpo técnico-administrativo bem treinado e motivado foi enfatizado por Stone e Gruba (2012). Assim, a valorização e o desenvolvimento contínuo desses profissionais

são essenciais para o funcionamento eficaz de qualquer instituição, além de proporcionar a eficiência operacional e para a cocriação de valor.

Com relação à comunidade: I) Estabelecer parcerias com organizações comunitárias para promover projetos sociais e ambientais que beneficiem a comunidade local; II) Desenvolver programas de inclusão social que ofereçam acesso à educação e serviços de saúde para populações vulneráveis; III) Organizar eventos, *workshops* e feiras que envolvam a comunidade, promovendo a educação e a conscientização sobre temas relevantes. Hancock e Nuttman (2012) destacam a importância de uma relação sólida e positiva com a comunidade local. As parcerias e programas de inclusão social podem fortalecer a imagem da instituição como uma entidade comprometida com o desenvolvimento social e ambiental.

No que tange ao mercado de trabalho: I) Criar parcerias com empresas para facilitar a colocação dos alunos no mercado de trabalho, incluindo programas de estágio e *trainee*; II) Adaptar os currículos para incluir habilidades e competências demandadas pelo mercado, garantindo que os graduados estejam prontos para os desafios profissionais; III) Organizar feiras de emprego e eventos de *networking* que conectem alunos e empregadores. Foroudi *et al.* (2020) enfatizam a importância de preparar os alunos para o mercado de trabalho, garantindo que tenham as competências necessárias para se destacarem. As parcerias com empresas e a adaptação curricular são estratégias essenciais para criar valor tanto para os alunos quanto para os empregadores.

Com o propósito de assegurar que todos os programas e práticas estejam em conformidade com as diretrizes dos órgãos reguladores, mantendo altos padrões de qualidade foi sugerido: I) Envolver-se ativamente em associações com representativas na área de educação que sejam relevantes para influenciar políticas e práticas educacionais; II) Publicar nos relatórios de sustentabilidade ações que demonstrem o compromisso da instituição com as melhores práticas ambientais, sociais e de governança. A conformidade e a participação ativa em órgãos reguladores e associações são essenciais para manter a credibilidade e a reputação da instituição. Como ressaltado por Ghobril *et al.* (2020), a transparência e o compromisso com a sustentabilidade são fatores-chave para a criação de valor e vantagem competitiva.

O próximo capítulo apresenta a discussão sobre os resultados obtidos resultantes da presente pesquisa.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa buscou responder a seguinte pergunta “Identificar de que forma é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*”. Os achados permitiram concluir que a Faculdade de Saúde Santa Casa BH, juntamente com sua mantenedora, Santa Casa BH, adotam uma abordagem estratégica e integrada para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Tal alinhamento é realizado através de uma estrutura organizacional coesa, de políticas institucionais específicas e de uma cultura de transparência e compromisso global.

A análise documental revela que a Faculdade adota uma abordagem integrada para promover práticas e processos alinhados aos ODS. Isso inclui políticas institucionais específicas, transparência e um compromisso com os objetivos globais. Freeman (1984) destaca a importância de alinhar as estratégias institucionais com as expectativas dos *stakeholders* para criar valor sustentável. As estratégias da Faculdade, as quais incluem transparência e compromisso com os objetivos globais, estão em consonância com essas teorias. Stone e Gruba (2012) reforçam a importância da eficiência nos processos organizacionais, refletida nas práticas de governança da instituição. Meyer Jr. *et al.* (2012) e Hancock e Nuttman (2012) sublinham a necessidade de uma governança robusta e comprometida com a sustentabilidade. Foroudi *et al.* (2020) sugerem que uma gestão eficaz dos *stakeholders* pode levar a um desempenho superior, evidenciado pelo compromisso da Faculdade com práticas sustentáveis e inclusivas.

Os *stakeholders* identificados incluem alunos, corpo docente, corpo técnico-administrativo, gestores, comunidade em torno, sociedade em geral, associações e conselhos de classe, órgãos reguladores, poder público, Santa Casa BH, setores corporativos, profissionais de saúde, concorrentes e instituições parceiras. As necessidades variam desde a formação de recursos humanos qualificados até a conformidade com exigências regulatórias e impacto social positivo. Freeman (1984) sublinha a importância de identificar e gerenciar as expectativas dos *stakeholders* para criar valor. A Faculdade de Saúde Santa Casa BH reconhece a diversidade de seus *stakeholders* e suas necessidades específicas, o que está em consonância com as melhores práticas de gestão de *stakeholders*. Stone e Gruba (2012) enfatizam a importância de um corpo técnico-administrativo bem treinado e motivado, enquanto Hancock e Nuttman



(2012) destacam a importância de uma relação sólida com a comunidade local. Meyer Jr. *et al.* (2012) discutem a importância da governança e sustentabilidade, reforçando que a conformidade regulatória e o impacto social são cruciais. Foroudi *et al.* (2020) afirmam que a gestão eficaz dos *stakeholders* pode levar a um desempenho superior, o que está refletido no compromisso da Faculdade em atender a diversas necessidades.

Os processos incluem programas de mentoria, bolsas de estudo, ambientes de aprendizagem inovadores, capacitação contínua para professores, incentivos e reconhecimentos, parcerias comunitárias, programas de inclusão social e adaptação curricular para as demandas do mercado. As práticas identificadas mostram um alinhamento com as teorias de Freeman (1984) e Foroudi *et al.* (2020) sobre a educação contínua e o engajamento dos *stakeholders* como cruciais para a cocriação de valor. Stone e Gruba (2012) enfatizam a importância de um corpo docente preparado e motivado para a qualidade do ensino. Hancock e Nuttman (2012) destacam a importância da transparência e da comunicação eficaz na promoção de práticas sustentáveis.

As estratégias propostas incluem o desenvolvimento de programas de mentoria, expansão de bolsas de estudo, criação de ambientes de aprendizagem inovadores, capacitação contínua para professores, implementação de incentivos e reconhecimento, estabelecimento de parcerias comunitárias, desenvolvimento de programas de inclusão social e adaptação curricular para atender às demandas do mercado. Ghobril *et al.* (2020) afirmam que a criação de valor para os alunos envolve proporcionar experiências de aprendizagem enriquecedoras e suportar seu desenvolvimento contínuo. Investir em programas de mentoria e ambientes de aprendizagem inovadores podem aumentar o engajamento e a satisfação dos alunos, contribuindo para sua formação integral. Freeman (1984) e Foroudi *et al.* (2020) discutem que o envolvimento e a satisfação dos professores são imprescindíveis para a qualidade do ensino e para a criação de um ambiente acadêmico dinâmico. Incentivos e capacitação contínua são fundamentais para manter os professores motivados e atualizados com as melhores práticas educacionais. Magni *et al.* (2020), sugerem que os gestores das IES aproveitem a estrutura da matriz de cocriação de valor para orientar os profissionais técnicos- administrativos, a fim de implementar o conhecimento da equipe das IES em questões inovadoras e tecnológicas.

Stone e Gruba (2012) enfatizam a importância de um corpo técnico-administrativo bem treinado e motivado. A valorização e o desenvolvimento contínuo desses profissionais são essenciais para o funcionamento eficaz de qualquer instituição. Hancock e Nuttman (2012) destacam a importância de uma relação sólida e positiva com a comunidade local. As parcerias e programas de inclusão social podem fortalecer a imagem da instituição como uma entidade

comprometida com o desenvolvimento social e ambiental. Foroudi *et al.* (2020) enfatizam a importância de preparar os alunos para o mercado de trabalho, garantindo que tenham as competências necessárias para se destacarem. As parcerias com empresas e a adaptação curricular são estratégias essenciais para se criar valor, tanto para os alunos quanto para os empregadores.

A análise das entrevistas revela que a Faculdade de Saúde Santa Casa BH está em consonância com as melhores práticas de gestão de *stakeholders* e sustentabilidade, conforme discutido por Freeman (1984), Stone e Gruba (2012), Hancock e Nuttman (2012), Meyer Jr. *et al.* (2012) e Foroudi *et al.* (2020). As estratégias implementadas promovem a cocriação de valor e atendem às expectativas dos *stakeholders*, resultando em uma vantagem competitiva sustentável. As práticas e processos sustentáveis, a governança robusta e o engajamento contínuo dos *stakeholders* são fundamentais para o sucesso da instituição.

As implicações práticas da pesquisa apontam para a necessidade de investimentos em programas de mentoria, bolsas de estudo e ambientes de aprendizagem inovadores para aprimoramento da educação e formação de alunos, assim como a capacitação contínua para professores e corpo técnico-administrativo para o desenvolvimento profissional. Adaptar o currículo para atender às demandas do mercado, garantindo que os alunos estejam preparados para os desafios profissionais e demandas do mercado de trabalho. Importante estabelecer e fortalecer parcerias comunitárias e programas de inclusão social, principalmente como forma de envolver e promover a inclusão e redução das desigualdades da comunidade em que a instituição está inserida.

Como implicação teórica, o presente estudo traz uma contribuição para a literatura ao confirmar a importância das práticas sustentáveis e da cocriação de valor para a satisfação dos *stakeholders*. A integração dos ODS nas estratégias institucionais é essencial para promover a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional.

Cabe ainda ressaltar que esta pesquisa apresenta alguns desafios, tal como a necessidade de maior sensibilização interna e integração dos ODS nos currículos, oferecendo, desse modo, oportunidades para futuras pesquisas e melhorias institucionais. Ao aplicar essas estratégias e continuar a investir em práticas sustentáveis, a Faculdade de Saúde Santa Casa BH pode não apenas atender às necessidades de seus *stakeholders*, mas também estabelecer uma vantagem competitiva sustentável e contribuir significativamente para o campo da educação e gestão sustentável.

No próximo capítulo, encontram-se as considerações finais relativas à presente pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar como é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*. Utilizando-se de análise documental e temática, foi possível verificar que a Faculdade de Saúde Santa Casa BH, por intermédio da sua mantenedora, possui um planejamento estratégico que inclui políticas institucionais específicas e uma cultura organizacional comprometida com a sustentabilidade, refletida nos documentos institucionais como o Relatório de Sustentabilidade. A identidade organizacional da Faculdade de Saúde Santa Casa BH está alinhada com o PDI e com os ODS, com destaque para a saúde e bem-estar (objetivo 3) e a educação de qualidade (objetivo 4).

Foram identificados diversos *stakeholders*, incluindo alunos, corpo docente, corpo técnico-administrativo, gestores, comunidade em torno, sociedade em geral, associações, conselhos de classe, órgãos reguladores, poder público, Santa Casa BH, setores corporativos, profissionais de saúde, concorrentes, instituições parceiras, entre outros. As necessidades desses *stakeholders* variam desde a formação de recursos humanos qualificados, recursos financeiros para a Santa Casa BH, até a conformidade com exigências regulatórias e impacto social positivo.

As práticas identificadas incluem atividades de ensino voltadas para a prática como grande diferencial que está ligada a um hospital de ensino e possibilidade de oferecer programas de mentoria, bolsas de estudo, ambientes de aprendizagem inovadores, capacitação contínua para professores, incentivos e reconhecimentos, parcerias comunitárias, programas de inclusão social e adaptação curricular para demandas do mercado.

No que diz respeito à cocriação de valor, as estratégias propostas para promover a cocriação de valor incluem o desenvolvimento de programas de mentoria, expansão do programa de bolsas de estudo, criação de ambientes de aprendizagem inovadores, capacitação contínua para professores, implementação de incentivos e reconhecimento, estabelecimento de parcerias comunitárias, desenvolvimento de programas de inclusão social e adaptação curricular para atender às demandas do mercado.

A pesquisa apresenta como limitação o fato de se tratar de um estudo de caso único conduzida em uma instituição de ensino superior, vinculada a um hospital de ensino, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras instituições. A amostra está limitada a uma amostra de doze gestores da Faculdade de Saúde Santa Casa BH e setores corporativos, o que

pode não representar a totalidade das perspectivas dos *stakeholders* ou conhecimento superficial de gestores que não estão envolvidos diretamente na gestão da faculdade. Acrescenta-se que as limitações de tempo e recursos podem ter influenciado a profundidade da coleta de dados e análise.

Com relação ao desenvolvimento de futuras pesquisas, sugere-se a inclusão de amostra maior e diversificada de *stakeholders* para a obtenção de uma visão mais abrangente das necessidades e expectativas; realizar estudos comparativos com outras instituições de ensino superior, principalmente aquelas vinculadas a um hospital de ensino para identificar melhores práticas e desafios comuns na promoção dos ODS; conduzir avaliações longitudinais para observar a evolução das práticas e processos relacionados aos ODS e sua eficácia ao longo do tempo; expandir a pesquisa para incluir instituições em diferentes regiões geográficas para compreender como contextos regionais influenciam a implementação de estratégias sustentáveis; e, investigar o impacto das práticas e processos sustentáveis na satisfação dos *stakeholders* e no desempenho institucional.

A Faculdade de Saúde Santa Casa BH, na visão dos gestores e corporativos da Santa Casa BH, demonstram um compromisso robusto e integrado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, refletido em seu planejamento estratégico, políticas institucionais e relatórios de sustentabilidade. As estratégias implementadas promovem a cocriação de valor e atendem às expectativas dos *stakeholders*, resultando em uma vantagem competitiva sustentável. As práticas e processos sustentáveis, a governança robusta e o engajamento contínuo dos *stakeholders* são fundamentais para o sucesso da instituição, alinhando-se com as teorias de Freeman (1984), Stone e Gruba (2012), Hancock e Nuttman (2012), Meyer Jr. *et al.* (2012) e Foroudi *et al.* (2020).

## REFERÊNCIAS

- Abou-Warda, S. H. (2014). A synthesis model of sustainable market orientation: conceptualization, measurement, and influence on academic accreditation—a case study of Egyptian-accredited faculties. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(2), 196-221.
- Avelar, A. B. A., da Silva-Oliveira, K. D., & da Silva Pereira, R. (2019). Education for advancing the implementation of the Sustainable Development Goals: A systematic approach. *The international journal of management education*, 17(3), 100322.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: a behavioral theory of contributions to joint value creation. *The Academy of Management Review*, 41(2), 229-251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69-86.
- Chatelain-Ponroy, S., & Morin-Delerm, S. (2016). Adoption of sustainable development reporting by universities: An analysis of French first-time reporters. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 887-918.
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ. (2024). *Instituição de Ensino Superior – IES*. Instituição de Ensino Superior - IES - Glossário - Plataforma Lattes – CNPq - Recuperado em 10 abril 2024, em <https://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 10 abril 2024, em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- De Iorio, S., Zampone, G., & Piccolo, A. (2022). Determinant Factors of SDG Disclosure in the University Context. *Administrative Sciences*, 12(1), 21. Doi: 10.3390/admsci12010021
- Del Castillo, R. O., & Olano, D. N. R. (2020). Gestión estratégica, Políticas y Calidad educativa en el Contexto Universitario. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(15), 26-38.
- Deslandes, S. F., Gomes, R., & Minayo, M. C. de S. (2007). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (26ª ed.). Vozes.
- Díaz-Méndez, M., & Gummesson, E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: consequences for the European higher education area (EHEA). *Journal of Service Management*, 23(4), 571-592. Doi: 10.1108/09564231211260422
- Doyle, T., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 305-320. Doi: 10.1080/1360080X.2018.1478608

- Eilert, M., Walker, K., & Dogan, J. (2017). Can ivory towers be green? The impact of organization size on organizational social performance. *Journal of business ethics*, 140, 537-549. Doi: 10.1007/s10551-015-2667-4
- Estratégia ODS (2023). *Principais dimensões ODS*. Recuperado em 05 abril 2023, em <https://estrategiaods.org.br/>
- Faculdade de Saúde Santa Casa BH – FSSCBH. (2024). *Estruturas das 21 políticas*. <https://santacasabh.org.br/politicas/>
- Faculdade Santa Casa BH. (2021). *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2021-2025*. FSCBH. <https://faculdadesantacasabh.org.br/documentos-institucionais/>
- Faraco, M. M., Lavarda, R. A. B., & Gelbcke, F. L. (2019). Tomada de Decisão em Hospitais de Ensino: Entre Formalismo e Síntese Intuitiva. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 769-779.
- Fleischman, D., Raciti, M., & Lawley, M. (2015). Degrees of co-creation: An exploratory study of perceptions of international students' role in community engagement experiences. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 85-103.
- Foroudi, P., Nazarian, A., Ziyadin, S., Kitchen, P., Hafeez, K., Priporas, C., & Pantano, E. (2020). Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network. *Journal of Business Research*, 114, 42-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.035> Get rights and content.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. Management Faculty Publications.
- Freeman, R. E., Phillips, R., e Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Garanin, M. A. (2021). Strategic university management based on the theory of the resource concept. *Nuances: Estudos sobre Educação*, e021009-e021009.
- Gesser, G. A., Cardoso, T. L., Moraes, M. C. B., & de Melo, P. A. (2023). Analisando os *stakeholders* das universidades. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(3), 3146-3179.
- Ghobril, A. N., Baker, D., Rokop, N., e Carlson, C. R. (2020). Para Além dos Cursos de Empreendedorismo: estratégia, estrutura e processos na Illinois tech para se tornar uma universidade empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(1), 42-76.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gonzalez, S., Erogul, M. S., & Barragan, S. (2017). Benchmarking corporate social responsibility against principles for responsible management education. *International Journal of Management in Education*, 11(3), 330-346.

- Hancock, L., & Nuttman, S. (2014). Engaging higher education institutions in the challenge of sustainability: sustainable transport as a catalyst for action. *Journal of cleaner production*, 62, 62-71.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17(55), 858-869.
- Henning, G. K., Buckle Henning, P., & Hyland, M. M. (2012). A stakeholder approach to student learning assessment. *International Journal of Management in Education*, 6(4), 347-362.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371-391.
- Kovtun, O., Lutsiak, V., Ostapchuk, A., Lavinska, D., Sieriebriak, K., Kononenko, A., & Bebko, S. (2021). Contemporary Management of Universitys Strategic Development: the Case Study on Ukrainian Universities. *International journal of computer science and network security*, 21(12), 269-279.
- Langrafe, T. D. F., Barakat, S. R., Stocker, F., & Boaventura, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297-313. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021>
- Leem, B. H. (2021). An effect of value co-creation on student benefits in COVID-19 pandemic. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211058320.
- Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009* (2009). Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; altera a Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993; revoga dispositivos das Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, 9.429, de 26 de dezembro de 1996, 9.732, de 11 de dezembro de 1998, 10.684, de 30 de maio de 2003, e da Medida Provisória nº 2.187-13, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Recuperado em 10 abril 2024, em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2009/lei-12101-27-novembro-2009-594805-publicacaooriginal-118829-pl.html>
- Lichy, J., & Khvatova, T. (2019). Rethinking solutions for re-balancing the education–job mismatch. *Journal of Management Development*, 38(9), 733-754. Doi. 10.1108/JMD-03-2018-0070
- Machado, H. P. V., Sartori, R., & Crubellate, J. M. (2017). Institucionalização de núcleos de inovação tecnológica em instituições de ciência e tecnologia da região sul do Brasil. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(3), 5-31.
- Magni, D., Pezzi, A., & Vrontis, D. (2020). Towards a framework of students' co-creation behaviour in higher education institutions. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 12(2), 119-148.

- Mainardes, E., Alves, H., & Raposob, M. (2013). Portuguese public university student satisfaction: A stakeholder theory-based approach. *Tertiary Education and Management*, 19, 353-372.
- Marques, M. D. C. D. C. (2013). *Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal*. [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/53017/1/MPRA\\_paper\\_53017.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/53017/1/MPRA_paper_53017.pdf)
- Meyer Jr., V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46, 49-70.
- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142, 437-459.
- MEC – Ministério da Educação. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 30 set. 2024.
- Monavvarifard, F., Baradaran, M., & Khosravipour, B. (2019). Increasing the sustainability level in agriculture and Natural Resources Universities of Iran through students' engagement in the value Co-creation process. *Journal of Cleaner Production*, 234, 353-365.
- Moutinho, J. D. A., & Rabechini, R. (2021). Centro de pesquisa universitária: caracterização do ambiente de pesquisa. *Cadernos EBAP. BR*, 19(4), 887-900.
- Nariño, A. H., Cossío, N. S., Castro, G. R., & Castro, A. H. (2021). Developing an improvement strategy in health research innovation and quality based on technology watch adoption: a cuban case study. *International Journal of Innovation*, 9(1), 11-44.
- Näsholm, MH, & Blomquist, T. (2015). A cocriação como estratégia de gestão de programas. *Jornal internacional de gerenciamento de projetos em negócios*, 8(1), 58-73.
- Ng, I. C., & Forbes, J. (2009). Education as service: The understanding of university experience through the service logic. *Journal of Marketing for higher Education*, 19(1), 38-64.
- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- Nwajiuba, C. A., Igwe, P. A., Akinsola-Obatolu, A. D., Ituma, A., & Binuomote, M. O. (2020). What can be done to improve higher education quality and graduate employability in Nigeria? A stakeholder approach. *Industry and Higher Education*, 34(5), 358–367. Doi: 10.1177/0950422219901102
- Painter, M., Pérezts, M., & Deslandes, G. (2021). Compreendendo o humano na teoria das partes interessadas: uma abordagem fenomenológica para a aprendizagem baseada no afeto. *Aprendizagem de Gestão*, 52(2), 203-223. Doi:10.1177/1350507620978860
- Portaria Interministerial MS/MEC Nº 2.612, de 6 de outubro de 2021. (2021). Altera, para 31 de dezembro de 2021, o prazo fixado para validade da Certificação de Unidades Hospitalares como Hospitais de Ensino. Recuperado em 10 abril 2024, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7855.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7855.htm)



- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *Jornal Internacional de Pesquisa em Marketing*, 33(1), 93-106.
- Santa Casa BH. (2024). *Políticas*. Recuperado em 10 abril 2024, em <https://santacasabh.org.br/politicas/>
- Santa Casa BH. Santa Casa BH: História e Tradição. Disponível em: <https://www.santacasabh.org.br/>. Acesso em: 30 set. 2024.
- Santos Jhunior, R. D. O., Johnston, N. G. C., Boaventura, J. M. G., & Barbero, E. R. (2021). Value co-creation within the stakeholder theory: taking stock and moving forward. *Revista de Administração Unimep*, 19(1), 26-50.
- Savga, L., Krykliy, O., e Kyrychenko, K. (2018). The role of internal and external *stakeholders* in higher education system in ukraine. *Business ethics and leadership*, 2(1), 32-43.
- Seibert, RM, & Macagnan, CB (2019). Informações sobre responsabilidade social na perspectiva dos *stakeholders* - estudo de caso em uma organização de ensino superior filantrópica brasileira. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 16, e201916011. Doi. 10.4301/S1807-1775201916011
- Smørvik, K. K., & Vespestad, M. K. (2020). Bridging marketing and higher education: resource integration, co-creation and student learning. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 256-270.
- Stone, N., & Gruba, P. (2012). Understanding transition pathways of international development assistance students: With more respect to *stakeholders*. *Tertiary Education and Management*, 18, 253-269.
- Takahashi, A.R.W. & Araujo, L. (2020), "Case study research: opening up research opportunities", *RAUSP Management Journal*, 55 (1), 100-111. Doi:10.1108/RAUSP-05-2019-0109.
- Tatsch, A. L., Botelho, M. D. R. A., Ruffoni, J., & Horn, L. S. (2022). Geração de conhecimento na área da saúde humana: uma análise da interação universidade-organizações no Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Inovação*, 18, 249-270.
- Thienphut, D., Jiamprachanarakorn, S., Sirasiriruth, J., & Boonloisong, R. (2015). Strategic human capital management for a new University: a case study of Suan Dusit Rajabhat University. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), 108-120.
- Tien, N. H., Ngoc, N. M., Trang, T. T. T., Duc, L. D. M., & Mai, N. P. (2022). Sustainable Development of higher education institutions in developing countries: Comparative analysis of Poland and Vietnam. *Contemporary Economics*, 16(2), 195-210.
- Torlig, E., Junior, P. R., Fujihara, R., Demo, G., & Montezano, L. (2022). Validation Proposal for Qualitative Research Scripts (Vali-Quali). *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(1).

- United Nations Global Compact. (2024). Company Santa Casa BH. Recuperado em 10 abril 2024, em <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/165364-Santa-Casa-BH>,
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, SL, Maglio, PP, & Akaka, MA (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (3), 145-152.
- Vergara, Sylvia Constant. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (16ª ed.). Atlas,
- Xu, J., Tavitiyaman, P., Kim, H. J., e Lo, S. K. J. (2022). Hospitality and tourism higher education in the post-COVID era: is it time to change?. *Journal of Hospitality e Tourism Education*, 34(4), 278-290.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zamora-Polo, F. & Sánchez-Martín, J. (2019). Teaching for a Better World. Sustainability and Sustainable Development Goals in the Construction of a Change-Maker University. *Sustainability*, 11(15), 4224. Doi: 10.3390/su11154224.
- Zamora-Ramos, M. R., Diaz-Méndez, M., & Chamorro-Mera, A. (2023). Higher education student complaint behavior in a complex service ecosystem: A value co-creation perspective. *Innovar*, 33(87), 27-41. Doi: 10.15446/innovar.v33n87.105500

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**Título do Projeto:** “Alinhamento das estratégias e promoção de práticas e processos voltados ao cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*”.

Prezado Sr. (a), você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem por objetivo identificar de que forma é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*. Você foi selecionado(a) porque exerce cargo de gestão na Faculdade de Saúde Santa Casa BH.

#### **Procedimentos do Estudo**

A sua participação nesse estudo consistirá em responder a algumas questões sobre “Como é realizado o alinhamento das estratégias elencadas para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Faculdade de Saúde Santa Casa BH com foco na promoção da cocriação de valor para os *stakeholders*?”. A pesquisadora poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes e também pelo Comitê de Ética em Pesquisa - Dr. Francisco das Chagas Lima e Silva, da Santa Casa BH, para a condução da entrevista. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.

#### **Benefícios do Estudo**

Os benefícios esperados ao participar deste estudo será trazer maior clareza e identificar oportunidades para desenvolvimento da gestão estratégica e cocriação de valor para *multistakeholders* da Faculdade de Saúde da Santa Casa BH

#### **Riscos e Desconfortos**

Os possíveis riscos (e/ou desconfortos) envolvidos nesse estudo são sociais e emocionais devido a privacidade relacionados à dados confidenciais. Para os dados sociodemográficos serão mantidos em sigilo, sem identificação dos respondentes. Contudo, fui informado que se desejar posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

#### **Custos/Reembolso**

Sua participação é muito importante e voluntária e, conseqüentemente, não haverá pagamento por sua participação nesse estudo. Em contrapartida, você também não terá nenhum gasto, nem mesmo com eventuais danos decorrentes da pesquisa.

### **Caráter Confidencial dos Registros**

As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua identidade e seus dados em todas as fases da pesquisa. E quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa sua identidade ainda será confidencial, uma vez que os resultados são retrato de um grupo e não de uma pessoa.

### **Proteção de Dados**

Os dados pessoais, ou seja, aqueles relacionados a você, como por exemplo, nome, gênero, número do CPF, nome dos pais, dentre outros, e os dados pessoais sensíveis, aqueles relativos à sua origem racial, convicção religiosa, referentes à sua vida sexual e à sua saúde, por exemplo, que venham a ser tratados, como por exemplo, coletados, classificados, utilizados, transmitidos, arquivados, avaliados, em razão deste projeto observarão as regras da Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados, sendo assegurado o sigilo, a confidencialidade, a boa-fé, a finalidade, a necessidade, a transparência, a segurança, o acesso à informação, a anonimização (não identificação), o bloqueio ou a eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desacordo com a Lei Geral de Proteção de Dados.

### **Participação**

Você tem o direito de não querer participar ou de sair deste estudo a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício, que tenha direito nesta instituição. Você também pode ser desligado do estudo a qualquer momento sem o seu consentimento, caso o estudo termine. Se você decidir retirar-se do estudo, favor notificar a pesquisadora que esteja atendendo-o.

A pesquisadora responsável pelo estudo poderá fornecer qualquer esclarecimento antes e durante o curso da pesquisa, bastando contato no seguinte endereço e/ou telefone:

**Nome da pesquisadora: Aline Carla Xavier de Oliveira Guilherme**

Telefone: 31 99938-8251 | E-mail: [alinecarlaxog@gmail.com](mailto:alinecarlaxog@gmail.com)

Outra maneira de satisfazer suas dúvidas quanto a esse estudo é entrar em contato com o nosso Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos. Trata-se de um setor que tem a finalidade de proteger o participante de pesquisa de qualquer risco envolvendo pesquisas, além de esclarecer qualquer dúvida sobre a sua participação.

O contato pode ser feito pelos meios abaixo:

**Comitê de Ética em Pesquisa - Dr. Francisco das Chagas Lima e Silva**

Rua Álvares Maciel 611 - Santa Efigênia - BH -30150-250

comitedeetica@santacasabh.org.br - (31) 3238-.8933

**Comitê de Ética em Pesquisa – Centro Universitário Unihorizontes**

Rua Paracatu, 600 | Barro Preto | CEP: 30.180-090

Av. Afonso Vaz de Melo, 465 | Barreiro de Baixo | CEP: 30.640-070

Belo Horizonte – MG (31) 3349-2916 | [www.unihorizontes.br](http://www.unihorizontes.br)

O presente termo será assinado em 02 (duas) vias. Leia cuidadosamente e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações, caso aceite fazer parte do estudo, rubrique todas as páginas e assine ao final deste documento, sendo que uma via pertence a você e a outra a pesquisadora responsável.

Belo Horizonte, 08 de abril 2024.

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

---

**Nome do participante (EM LETRA DE FORMA)**

---

Assinatura do participante / Data

Eu, Aline Carla Xavier de Oliveira Guilherme, comprometo-me a cumprir todas as exigências e responsabilidades a mim conferidas neste termo e na resolução 466/12.

---

Assinatura da pesquisadora / Data

## APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

### Dados Sociodemográficos

#### Idade

**Qual categoria abaixo inclui sua faixa etária?**

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

#### Sexo

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não informar

**Qual é o seu nível de escolaridade?**

- Ensino superior completo
- Especialização / Residência incompleto ou em andamento
- Especialização / Residência completo
- Mestrado incompleto ou em andamento
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto ou em andamento
- Doutorado completo

**Área de formação (Caso possua mais de uma formação, preencha a opção que esteja diretamente vinculada a sua atividade atual)**

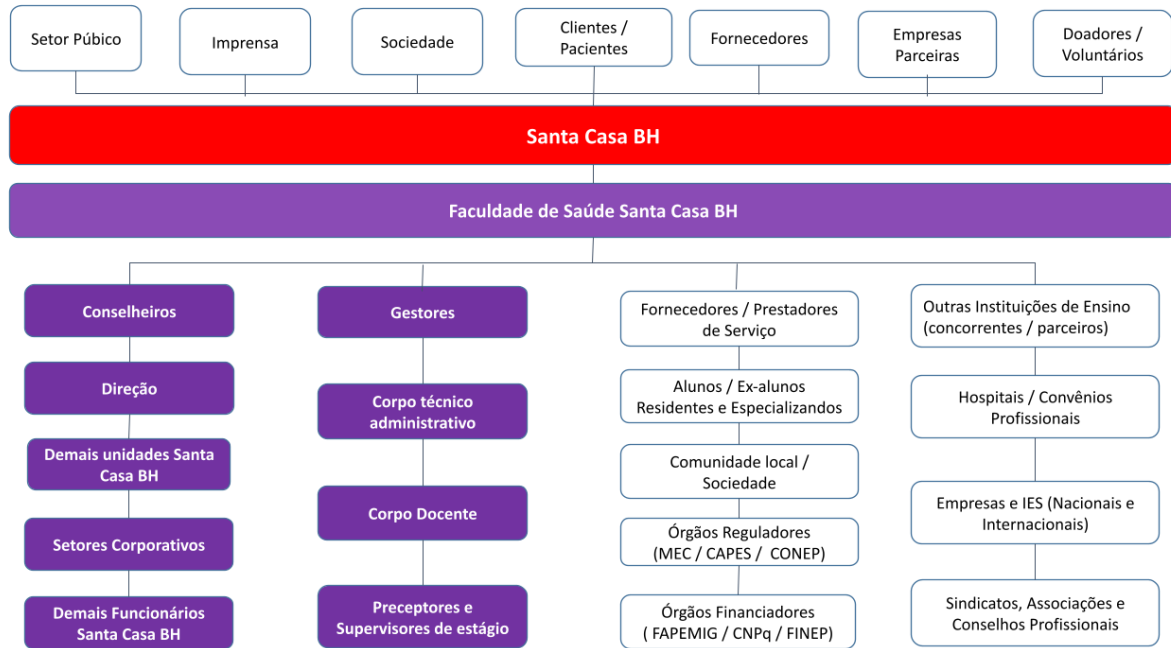
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Administração          | <input type="checkbox"/> Fisioterapia             |
| <input type="checkbox"/> Arquitetura            | <input type="checkbox"/> Gestão Hospitalar        |
| <input type="checkbox"/> Assistente Social      | <input type="checkbox"/> Jornalismo               |
| <input type="checkbox"/> Biblioteconomia        | <input type="checkbox"/> Marketing                |
| <input type="checkbox"/> Biologia               | <input type="checkbox"/> Medicina                 |
| <input type="checkbox"/> Biomedicina            | <input type="checkbox"/> Nutrição                 |
| <input type="checkbox"/> Ciências contábeis     | <input type="checkbox"/> Odontologia              |
| <input type="checkbox"/> Ciências da computação | <input type="checkbox"/> Pedagogia                |
| <input type="checkbox"/> Direito                | <input type="checkbox"/> Psicologia               |
| <input type="checkbox"/> Economia               | <input type="checkbox"/> Publicidade e Propaganda |
| <input type="checkbox"/> Enfermagem             | <input type="checkbox"/> Não especificado         |
| <input type="checkbox"/> Engenharias            |   |

**Qual seu cargo?**

- Provedor
- Diretor
- Superintendente
- Gerente
- Coordenador
- Outro não especificado

Construtos	Questão de pesquisa	Autor
<b>Stakeholders</b>	<p>1.a. Quais são e quais as necessidades dos <i>stakeholders</i> da Faculdade de Saúde Santa Casa BH?</p> <p>1.b. O mapa dos <i>stakeholders</i> da instituição, está compatível com o relacionamento com os <i>stakeholders</i> e processos organizacionais utilizados pela instituição?</p> <p>1.c. As transações ou negociações condizem com o mapa de <i>stakeholders</i> e os processos organizacionais?</p> <p>2.a. Quais estratégias você acredita ser importante para mudança de comportamento em relação a políticas, recursos e compromisso com a sustentabilidade?</p> <p>2.b. Qual o impacto destas estratégias e relacionamento com os diversos <i>stakeholders</i> em relação à concorrência?</p>	<p>Freeman, (1984) Stone e Gruba 2012; e, Hancock e Nuttman, Meyer Jr <i>et al.</i>, (2012) Foroudi, <i>et al.</i> (2020)</p>
<b>Gestão Estratégica</b>	<p>3. Na sua opinião, do ponto de vista de gestão estratégica, qual o papel da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, no que diz respeito à sustentabilidade ao desenvolvimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU)?</p> <p>4. Considerando a identidade organizacional da Santa Casa BH, você considera que estão conectadas com a Faculdade de Saúde Casa BH para o desenvolvimento sustentável?</p>	<p>Zamora-Polo e Sánchez-Martín, (2019) Abou-Warda, (2014) Langrafe <i>et al.</i>, (2020) Ghobril, <i>et al.</i> (2020) Del Castillo e Olano, (2020)</p>
<b>Cocriação de valor</b>	<p>5. Considerando os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, como você avalia os propósitos da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, como unidade da Santa Casa BH, com capacidade de contribuir e gerar sustentabilidade?</p> <p>6. O corpo docente é estimulado e preparado para promoção da sustentabilidade e desenvolvimento das ODS na estrutura curricular?</p> <p>7. Como você avalia a importância da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, na formação de profissionais comprometidos com a sustentabilidade (econômica, social, ambiental e institucional) na área da saúde?</p> <p>8. Como melhorar a qualidade dos serviços educacionais e aumentar a satisfação e a fidelidade dos alunos?</p>	<p>Zamora-Polo e Sánchez-Martín, (2019) Gonzalez, Erogul e Barragan (2017) Abou-Warda, (2014) Garanin (2021) Langrafe <i>et al.</i> (2020) Seibert e Macagnan (2019) Ramaswamy e Ozcan, (2016) Chatelain-Ponroy e Morin-Deleerm (2016) Smørvik e Vespestad, 2020; e, Leem, 2021</p>
<b>Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS)</b>	<p>9. Considerando a identidade organizacional da Santa Casa BH, mencionada acima, você considera que estão conectadas com a Faculdade de Saúde Casa BH para o desenvolvimento sustentável?</p> <p>10. Considerando os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, como você avalia cada um deles, diante dos propósitos da Faculdade de Saúde Santa Casa BH, como unidade da Santa Casa BH, com capacidade de contribuir e gerar sustentabilidade?</p>	<p>Ghobril, <i>et al.</i> (2020);</p>

## APÊNDICE C - MAPA *STAKEHOLDERS* DA FACULDADE DE SAÚDE SANTA CASA BH





## ANEXOS

## ANEXO A – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

**BANDEIRA**

Saúde de ponta para todos.

**PROPÓSITO**

Melhorar a vida das pessoas.

**VISÃO**

Ser uma organização sustentável, imprescindível para a população e reconhecida nacionalmente pela excelência na prestação de serviços de saúde, educação e assistência social.

**MISSÃO**

Promover, de forma sustentável, com integridade e qualidade, o acolhimento e o atendimento humanizado às pessoas, valorizando os seus profissionais e desenvolvendo ações de educação e pesquisa.

**VALORES**

Amor pelo que fazemos | Orgulho em pertencer e cooperar  
Perfil inovador e visão de futuro | Compromisso com a sociedade | Empatia e sinergia nas relações | Comportamento ético e transparente | Entusiasmo e engajamento  
Responsabilidade socioambiental | Respeito, equidade e inclusão

[santacasabh.org.br](http://santacasabh.org.br)

## ANEXO B - MAPA ESTRATÉGICO SANTA CASA BH



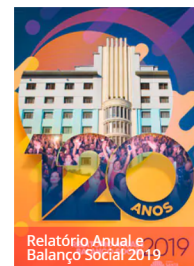
## ANEXO C - MAPA ESTRATÉGICO FACULDADE DE SAÚDE SANTA CASA BH



## ANEXO D – CADEIA DE VALOR – SANTA CASA BH



## ANEXO E – RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE SAÚDE SANTA CASA BH



Fonte: Site Santa Casa BH, acessado em 03/08/2024 <https://santacasabh.org.br/relatorios-de-gestao/>