

COCRIAÇÃO DE VALOR E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA ÁREA DA SAÚDE

*CO-CREATION OF VALUE AND STRATEGIC ALIGNMENT WITH SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS IN A HEALTHCARE HIGHER EDUCATION INSTITUTION*

ALINE CARLA XAVIER DE OLIVEIRA GUILHERME
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

NAIRANA RADTKE CANEPPELE
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

DANIELA VIEGAS DA COSTA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

COCRIAÇÃO DE VALOR E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA ÁREA DA SAÚDE

Objetivo do estudo

Identificar como a Faculdade de Saúde Santa Casa BH (FSSCBH) realiza o alinhamento de suas estratégias para promover práticas voltadas ao cumprimento dos Objetivos De Desenvolvimento Sustentável (ODS), com foco na cocriação de valor junto aos stakeholders internos e externos.

Relevância/originalidade

O estudo contribui para a compreensão da integração entre gestão estratégica, sustentabilidade e cocriação de valor em IES da saúde, sem fins lucrativos, ampliando a discussão teórica e oferecendo evidências empíricas sobre a adesão aos ODS na prática institucional.

Metodologia/abordagem

Trata-se de um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, com delineamento de estudo de caso único. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com 12 gestores e análise de documentos institucionais.

Principais resultados

Os resultados apontam o uso de instrumentos estratégicos alinhados aos ODS, práticas de engajamento com stakeholders, reconhecimento da cocriação de valor como processo institucional, além de desafios na mensuração de impactos e integração sistêmica entre setores da IES.

Contribuições teóricas/metodológicas

O artigo reforça a aplicabilidade da teoria dos stakeholders e da lógica do serviço dominante na gestão universitária, propondo um modelo integrado de sustentabilidade e cocriação de valor como diferencial competitivo em instituições de ensino superior da área da saúde.

Contribuições sociais/para a gestão

Oferece subsídios para a gestão de IES que buscam alinhar sua atuação à Agenda 2030, demonstrando como a governança participativa, o planejamento estratégico e a escuta ativa dos stakeholders promovem impactos sociais positivos e legitimidade institucional.

Palavras-chave: Teoria dos Stakeholders, Cocriação de valor, Gestão estratégica, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável , Instituições de Ensino Superior

CO-CREATION OF VALUE AND STRATEGIC ALIGNMENT WITH SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN A HEALTHCARE HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Study purpose

Identify how Faculdade de Saúde Santa Casa BH (FSSCBH) aligns its strategies to promote practices that aim to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs), with a focus on co-creating value with internal and external stakeholders.

Relevance / originality

The study contributes to the understanding of the integration between strategic management, sustainability, and value co-creation in a non-profit higher education health institution, expanding the theoretical discussion and providing empirical evidence on adherence to the SDGs in practice.

Methodology / approach

This is a qualitative, exploratory, and descriptive study with a single case study design. Semi-structured interviews with 12 managers and an analysis of institutional documents were conducted.

Main results

The results point to the use of strategic instruments aligned with the SDGs, stakeholder engagement practices, recognition of value co-creation as an institutional process, as well as challenges in measuring impacts and systemic integration between sectors of the Higher Education Institution.

Theoretical / methodological contributions

The article reinforces the applicability of stakeholder theory and the logic of dominant service in university management, proposing an integrated model of sustainability and value co-creation as a competitive advantage in higher education institutions in the health sector.

Social / management contributions

It provides support for the management of HEIs seeking to align their activities with the 2030 Agenda, demonstrating how participatory governance, strategic planning, and active listening to stakeholders promote positive social impacts and institutional legitimacy.

Keywords: Stakeholder Theory, Value Co-creation, Strategic Management, Sustainable Development Goals, Higher Education Institutions

COCRIAÇÃO DE VALOR E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA ÁREA DA SAÚDE

1 INTRODUÇÃO

A Teoria dos Stakeholders fornece um referencial analítico fundamental para compreender a dinâmica da criação de valor nas organizações contemporâneas. Com base na premissa de que uma organização só prospera quando é capaz de atender às necessidades e interesses de seus diversos stakeholders, essa teoria tem sido amplamente empregada para interpretar o papel das instituições em contextos sociais, econômicos e políticos complexos (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010). No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), essa abordagem torna-se particularmente relevante, visto que essas organizações lidam com múltiplos grupos de interesse, estudantes, docentes, gestores, governos, comunidades, agências reguladoras e o mercado, cuja influência recíproca demanda uma gestão estratégica eficiente e adaptativa (Marques, 2013; Savga et al., 2018).

A medida que as IES enfrentam pressões crescentes por qualidade, eficiência, impacto social e sustentabilidade, torna-se necessário que seus modelos de gestão transcendam a lógica tradicional de desempenho acadêmico. A gestão estratégica voltada à sustentabilidade e à criação de valor compartilhado exige a incorporação de ferramentas que possibilitem uma análise sistêmica dos stakeholders e o desenvolvimento de práticas de governança responsáveis. Nesse sentido, destaca-se a cocriação de valor, conceito derivado da lógica do serviço dominante, que pressupõe a construção colaborativa de soluções entre a organização e seus stakeholders, visando benefícios mútuos e duradouros (Busser & Shulga, 2018).

Essa perspectiva ganha força no contexto da implementação da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, especialmente no que se refere aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). As IES são reconhecidas como atores estratégicos para o alcance dos ODS, não apenas por seu papel na formação de profissionais conscientes e responsáveis, mas também por sua capacidade de desenvolver e difundir conhecimento, promover inovações sociais e influenciar políticas públicas (Avelar et al., 2019). Os ODS 4 (Educação de Qualidade) e 3 (Saúde e Bem-estar) são particularmente relevantes para IES da área da saúde, cuja missão institucional está diretamente associada à formação de profissionais qualificados e ao fortalecimento de sistemas de saúde.

Ainda assim, observa-se uma lacuna significativa na literatura científica, no que diz respeito à articulação entre gestão estratégica, cocriação de valor e ODS em instituições de ensino da área da saúde, privadas e sem fins lucrativos, vinculadas a hospitais de ensino. Essas organizações, além de cumprirem papel formativo, desempenham funções assistenciais e gerenciais complexas, o que exige modelos de gestão mais integrados, sustentáveis e orientados a resultados coletivos (Faraco et al., 2019; Tatsch et al., 2022).

Delimita-se, portanto, como objeto deste estudo a Faculdade de Saúde Santa Casa BH (FSSCBH), uma IES privada, sem fins lucrativos, vinculada à Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, reconhecida como hospital de ensino. A escolha da instituição se justifica por sua expressiva atuação na formação de profissionais da saúde, bem como pelo seu recente movimento de adesão às diretrizes do Pacto Global da ONU, o que evidencia sua intenção de consolidar práticas sustentáveis institucionalmente. O estudo concentra-se especificamente na análise das estratégias adotadas pela FSSCBH para o alinhamento aos ODS, com foco na promoção da cocriação de valor com os stakeholders internos, notadamente os gestores institucionais.

Nesse cenário, surgem tensões e desafios conceituais entre a Teoria dos Stakeholders e a prática da gestão estratégica, muitas vezes motivadas por diferentes interpretações sobre o papel das organizações na sociedade. Freeman et al. (2020) apontam que, embora distintas, essas abordagens podem ser mutuamente benéficas quando orientadas por uma visão pragmática e comprometida com o desenvolvimento sustentável. Isso se torna ainda mais urgente no contexto pós-pandemia de Covid-19, no qual as IES são pressionadas a revisar seus modelos de atuação diante da necessidade de inovação, colaboração intersetorial e formação de competências adaptativas (Kovtun et al., 2021; Xu et al., 2022). Diante desse panorama, emerge o seguinte problema 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?

A partir desse problema, definiu-se como objetivo geral do estudo 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. O alinhamento das estratégias institucionais aos ODS promove uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade, que, quando articulada à gestão estratégica e ao engajamento dos stakeholders, potencializa a cocriação de valor em Instituições de Ensino Superior (IES) sem fins lucrativos.

Essa investigação justifica-se tanto pela relevância teórica, ao contribuir com a ampliação do debate sobre o papel estratégico das IES na disseminação dos ODS, quanto pela contribuição empírica, ao oferecer evidências sobre práticas de gestão em uma instituição da área da saúde vinculada a um hospital de ensino de grande porte e em processo de adesão ao Pacto Global da ONU. Além disso, trata-se de um estudo oportuno frente à necessidade de novas abordagens que integrem sustentabilidade, ética, inovação e responsabilidade social no ensino superior.

No plano social, esta pesquisa reforça o papel da Faculdade de Saúde Santa Casa BH na formação de profissionais capazes de equilibrar objetivos econômicos, sociais e ambientais, alinhados aos princípios da Agenda 2030. No plano acadêmico, ela responde a um chamado por abordagens que promovam a superação do pensamento organizacional tradicional, incentivando a adoção de estratégias baseadas em colaboração, mensuração de impacto e engajamento dos stakeholders (Langrafe et al., 2020; De Iorio et al., 2022). Dessa forma, o estudo contribui para o fortalecimento da Teoria dos Stakeholders aplicada ao ensino superior, especialmente em um setor estratégico como o da saúde, e oferece subsídios práticos para gestores, formuladores de políticas públicas e instituições educacionais comprometidas com a transformação sustentável.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos stakeholders, proposta por Freeman (1984), redefine a organização como uma rede de relacionamentos entre indivíduos e grupos que afetam ou são afetados pela realização dos objetivos organizacionais. Inicialmente desenvolvida no campo da administração estratégica, essa teoria rompe com a lógica exclusivamente economicista, incorporando aspectos éticos e relacionais ao processo de tomada de decisão (Freeman et al., 2010).

Autores como Noland e Phillips (2010) ampliam essa abordagem ao identificar dois principais direcionamentos: os habermasianos, que defendem um engajamento moral baseado em condições ideais de comunicação; e os estrategistas éticos, que defendem a incorporação da moralidade na formulação estratégica, eliminando a separação entre estratégia e ética. Essa integração se fortalece no contexto contemporâneo, onde o comportamento ético e socialmente responsável das organizações é cada vez mais valorizado pelos stakeholders, sobretudo em instituições públicas e do terceiro setor (Harrison et al., 2015).

No caso das IES, os stakeholders englobam alunos, docentes, gestores, governo, comunidade e mercado de trabalho, entre outros. Estudos demonstram que a gestão estratégica das IES é mais efetiva quando baseada no engajamento dos stakeholders em processos participativos e colaborativos (Henning et al., 2012; Langrafe et al., 2020).

A Teoria dos Stakeholders fornece a base conceitual para compreender as dinâmicas de relacionamento entre a IES e seus públicos estratégicos. No contexto da presente pesquisa, essa abordagem fundamenta a análise do alinhamento estratégico aos ODS a partir da escuta e participação ativa dos gestores institucionais, entendidos como stakeholders internos.

2.2. Cocriação de Valor em Instituições de Ensino Superior (IES)

A lógica dominante do serviço (Service-Dominant Logic – SDL), proposta por Vargo e Lusch (2004a; 2008), propõe um novo paradigma para a criação de valor, não mais centrado no produto final, mas na interação entre os atores. A cocriação de valor se dá na medida em que os stakeholders, especialmente os usuários dos serviços, participam ativamente na construção da oferta de valor.

Nas IES, esse conceito tem sido ampliado para incluir o envolvimento de alunos, professores e gestores na construção de práticas acadêmicas e administrativas que gerem valor compartilhado (Ng & Forbes, 2009; Mainardes et al., 2013). A educação, como serviço complexo e intangível, exige a participação ativa dos estudantes, que são simultaneamente beneficiários e cocriadores do valor educacional (Zamora-Ramos et al., 2023).

Fleischman et al. (2015) propõem uma tipologia para o grau de cocriação no ambiente educacional, variando entre consumidor, colaborador e codesigner. Essa estrutura auxilia na compreensão do papel dos diferentes stakeholders no processo de inovação institucional e na promoção da qualidade acadêmica.

A perspectiva da cocriação de valor complementa a teoria dos stakeholders ao evidenciar que a geração de valor nas IES não é unilateral, mas construída em colaboração. No caso da FSSCBH, investigada neste estudo, o engajamento dos gestores como cocriadores de estratégias sustentáveis se mostra essencial para o fortalecimento institucional e o atendimento aos ODS.

2.3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Sustentabilidade em IES

Os ODS, lançados pela ONU em 2015, constituem um plano de ação global para erradicação da pobreza, proteção ambiental e promoção de bem-estar. O compromisso das IES com a Agenda 2030 se materializa por meio da formação de lideranças responsáveis, da produção de conhecimento e da atuação social (Zamora-Polo & Sánchez-Martín, 2019).

A inserção dos ODS nas estratégias das IES requer uma governança orientada à sustentabilidade, com políticas institucionais alinhadas aos princípios do Pacto Global da ONU. A literatura aponta que a adoção dos ODS como referencial estratégico nas IES fortalece a legitimidade institucional e amplia a capacidade de gerar impacto social positivo (Abou-Warda, 2014; Gonzalez et al., 2017; Chatelain-Ponroy & Morin-Delerm, 2016).

Estudos demonstram que a implementação dos ODS depende da capacidade das IES em integrar sustentabilidade à gestão estratégica e às práticas pedagógicas. Esse processo implica não apenas o compromisso da alta gestão, mas também a atuação colaborativa dos stakeholders internos (Langrafe et al., 2020; Seibert & Macagnan, 2019).

A incorporação dos ODS à estratégia institucional amplia a responsabilidade social das IES e reforça seu papel no desenvolvimento sustentável. Na FSSCBH, a adesão ao Pacto Global e o alinhamento das políticas institucionais aos ODS configuram um movimento estratégico que demanda envolvimento ativo dos stakeholders para garantir coerência e efetividade.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa social de finalidade básica, uma vez que investiga um fenômeno inserido no campo das ciências sociais aplicadas, envolvendo sujeitos que compartilham identidade e contexto com o pesquisador (Deslandes et al., 2007). Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo. É exploratório por buscar aprofundar a compreensão do fenômeno da cocriação de valor em uma IES da área da saúde, levantando hipóteses e suposições; e é descritivo por visar à caracterização de práticas institucionais relacionadas aos ODS, com base em dados empíricos (Gil, 2002).

No que tange à abordagem metodológica, adota-se o método qualitativo, por meio do qual se busca compreender o significado atribuído pelos participantes ao objeto estudado, conforme orientações de Deslandes et al. (2007). A análise qualitativa foi conduzida em três etapas: exploração, trabalho de campo e análise dos dados empíricos e documentais. A validade da pesquisa foi assegurada pela triangulação dos dados, pelo uso de múltiplas fontes de evidência e pela coerência teórico-metodológica ao longo do estudo (Torlig et al., 2022).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo comprehende a combinação de pesquisa bibliográfica, documental, de campo e o desenvolvimento de um estudo de caso único, conforme proposto por Yin (2015). O caso selecionado foi a Faculdade de Saúde Santa Casa BH (FSSCBH), IES privada e sem fins lucrativos, mantida pela Santa Casa de Misericórdia de Belo Horizonte, instituição filantrópica reconhecida como hospital de ensino. A escolha do caso justifica-se por sua relevância institucional e pelo alinhamento estratégico com os princípios do Pacto Global da ONU e com os ODS, evidenciado por meio de documentos como o Relatório de Sustentabilidade, políticas institucionais e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

A amostragem foi do tipo não probabilística por conveniência, sendo composta por 12 gestores da FSSCBH e da mantenedora Santa Casa BH, incluindo representantes da diretoria, superintendência, gerências acadêmicas e setores corporativos (jurídico, comunicação, financeiro, entre outros). A coleta de dados envolveu análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas, previamente aprovadas pelos Comitês de Ética em Pesquisa das IES. As entrevistas buscaram captar a percepção dos gestores quanto às estratégias institucionais voltadas ao cumprimento dos ODS e à promoção da cocriação de valor com os stakeholders.

A coleta de dados ocorreu em duas frentes complementares, visando à triangulação das fontes de evidência. Primeiramente, realizou-se uma pesquisa documental a partir de fontes como o Planejamento Estratégico, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), políticas internas e relatórios de sustentabilidade. Esta etapa teve como foco descrever as estratégias formais da instituição voltadas ao cumprimento dos ODS. A segunda frente consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com doze participantes selecionados por conveniência, incluindo gestores da diretoria, superintendência e gerências da FSCBH e de setores corporativos da sua mantenedora, a Santa Casa BH. As entrevistas foram conduzidas após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa e buscaram identificar, na perspectiva dos

gestores, como as práticas relacionadas aos ODS promovem a cocriação de valor e obter sugestões de melhorias.

A abordagem escolhida possibilita a compreensão aprofundada do alinhamento estratégico da FSSCBH em relação aos ODS, com foco na cocriação de valor com stakeholders, contribuindo para o avanço do debate sobre sustentabilidade e gestão estratégica no ensino superior. Os resultados desta análise foram, então, cruzados com as informações obtidas na pesquisa documental, possibilitando uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado e o alcance dos objetivos propostos.

4 RESULTADOS

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas com os gestores da Faculdade de Saúde Santa Casa BH (FSSCBH), em consonância com os documentos institucionais (Plano de Desenvolvimento Institucional, Políticas Institucionais, Relatório de Sustentabilidade, Cadeia de Valor), possibilitou compreender como a instituição tem promovido o alinhamento de suas estratégias organizacionais aos ODS, com foco na cocriação de valor com seus stakeholders.

4.1 Estratégias institucionais voltadas aos ODS

A análise documental, baseada nos instrumentos institucionais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Relatório de Sustentabilidade, o Mapa Estratégico, a Cadeia de Valor e as Políticas Institucionais da FSSCBH, evidenciou o alinhamento da instituição com os princípios do Pacto Global da ONU e os 17 ODS. As políticas institucionais são organizadas em quatro eixos, Atuação, Governança, Eficiência e Gestão, e Responsabilidade Socioambiental, e estão diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos definidos na cadeia de valor.

Desde 2021, a FSSCBH passou a adotar o Relatório de Sustentabilidade em substituição ao Balanço Social, incorporando em seus documentos orientadores indicadores e metas vinculados aos ODS. Entre os destaques, observam-se ações voltadas ao Objetivo 4 (Educação de Qualidade), com ênfase na formação de profissionais conscientes, críticos e éticos, e ao Objetivo 3 (Saúde e Bem-Estar), considerando sua inserção em um contexto hospitalar de ensino.

4.2 Compreensão institucional sobre os ODS e sua incorporação estratégica

Observou-se que os gestores demonstram consciência crescente quanto à importância dos ODS, principalmente os de maior aderência à missão institucional, como o ODS 3 (Saúde e Bem-estar) e o ODS 4 (Educação de Qualidade). No entanto, reconhecem que ainda existem desafios no aprofundamento do conhecimento e na incorporação prática e sistemática dessas diretrizes. Um dos gestores aponta:

“A gente ainda tem muito o que avançar com relação aos ODS, mas já temos políticas e documentos que nos direcionam.” (Gestor 2)

A formalização de políticas institucionais e a adoção do Relatório de Sustentabilidade com base nos princípios do Pacto Global da ONU marcam uma inflexão estratégica importante, contribuindo para um modelo de governança mais transparente, responsável e alinhado à Agenda 2030. A cadeia de valor, estruturada com base nos dez princípios do Pacto, é percebida como um instrumento de articulação entre planejamento, operação e impacto social.

4.3 Práticas estratégicas e integração dos stakeholders

A gestão estratégica da FSSCBH demonstra uma orientação crescente para o engajamento de seus stakeholders internos e externos, com vistas à cocriação de valor. A participação de docentes, discentes, diretores, superintendência e áreas corporativas (Comunicação, Jurídico, Financeiro, entre outras) em processos decisórios é apontada como prática consolidada, embora com potencial de ampliação. Como ressalta um entrevistado:

“A escuta ativa de professores e alunos tem sido fundamental para ajustarmos nossas estratégias. A gestão não pode ser verticalizada.” (Gestor 4)

Esse engajamento se manifesta em diferentes níveis, incluindo comissões temáticas, processos de avaliação institucional, projetos de extensão e grupos de trabalho intersetoriais. Tais práticas estão em consonância com a Teoria dos Stakeholders, conforme proposto por Freeman (1984), que reforça a necessidade de considerar todos os grupos que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da organização. A literatura reconhece que o envolvimento efetivo dos stakeholders pode gerar vantagem competitiva sustentável (Jones et al., 2018; Langrafe et al., 2020).

4.4 Cocriação de valor e sustentabilidade

As entrevistas evidenciam que a cocriação de valor é percebida como prática estratégica na relação com os stakeholders. A instituição reconhece os gestores, professores, alunos e a comunidade como agentes ativos na construção de soluções educacionais e sociais. Isso se reflete na concepção de valor não apenas como resultado da entrega de um serviço educacional, mas como produto de interações contínuas, colaborativas e adaptativas — conforme proposto pela lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004; Vargo et al., 2008).

“Temos feito um esforço para que a comunidade acadêmica se perceba parte da transformação, não só como receptora de ações.” (Gestora 6)

O processo de cocriação de valor torna-se ainda mais relevante no contexto das IES sem fins lucrativos vinculadas à saúde, como é o caso da FSSCBH, onde o impacto social se amplia por meio da formação de profissionais, geração de conhecimento e promoção do bem-estar coletivo.

A cocriação de valor foi percebida como processo interativo e dinâmico, no qual os stakeholders participam ativamente da construção das soluções e da melhoria contínua, contribuindo com conhecimento, experiência e sugestões. Ressaltaram ainda que as práticas associadas aos ODS reforçam a missão social da instituição e promovem a valorização da marca institucional, gerando impactos positivos tanto na comunidade acadêmica quanto na sociedade em geral.

4.5 Alinhamento estratégico e uso de instrumentos de gestão

A institucionalização dos ODS se materializa no uso articulado de ferramentas de gestão estratégica, como o PDI, a cadeia de valor e as políticas institucionais agrupadas em quatro eixos (Atuação; Governança; Eficiência e Gestão; e Responsabilidade Socioambiental). Tais instrumentos permitem integrar os objetivos organizacionais às demandas sociais, promovendo coerência entre missão, valores e ações.

“Esse relatório nos obrigou a olhar para dentro, organizar nossos dados, mostrar o que fazemos e planejar melhor.” (Gestor 10)

O alinhamento estratégico, neste caso, não é apenas formal ou documental, mas incorporado à cultura organizacional em processo contínuo de amadurecimento. A literatura

aponta que estratégias bem estruturadas aumentam a capacidade adaptativa das IES diante de ambientes complexos e voláteis (Henning et al., 2012; Meyer Jr. et al., 2012).

4.6 Desafios e oportunidades na gestão estratégica para os ODS

Apesar dos avanços identificados, os gestores apontam obstáculos relacionados à comunicação interna sobre os ODS, à padronização de indicadores para mensuração de resultados e à integração sistêmica entre os setores da instituição. Existe o reconhecimento de que a gestão da sustentabilidade demanda investimentos contínuos em capacitação, inovação e avaliação crítica.

“Precisamos melhorar nossa forma de mensurar os impactos das ações. Não basta dizer que fazemos, é preciso mostrar como fazemos e quais os resultados.” (Gestor 9)

Nesse sentido, os resultados da pesquisa confirmam a importância de ampliar as práticas de governança participativa, fortalecer os processos de planejamento estratégico e reforçar a cultura de avaliação institucional, como formas de garantir não apenas o cumprimento das metas dos ODS, mas também a geração de valor compartilhado com os stakeholders — premissa fundamental para a sustentabilidade e legitimidade das IES no século XXI.

4.7 Propostas de ações para cocriação de valor com os stakeholders

Como resultado da análise qualitativa dos dados, foram identificadas propostas de ações que visam potencializar a cocriação de valor e fortalecer a vantagem competitiva da FSSCBH. As sugestões incluem:

- (i) ampliar os canais de diálogo com os stakeholders internos e externos;
- (ii) institucionalizar fóruns permanentes de discussão sobre sustentabilidade e inovação;
- (iii) fortalecer parcerias interinstitucionais com foco nos ODS;
- (iv) aprimorar os indicadores de desempenho alinhados aos princípios da responsabilidade social e à governança participativa.

Os dados evidenciam que a consolidação de práticas sustentáveis e cocriativas depende da articulação entre liderança estratégica, cultura organizacional voltada à aprendizagem e desenvolvimento, e alinhamento entre missão institucional e práticas operacionais.

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 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 (2014) 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 (2014) 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 (2014) 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 (2014) 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 de conteúdo 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 (2014), 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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar como é realizado o alinhamento das estratégias para promover práticas e processos voltados ao cumprimento dos 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 entrevistas, 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 (2014), 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.
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69-86.
- De Iorio, S., Zampone, G., & Piccolo, A. (2022). Determinant Factors of SDG Disclosure in the University Context. *Administrative Sciences*, 12(1), 21.
- Deslandes, S. F., Gomes, R., & Minayo, M. C. de S. (2007). Pesquisa social: teoria, método e criatividade (26a ed.). Vozes.
- 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.
- 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*. 32(00), e021009.
- 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 University 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.
- 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.
- 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
- 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.
- Marques, M. D. C. D. C. (2013). Strategic Management, Leadership and Governance of the University in Portugal. https://mpra.ub.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.

- 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.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93-106.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.