

O ENGAJAMENTO DOS ATORES CENTRAIS NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO EM CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS NA PERSPECTIVA DO MODELO DE SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

EVERTON ARISTIDES MARGUEIRO
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ROBERTO BAZANINI
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)

ALEX SANDRO DOS SANTOS VIEIRA

Agradecimento à orgão de fomento:

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

O ENGAJAMENTO DOS ATORES CENTRAIS NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO EM CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS NA PERSPECTIVA DO MODELO DE SALIÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual da gestão do conhecimento, as inovações tecnológicas, juntamente com atributos socioeconômicos, culturais e ambientais, exercem pressões nos distintos interesses, particulares e transversais, das estruturas institucionais de Governos, Instituições de Ensino Superior (IES) e das Comunidades ao redor. Dentre as repercussões dessas pressões sobre os rumos da sociedade moderna, destaca-se a emergência de discussões sobre as adequações em processos avaliatórios e da própria formação profissional superior, com o objetivo de atender aos desígnios desses atributos sociais (DICKER et al., 2018; SUCCI; CANOVI, 2020).

Nesse contexto, a geração de valor, impulsionada pela coprodução e transferência de conhecimento das pesquisas e pelo desenvolvimento da inovação tecnológica, tem levado ao surgimento de novos atributos “não humanos” – como a Inteligência Artificial (IA), Big Data (BD), Internet das Coisas (OiT), e a Aprendizagem de Máquina (Learning Machine) – que implicam a necessidade de difundir para a sociedade, o conhecimento gerado, no preenchimento das lacunas dos atributos socioeconômicos, culturais e ambientais, durante o processo da formação profissional (LANGRAFE, 2020; SCHORMAIR; GILBERT, 2021).

Essa concepção considera que as transformações tecnológicas desafiam as estruturas e o comportamento da formação profissional, equilibrada e alinhada com a velocidade dessas evoluções, especialmente, sobre a capacidade humana de se engajar e contribuir efetivamente com as comunidades periféricas ao conhecimento (ZHOC et al., 2019); por exemplo, por privilegiar as ações extensionistas.

O aumento da importância das ações extensionistas tem se tornado uma realidade no contexto brasileiro, sendo invocado pela Lei nº 13.005/14 Plano Nacional de Educação (PNE), ao incluir a obrigatoriedade de oferta, nas grades curriculares, de pelo menos 10% (dez por cento) do total de créditos exigidos para formação e pela Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 07/2018 que instituiu a “curricularização da extensão” (BRASIL, 2014; BRASIL, 2018; SILVA; VIEIRA; TAMBOSI FILHO, 2024).

Esses avanços impulsionaram importantes mudanças recentes nas Diretrizes Curriculares dos cursos de Ciências Sociais Aplicadas, pela evidência da dissociação da Extensão como componente das Atividades Complementares, conforme art. 8º da Resolução (CNE) nº 04/2005, para um componente curricular independente, da Dimensional da Interação com o Ambiente Externo, em especial, com o Mercado de Trabalho, art. 11 da Resolução (CNE) nº 05/2021 (BRASIL, 2005; 2021).

A Extensão deve passar por avaliações internas e externas. A autoavaliação (interna) é orientada por seu aspecto crítico, contínuo e norteado pelas seguintes diretrizes: pertinência aos conteúdos curriculares; atender aos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos; e a demonstração dos resultados alcançados em relação ao público participante. De outro lado, as avaliações externas dos cursos superiores ocorrem em ciclos de três anos, por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC). Nesse contexto, as atividades Extensionistas estão contidas na Dimensão Organização Didático-Pedagógica, em conjunto com as de Ensino e da Pesquisa (BRASIL, 2014).

1.1 Problema e objetivo da pesquisa

As regulações atuais do Ministério da Educação sobre a avaliação da Extensão, carecem de modelos e dispositivos específicos de medição. Além disso, as práticas de autoavaliação apresentadas nos estudos, refletem contradições teóricas que ainda não foram devidamente

explicadas, justificadas pela incipiência regulatória e a ausência de métodos institucionalizados de aplicação. Diante dessa constatação surge a questão central da pesquisa: como a saliência e a transversalidade de saberes e competências dos atores contribuem ao engajamento de projetos de extensão?

Nesse sentido, o objetivo do estudo está em propor um modelo de análise generalizável, que possa ser testado e validado em projetos de extensão longitudinais, por meio do uso de técnicas qualitativas e da teoria de saliência dos *stakeholders*.

1.2 Justificativa

A escolha teórica e do objeto de estudos se justificam pela relevância epistemológica de aprimoramento do tema, e por se tratar de um projeto que, por ainda estar em curso, propicia aplicar as técnicas nas etapas de planejamento, execução, monitoramento e dos resultados. Além disso, trata-se de um projeto que sofreu diversos ajustes e contribuições importantes ao longo de seus seis anos de existência, como o acréscimo de professores e alunos de administração e economia, propiciando analisar a transversalidade de conhecimentos que passou a integrá-lo.

Conforme citado anteriormente, o modo desalinhado sobre a falta de regulação e sobre como as autoavaliações das ações extensionistas têm sido realizadas; e a confusão conceitual sobre algumas técnicas metodológicas e teorias escolhidas, o tema revela-se latente para avanços rumo à institucionalização e uniformização de um método de autoavaliação (PIRES DA SILVA, 2020; SILVA; VIEIRA; TAMBOSI FILHO, 2024).

Para mitigar este problema, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão (FORPROEX) sugeriu, no encontro de 2017, que as IES devam considerar como diretrizes dos processos de autoavaliação de ações extensionistas: a indicação dos atores partícipes, a especificação de suas responsabilidades, o monitoramento das etapas de execução e, a consolidação das etapas, processos, ações e resultados (FORPROEX, 2017; RODRIGUES, 2016).

O objetivo desta proposta foi preparar o campo de atuação extensionista para obtenção síncrona de registros robustos sobre o planejamento, a execução e os impactos à população atendida, como forma de se obter um conjunto de dados informacionais suficientes para realização da autoavaliação e atender, posteriormente, os conceitos verificáveis, por ocasião da avaliação externa periódica.

Essas contribuições representam importantes avanços para as discussões sobre a institucionalização da autoavaliação da Extensão, com relativa proximidade à intenção regulatória dos Órgãos Governamentais que, ao propiciarem maior autonomia às IES, concedeu-lhes livre permissão para desenvolver seus próprios métodos de planejamento e monitoramento das ações; dos registros dos resultados e reflexos, apesar do distanciamento da realidade prática dentro das IES, visto que o enfoque dos estudos se restringe na apresentação de indicadores ou de relatos de experiências exitosas (RODRIGUES, 2016).

Essas percepções também ganham reforço dos críticos ao modelo de avaliação externa, que apontam lateralidade da percepção da qualidade das atividades de Extensão nos processos de avaliação acadêmica externa, pela ausência de modelos precisos de medição na avaliação interna (HUNGER et al., 2014; PIRES DA SILVA, 2020; SILVA; VIEIRA; TAMBOSI FILHO, 2024).

Nesse sentido, para responder aos aspectos avaliativos internos e externos com maior robustez e, em consonância aos objetivos da Resolução (CNE) nº 07/2018, as atividades extensionistas precisam ser incentivadas por uma gestão integrada do mapeamento das partes interessadas, do monitoramento de suas ações e dos registros das evidências, ao longo de todo processo Extensionista (FREEMAN; DMYTRIYEV; PHILLIPS, 2021).

Essa perspectiva defende a ideia que todos os *stakeholders* (direta ou indiretamente) ligados ao processo, se engajam, posicionam e interagem, influenciando os resultados. Isso facilita o mapeamento dos atores e da projeção de cenários possíveis, para a tomada de decisão, por exemplo, sobre dar continuidade a projetos de extensão (KUJALA et al., 2022; ZHOC et al., 2019).

A visão proposta pelo modelo da Saliência dos Stakeholders responde bem a estes desafios, visto que o conceito se baseia na percepção da posse dos atributos sociais, econômicos, culturais e ambientais (MITCHELL; LEE; AGLE, 2017); dimensionados nas esferas de poder, legitimidade e urgência, e, pela dinâmica interativa de criação de valor mútuo, que, no espaço-tempo, facilita a identificação dos níveis de participação, engajamento e persuasão dos *stakeholders* (BANDIERA, 2013; BAZANINI et al., 2020; MITCHELL et al., 2022).

Dessa forma o estudo se propõe utilizar de técnicas qualitativas para identificar a saliência e a mensuração do engajamento das partes interessadas, para avaliar, de modo longitudinal, o histórico das evoluções de um Projeto de Extensão na área financeira e tributária, de uma IES privada (MITCHELL et al., 2022; SCHORMAIR; GILBERT, 2020).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Breve relato das evoluções da extensão no Brasil

A Extensão é caracterizada pelo Ministério da Educação como um importante componente contido nas trilhas de formação discente, com reflexos e ganhos sociais coletivos, e consiste em um “*processo interdisciplinar educativo que promove a interação entre IES e outros setores da sociedade, aplicando o desenvolvimento científico e tecnológico junto aos agentes do meio externo*”.

Embora oficialmente tenha sido regulamentada na década de 30 do século passado, pelo Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931, somente após a promulgação da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, emergiram iniciativas para se consolidar um Plano Nacional de Extensão Universitária, com o objetivo de lançar luzes ao enfoque de ações de proximidade entre as IES e a Comunidade, com vistas ao aprofundamento das capacidades interativas dos egressos e a sociedade, por meio de vivências conjuntas e integrativas, que promovam o desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental, no preparo para o mercado de trabalho (BRASIL, art. 35 alínea f, 1931; BRASIL, 1988).

Nesses avanços, a influência e esforço do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão (FORPROEX), formado por membros de Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), é um exemplo de uma entidade paraestatal que promoveu estímulos para um olhar mais apurado sobre a importância da regulamentação da Extensão, pelos Órgãos Governamentais (FORPROEX, 2017).

Enquanto a urgência os tenha unificado e organizado, a legitimidade relativa e ausência de poder para decidir do FORPROEX, não promoveu, com a celeridade esperada, os anseios de institucionalizar um Plano Nacional da Extensão e sua inclusão nas Diretrizes Curriculares dos cursos. Nesse contexto, o reconhecimento da necessidade de se aprimorar a capacitação da mão de obra tradicional, pelas instâncias Governamentais responsáveis pela regulação e avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), por meio da Extensão, ocorreu de modo gradual (HUNGER et al., 2014; PIRES DA SILVA, 2020; RODRIGUES, 2016).

Nos últimos vinte anos, alguns avanços foram conquistados. A implantação do Sistema de Informações da Extensão (SIEX) que ocorreu de modo unilateral pelas IPES, foi, posteriormente, institucionalizado pelo Ministério da Educação, pela implementação do (SIEX-Brasil). Os avanços do sistema de cadastro das ações extensionistas evoluiu, posteriormente, para o Sistema de Informação e Gestão de Projetos (SIG-Proj) do Governo Federal (PIRES DA SILVA, 2020; RODRIGUES, 2016).

Contudo, as diversas propostas apresentadas para implantação de um Plano Nacional da Extensão com fulcro de ressaltar a indissociabilidade do ensino-pesquisa-extensão, culminaram à simples implementação da obrigatoriedade de maior quantidade de ações extensionistas nos cursos superiores, gerando a necessidade de mais engajamento entre as partes interessadas (HUNGER et al., 2014; RODRIGUES, 2016; ZHOC et al., 2019).

Em 2014, a Lei nº 13.005/14 Plano Nacional de Educação (PNE), incluiu a oferta de pelo menos 10% de projetos de Extensão sobre a carga horária total dos cursos. Posteriormente, em 2018, a Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 07/2018 instituiu a “curricularização da extensão”, iniciando uma nova fase na institucionalização da Extensão nos currículos nacionais de cursos do Brasil (BRASIL, 2014; SILVA; VIEIRA; TAMBOSI FILHO, 2024).

Esses avanços reverberaram mudanças recentes nos cursos de Ciências Sociais Aplicadas, como os de Administração, Contábeis e Economia, nas Resoluções de Diretrizes Curriculares, pela migração da simples concepção de atividades complementares equivalentes, para um componente Dimensional de Interação com o Mercado de Trabalho.

Quadro 1. Avanços Regulatórios da Extensão no Brasil no Curso de Administração

	METAS	ORIENTAÇÃO DEFINIDORA
Lei 13005/14 (PNE)	12.7 Elevar a taxa de matrículas no ensino superior:	Dissociação das ações de Extensão das Atividades Complementares; e, Inclusão obrigatória de 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares da graduação em programas e projetos de extensão, orientados prioritariamente, para áreas de grande pertinência social;
	METAS	ORIENTAÇÃO DEFINIDORA
Resolução CNE nº 07/2018	Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/201	atividade que se integra à matriz curricular e à organização da pesquisa, constituindo-se em processo interdisciplinar, político educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre as instituições de ensino superior e os outros setores da sociedade, por meio da produção e da aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa.
	ORIENTAÇÃO DEFINIDORA:	
Resolução CNE nº 05/2021: Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração	§ 4º Recomenda-se estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.	

Elaborado pelos autores, com base nas regulações da Extensão no Brasil (BRASIL, 2005; 2014; 2018; 2021).

2.2. A Saliência dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* é uma abordagem gerencial que apoia a tomada de decisões das organizações, por meio da identificação dos atores influentes e das interações sinérgicas das partes interessadas, pela geração de valor particular e coletivo: econômico, social, tecnológico, cultural e ambiental (FREEMAN; REED, 1983; LANGRAFE, 2020; SCHORMAIR; GILBERT, 2021). Essa perspectiva, enfatiza a importância de reconhecer e atender os interesses e as necessidades de todos os *stakeholders* externos.

Contudo, algumas críticas emergiram sobre essas concepções iniciais. A dificuldade de se estabelecer quem são os *stakeholders* e de distinguir suas especificidades e interesses comuns aos da empresa, tornaram-se o foco das pesquisas.

Para mitigar esses apontamentos, Hill e Jones (1992) desenvolveram o modelo de Stakeholders “agentes”, que consistia na argumentação de que os gestores (teoria de agência) deveriam agir de modo a satisfazer as necessidades e interesses legítimos das partes, desde que preservando os interesses próprios da entidade. Donaldson e Preston (1995) dimensionaram o modelo de classificação e identificação dos *stakeholders* por meio das abordagens descritiva, instrumental e normativa, passando a considerar os elementos comportamentais relacionais que os influenciavam (como contratos e regulamentos, proximidade moral e ética), além de incluir os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e outros grupos afetados pelas operações da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995; HILL; JONES, 1992).

A concepção teórica de Saliência dos *Stakeholders* se sobrepõe às concepções anteriores por permitir uma abordagem mais abrangente e inclusiva das relações. Nesse contexto, as práticas estratégicas diárias são orientadas pelas necessidades e influências dos *stakeholders* identificados com base nos atributos de poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Quadro 2. Características dos atributos dos Stakeholders

Poder	Relacionamento em que o agente A faz com que o agente B não faria espontaneamente (Weber, 1947).	Coercitivo Utilitário Simbólico	Poder, Influência, Autoridade Competitividade
Legitimidade	Percepção generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema social (Suchman, 1995).	Individual, organizacional Institucional	Contrato Legalidade Crença
Urgência	A reivindicação do <i>stakeholder</i> requer atenção imediata (Mitchel, Agle, Wood (1997).	Atendimento do prazo Criticidade	Rapidez Importância

Fonte: autores com base em Weber (1947); Suchman (1995); Mitchel, Agle, Wood (1997).

Assim, na perspectiva de Mitchel, Agle, Wood (1997), a partir da combinação dos atributos possuídos pelos *stakeholders* os gestores devem destinar tratamento particularizado aos grupos de agentes envolvidos no empreendimento.

Figura 1. Tipologia dos stakeholders



Saliência dos Stakeholders

Apenas uma saliência (latentes) – Adormecidos (Poder); Discretos (Legitimidade); Exigentes (Urgência).
Dois saliências (expectantes) – Dominantes (Poder e Legitimidade); Perigosos (Poder e Urgência); Dependentes (Legitimidade e Urgência).
Três saliências (pleno) definitivo (Poder, Legitimidade e Urgência).

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle, Wood (1997, p. 87).

Isso significa que os *stakeholders* podem ser classificados, identificados e incluídos segundo a complexidade das tarefas e à conveniência estratégica dos interesses internos da entidade, considerando a necessidade de recursos (FREEMAN; DMYTRIYEV; PHILLIPS, 2021), a intensidade relacional, em cada etapa do processo, privilegiando as interações e a

redução dos riscos, pelo engajamento e a comunicação ética como elementos responsivos às incertezas (KUJALA et al., 2022; MITCHELL et al., 2022).

Essa abordagem também permite identificar *stakeholders* dinâmicos como: o equilíbrio dos distintos interesses que constroem relacionamentos mutuamente benéficos; a melhora do desempenho e engajamento nas etapas de execução, monitoramento e resultados; as alterações dos níveis de participação, relevância e importância (que podem ocorrer no espaço-tempo) pelas mudanças no ambiente, processos ou nas decisões (GREGORYA et al., 2020; MITCHELL; LEE; AGLE, 2017); que propiciam obter uma reputação mais sólida para a imagem da IES, além de propiciar perspectivas mais flexíveis para tomadas de decisões a longo prazo (BAZANINI et al., 2020).

Essa concepção assegura que as bases curriculares (predeterminadas) permaneçam alinhadas às diferentes expectativas dos *stakeholders*, mesmo quando influenciada e proporcionada pela flexibilidade das ações extensionistas multinível, e pela proximidade da universidade aos anseios e atributos diversos da comunidade local.

Assim, ao integrar a teoria da saliência dos *stakeholders* no planejamento, execução e na avaliação das ações extensionistas, as instituições de ensino superior podem identificar oportunidades para desenvolver um ambiente com interações espaciais e colaborativas; ao passo que o confronto avaliativo das expectativas iniciais e das percepções finais das partes interessadas, em todas as etapas do processo extensionista, potencializa o desenvolvimento de instrumentos de aprimoramento e geração de valor, decorrente dos conhecimentos partilhados, propiciando vínculos longínquos e sustentáveis (LANGRAFE, 2020; SCHORMAIR; GILBERT, 2021).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por sua abordagem qualitativa e descritiva, e por gerar reflexões sobre dados secundários de informações padronizadas, obtidos com base em materiais produzidos pelo objeto de estudo investigado, para coleta e análise.

Quanto ao método de investigação, foi utilizado a análise de conteúdo devido às especificidades organizacionais e da facilidade de obtenção dos dados da IES investigada, por meio do *Software Iramuteq* que é um sistema que auxilia na análise de dados textuais e de questionários, amplamente utilizado em pesquisas qualitativas, especialmente em ciências sociais, sociais aplicadas e educação.

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo pode ser classificada em duas categorias principais: quantitativa e qualitativa. Em linhas gerais, a análise quantitativa utiliza técnicas que envolvem a contagem das unidades de registro e métodos estatísticos. A análise qualitativa se concentra avaliação descritiva do conjunto de unidades de registro, para contribuir na relação de nuances relevantes (imperceptíveis pela análise quantitativas) em determinados trechos da mensagem (BARDIN, 2009). A escolha entre esses tipos de análise depende do conteúdo em questão e dos objetivos específicos da pesquisa.

Nesse sentido, a escolha pela abordagem pode ser apropriada para a execução desse estudo, visto que os dados analisados compreendem textos legais, resoluções internas da IES, atas de reunião, contratos de parceria e relatos de expectativas e experiências dos atores – que propiciaram o desenvolvimento de um protocolo de investigação, sequenciado em três etapas, disposta no quadro 3:

Quadro 3. Etapas da Investigação

Etapas	Procedimentos	Descrição
Etapal	Coleta de dados preliminar	• Pesquisa bibliográfica, nas <i>bases Scopus, Web of Science e Scopus</i> (Internacional), para fins e obtenção das discussões mais recentes sobre a dinâmica da saliência dos <i>stakeholders</i> e de modelos de autoavaliação da Extensão universitárias.

		<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa bibliográfica na base <i>Scielo</i> (Nacional) para obtenção específica dos artigos mais relevantes e citados sobre autoavaliação da Extensão no âmbito brasileiro.
Etapa 2	Pesquisa Documental	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de textos legais do Ministério da Educação, do Conselho Nacional de Educação e regulamentações internas da IES estudada: identificar a legitimidade institucional; aumento da quantidade ofertada (10% da carga horária dos cursos); autonomia para as IES instituírem a autoavaliação de seus projetos de extensão; a persistente ausência regulatória das diretrizes, dimensões e indicadores aplicados para a autoavaliação interna.
Etapa3	Matriz do Modelo de Saliência	<ul style="list-style-type: none"> • Construção e aplicação de uma matriz dimensional entre os atributos poder, legitimidade e urgência, e dos níveis de relevâncias interativas com o atributo tempo, para indicar variáveis da participação, frequência e influência nas decisões de “ajustes nos projetos”.

Fonte: autores

Primeiramente, importante salientar que a busca por critérios mais abrangentes por um modelo de autoavaliação da Extensão, conformou-se utilizar critérios exequíveis para outras pesquisas, elegendo-se, como unidades de registro, termos comuns para definir os atributos de expectativas e percepções dos stakeholders, como sugere o trabalho de Bandiera et al. (2013).

Em seguida, estipulou-se os critérios de correspondência conforme orienta Bardin, (2009), para relacionar cada stakeholder (dimensionados às perspectivas de poder, legitimidade e urgência) à cada um ou mais atributos (unidades de registro), conforme suas especificidades e interesses participativos, para cada etapa do projeto (BANDIERA, et al., 2013; BARDIN, 2009).

Quadro 4: Mapeamento dos atores envolvidos e unidades de correspondência

Atores Dimensionados	Características institucionais / Stakeholder	Unidades de Correspondência (Interesses dimensionáveis)
Governo	(periférico)	Expectativa de atendimento à legislação Fiscal; Acompanhamento e Auditoria de atendimentos.
IES	(central)	Prospecção de parcerias, Disponibilização de recursos; Melhoria de imagem.
Professores	(periférico)	Planejamento das ações; Preparo e treinamento de alunos; Controle das informações e dados gerados; Responde à Auditoria e à IES.
Alunos	(central)	Expectativa de cumprimento das horas de extensão (como parte da grade curricular; Obtenção de conhecimento técnico e de habilidades socioemocionais práticas para o trabalho
Parceiros	(periférico)	Colaboração logística, de geração de informações e dados de mídia.
Comunidade atendida	(central)	Obtenção de auxílio às questões fiscais, societárias empresariais e financeiras.

Elaborado pelos autores

Assim, optou-se pelo dimensionamento com base na realidade estrita da Instituição, em razão das etapas comuns dos processos de um curso de Extensão (que são genericamente aplicáveis para qualquer outro modelo); e, a identificação dos Stakeholders envolvidos em cada etapa conforme contratos e parcerias existentes, evitando a subjetividade de escolha do pesquisador, que viesaria a estratificação dos dados e consequentemente, os resultados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, na perspectiva do emprego da técnica da Análise do Conteúdo, apontam que, dentre os atributos propostos no Modelo de Saliência dos *Stakeholders*, o atributo legitimidade se destaca ao propor a avaliação contínua e participativa, ao favorecer maior proximidade entre os atores, fator esse, que propicia elementos consistentes para se maximizar a eficiência dos procedimentos empregados.

A percepção desse fenômeno se revela imprescindível para o desenvolvimento de medidas de aprimoramento em projetos de extensão, visto que, realimenta as diretrizes de planejamento e execução dos processos, tende a aumentar o senso de pertencimento como elemento estratégico para tomada de decisões eficazes e, conseqüentemente, influenciar positivamente o alcance dos resultados pretendidos.

O projeto de extensão analisado foi constituído na IES em 2018 e tem aplicação sazonal, somente nos primeiros semestres de cada ano, por se tratar de uma atividade relacionada a um programa de cidadania fiscal instituído pela Receita Federal do Brasil (RFB), intitulada inicialmente de Núcleo de Apoio Contábil Fiscal (NAF).

O programa consiste na qualificação gratuita da consciência fiscal de cidadãos, sob a cooperação técnica da RFB e as IES partícipes, por meio do auxílio dos alunos dos cursos de Contábeis, Administração e Economia, sob a supervisão de professores e coordenadores.

Inicialmente, o NAF teve como principal objetivo orientar os cidadãos sobre o preenchimento e transmissão de suas declarações de ajuste anuais de Imposto de Renda, sofrendo alterações pela inclusão de outras modalidades de orientação, por exemplo, de aspectos fiscais e financeiros aos Microempreendedores Individuais (MEI).

Nos primeiros três anos do projeto, apenas alunos e professores do curso de Ciências Contábeis participavam, em razão das especificidades técnicas tributárias envolvidas. Os atendimentos se restringiam às orientações para preenchimento e transmissão de declarações de imposto de renda de pessoas indicadas pela entidade parceira RFB.

No acumulado do período, os resultados não surtiram grandes efeitos para a comunidade atendida e nem para os conhecimentos técnicos ou o desenvolvimento de habilidades dos alunos, visto que o conjunto de atendimentos não alcançaram 100 registros.

É importante destacar que o envolvimento direto entre a Universidade, alunos e professores, e a Receita Federal do Brasil propiciou poucos avanços efetivos, se observado pelo conjunto de esforços e recursos disponibilizados para a execução do projeto (MITCHELL et al., 2022).

Três Campi participam do projeto desde o início, mas a complexidade das tarefas de divulgação e monitoramento das ações, colocavam em risco financeiro a sua continuidade. Além desses fatores, a criação do ranqueamento dos registros de atendimentos das IES (pela Receita Federal do Brasil) gerou pressões externas indiretas que refletiram no posicionamento e na imagem da entidade, causando desconforto institucional (BAZANINI et al., 2020).

Conforme mencionado na seção metodológica, em função das especificidades estruturais e organizacionais da IES, das características do projeto e da parceria com uma Entidade Pública (Receita Federal do Brasil – RFB), desenvolveu-se um conjunto de padrões organizados a partir das descobertas informacionais compiladas e dos relatos de expectativas e resultados mais latentes, construindo assim, as Categorias e as Unidades de Registros a elas agrupadas, para então realizar as correspondências.

Quadro 5. Categorias e Unidades de Registro – Projeto de Extensão NAF

Categorias	Explicação	Unidades de Registro
I Ansiedade e Expectativa	Reflete a emoção e expectativa positiva dos participantes em relação ao projeto.	1.1 Ansiedade e receio em participar do projeto, medo de cair na malha fina; 1.2 Receio de expor dados pessoais sensíveis; 1.3 Medo de pagar impostos ou multas.

2 Auxílio, Experiência e Conhecimento Tributário	Enfatiza a importância de ajudar outras pessoas enquanto adquire conhecimento. Foca no interesse específico em aprender sobre a imposto de renda. Aborda o desejo de aprofundar o conhecimento na área tributária e contábil. Enfatiza a busca por experiência prática e desenvolvimento pessoal e profissional e a atuação filantrópica, cultural e social.	2.1 Ajudar pessoas; 2.2 Adquirir conhecimento, auxiliar a população; 2.3 Entender e solucionar problemas de ordem tributária junto à receita federal; 2.4 Aprender como realizar a declaração do imposto de renda; 2.5 Obter conhecimento adicional sobre a renda tributária do país; 2.6 Entender na prática a arrecadação tributária; 2.7 aprender sobre os processos contábeis que podem beneficiar a sociedade; 2.8 Obter experiência prática, desenvolvimento e capacitação na área profissional, atendimentos ao público, base sobre a população e as microempresas.
3 Desafios Pessoais e Ansiedade	Reflete as dificuldades pessoais mencionadas, a emoção e expectativa positiva dos alunos e da comunidade atendida em relação ao projeto.	3.1 Dificuldade de locomoção (fatores sociais e físicos) idade, filhos, trabalho; 3.2 Falta de conhecimento dos sistemas de informação; 3.3 Falta de conhecimento das regras tributárias; 3.4 Dificuldade de utilização de tecnologias da informação.
4 Prática e Criação de Empresa	Inclui o interesse em aprender aspectos práticos da criação e gestão de empresas.	4.1 Aprender sobre a prática de criação de uma empresa e compartilhar para outras pessoas; 4.2 Por em prática controles que melhorem o desempenho da empresa.
5 Certificação e Horas de Extensão	Inclui o interesse em obter certificação e cumprir horas de extensão.	5.1 Adquirir novos conhecimentos; 5.2 Receber certificação para cumprimento das horas de Extensão (300 horas).
6 Recursos, Orientação e Apoio	Propicia o uso de ferramentas de sistemas de informação, apoio logístico, elabora materiais instrucionais e de mídia para divulgação, palestras e treinamentos para atender às metas predefinidas. disponibilidade de dados, informações, equipamentos, laboratórios ou sistemas de informação.	6.1 Disponibilização e uso de laboratório e equipamentos de informática; 6.2 Marketing: criação de perfis, gravação de podcast e videocast, para divulgação e engajamento do projeto; 6.3 Divulgações internas: colaboradores, salas de aula, cartazes; 6.4 Instrução de logística e organização dos agendamentos, de acesso, filas, recepção e triagem; 6.5 Organização de agendamentos para atendimentos remotos, grupos de trabalho de monitoramento de dúvidas nas redes sociais (X; Instagram e WhatsApp).
7 Metas	Estipula os públicos-alvo, a quantidade mínima de atendimentos, a qualidade (status concluído ou não concluído).	7.1 Receita Federal (meta mínima de 300 atendimentos); 7.2 Pessoas físicas hipossuficientes; 7.3 Aposentados, pensionistas e microempreendedores individuais; 7.4 Controle de atendimentos; 7.5 Auditoria de atendimentos e visita técnica.

Elaborado pelos autores

Com o passar dos anos, os usuários (comunidade atendida) passaram a demandar por mais orientações técnicas de empreendedorismo, controle de fluxo de caixa, e reflexos de operações e transações de financeiras ou de operações comerciais e de logística. Essas demandas influenciaram a IES redirecionar o foco do projeto, atuando ao longo de todo o ano letivo, com novos objetivos envolvendo os cursos de Administração e Economia (FREEMAN; DMYTRIYEV; PHILLIPS, 2021).

A prática gerou reflexos intensos nas atividades de planejamento, por considerar o realinhamento do projeto, em consonância com o PDI e, em especial, com o PPC de cada curso. Assim, o processo de planejamento passou a ter maior envolvimento de coordenadores e professores de cursos de diferentes áreas, promovendo maior alcance dos objetivos do projeto.

Em 2021, em razão da pandemia COVID-19, os recursos tecnológicos foram incluídos nos processos de divulgação com o uso de mídias sociais, e o incentivo pelo engajamento dos estudantes.

Posteriormente, em 2023, um núcleo interativo quadripartite foi criado, com o objetivo de realizar o monitoramento de todas as etapas do processo de planejamento, execução e resultados. O Núcleo é composto por alunos dos três cursos, membros convidados da comunidade assistida em anos anteriores, professores e colaboradores, e, fornecedores (membros de empresas parceiras – servidores da Receita Federal; empresas prestadoras de serviços de controle de acesso e segurança; entidades de engajamento de mídia).

Quadro 6: Matriz de identificação e qualificação dos stakeholders - projeto de Extensão NAF

Dimensões		Categorias e Unidades de Registro	Atributos de participação coletiva no tempo			Qualificação
Stakeholders	Atributos		Planejamento	Execução	Monitoramento	
Governo (periférico)	Poder	7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5	Sim	Não	Sim	Não Saliente Adormecido
	Legitimidade		Sim	Não	SIM	
	Urgência		Não	Não	Não	
IES (central)	Poder	6.1; 6.2; 6.3;	Sim	Sim	Sim	Saliente Definitivo
	Legitimidade	6.4; 6.5; 7.4;	Sim	Sim	SIM	
	Urgência	7.5	Sim	Sim	Sim	
Professores e colaboradores (periférico)	Poder	6.1; 6.4; 6.5; 7.4; 7.5	Sim	Sim	Sim	Saliente Dominante
	Legitimidade		Sim	Sim	SIM	
	Urgência		Não	Não	Sim	
Alunos (central)	Poder	1.1; 1.3; 2.1;	Não	Sim	Não	Saliente Dependente
	Legitimidade	2.2; 2.4; 2.5;	Não	Sim	SIM	
	Urgência	2.6; 2.7; 2.8; 3.3; 4.1; 5.1; 5.2	Não	Sim	Sim	
Fornecedores e Parceiros (periférico)	Poder	6.2; 6.3; 6.4	Não	Sim	Não	Não Saliente Discreto
	Legitimidade		Sim	Sim	SIM	
	Urgência		Não	Não	Não	
Comunidade Atendida (central)	Poder	1.1; 1.2; 1.3;	Não	Não	Não	Não Saliente Exigente
	Legitimidade	2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 3.1;	Não	Não	SIM	
	Urgência	3.2; 3.3; 3.4; 4.1; 4.2	Sim	Sim	Sim	
Atributo Definitivo imbricado					Legitimidade	

Elaborado pelos autores.

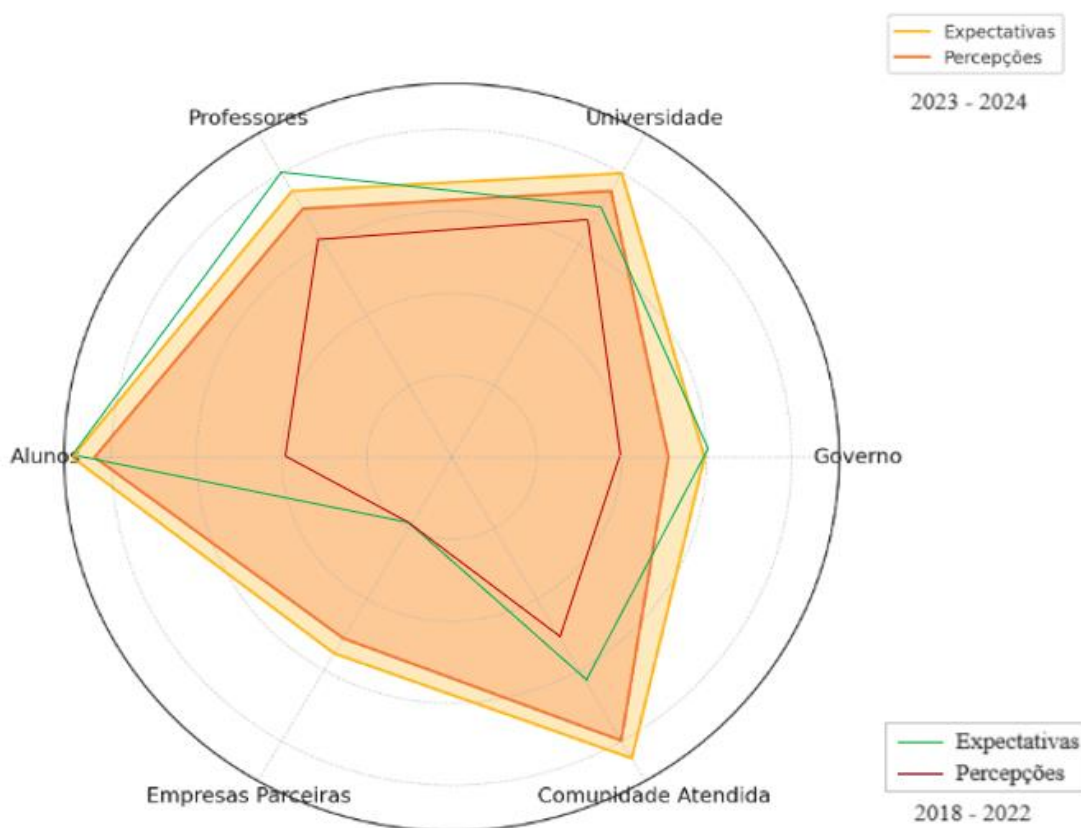
Conforme se observa no Quadro 6, o atributo Legitimidade é o único elemento unânime nas etapas de relacionamento e imbricamento, mais especificamente o de Monitoramento. A emergência desse atributo, se deu principalmente pelos retornos de experiências negativas, e da percepção (de governo, alunos, professores e comunidade) sobre o não atendimento do tributo Urgência, observadas nos resultados de anos anteriores (MITCHELL et al., 2022).

O aumento da dinâmica interativa dos atores, especialmente com a Comunidade atendida, (cuja distância entre expectativa e experiência positiva – se revelaram mais distantes) implica reconhecer três aspectos em relação às perspectivas dos *stakeholders*: a urgente e notória falta de capacitação; a necessidade de participação nas decisões coletivas; e, a construção de relações mutuamente benéficas, pela emergência equitativa do atributo legitimidade para propor e constituir novas demandas (MITCHELL; LEE; AGLE, 2017).

Essa percepção permite concluir que os avanços e aprimoramentos incorporados pelos gestores do projeto (nos anos de 2023 e 2024), propiciaram maior participação coletiva, monitoramento e influência nas decisões.

A unanimidade do atributo legitimidade que emergiu no atributo temporal de monitoramento, corresponde a um sistema de apoio às interações que se reflete nas intensidades de expectativas e percepções dos atores partícipes.

Figura 2: Evolução das intensidades (expectativas x percepções)



Elaborado pelos autores

Conforme se verifica na figura 2, nos primeiros anos de execução (2018-2022), as expectativas de alunos, professores e do governo (RFB) não se superavam e ainda, ficavam aquém das necessidades esperadas, muito, pela falta de reconhecimento da necessidade de atribuir legitimidade aos stakeholders, para propiciar melhorias na organização, e, pelo não atendimento de suas demandas particulares.

Finalmente, em 2023-2024, dois importantes apoios e processos foram acrescentados. A Liga de Finanças: núcleo composto por alunos, professores e especialistas (economistas e analistas de mercado) de empresas do segmento financeiro e de empreendedorismo para apoio e orientação à constituição de *Startups* – que realizam palestras e oficinas sobre os temas destacados pelos alunos, professores e das sugestões da comunidade atendida.

A utilização de recursos próprios e de parceiros externos, como, estúdios para gravações de podcast e videocast, com o objetivo de aprimorar a divulgação, além de constituir um grupo de monitoramento e orientação assíncronos às atividades presenciais, sobre os engajamentos, dúvidas e agendamentos, oriundos das redes sociais, promovendo o apoio técnico e tecnológico.

Quadro 7: Comparativo dos atendimentos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº de Atendimentos	28	39	31	54	43	128	589

Elaborado pelos autores, com base na análise de conteúdo do projeto.

Os avanços implementados ao longo do tempo refletiram mudanças significativas nas expectativas e na percepção da qualidade, devido o reconhecimento da importância e inclusão

de atores periféricos (empresas parceiras, alunos e membros da comunidade atendidos anteriormente), emergindo como correspondentes legitimados das ações de planejamento e execução, e, especialmente do monitoramento dessas etapas, refletindo o aumento da quantidade dos atendimentos e da qualidade percebida como reações positivas pelo (governo) conforme se verifica na Figura 2 e no quadro 7.

5. CONCLUSÕES

Ao final da pesquisa, é possível concluir que a aplicação metodológica da técnica da análise de conteúdo, sob as concepções teóricas de saliência dos *stakeholders* revelou-se um importante instrumento para identificação e qualificação do posicionamento e participação das partes interessadas, em projetos de Extensão. A dinâmica e a flexibilidade de interesses e de posições das partes interessadas, no espaço-tempo, como elementos que exigem adaptabilidade constante, revelam a importância da participação e monitoramento para tomadas de decisões.

Nesse contexto, dentre os atributos propostos no Modelo de Saliência dos *Stakeholders*, o atributo legitimidade sublinha a importância da avaliação contínua e participativa, ao propiciar maior proximidade entre os atores. A percepção desse fenômeno se revela imprescindível para o desenvolvimento de medidas de aprimoramento em projetos de extensão, visto que, realimenta as diretrizes de planejamento e execução dos processos, tende a aumentar o senso de pertencimento como elemento estratégico para tomada de decisões eficazes e, conseqüentemente, influenciar positivamente o alcance dos resultados pretendidos.

Como contribuição, a pesquisa pode apresentar um olhar significativo para o processo de institucionalização da avaliação interna para projetos de extensão das IES, podendo, o modelo ser aplicado e testado em outros estudos. Reconhece-se, porém, importantes lacunas metodológicas, que possam aprimorar a proposta apresentada, como o melhor delineamento das frequências com a aplicação de fatores de regressão, típicos de levantamentos quantitativos, que permitiriam obter outros instrumentos para análise (não obtidas neste estudo) para a importante discussão do processo de criação de um modelo de autoanálise para projetos de Extensão no Brasil.

REFERÊNCIAS

BANDIERA, E. G., BOAVENTURA, J. M. G., MASCENA, K. M. C. DE, & FISCHMANN, A. A. Saliência de stakeholders e sua relação com a indústria: um estudo em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Finanças Aplicadas**, 1, 1-23, 2013. Disponível em: <http://www.financasaplicadas.net/ojs/index.php/financasaplicadas/article/view/158/pdf>. Acesso em: 16 abr. 2024.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAZANINI, R.; ADRA, R. D.; RUBEO, R. E.; LANIX, T. F. C.; BARBOSA, C. P. A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: controvérsias, conveniências e críticas. **Pensamento & Realidade**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 43–58, 2020. DOI: 10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/48742>. Acesso em: 11 abr. 2024.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: **Senado Federal**, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/c~ecivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 16 mar. 2024.

_____, Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE nº 04/2005 de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: **Ministério da Educação**, 13 jul. 2005.

Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=213451-rces004-05&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 18 mar. 24.

_____, Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE nº 07/2018 de 18 de dezembro de 2018. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014 que aprova o plano nacional de educação PNE 2014-2024, e dá outras providências. Brasília: **Ministério da Educação**, 18 dez. 2018.

Disponível em:

https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CNE_RES_CNECESN72018.pdf. Acesso em: 18 mar. 24.

_____, Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE nº 05/2021 de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília: **Ministério da Educação**, 14 out. 2021. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em 18 mar. 2024.

_____, Lei Federal 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: **Senado Federal**, 25 Jun. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 16 mar. 2024.

_____, DECRETO Nº 19.851, de 11 de abril de 1931. **Estatuto das Universidades Brasileiras**. Disponível em: <https://goo.gl/sJo1z2>. Acesso em: 16 mar. 2024.

DICKER, R., GARCIA, M., KELLY, A., & MULROONEY, H. What does 'quality' in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers. **Studies in Higher Education**, 44(8), 1425–1441, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445987>. Acesso em: 11 abr. 2024.

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

FORPROEX/CPAE. Indicadores brasileiros de extensão universitária / Organização: Manoel Maximiniano Junio (orgs.) ... [et al.]. Campina Grande-PB: **EDUFCG**, 2017. Disponível em: https://www.ufmg.br/proex/renex/images/documentos/Relat%C3%B3rio_de_Pesquisa_Forproex_EBOOK.pdf. Acesso em 16 mar. 2024.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 3, n. 25, p. 88-106, 1983.

FREEMAN, R. E.; DMYTRIYEV, S. D.; PHILLIPS, R. A. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, 47(7), 1757-1770, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>. Acesso em 11 abr. 2024.

GREGORYA, A. J.; ATKINS, J. P.; MIDGLEY, G.; HODGSONH, A. M. Stakeholder identification and engagement in problem structuring interventions. **European Journal of Operational Research**. Volume 283, Issue 1, Pages 321-340, 16 May 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221719308963>. Acesso em: 11 abr. 2024.

HUNGER, Dagmar; NOZAKI, Joice Mayumi; PEREIRA, Juliana Martins; ROSSI, Fernanda. O dilema da extensão universitária. In: **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v.30, n.03, p.335-354, julho-setembro 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/bZjxgPjkDx4ssm5RKwFSsby/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

KUJALA, J.; SACHS, S.; LEINONEN, H.; HEIKKINEN, A., LAUDE, D. Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. **Business & Society**, 61(5), 1136-1196, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>. Acesso em: 11 abr. 2024.

LANGRAFE, T.D.F.; BARAKAT, S.R.; STOCKER, F; BOAVENTURA, J.M.G. A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions, **The Bottom Line**, Vol. 33 No. 4, pp. 297-313, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021>. Acesso em 11 abr. 2024.

MITCHELL J. R.; MITCHELL R. K.; HUNT R. A.; TOWNSEND D. M., LEE J. H. Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. **Journal of Business Ethics**, 175(1), 75–94, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-0>. Acesso em: 11 abr. 2024.

MITCHELL R. K.; AGLE B. R., WOOD D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, 22, 853–886, 1997. <https://www.jstor.org/stable/259247>. Acesso em: 11 abr. 2024.

_____, R. K.; LEE, J. H.; AGLE, B. R. Stakeholder salience and corporate social responsibility: A dynamic perspective of stakeholder management. **Journal of Business Ethics**, 144(1), 35-51, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>. Acesso em 16 abr. 2024.

PIRES DA SILVA, W. Extensão universitária: Um conceito em Construção. **Revista Extensão & Sociedade**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2020. DOI: 10.21680/2178-6054.2020v11n2ID22491. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/extensoesociedade/article/view/22491>. Acesso em: 16 mar. 2024.

RODRIGUES, V. M. O Fórum de Pró-Reitores de Extensão e sua Contribuição no Debate Sobre a Extensão Universitária. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S. l.], v. 4, n. 2, 2016. DOI: 10.14393/REPOD-v4n2a2015-34562. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducapoliticas/article/view/34562>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SCHORMAIR, M. J. L.; GILBERT, D. U. Creating Value by Sharing Values: Managing Stakeholder Value Conflict in the Face of Pluralism through Discursive Justification.

Business Ethics Quarterly, 31(1), 1–36, 2021. Disponível em: doi:10.1017/beq.2020.12. Acesso em: 11 abr. 2024.

SILVA, L. D. DA.; VIEIRA, A. M.; TAMBOSI FILHO, E.. Curricularização da extensão universitária: indicadores de avaliação para os cursos de administração e contabilidade. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 29, p. e024001, 2024.

SUCCI, C.; CANOVI, M. Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. **Studies in Higher Education**, 45(9), 1834–1847, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, 20(3), 571-610, 1995.

WEBER, M. The theory of social and economic organization. New York: **Oxford University Press**, 1947.

ZHOC, KCH; WEBSTER, BJ; KING, RB; LI, JCH; CHUNG, TSH. Higher Education Student Engagement Scale (HESES): Development and psychometric evidence. **Research in Higher Education**, 60 (2), 219-244, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11162-018-9510-6>. Acesso em 11 abr. 2024.