



A PERTINÊNCIA *SALIENCE MODEL* NO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* PERIFÉRICOS PARA O APRIMORAMENTO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Dr. Éverton Aristides Margueiro

everton.margueiro@ulife.com.br

Dr. Roberto Bazanini

roberto.bazanini@docente.unip.br

Esp. Lucas Emmanuel Rodrigues Praça Margueiro

emargueiro@gmail.com

Palavras-Chave: *Stakeholders*. Saliência. Extensão Universitária.

1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, econômicos, culturais e ambientais pressionam organizações e afetam relações entre Instituições de Ensino Superior (IES) com *stakeholders*, impulsionando discussões sobre ajustes na execução e processos avaliativos das ações extensionistas para atender demandas sociais (Bagherimajd; Khajedad, 2025; Succì; Canovi, 2020).

O aumento da importância da extensão reflete regulações do Ministério da Educação, mas, carecem de modelos claros para medir resultados. No Brasil, a Lei nº 13.005/14 Plano Nacional de Educação, e a Resolução do Conselho Nacional de Educação nº 07/2018 instituíram a “curricularização da extensão” (BRASIL, 2014; Conselho Nacional de Educação, 2018; Silva; Vieira; Tambosi Filho, 2024).

Esses avanços desafiam a formação de parcerias entre IES e atores (primários e periféricos), para aprimorar Projetos de Extensão, equilibrados e alinhados com essas mudanças e, pela capacidade dessas organizações se aproximarem e contribuírem com as comunidades do entorno (Kujala *et al.*, 2022; Mitchell J. R. *et al.*, 2022).

Nesse contexto, se investiga: como a transversalidade de saliências e recursos dos *stakeholders* contribuem ao aprimoramento de projetos de extensão?

O sucesso da Extensão requer o mapeamento das partes interessadas, o monitoramento longitudinal das ações e evidências (Freeman; Dmytriiev; Phillips, 2021); permitindo a identificação dos níveis de participação, engajamento e influência, propiciando a criação de valor (Mitchell; Lee; Agle, 2017; Mitchell J. R. *et al.*, 2022; Schormair; Gilbert, 2021).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Saliência dos Stakeholders

O Modelo de Saliência dos *Stakeholders* considera relações categorizadas pelos atributos de poder, legitimidade e urgência, para identificar o nível de relevância participativa dos atores, provocando mudanças nos interesses, posicionamentos e a atenção priorizada a cada *stakeholder*, pela dinâmica relacional a ser estabelecida (Mitchel; Agle; Wood, 1997; Mitchell J. R. *et al.*, 2022).

Quadro 1. Tipologia relacional dos stakeholders

Uma saliência (latentes)	Adormecidos (Poder); Discretos (Legitimidade); Exigentes (Urgência).	Privilegiam as interações de modo isolado de acordo com cada tipologia.
Duas saliências (expectantes)	Dominantes (Poder e Legitimidade); Perigosos (Poder e Urgência); Dependentes (Legitimidade e Urgência).	Privilegiam interações que favorecem os interesses corporativos: não considera regras deontológicas, pela condição predominantemente coercitiva.
Três saliências (pleno)	Definitivo (Poder, Legitimidade e Urgência).	Transita entre todas as interações: define saliências em razão das características do parceiro e de seu potencial de interatividade ética responsiva.

Fonte: Adaptado de Mitchel, Agle e Wood (1997) e Mitchell J. R. *et al.*, (2022).

Os *stakeholders* primários e periféricos podem ser classificados conforme interesses e necessidades de recursos da organização (Freeman; Dmytriiev; Phillips, 2021). Nesse processo, o engajamento e a comunicação atuam na criação de ambientes colaborativos, avaliando expectativas iniciais e percepções finais das partes, como fontes que favorecem o aprimoramento contínuo e a geração de valor, bem como, a redução de riscos e incertezas (Kujala et al., 2022; Mitchell *et al.*, 2022; Schormair; Gilbert, 2021).

O modelo reconhece mudanças nos níveis de participação e relevância dos atores, que variam conforme o ambiente, podendo afetar o desempenho e o engajamento das partes, na construção de relacionamentos mutuamente benéficos, fortalecendo a reputação institucional e decisões estratégicas (Gregorya et al., 2020; Mitchell; Lee; Agle, 2017).

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou abordagem qualitativa e descritiva, utilizando análise de conteúdo longitudinal, por meio de dados secundários: resoluções internas da IES, atas de reunião, contratos de parceria; e, primários: relatos de expectativas e experiências dos atores; para formação do *corpus* da IES investigada, pelo *Software AtlasTi 25.1*.

O método consistiu identificar e mapear os *Stakeholders* do projeto, atribuindo unidades de registro para representar seus respectivos interesses e expectativas. Essa correspondência foi baseada em critérios baseados nas especificidades da IES e das etapas do Projeto de Extensão, evitando subjetividade, conforme os interesses participativos de cada ator (Bardin, 2016).

Quadro 2: Mapeamento dos atores envolvidos e unidades de correspondência

Atores Dimensionados	Unidades de Correspondência (Interesses dimensionáveis)
Governo (periférico)	Cumprimento da legislação fiscal; auditoria de atendimentos.
IES (primário)	Parcerias, recursos e melhoria de imagem institucional.
Professores (primário)	Planejamento das ações, treinamento discente e controle de informações.
Alunos (primário)	Cumprimento das horas de extensão; conhecimento técnico e socioemocionais.
Parceiros (periférico)	Apoio logístico e produção de dados/mídia.
Comunidade (periférico)	Auxílio em questões fiscais, societárias e financeiras.

Elaborado pelos autores

As especificidades estruturais da IES e da parceria com a RFB, permitiram identificar padrões relacionados ao Projeto de Extensão, sendo organizados em Unidades de Registros para estabelecer correspondências e aprimorar a análise.

Quadro 3. Categorias e Unidades de Registro – Projeto de Extensão NAF

Categorias	Unidades de Registro
1 Ansiedade e Expectativa	1.1 Receio de participar e expor dados pessoais; 1.2 Medo de multas e malha fina.
2 Auxílio e Conhecimento Tributário	2.1 Ajudar a população; 2.2 Solucionar problemas junto à RFB.
3 Desafios Pessoais e Ansiedade	3.1 Dificuldade de locomoção; 3.2 Falta de conhecimento em sistemas e regras tributárias.
4 Prática e Criação de Empresa	4.1 Aprender a abrir empresa; 4.2 Aplicar controles para melhorar desempenho.
5 Certificação e Horas de Extensão	5.1 Adquirir conhecimentos; 5.2 Receber certificação.
6 Recursos, Orientação e Apoio	6.1 Laboratórios; 6.2 Podcast/Videocast; 6.3 Divulgação e logística de atendimentos.
7 Metas	7.1 Cumprir meta RFB; 7.2 Atender público-alvo: hipossuficientes, aposentados, pensionistas e MEIs; 7.3 Controle dos atendimentos.

Elaborado pelos autores

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O projeto analisado foi criado em 2018 entre uma IES e o programa de cidadania fiscal da Receita Federal do Brasil (RFB). Nos três primeiros anos, apenas alunos e professores de contábeis participaram, com cerca de 100 atendimentos anuais. Os atendimentos limitados às indicações da RFB, resultaram poucos avanços, ameaçando a continuidade do projeto.

Após alguns anos, a partir das demandas da comunidade (*stakeholder* periférico), a IES reestruturou os processos, aumentando a participação dos cursos de administração e economia, professores, parceiros e comunidade. Essa ampliação fortaleceu o monitoramento das ações, o planejamento e a execução do projeto.

Quadro 4: Matriz de identificação e qualificação dos *stakeholders* - projeto de Extensão NAF

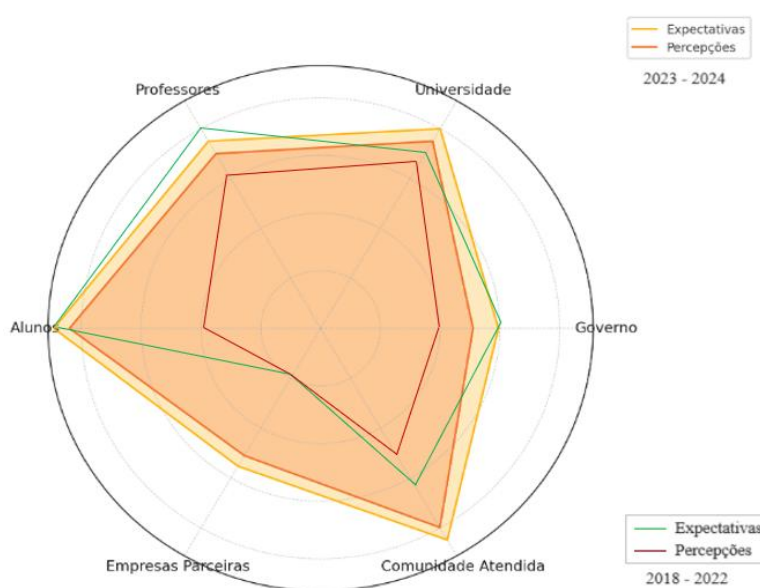
Dimensões		Unidades de Registro	Atributos de participação coletiva no tempo			Qualificação
Stakeholders	Atributos		Planejamento	Execução	Monitoramento	
Governo (periférico)	Poder	7.1; 7.2; 7.3	Sim	Não	Sim	Não Saliente Adormecido
	Legitimidade		Sim	Não	SIM	
	Urgência		Não	Não	Não	
IES (central)	Poder	6.1; 6.2; 6.3	Sim	Sim	Sim	Saliente Definitivo
	Legitimidade		Sim	Sim	SIM	
	Urgência		Sim	Sim	Sim	
Professores e colaboradores (periférico)	Poder	2.1; 2.2; 6.1	Sim	Sim	Sim	Saliente Dominante
	Legitimidade		Sim	Sim	SIM	
	Urgência		Não	Não	Sim	
Alunos (central)	Poder	1.1; 2.1; 2.2; 4.1; 5.1; 5.2	Não	Sim	Não	Saliente Dependente
	Legitimidade		Não	Sim	SIM	
	Urgência		Não	Sim	Sim	
Fornecedores e Parceiros (periférico)	Poder	2.1; 6.2	Não	Sim	Não	Não Saliente Discreto
	Legitimidade		Sim	Sim	SIM	
	Urgência		Não	Não	Não	
Comunidade Atendida (central)	Poder	1.1; 1.2; 2.1; 2.2; 3.1; 3.2; 4.1; 4.2	Não	Não	Não	Não Saliente Exigente
	Legitimidade		Não	Não	SIM	
	Urgência		Sim	Sim	Sim	

Atributo Definitivo				Legitimidade	
---------------------	--	--	--	--------------	--

Elaborado pelos autores.

A análise longitudinal, por meio da Matriz de Identificação e Qualificação, revelou que o atributo legitimidade foi o principal condutor para o aprimoramento do projeto, emergindo como atributo definitivo no processo de monitoramento, após a identificação de lacunas de comunicação e atendimento às demandas dos *Stakeholders* periféricos, sendo um instrumento de apoio antecedente às etapas de planejamento e execução, se reflete nas intensidades de expectativas e percepções dos atores partícipes (Mitchell; Lee; Agle, 2017).

Figura 1: Evolução das intensidades (expectativas x percepções)



Elaborado pelos autores

Nos primeiros anos as expectativas de alunos, professores, comunidade e governo não foram plenamente atendidas, pela ausência de legitimidade atribuída aos *stakeholders* e do atendimento de demandas e objetivos. A posterior inclusão de atores periféricos e o uso de novas tecnologias e o monitoramento participativo, melhoraram as expectativas e percepções desses atores sobre a qualidade e o alcance do projeto (Bagherimajd; Khajedad, 2025; Succu; Canovi, 2020).

A importância dada ao engajamento, conforme proposto por Mitchell; Lee; Agle, (2017; Mitchell *et al.*, (2022) e Schormair; Gilbert (2021), induziram a IES reconhecer a percepção dos envolvidos sobre a qualidade dos serviços, elevando doze vezes o número de atendimentos anuais, alcançando 1206 em 2024, evidenciando a relevância de legitimar a participação dos *Stakeholders* periféricos.

5. CONCLUSÕES

O modelo de saliência de *Stakeholders* é uma importante ferramenta para a dinâmica das IES, pela inclusão participativa de um universo maior de atores e seus respectivos recursos aplicáveis no aprimoramento das ações de extensão.

Os avanços implementados ao longo do tempo refletem mudanças nas expectativas e na percepção da qualidade, pelo reconhecimento da importância e inclusão de atores periféricos, como correspondentes legitimados das etapas de planejamento e execução, especialmente, por suas contribuições no processo de monitoramento dessas etapas.

O atributo legitimidade contribui ao sucesso da extensão, pela institucionalização da avaliação interna das IES, reforçando a importância de uma avaliação contínua e participativa, de maior proximidade entre os atores, levando a decisões e resultados eficazes. Para estudos futuros sugere-se a aplicação de métodos quantitativos como fatores de regressão, para um delineamento preciso das frequências de participação dos *Stakeholders*, podendo enriquecer a discussão sobre a criação de um modelo de autoanálise para a extensão das IES no Brasil.

REFERÊNCIAS

BAGHERIMAJD, Kamran; KHAJEDAD, Kosar. Designing a model of sustainable education based on artificial intelligence in higher education. **Computers and Education: Artificial Intelligence**. Volume 9. 100439. ISSN 2666-920X. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero RETO; Tradução: Augusto PINHEIRO. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL, 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. 25.

_____, 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. 2025.

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.

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, 2020.

KUJALA, J.; SACHS, S.; LEINONEN, H.; HEIKKINEN, A., LAUDE, D. Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. **Business & Society**, 61(5), 1136-1196, 2022.

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.

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.

_____, 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.

PIRES DA SILVA, W. Extensão universitária: Um conceito em Construção. **Revista Extensão & Sociedade**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2020.

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.

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.