

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS: ANÁLISE DE PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Vitória Cristina Magalhães da Silva
Érika Mayumi Kato-Cruz
Gustavo Yuho Endo
Valdecir Cahoni Rodrigues
Lechan Colares-Santos

Resumo: A extensão universitária consiste em um dos três pilares desenvolvidos por uma universidade, por meio do qual os alunos desenvolvem projetos para a prática do conhecimento, com diálogo com a comunidade. Assim, dentre os diversos gerenciamentos necessários a execução de projetos, o de stakeholders torna-se fundamental, na medida em que busca o alinhamento de interesses dos atores rumo a um objetivo comum. E, apesar de amplo, o campo teórico sobre redes e interações com stakeholders carece de estudos, especialmente aqueles voltados à prática organizacional. Logo, o objetivo do presente artigo foi compreender como ocorre o gerenciamento de stakeholders em um projeto de extensão universitária, bem como seus benefícios e desafios. Para tanto, o estudo fez uso de abordagem qualitativa, com análise documental, bibliográfica e de entrevistas. Os dados coletados foram analisados a partir da análise de conteúdo, com apoio do software Atlas/ti. Os resultados demonstraram que fatores, como planejamento, objetivos e participação, se desenvolveram e supriram as expectativas dos stakeholders, porém há necessidade de melhorias no que tange à comunicação e aos benefícios aos envolvidos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Stakeholders. Gestão de Projetos. Extensão Universitária.

STAKEHOLDER MANAGEMENT: ANALYSIS OF UNIVERSITY EXTENSION PROJECTS

Abstract: The university extension consists of one of the three pillars developed by a university, through which students develop projects for the practice of knowledge, with dialogue with the community. Thus, among the different types of management necessary for the execution of projects, that of stakeholders becomes fundamental, as it seeks to align the interests of the actors towards a common objective. And, despite being broad, the theoretical field on networks and interactions with stakeholders lacks studies, especially those focused on organizational practice. Therefore, the objective of this article was to understand how stakeholder management occurs in a university extension project, as well as its benefits and challenges. Therefore, the study used a qualitative approach, with documental, bibliographical and interview analysis. The collected data were analyzed based on content analysis, with the support of the Atlas/TI software. The results showed that factors, such as planning, objectives and participation, were developed and met the expectations of stakeholders, but there is a need for improvements in terms of communication and benefits to those involved.

Keywords: Stakeholder Management. Projects. University Extension.

1. INTRODUÇÃO

A extensão universitária consiste em um dos três pilares desenvolvidos por uma universidade, por meio do qual os alunos desenvolvem projetos para a prática do conhecimento, com diálogo com a comunidade.

Ao desenvolver um projeto de extensão se tem o envolvimento de diversos stakeholders com objetivos diferentes. Nos projetos, os stakeholders seriam pessoas ou organizações que influenciam de forma direta ou indireta no desenvolvimento e resultado final do projeto

desenvolvido (CARVALHO, 2015). Os *stakeholders*, assim, dentro do projeto de extensão possuem um objetivo comum, se influenciando mutuamente.

Durante muitos anos os estudos apontavam que, para se alcançar o êxito em projetos, fatores, como orçamento, cronograma e escopo, eram de extrema importância, todavia, percebeu-se, com o tempo, que apenas esses fatores não seriam suficientes, levantando a importância para outros aspectos, como a interação com os *stakeholders* (CARVALHO, 2015).

Nesse aspecto, as relações com os *stakeholders* tornam-se fundamentais para a gestão de um projeto, em razão de que essa dinâmica de interesse e influência tem impacto potencial dentro de um projeto (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

Para Stocker *et al.* (2019), no desenvolvimento de um projeto, os envolvidos não respondem a cada stakeholder de forma individual, mas como um conjunto de acordo com as diversas influências presentes. A esse conjunto de relações pode-se denominar rede, na qual os *stakeholders* assumem papel como parte do ambiente do projeto, com padrões de influência interna e externa entre os envolvidos na rede (BAZANINI *et al.*, 2018).

Segundo Azevedo (2010), as redes podem ser caracterizadas pela facilidade de troca de informações entre e com os *stakeholders* e, por meio desta troca, verifica-se a influência deles no desenvolvimento de um projeto. Portanto, nas redes, se observa relações de interdependência entre os atores envolvidos e as influências exercidas conforme sua posição, o que pode determinar oportunidades, restrições e comportamentos (BAZANINI *et al.*, 2018).

Os envolvidos no projeto, desse modo, acabam se inserindo em uma rede de *stakeholders*, sendo seu relacionamento vinculado com a intensidade dos laços entre eles (fortes ou fracos); por meio desses laços geram-se resultados mútuos para todos os envolvidos no projeto e constitui valores que são perceptíveis (STOCKER *et al.*, 2019).

Segundo Rowley (2017), os estudos sobre redes e interação dos *stakeholders* permanecem limitados, por esse motivo muitos pesquisadores reconhecem a importância de analisar os agentes e suas relações, conseguindo, assim, compreender como ocorre o seu posicionamento nas redes e o processo de influência diante dele (STOCKER *et al.*, 2019).

Logo, tendo em vista o contexto atual de uma instituição de ensino superior e o seu envolvimento com projetos de extensão, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: como ocorre o gerenciamento de *stakeholders* em um projeto de extensão universitária?

O artigo, assim, teve como objetivo geral compreender como ocorre o gerenciamento de *stakeholders* em um projeto de extensão universitária. Para atingir esse objetivo foi fundamental elencar cinco objetivos específicos, sendo eles: caracterizar a organização e o projeto de extensão em estudo; caracterizar a rede social obtida pelo projeto de extensão; identificar os diferentes *stakeholders* participantes dos projetos; descrever a atuação desses *stakeholders* no projeto e analisar a relação com e entre os agentes participantes.

O estudo se justifica por sua relevância a universidades no que tange à realização de projetos desse cunho, à comunidade a quem eles são direcionados e aos seus participantes, auxiliando no desenvolvimento da região onde ele ocorre.

O artigo está organizado em quatro seções; além desta introdução, a fundamentação teórica; na sequência, os passos metodológicos da investigação, em seguida, a descrição e análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os *stakeholders* desempenham um papel de fundamental importância no desenvolvimento de projetos. Segundo Freeman (1984), criador da Teoria de *Stakeholders*, estes consistem nos indivíduos que influenciam ou são influenciados pela organização. Tais agentes são caracterizados pelo poder de influenciar e por serem influenciados, sendo esta característica básica em estudos, como os de Vieira (2016), Santo *et al.* (2019) e Bazanini *et al.* (2020).

Como complemento, Carvalho e Rabechini (2011) afirmam que *stakeholders* são indivíduos, organizações ou grupos de interesse que tem objetivos próprios e estão inseridos em um mesmo contexto. Sendo assim, estão inseridos em todos os processos de um projeto, desde sua idealização até a sua finalização. Segundo Fonseca *et al.* (2016), os *stakeholders* envolvidos, seja de forma direta ou indireta, representam partes interessadas no sucesso e execução de um projeto.

Para Schröder e Bandeira-de-Mello (2011), cabe à organização identificar quem são os seus stakeholders para que, assim, os consiga classificar por relevância e poder de influência dentro do projeto. É de fundamental importância que os parceiros envolvidos sejam identificados e que os seus objetivos estejam alinhados com os do projeto para garantia de sucesso.

Segundo Vieira (2016), para ocorrer a identificação desses *stakeholders* é necessária uma análise com relação aos seus interesses, engajamento, poder e influência. Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram a classificação dos *stakeholders* por três categorias, sendo elas: (1) poder de influência; (2) legitimidade do relacionamento e; (3) urgência no atendimento de seus interesses. Tais categorias ajudam a classificar os parceiros e o grau de prioridade no que tange aos seus interesses. Um modelo derivado desse estudo é o proposto por Schepper, Dooms e Haezendonck (2014), a partir do qual se atribuiu graus de intensidade (alta, média e baixa) às categorias de classificação. Freeman (2010) afirma que o poder de um stakeholder está relacionado com a influência com que as decisões tomadas por este impactam no desenvolvimento do projeto; o interesse, por sua vez, está interligado com a sua participação nos processos do projeto.

Para o PMI (2017), há quatro etapas no gerenciamento de stakeholders. A primeira delas é identificar e registrar informações sobre os parceiros que possuam algum domínio ou sofram desse domínio como resultado das decisões tomadas durante o projeto. Na sequência tem-se a etapa de planejar o gerenciamento de tais agentes, por meio de estratégias para aproximá-los das etapas do projeto. O terceiro passo seria o gerenciamento em si das partes interessadas, ou seja, o estabelecimento de uma relação de comprometimento e engajamento, satisfazendo suas necessidades. Por fim, o engajamento dos parceiros, monitorando e adaptando as estratégias desenvolvidas para entrelaçar o contato.

Nota-se que, quando se tem indivíduos ligados a um mesmo contexto, na busca por benefícios coletivos, tem-se uma rede de stakeholders (MASCENA; STOCKER, 2020). Tais redes estão inseridas em um contexto, no qual ocorre a troca de informações entre todos os envolvidos. Segundo Stocker *et al.* (2019), por meio dessa rede ocorrem muitas trocas de informações, e interações, que são responsáveis pelo sucesso do projeto.

Dentre as abordagens que visam a caracterização dos relacionamentos entre agentes envolvidos em um projeto está a Teoria de Rede de *Stakeholders* proposta por Rowley (1997). Segundo o autor, em um projeto, todos os *stakeholders* envolvidos exercem influência no seu desenvolvimento, seja com maior ou menor intensidade, de modo que, por meio dessa informação, pode-se priorizar aqueles que exercem maior influência. Em uma revisão posterior de sua abordagem, o autor aponta também para a influência que pode existir entre grupos de *stakeholders*, bem como a existência de relacionamentos complexos entre os envolvidos (ROWLEY, 2017).

Para Bertosso, Ebert e Laimer (2017), cada *stakeholder* inserido em uma rede ocupa uma posição que, por sua vez, é estabelecida conforme as ações executadas por ele e pelos demais agentes. Cada ator, assim, possui objetivos próprios a serem alcançados, porém, quando inseridos em uma rede, há objetivos comuns e busca por coevolução (SILVA *et al.*, 2020). Desse modo, cabe a quem está desenvolvendo o projeto, alinhar objetivos individuais e coletivos na busca pelo sucesso da rede.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o passo-a-passo metodológico da pesquisa, ou seja, o tipo de abordagem, o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e o seu modo de análise.

A pesquisa se classifica como qualitativa, visto que abrangeu uma ou mais estratégias para verificação dos dados coletados, bem como aspectos particulares das experiências dos entrevistados (CRESWELL, 2007). Por meio dessa abordagem se obteve a compreensão do objeto de estudo, que foi entender como ocorre o gerenciamento dos *stakeholders* dentro de um projeto de extensão universitária.

Logo, o universo da pesquisa constituiu um projeto de extensão universitária de uma instituição particular de ensino superior localizada no interior do Estado de São Paulo, tendo como sujeitos *stakeholders* envolvidos no projeto, com destaque para alunos, professores, agentes públicos e comunidade. Conjuntamente, a pesquisa se caracterizou como descritiva que, segundo Marconi e Lakatos (2003), busca observar os fatores que influenciam o objeto de estudo e entender os seus diferentes aspectos.

Para a triangulação dos dados, a coleta contou com três procedimentos metodológicos: bibliografias sobre o tema, entrevistas semiestruturadas com *stakeholders*, de forma intencional e por conveniência, considerando o grau de envolvimento na gestão do projeto estudado, e análise documental.

A pesquisa bibliográfica se fez necessária para obter informações, de modo a compor a base teórica do estudo, a partir da qual se buscou um comparativo com a prática organizacional e novas indagações sobre o tema (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Na sequência, o estudo fez uso de entrevista semiestruturada, a partir da qual se buscou aprofundamento do tema e delimitação do volume de informações (BONI; QUARESMA, 2005) com foco no objetivo da pesquisa. Para essa etapa foram selecionados os principais *stakeholders* do projeto, considerando o seu grau de envolvimento, bem como o interesse na participação. Ao todo aplicou-se entrevistas semiestruturadas com cinco *stakeholders* envolvidos no projeto, identificados no referido estudo como entrevistados 1, 2, 3, 4 e 5.

O entrevistado 1 é um egresso do curso de Administração da IES que participou de ações realizadas pelo projeto de extensão; os entrevistados 2 e 4 atuam na IES com o cargo atual de professores. A entrevistada 3 atua como assessora para a prefeitura municipal e o entrevistado 5 encontra-se como diretor de cultura e turismo na prefeitura municipal atendida. A escolha dos entrevistados, como apresentado anteriormente, ocorreu de forma intencional e por conveniência, no entanto, houve cuidado dos autores em selecionar indivíduos que efetivamente participaram da ação e, assim, possuíam informações que pudessem contribuir para o estudo em questão.

Apesar de reconhecer a comunidade como um *stakeholder* do projeto, a presente pesquisa não contou com entrevista junto a um representante desse grupo. Primeiramente, por não ser possível o contato, dado que o estudo realizado se caracterizou como de caráter transversal com enfoque longitudinal, ou seja, o contato com os atores foi realizado quase um ano após o encerramento do projeto. Ademais, por considerar que o objeto do estudo estava no gerenciamento de *stakeholders* diretamente envolvidos no projeto em questão, e a comunidade, no caso em estudo, representou apenas a parte recebedora da ação, sem envolvimento direto na gestão do projeto; tal fato, assim, levou os autores a optarem pela finalização da pesquisa mesmo sem entrevista com a referida parte.

As entrevistas foram realizadas sem nenhum constrangimento ou desrespeito com as normas éticas. Ocorreram em local indicado pelos participantes, sendo gravadas, posteriormente digitalizadas e arquivadas sigilosamente. Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado pelos participantes para ciência da participação.

Em um terceiro e último momento, a pesquisa fez uso da análise de documentos referentes ao projeto em estudo (proposta do projeto, propostas de ações extensivas vinculadas ao projeto, relatórios e legislações sobre o tema).

Por fim, para análise, o estudo fez uso de análise de conteúdo do material coletado, com o apoio do *Software Atlas/ti*. O termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de

análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção de tais mensagens (BARDIN, 1977). Para a análise do fenômeno em questão considerou-se as categorias: participantes e atuação, comunicação e relações presentes, forma de planejamento, objetivos dos participantes, desafios, visão de gerenciamento e pontos de melhoria.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O projeto de extensão em estudo foi lançado no dia 5 maio de 2018 e se estendeu até início de 2020, tendo sido desenvolvido por uma instituição de ensino superior (doravante IES) localizada no Oeste Paulista, por meio de parceria com a administração municipal de uma cidade da mesma região. O projeto envolveu cento e seis alunos de dezenove cursos de graduação e dois cursos técnicos, sendo todos bolsistas pela administração municipal, visando desenvolver ações entre os estudantes e os moradores da cidade.

O objetivo geral do projeto era promover ações em conjunto com os alunos e docentes da IES, com vista ao desenvolvimento local e regional e, por conseguinte, à geração de renda, melhoria da qualidade de vida e inclusão social, promovendo cidadania e saúde para os moradores da cidade. Conforme consta no projeto, dentre os objetivos está o desenvolvimento de “ações de caráter extensionista que permitam aos estudantes [...] descobrir-se, conhecer para atuar, aprender fazendo, aproximar o saber técnico do saber popular, potencializar a informação, o conhecimento, a comunicação e consolidar o bem-estar social”. O projeto visava, assim, ações socioeducativas, beneficiando todos os envolvidos. Por meio dele os estudantes obtiveram a oportunidade de atuar em práticas acadêmicas, aplicando o aprendizado adquirido em sala de aula.

Para o seu desenvolvimento, o projeto foi dividido em etapas, por meio de um fluxograma de intervenção, a saber: (1) fase exploratória: diagnóstico da situação; (2) geração de ideias: conversa com os participantes, busca de soluções e proposta de alternativas de ação; (3) seminário: definição de propostas, organização e coordenação da atividade; (4) desenvolvimento da ação: execução da atividade; (5) avaliação e divulgação: apresentação dos resultados e retorno aos envolvidos. Para esse momento, cada área participante se responsabilizava por uma ação relacionada à sua área de conhecimento. Para cada atividade foi necessária a seleção de um coordenador, responsável pela elaboração da proposta de intervenção com a comunidade, levando em consideração as especificidades de cada área e o tipo de auxílio que os alunos poderiam realizar. Cada área responsável, assim, formalizava, junto ao setor de extensão da universidade, um documento com o planejamento das atividades que seriam realizadas e, após a aprovação da documentação e da ação pela IES, o curso executava as atividades, elaborando, ao final, um relatório.

As áreas envolvidas e os objetivos de cada ação são descritos na sequência: (1) Humanas e Sociais Aplicadas: realizar treinamento inicial aos estudantes, observações e proposta de intervenção na “Feira Livre”, orientação financeira aos munícipes, treinamento aos servidores municipais sobre técnicas de gestão, alinhadas a Psicologia organizacional, orientações na área do Direito, oficinas na área de Gastronomia e Marketing, e atividades, dinâmicas e técnicas psicológicas visando refletir sobre o futuro, mais especificamente no âmbito da carreira; (2) Educação: elaborar, a partir dos dados do IDEB e imersão nas escolas municipais, um diagnóstico de possibilidades de apoio à alfabetização, letramento, aprendizagem em diferentes áreas e temas transversais, estudar as competências gerais e específicas da BNCC, com estratégias para análise e aplicabilidade no contexto das escolas, organizar grupos de trabalho, estudo e estratégias de observação participante, visando desenvolver projetos com os professores e discentes da Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental, realizar atividades junto a crianças e profissionais da área; (3) Saúde: propor, junto aos profissionais de saúde do município, discussões sobre acolhimento e classificação de risco; organizar grupos de

trabalho e introduzir os alunos nas atividades de acolhimento, com atendimentos e orientações na área de saúde; e (4) Engenharias e Arquitetura: realizar intervenção urbana alusiva ao projeto em questão e doação de mudas a comunidade.

Dentre as etapas iniciais do projeto estava a realização de treinamentos com os bolsistas selecionados, com aplicações de dinâmicas para estímulo ao trabalho em equipe e ao exercício da cidadania, uma vez que um dos pilares do projeto era a questão do pertencimento, dado que os estudantes envolvidos eram moradores da cidade.

Para melhor visualização dos parceiros da ação foi gerada uma rede com a descrição das áreas que realizaram ações dentro do projeto e os outros agentes envolvidos (Figura 1).

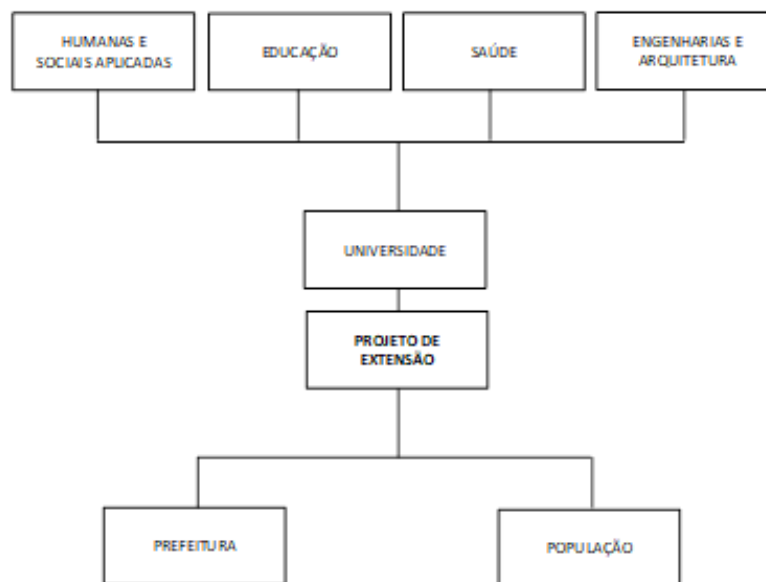


Figura 1 - Rede com os principais stakeholders do projeto de extensão

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De forma mais específica, foram realizadas ações, como: (1) atendimento a oitenta crianças do município para elaboração de figuras e histórias com recurso pedagógico específico, propiciando a análise da aprendizagem na Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental no município; (2) recebimento, nas instalações da universidade, de trezentos alunos de uma escola municipal da cidade com o objetivo de promover atividades para estímulo da criatividade e percepção dos alunos para conhecimento e desenvolvimento das crianças; (3) como forma de empreendedorismo para as mulheres do município, foi realizado o atendimento à dez mulheres de uma cooperativa da cidade para desenvolvimento de *workshop* para produção de ovos de páscoa; (4) capacitação de cerca de 160 servidores públicos, no que tange à gestão financeira e comportamento organizacional, com vista a contribuir para o melhor atendimento ao público e obtenção de maior eficiência na prestação de serviço público; esta atividade resultou em um e-book sobre o tema; (5) atendimentos/orientações sobre acuidade visual, aferição de pressão, colesterol, câncer de mama, colo e ovário, câncer de próstata, doenças dermatológicas, reanimação cardiopulmonar e desengasgo, escoliose, estado mental, diabetes, olho seco, obesidade, câncer de boca e nutrição; (6) intervenção urbana, doação de mudas, educação ambiental; (7) atividades recreativas, alongamento e Zumba; (8) orientações sobre Código Florestal e consumo sustentável; e (8) oficina de *Youtube* e produção audiovisual para evento.

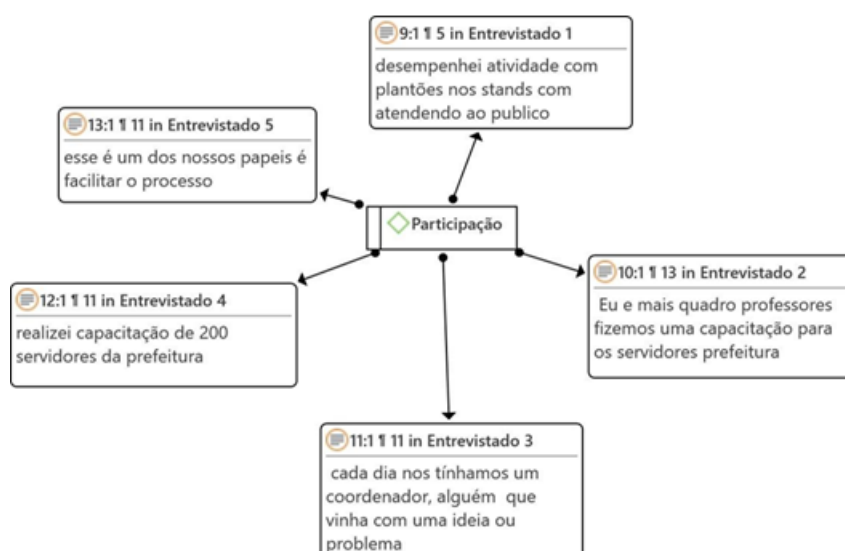


Figura 2 - Questões sobre a participação no projeto sob a ótica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Inicialmente, conforme a Figura 2, os entrevistados foram questionados sobre sua participação no projeto de extensão em estudo. O entrevistado 1 participou de uma ação que envolvia vários cursos; segundo ele, professores e alunos atendiam a população em stands com entrega de folhetos e orientações sobre como se portar em uma entrevista de emprego, passavam dicas sobre entrevista e montagem de currículo. Os entrevistados 2 e 4 participaram de uma capacitação junto aos servidores da prefeitura; durante quatro meses foram trabalhadas diversas temáticas. Os entrevistados 3 e 5, em geral, atuaram como facilitadores nesse processo de parceria, assim, verificam in loco as necessidades da cidade e faziam o contato com a IES, sendo a entrevistada 3, idealizadora do projeto junto à IES. Para a entrevistada 3, houve certa dificuldade da parte dela de acompanhar a participação de todos no projeto, pois, como assessoria, muitas vezes não recebia as informações.

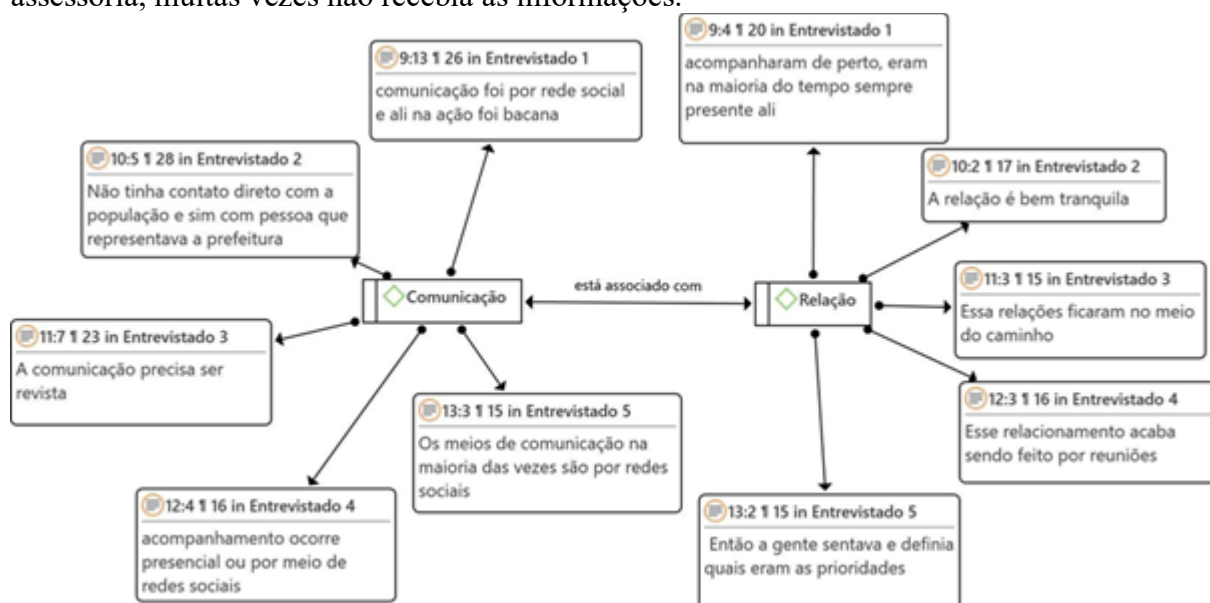


Figura 3 - Questões sobre comunicações e relações dentro do projeto sob a ótica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

As questões representadas na Figura 3 foram relacionadas à comunicação e às relações dentro do projeto. Quando questionados sobre como se desenvolveu a comunicação durante o projeto, os entrevistados 1, 2 e 5 disseram que toda a comunicação ocorreu por meio de redes

sociais, como relata o entrevistado 1: “... todas as informações ocorriam *just-in-time*, ou seja, na hora e momento exato, garantindo o sucesso da comunicação”. Para o entrevistado 4, a comunicação ocorreu, em sua maioria, de forma presencial, em um relacionamento formal. Já para a entrevistado 3, em algumas fases, não ocorreu a troca de informações, propondo tal aspecto como um ponto a ser considerado pela IES em ações futuras. Nota-se aqui que a comunicação é um aspecto de grande importância no gerenciamento de stakeholders e que, no caso em análise, necessita de melhorias; nota-se em alguns momentos uma comunicação formal, especialmente na idealização do projeto e contatos iniciais, no entanto, houve muita comunicação informal na etapa de organização e execução das atividades em si.

Em outro questionamento sobre como as relações dentro do projeto de extensão se desenvolviam, o entrevistado 1, 2 e 4 disseram que as relações eram muito tranquilas, pois a IES atua nos três pilares: ensino, pesquisa e extensão, logo, sendo de interesse dos envolvidos que essa relação se desenvolvesse de forma adequada. Em contrapartida, a entrevistado 3 disse que algumas relações ficaram “no meio do caminho”, dado o ineditismo do projeto e também ao momento inicial de Pandemia (que coincidiu com algumas ações finais do projeto). Para o entrevistado 5, as relações ocorriam com uma contrapartida, dentro da prefeitura se definia quais ações a IES poderia atuar e o que a prefeitura poderia dar em contrapartida, assim se estabeleciam metas e buscava-se agir a partir delas.

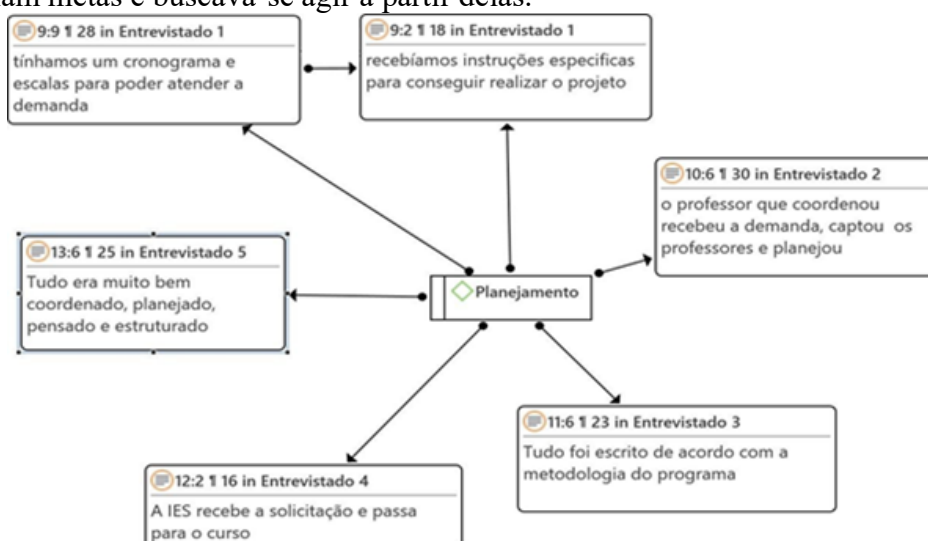


Figura 4 - Questões sobre planejamento do projeto sob a ótica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Os entrevistados foram questionados também sobre como ocorria o planejamento do projeto de extensão, conforme mostrado na Figura 4. O entrevistado 1 relatou sobre o planejamento da ação que participou, a partir do qual professores e alunos da IES seguiam um cronograma e uma escala de atendimento à população, recebendo instruções específicas, principalmente dos docentes envolvidos. O entrevistado 2 relatou que participou da capacitação dos servidores da cidade, organizada por um professor coordenador; o processo teve início com a solicitação da prefeitura, logo após foi realizada a captação dos professores, organizado um cronograma e, ao final de quatro meses, o resultado final dessa ação foi o lançamento de um livro pelos docentes envolvidos com o relato da experiência.

Já os entrevistados 3 e 5 relataram que o planejamento do projeto de extensão seguiu a metodologia do programa, sendo muito bem organizado; o entrevistado 4 complementa que o planejamento das ações teve início quando a prefeitura encaminhou uma solicitação para a IES, que avaliou a solicitação e a repassou para os representantes das áreas, em seguida ocorreu uma reunião com os envolvidos, os quais, em conjunto, organizaram as propostas e o cronograma das ações. Neste ponto é possível observar os diversos caminhos que se tem para que a proposta de uma ação extensionista chegue aos envolvidos; cada parceiro, dentro das suas atribuições,

planejou, organizou e acompanhou as suas atividades, o que é essencial para o sucesso de um projeto deste nível.

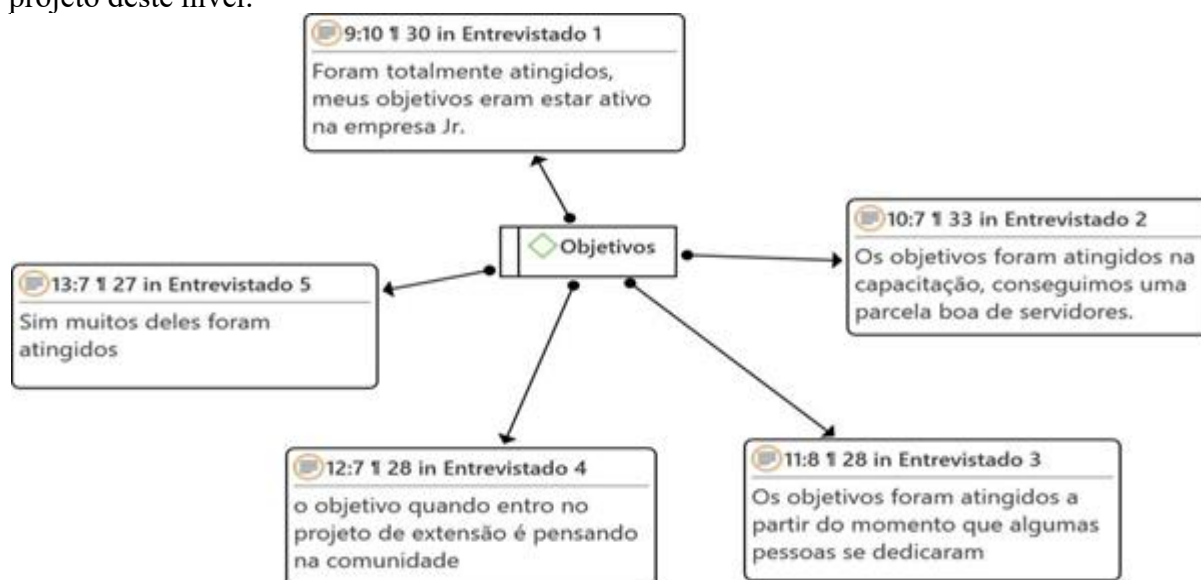


Figura 5 - Questões sobre objetivos dos participantes ao entrarem no projeto sob a ótica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Os entrevistados foram questionados, ainda, sobre quais objetivos tinham ao entrar no projeto e se estes foram atingidos (Figura 5), o que constitui um ponto de fundamental importância para o gerenciamento de *stakeholders*. O entrevistado 1 relatou que ao entrar no projeto de extensão tinha como principais objetivos estar ativo dentro da IES e aprender na prática os ensinamentos dados em aula e, segundo ele, todos os objetivos foram alcançados. Já o entrevistado 2 tinha o objetivo de conseguir atender a população e passar técnicas para melhoria do serviço público, o que também foi atingido. Para a entrevistada 3, o objetivo era mobilizar as pessoas para ajudar outras, o que, segundo ela, apesar dos desafios, o projeto obteve êxito.

Os objetivos do entrevistado 4 também se cumpriram, entre eles o de atender a comunidade e desenvolver projetos de extensão na IES pelo papel social que ela possui. Já para o entrevistado 5, muitos objetivos foram atingidos por meio das ações realizadas pelo projeto, no entanto, alguns não foram atingidos por conta da pandemia, como a finalização de algumas ações finais *in loco*.

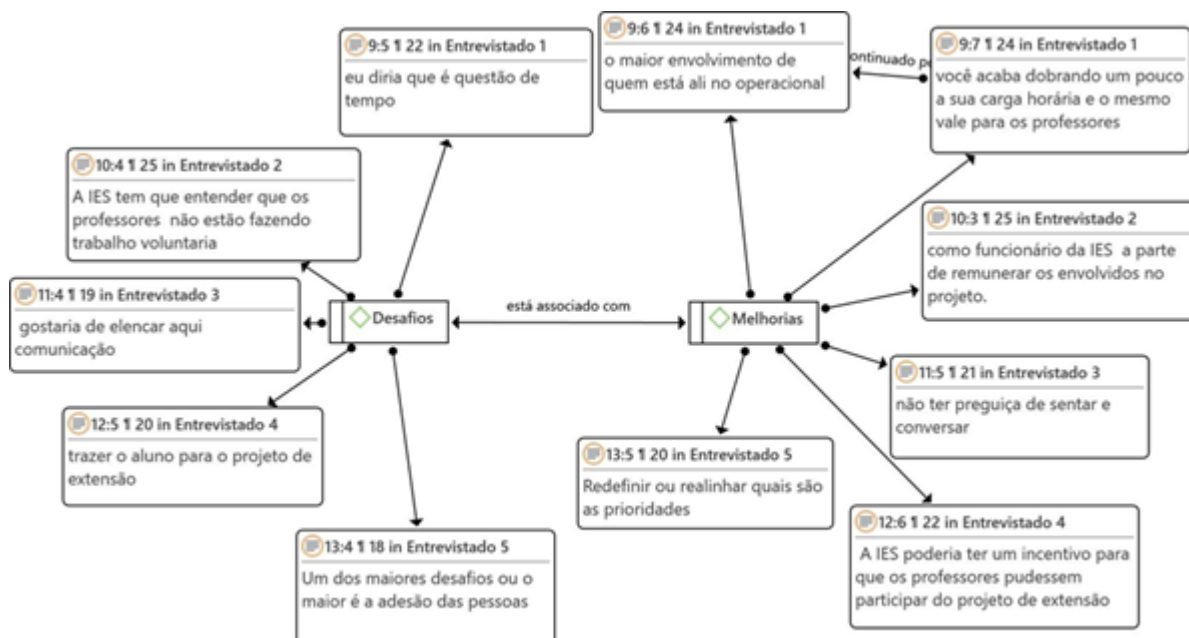


Figura 6 - Questões sobre desafios e pontos de melhoria do projeto sob a ótica dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Com o objetivo de propor melhorias ao projeto em estudo, algumas questões foram direcionadas aos desafios enfrentados pelos participantes no desenvolvimento do projeto e pontos de melhoria observados (Figura 6). O entrevistado 1 citou que a questão de tempo foi um dos grandes desafios enfrentados, pois este trabalhava, estudava e participava do projeto de extensão. Como ponto de melhoria, o entrevistado citou a escolha dos participantes, pois uma parcela não se envolveu totalmente com as ações, sobrecarregando os demais, assim, seria interessante, neste caso, uma melhor distribuição das tarefas. O entrevistado 4 relatou a dificuldade em trazer os alunos para participar dos projetos por conta do perfil dos estudantes da IES, também o fato de os professores da IES possuírem outras atribuições e relações de trabalho, o que, de certa forma, interferiu na dedicação total ao projeto. Para ele deveria haver maiores incentivos para professores e alunos participarem do projeto.

Já para o entrevistado 2, o desafio está no fato de que, muitas vezes, as ações são desenvolvidas sem remuneração adequada, considerando o dispêndio de tempo e a existência de gastos extras na realização da ação. Para o entrevistado 5, a maior dificuldade em projetos desse tipo, é a adesão da comunidade; conforme ele afirma, há um trabalho árduo por parte da prefeitura de divulgação das ações, muitas vezes, sendo realizada de “porta em porta”. Para os entrevistados 3 e 5, o maior desafio ainda é a comunicação entre os participantes, sendo citado como ponto de melhoria, por ambos, realizar reuniões frequentes para alinhamento das ações, o que nem sempre foi possível no caso em questão, principalmente nas etapas finais do projeto.

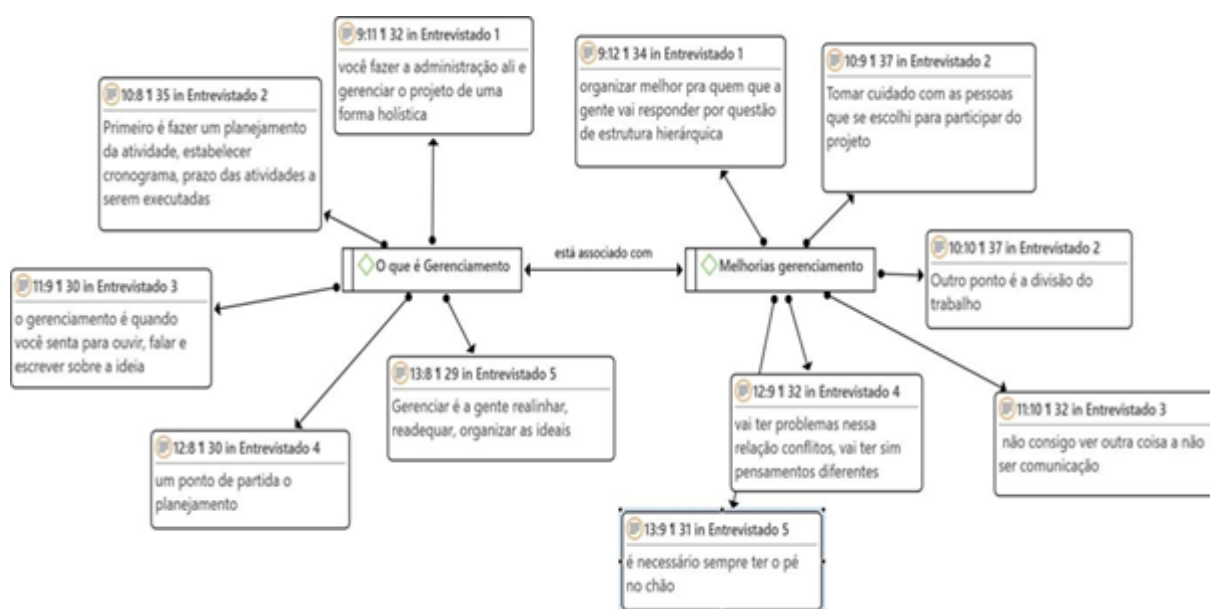


Figura 7 - Questões sobre gerenciamento e melhorias no projeto sob a ótica dos entrevistados.
Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De forma mais específica, e com o objetivo de compreender com mais detalhes aspectos relativos ao gerenciamento de *stakeholder* do projeto, nesse bloco de questões os entrevistados foram perguntados sobre o que entendiam sobre gerenciamento e quais pontos de melhoria foram observados com relação ao gerenciamento no projeto de extensão em estudo. Para o entrevistado 1, gerenciamento é pensar no projeto de forma holística, como um todo, dessa forma é melhor gerenciado e se obtém resultados eficazes; como ponto de melhoria, este apontou a organização hierárquica, pois, para os participantes, facilita a comunicação.

Já o entrevistado 2 entende o gerenciamento como planejamento das atividades, cronograma, prazos e realização das ações e, ao final, entregar um produto do projeto; relatou que a divisão do trabalho deveria ser melhor planejada.

A entrevistada 3 entende o gerenciamento como algo em que é necessário sentar e ouvir as ideias de todos os participantes, e relata que essa parte é um grande ponto de melhoria dentro do projeto de extensão.

O entrevistado 4 atuou como coordenador de uma ação e, para ele, o gerenciamento é saber que tem que existir um ponto de partida, ou seja, planejamento e, ao final, desenvolver o relatório; o ponto de melhoria citado seria nas relações, tentando diminuir os conflitos entre os participantes.

O entrevistado 5, por sua vez, relatou que o gerenciamento é o planejamento, e se algo sair errado, é necessário realinhar, readequar e organizar as ideias para, assim, voltar para o planejamento; o ponto de melhoria citado é ter o “pé no chão”, de modo que a prefeitura precisa entender quais objetivos tem maior prioridade.

Por fim, dentro do projeto de extensão analisado foi observado que as quatro etapas elencadas no PMI (2017) foram seguidas. Como primeira etapa, foi realizada a identificação de todos os stakeholders, entre eles moradores da cidade, prefeitura, alunos e coordenações das áreas envolvidas e da IES, todos com potencial de contribuir para as ações do projeto. Como segunda etapa foram realizados o levantamento e o planejamento de todas as ações do projeto de extensão, organizando cronograma, data de realização e participantes. Outra etapa concretizada foi o levantamento das necessidades de todos os envolvidos no projeto e a realização de ações, gerando, assim, engajamento com os *stakeholders*. Como último processo, para garantia do sucesso do projeto de extensão, foi realizado o acompanhamento de todas as etapas, o qual ocorria por meio de reunião com os envolvidos. Nota-se que o projeto de extensão

em estudo seguiu todas as etapas do gerenciamento de *stakeholders*, resultando no sucesso do projeto.

Apesar disso, alguns pontos necessitam melhorar, como apontado pelos participantes e observado na análise documental. Um ponto inicial e, também o mais crítico no caso em análise, é a necessidade de melhor comunicação em todas as etapas de gerenciamento, de modo que todos os envolvidos estejam cientes de tudo o que acontece no projeto e nas ações que participa. Foi possível notar que houve falha de comunicação em alguns momentos de realização do projeto como um todo, não de forma intencional, mas que poderia ter sido evitada com a adoção de alguns meios de comunicação adequados. Em projetos dessa magnitude, falhas de comunicação podem facilmente acontecer, o que demanda uma atenção especial.

Outro ponto de melhoria está na composição das equipes envolvidas nas ações, de modo a se balancear adequadamente a carga de trabalho e oferecer benefícios que estejam a contento; nesse aspecto, compreender o perfil e a realidade dos envolvidos é um ponto importante para melhorar a produtividade nos projetos e satisfazer a todos os parceiros.

A compreensão no que tange ao papel que cada um desempenha no processo como um todo também constitui um fator de grande importância, resultando em uma ação integrada e bem coordenada. O tempo foi um dos desafios enfrentados pelas partes, assim como influências externas, como a pandemia, que interferiu na continuidade e finalização de algumas ações; tais fatores não podem ser controlados, todavia seus impactos podem ser gerenciados, o que seria uma outra proposta de melhoria na análise do caso em questão.

Por último, destaca-se a aceitação da comunidade; um projeto de extensão, apesar de não ter envolvimento direto desta no gerenciamento em si, não se faz sem ela, já que o objetivo maior de todo o projeto é atender às suas demandas. Desse modo, buscar meios de incentivar a participação da população precisa fazer parte do planejamento das ações de uma ação extensionista, o que também inclui este projeto. Uma proposta, nesse sentido, poderia ser o envolvimento de representantes da comunidade na gestão do projeto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tinha como principal objetivo investigar como ocorre o gerenciamento dos stakeholders dentro de um projeto de extensão universitária. Por meio da realização de entrevistas, análise documental e pesquisa bibliográfica foi possível desenvolver argumentos que contribuíram para o entendimento sobre esta temática e atingir os objetivos propostos.

Como resultado da pesquisa, um dos principais pontos citados como de suma importância para o gerenciamento dos stakeholders é o planejamento, pois por meio dele se alcança o sucesso de um projeto; assim, no caso em análise, foi possível notar que houve um planejamento adequado das ações, o que contribuiu para o seu sucesso, seguindo normas e diretrizes das organizações envolvidas.

Outro ponto observado foi o alcance dos objetivos de cada *stakeholder*; todos os entrevistados estavam em um mesmo contexto e cada um possuía seus objetivos ao participarem do projeto de extensão e que todos esses objetivos foram atingidos. Observa-se que ao participarem de um projeto de extensão, os envolvidos possuem objetivos próprios e cabe ao coordenador do projeto alinhá-los, conseguindo, assim, satisfazer a todos.

No que tange aos desafios enfrentados e propostas de melhoria, destaca-se a comunicação entre IES, prefeitura e comunidade. Para um bom desenvolvimento do projeto é necessário que o coordenador busque compreender os interesses de todos os *stakeholders* e planejar ações que alinhem tais necessidades, seja por meio de pesquisas de satisfação, reuniões frequentes ou atividades in loco.

Influências externas, como a pandemia e o tempo, vão existir sempre, cabe aos envolvidos terem flexibilidade e agilidade para lidar com elas, o que pode ser amenizado com

análise de cenários e reflexões sobre possíveis “planos B”, ou seja, gerenciamento de riscos do projeto.

Em suma, o gerenciamento dos *stakeholders* se apresentou, no presente estudo, como um fator de fundamental importância para o sucesso do projeto, sendo necessária uma maior atenção a essa área ao longo da realização de projetos de extensão. É preciso uma priorização dos relacionamentos entre todos os envolvidos na rede, para que, assim, se conheça os objetivos individuais e coletivos e, a partir daí, se determine o rumo das ações.

O estudo possui limitações reconhecidas por se tratar de um estudo de caso único e não ser possível a realização de mais entrevistas, especialmente diante do momento em que a pesquisa ocorreu, em meio à pandemia do SARS-COV2, não sendo possível a realização de entrevistas presenciais. Todavia, os autores tiveram o cuidado de selecionar um representante de cada esfera de stakeholder relacionada ao projeto e que tiveram envolvimento direto com o gerenciamento do projeto, assim como buscar diferentes fontes de dados, possibilitando a triangulação.

Em termos de caminhos para futuros estudos, sugere-se a realização de estudos de múltiplos casos, possibilitando maior aprofundamento de análise e possíveis comparações, com maior volume de informações em diferentes projetos de extensão. Outras sugestões de estudos seriam pesquisas quantitativas, com vista a obter generalização estatística dos dados e análise do fenômeno diante de outras abordagens teóricas, como a teoria de rede social.

Por fim, em uma ação de parceria, como a relatada neste artigo, se cada um fizer a sua parte e houver uma gestão adequada, as chances de se obter sucesso são enormes; um adequado gerenciamento de stakeholders é muito importante, principalmente quando se tem parceiros diversos com objetivos variados. Assim, alinhar os interesses sempre será um desafio, mas que pode ser superado.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, D. B. Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do Instituto do Agronegócio responsável-ARES. 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/24508>>. Acesso em: 19 de out. de 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1977.
- 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**, v. 35, n. 2, p. 43-58, 2020.
- BAZANINI, R.; SILVA, I. V. da; BAZANINI, H. L.; BIFFI, M. A.; MENDES, K. R. N. Redes de relacionamento: Atuação dos stakeholders no mercado de bens simbólicos da educação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 86-116, 2018.
- BERTOSSO, H.; EBERT, P. N. P.; LAIMER, C. G. O papel da confiança nas redes interorganizacionais: evidência empírica em rede de fornecedores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 303-334, 2017.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 3, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 21 de out. 2020.
- CARVALHO, K. M. de F. **As percepções dos stakeholders em relação ao desempenho de projetos**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16898>>. Acesso em: 23 de Set. 2020.
- CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JUNIOR, R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 2011.

- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FONSECA, P.; NADAE, J.; VALE, J. W. S. P.; CARVALHO, M. M Gerenciamento de Stakeholders em Projetos: Um Estudo em uma Empresa de Serviços. V Singep, São Paulo, SP, Brasil, 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/394.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- FREEMAN, R. E. Strategic management: **A stakeholder approach**. Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management**: A stakeholder approach. Cambridge university press, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de Metodologia científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 39-52, 2009.
- MASCENA, K. M. C.; STOCKER, F. Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 1, p. 148, 2020.
- MITCHELL, R., AGLE, D. J., WOOD, B. R. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 853-886, 1997.
- PMI (2017). Project Management Institute. A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK-Guide) - Sixth version, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- ROWLEY, T. J. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.
- ROWLEY, T. J. The power of and in stakeholder networks. In: **Stakeholder management**. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 101-122.
- SANTOS, L. F.; NOBRE, A. C. S.; SILVA, T. C. R. RAMOS, A. S. M. Análise de stakeholders na Gestão de Projetos Sociais. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 37-50, 2019.
- SCHEPPER, S.; DOOMS, M. e HAEZENDONCK, E. Stakeholder dynamics and responsibilities in public private partnerships: a mixed experience. **International Journal of Project Management**, 32(7), 1210- 1222, 2014
- SCHEPPER, S.; DOOMS, M.; HAEZENDONCK, E. Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: A mixed experience. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p. 1210-1222, 2014.
- SCHRÖDER, L.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Relacionamento entre empresa e stakeholders: um estudo de caso no setor eletroeletrônico. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 148 - 168, 2011.
- SILVA, A. P.; KATO-CRUZ. E. K. C.; ENDO, G. Y.; SILVA, N. S. Gestão da informação em redes interorganizacionais: Analise de artigos científicos de 2009 a 2018. *Revista Inteligência Competitiva*, v. 10, n. 2, p. 40-53, 2020.
- STOCKER F., MASCENA K. M. C, AZEVEDO A. C., BOAVENTURA J. M. G. Teoria de Redes de Influências de" Stakeholders": uma abordagem revisitada. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 673-688, 2019.
- VIEIRA, A. A. Gerenciamento de projetos com a gestão de stakeholders: o desenvolvimento de uma associação de alunos e egressos em programa de pós-graduação. 128 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016

