

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS: ANÁLISE DE PROJETOS DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

Vitória Cristina Magalhães Da Silva - Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE

Erika Mayumi Kato-cruz - Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE

Gustavo Yuho Endo - UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Valdecir Cahoni Rodrigues - Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE

Lechan Colares Santos - Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE

Resumo

O gerenciamento de stakeholders é um dos fatores que influencia no sucesso de um projeto, no entanto, o campo teórico carece de estudos sobre essa temática, especialmente aqueles voltados a prática organizacional. O objetivo do presente artigo, assim, foi compreender como ocorre esse gerenciamento em um projeto de extensão universitária, considerando a rede de parceiros envolvidos. Para tanto, o estudo recorreu à abordagem qualitativa por um estudo de caso único, através de um projeto de extensão universitária, utilizando uma abordagem descritiva com análise documental, bibliográfica e de entrevistas semiestruturadas com participantes do projeto analisado. Os dados 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 ao longo do projeto e supriram as expectativas dos stakeholders, porém há necessidade de melhorias no que tange a comunicação e benefícios aos envolvidos.

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

Abstract

Stakeholder management is one of the factors that influences the success of a project, however, the theoretical field lacks studies on this theme, especially those focused on organizational practice. The aim of the present article, therefore, was to understand how this management occurs in university extension projects, as well as its benefits and challenges, considering a partner network. To this end, the study used a qualitative approach, with documentary, bibliographic and interview analysis. The data were analyzed from the content analysis supported by the Atlas / ti software. The results showed that factors such as planning, objectives and participation 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.

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS: análise de projetos de extensão universitária

STAKEHOLDERS MANAGEMENT: analysis in university extension projects

RESUMO

O gerenciamento de stakeholders é um dos fatores que influencia no sucesso de um projeto, no entanto, o campo teórico carece de estudos sobre essa temática, especialmente aqueles voltados a prática organizacional. O objetivo do presente artigo, assim, foi compreender como ocorre esse gerenciamento em um projeto de extensão universitária, considerando a rede de parceiros envolvidos. Para tanto, o estudo recorreu à abordagem qualitativa por um estudo de caso único, através de um projeto de extensão universitária, utilizando uma abordagem descritiva com análise documental, bibliográfica e de entrevistas semiestruturadas com participantes do projeto analisado. Os dados 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 ao longo do projeto e supriram as expectativas dos stakeholders, porém há necessidade de melhorias no que tange a comunicação e benefícios aos envolvidos.

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

ABSTRACT

Stakeholder management is one of the factors that influences the success of a project, however, the theoretical field lacks studies on this theme, especially those focused on organizational practice. The aim of the present article, therefore, was to understand how this management occurs in university extension projects, as well as its benefits and challenges, considering a partner network. To this end, the study used a qualitative approach, with documentary, bibliographic and interview analysis. The data were analyzed from the content analysis supported by the Atlas / ti software. The results showed that factors such as planning, objectives and participation 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 deste pilar os alunos desenvolvem projetos para a prática do conhecimento com olhar para 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, no projeto de extensão possuem um objetivo em 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 os stakeholders (CARVALHO, 2015). Desta forma se faz necessário abranger todos os aspectos relacionados a esses agentes que determinam o rumo do projeto.

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 conforme as diversas influências presentes. A esse conjunto de relações pode-se denominar rede, em que 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 os stakeholders e, por meio dessa 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 na rede vinculado com a intensidade dos laços entre eles (fortes ou fracos); por meio desses laços se geram 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 stakeholders e as redes que estão inseridas, 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 sua preocupação com o desenvolvimento de projetos de extensão, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: **como ocorre o gerenciamento de stakeholders em projetos de extensão universitária?**

O artigo, assim, teve como objetivo geral compreender como ocorreu o gerenciamento de stakeholders em um projeto institucional de extensão universitária, considerando a rede de parceiros envolvidos. Para atingir esse objetivo foi fundamental elencar cinco objetivos específicos, sendo eles: (i) caracterizar a organização e o projeto de extensão em estudo; (ii) caracterizar a rede de atores do projeto; (iii) identificar os diferentes stakeholders participantes do projeto; (iv) descrever a atuação desses stakeholders no projeto em estudo e (v) analisar os desafios e benefícios presentes.

Como é possível observar, o estudo se justifica por sua relevância prática, contribuindo para a comunidade a quem projetos deste cunho são direcionados e aos seus participantes, bem como por sua importância teórica de melhor entendimento do gerenciamento de stakeholders

sob a abordagem de redes. Além de contribuir apontando os desafios e oportunidades, a qual segundo Mineiro, Souza e Castro (2020) a qual se faz necessário compreendê-los, em específico no cenário brasileiro, uma vez que a maioria das pesquisas são realizadas na Europa.

Este artigo está organizado em cinco 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, stakeholders consistem nos indivíduos que influenciam ou são influenciados pela organização; eles são caracterizados pelo poder de influenciar e por serem influenciados, dado como uma característica básica em estudos como os de Vieira (2016), Santo et al. (2019) e Bazanini (2020). Como complemento, Carvalho e Rabechini (2019) afirmam que stakeholders são indivíduos, organizações ou grupos de interesse com objetivos próprios e estão inseridos em um mesmo contexto.

Os stakeholders estão inseridos em todos os processos do projeto, desde sua idealização até a sua finalização. Segundo Fonseca et al. (2012), 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, consiga os classificar por relevância e poder de influência dentro do projeto. É de fundamental importância que os stakeholders 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) propôs 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 stakeholders e o grau de prioridades no que tange aos seus interesses. Um modelo derivado desse estudo é o proposto por Schepper, Doms e Haezendonck (2014), em que se atribuiu graus de intensidade (alta, média e baixa) aos atribuídos de classificação. Freeman (2010) afirma que o poder está relacionado com a influência que as decisões tomadas por esse stakeholder impactam no desenvolvimento do projeto; o interesse, no que lhe concerne, está interligado com a participação desses stakeholders nos processos do projeto.

Para o PMI (2017) há quatro etapas no gerenciamento de stakeholders. A primeira delas seria identificar os stakeholders, ou seja, identificar indivíduos, grupo ou empresas que consigam possuir algum domínio ou sofrer desse domínio como resultado das decisões tomadas durante o projeto e registrar informações sobre os interesses deles. Subsequentemente, o processo de planejar o gerenciamento dos stakeholders, que seria criar estratégias para aproximar os stakeholders de todas as etapas do projeto. A terceira etapa seria o gerenciamento das partes interessadas, ou seja, estabelecer uma relação de comprometimento, engajamento com os stakeholders satisfazendo suas necessidades. Por fim, como último processo, o engajamento dos stakeholders, monitorando e adaptando as estratégias desenvolvidas para entrelaçar o contato com os envolvidos no projeto.

Ao ter um conjunto de indivíduos que estão correlacionados ao um mesmo contexto na busca por benefícios coletivos tem-se uma rede de stakeholders (MACENA; STOKER, 2020). As redes de stakeholders estão inseridas em um contexto onde ocorre a troca de informações entre todos os envolvidos. Segundo Stocker et al. (2019), por meio dessa rede ocorrem muitas trocas de informações entre todos os inseridos conhecidos e desconhecidos, essas interações

são responsáveis pelo sucesso do projeto.

Rowley (1997) propôs a Teoria de Rede de Stakeholders, a qual caracteriza os relacionamentos entre todos os envolvidos e as suas demandas são atendidas pela densidade da rede e pela localização do parceiro dentro dela. Dessa forma, todos os stakeholders envolvidos exercem uma influência no desenvolvimento do projeto, seja com uma maior ou menor intensidade, de modo que, por meio dessa informação, pode-se priorizar os autores que exercem maior influência. Em uma revisão posterior de sua abordagem, o autor aponta 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 na rede ocupa uma posição e essa é determinada conforme as ações passadas executadas por ele e das ações dos outros stakeholders. Cada ator, assim, possui objetivos próprios a serem alcançados, porém, quando estão inseridos em uma rede, passam a ter objetivos coletivos, passando a buscar uma coevolução conjunta (SILVA et al., 2020). Cabe a quem está desenvolvendo o projeto alinhar os objetivos individuais e coletivos de cada ator na busca pelo sucesso da rede.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Essa pesquisa, assim, 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, 2010). Por meio dessa abordagem se obteve a compreensão do objeto de estudo, entender como ocorreu o gerenciamento de stakeholders em um projeto de extensão universitária, com foco em sua rede de parceiros.

Conjuntamente, a pesquisa se caracterizou como descritiva que, segundo Marconi e Lakatos (2003), busca observar os fatores que influenciam o objeto estudo e entender os seus diferentes aspectos.

Logo, consistiu em um estudo de caso único (YIN, 2005), cujo propósito foi melhor compreender o processo de gerenciamento de stakeholders envolvidos no projeto em questão, bem como levantar os benefícios e desafios presentes. O projeto em análise é de cunho institucional e ocorreu em uma instituição particular de ensino superior localizada no interior do estado de São Paulo; os stakeholders envolvidos foram alunos, professores, agentes públicos (prefeitura) e comunidade (moradores da cidade).

A coleta de dados contou com três fases: bibliografia sobre o tema, realização de entrevistas e documentos institucionais. Para Yin (2005) o uso da triangulação de dados permite que o mesmo fenômeno seja analisado por diferentes fontes, gerando linhas convergentes de investigação.

A pesquisa bibliográfica se fez necessária para obter informações já publicadas sobre o tema, auxiliando na melhor compreensão do assunto e na elaboração do instrumento de pesquisa, para propor novas indagações acerca do tema (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A segunda fase constituiu na realização de entrevistas semiestruturadas, a partir das quais se buscou um maior aprofundamento do tema, delimitando o volume de informações (BONI; QUARESMAS, 2005). Foram selecionados os principais stakeholders, a saber: estudantes, docentes, representantes da prefeitura (a quem o projeto se destinou) e agentes de intermediação.

Ao todo foram realizadas entrevistas com cinco stakeholders (com atuação significativa no projeto): um aluno, dois docentes (um com papel de liderança e um de executor), um representante da prefeitura e um agente intermediário (que fez a ligação da universidade com a prefeitura). As entrevistas foram realizadas sem nenhum constrangimento ou desrespeito com as normas éticas, ocorreram em local indicado pelos participantes, gravadas e posteriormente

transcritas e arquivadas sigilosamente. Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado pelos participantes para ciência da participação.

Por fim, a terceira fase da pesquisa contou com a análise de documentos fornecidos pelo setor responsável da instituição de ensino, seguindo todas as normas éticas envolvidas nessa categoria de análise. Os documentos analisados consistiram formulários e relatórios do projeto de extensão em estudo, uma média de 30 documentos entre notícias, materiais de divulgação, formulários e relatórios.

A análise dos dados foi realizada por análise de conteúdo que designa um conjunto de técnicas de análise de 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 (variáveis inferiais) destas mensagens (BARDIN, 2011, p.47). A análise de conteúdo do material coletado neste estudo contou com o apoio do *software* Atlas/ti, a qual segundo Walter e Bach (2015, p. 275) defino como uma “ferramenta para análise de dados qualitativos que pode facilitar o gerenciamento e a interpretação desses dados”, tal *software* auxilia nas análises devido ao volume de material a ser analisado. Assim, encerra-se essa seção e, na próxima, inicia-se as análises e discussões dos resultados obtidos na pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O projeto de extensão em estudo foi lançado em maio de 2018, desenvolvido por uma instituição de ensino superior (doravante IES) localizada no interior do Oeste Paulista; o projeto tem parceria com a administração municipal de uma cidade da mesma região.

O objetivo geral do projeto é promover ações em conjunto com os discentes e docentes da IES com vista ao desenvolvimento local e regional e, por conseguinte, a geração de renda, melhoria da qualidade de vida e inclusão social, promovendo cidadania e saúde para a comunidade local.

O projeto de extensão realizado pela IES desenvolve, assim, ações socioeducativas entre a comunidade e os alunos, beneficiando todos os envolvidos. Por meio do projeto os estudantes obtêm a oportunidade de atuar em práticas acadêmicas, aplicando o aprendizado adquirido em sala.

O desenvolvimento do projeto foi faseado e o curso envolvido se responsabilizava por uma ação. Para cada ação foi necessária a seleção de um coordenador, responsável pela elaboração da proposta de intervenção com a comunidade, considerando as especificidades do curso e a atuação dos alunos.

Cada curso responsável formalizava, junto ao setor de extensão da universidade, um documento com o planejamento da atividade que seria realizada e, após a aprovação pela IES, o curso realizava a atividade, elaborando ao final um relatório com os resultados.

No estudo observou-se, ainda, que, inicialmente, foram realizados treinamentos com os bolsistas selecionados para o projeto, com aplicações de dinâmicas para estímulo ao trabalho em equipe e aspectos ligados a cidadania, visto que, um dos pilares do projeto, corresponde ao senso de pertencimento, dado que os estudantes envolvidos são moradores da cidade.

Para melhor visualização dos stakeholders envolvidos na ação foi gerada uma representação em forma de rede. Nota-se que, por meio do projeto de extensão, a ligação entre universidade, prefeitura e comunidade se faz presente.

Figura 1 – Rede com os principais stakeholders do projeto de extensão.



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Para melhor compreensão do projeto e atuação dos diferentes stakeholders envolvidos, bem como suas relações, na sequência tem-se a descrição de algumas ações realizadas. A primeira ação realizada pelo projeto foi aplicada em maio de 2018, na qual o curso de pedagogia EaD atendeu crianças do município que elaboraram figuras e histórias usando um recurso pedagógico. Por meio dessas atividades os bolsistas puderam analisar a aprendizagem na Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental no município.

Outra ação foi realizada pelos cursos de Artes, Ciências, Letras e Educação, na qual os estudantes e professores da IES receberam nas instalações da universidade alunos de uma escola municipal da cidade. Os encontros tinham como objetivo promover atividades para estímulo da criatividade e percepção dos alunos, utilizando essas ações para o conhecimento e desenvolvimento das crianças.

Como uma forma de empreendedorismo para as mulheres do município foi realizada também uma ação com o curso de gastronomia que atendeu mulheres da cooperativa da cidade com o desenvolvimento de um *workshop* para produção de ovos de páscoa.

Outra ação executada foi realizada pelo curso de Administração com a capacitação dos servidores públicos no que tange a gestão financeira e comportamento organizacional. O objetivo da ação foi 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.

Como método de reconhecimento os stakeholders entrevistados foram identificados como entrevistados 1 (aluno), 2 (docente executor), 3 (agente intermediário), 4 (docente com papel de liderança) e 5 (representante da prefeitura).

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 é responsável pela intermediação do projeto no que tange a relação prefeitura-município. Por fim, o entrevistado 5 encontra-se como diretor de cultura e turismo da 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 das ações e, assim, possuíam informações que pudessem contribuir para o estudo em questão.

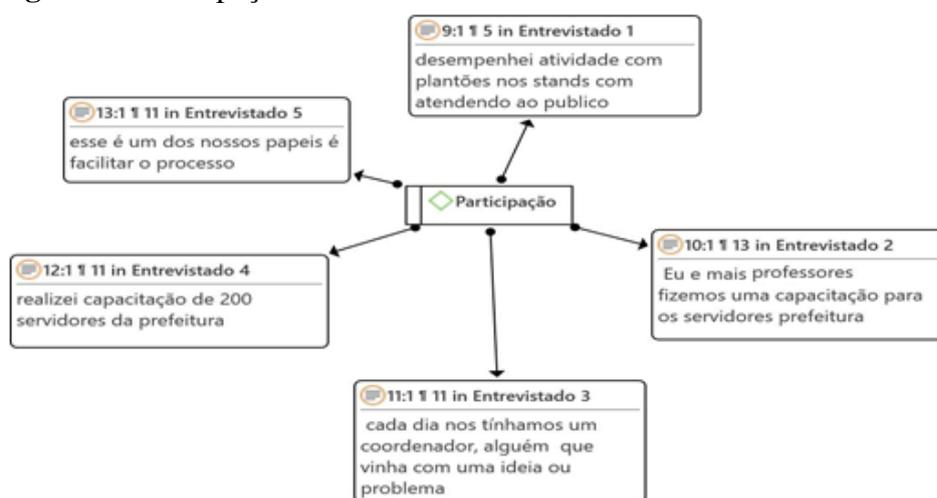
Para atingir o objetivo proposto e alinhada as etapas de gerenciamento de stakeholders propostas pelo PMI (2017), a análise dos dados foi organizada por temas, a saber: (1) identificação (já apresentada anteriormente), participação e anseios dos parceiros; (2) planejamento das ações do projeto; (3) comunicação e relações presentes no projeto e; (4) monitoramento e avaliação.

Inicialmente, com foco na compreensão de **participação e anseios dos stakeholders**, conforme figuras 2 e 3, os entrevistados foram questionados sobre sua atuação no projeto e os

objetivos que tinham ao adentrar nele (sendo questionados também sobre o atingimento de tais objetivos).

O entrevistado 1 participou de uma ação que envolvia vários cursos, segundo relato 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. Nessa ação houve a participação de 25 professores e 166 alunos, sendo atingidas 2.872 pessoas da cidade. Os entrevistados 2 e 4 participaram de uma capacitação junto aos servidores da prefeitura; durante quatro meses foram trabalhadas diversas temáticas, atingindo em torno de 200 colaboradores. Os entrevistados 3 e 5, em geral, atuaram como facilitadores, assim, verificam *in loco* as necessidades da cidade e contactam a IES, sendo a entrevistada 3 idealizadora do projeto junto a 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 2: Participação dos stakeholders

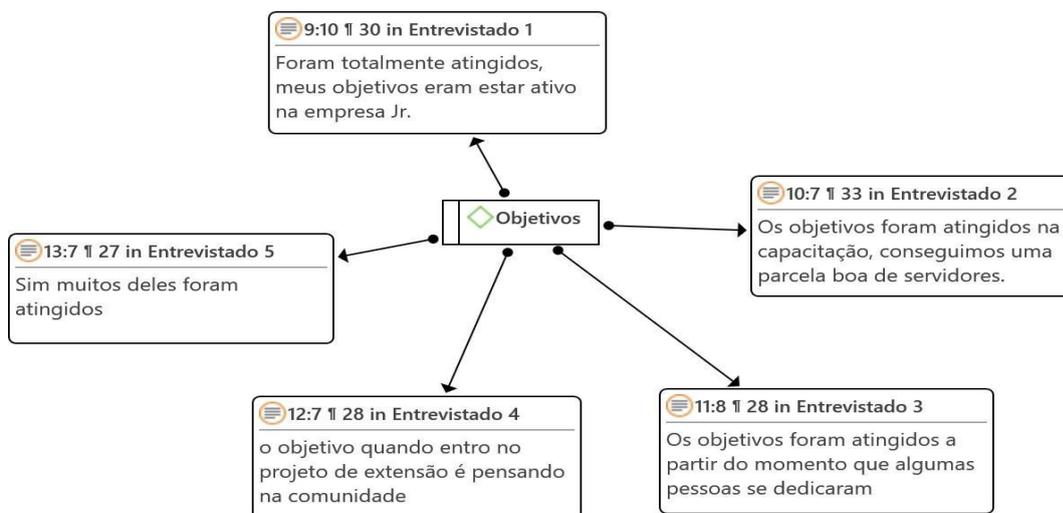


Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Os entrevistados foram questionados também sobre quais objetivos tinham ao entrar no projeto e se estes foram atingidos (Figura 3), 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 como objetivos atender a população e passar técnicas para melhoria do serviço público, ambos foram atingidos. Para o entrevistado 3, o objetivo era mobilizar as pessoas para ajudar outras pessoas e, para ele, tal propósito foi alcançado.

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

Figura 3 - Anseios dos stakeholders

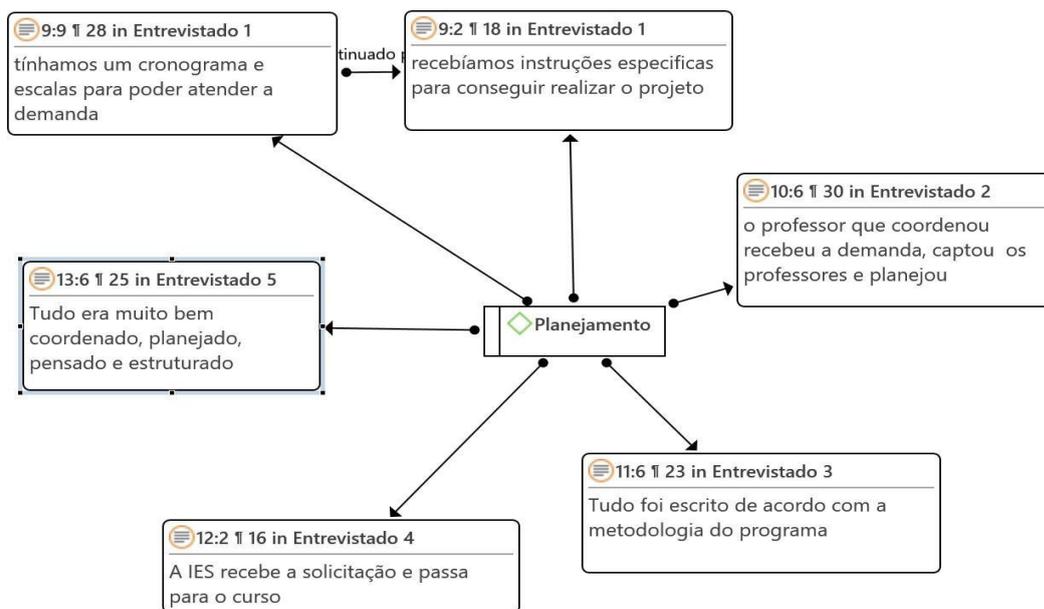


Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre o **planejamento das ações do projeto**, conforme mostrado na figura 4. O entrevistado 1 falou 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 da 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, tudo foi muito bem organizado; o entrevistado 4 complementou dizendo que o planejamento das ações teve início quando a prefeitura encaminhou uma solicitação para a IES que, no que lhe concerne, avaliou a solicitação e repassou para o curso, em seguida ocorreu uma reunião com os envolvidos e a organização do cronograma para início da ação. Neste ponto é possível observar os diversos caminhos que se tem para que a proposta de uma ação extensionista chegue aos envolvidos, assim, cada parceiro, dentro das suas atribuições planejou a atividade antes do seu início, o que é essencial para o sucesso de um projeto deste nível.

Figura 4 - Planejamento das ações pelos stakeholders



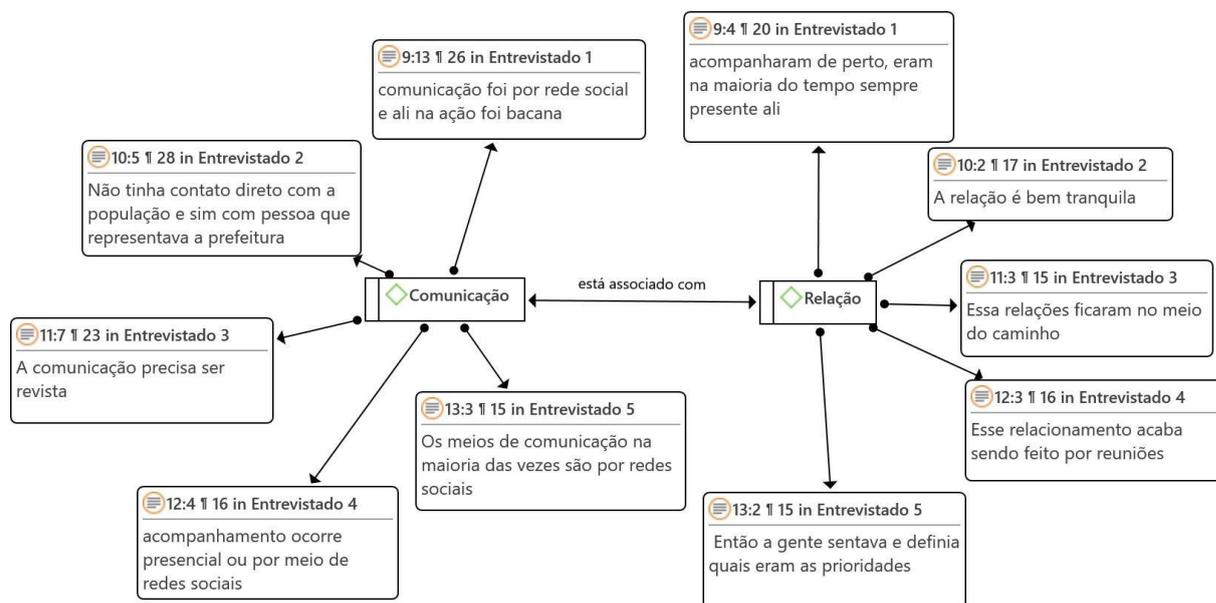
Fonte: elaborado pelos autores (2021)

As questões representadas na figura 5 foram relacionadas à **comunicação e relações presentes no projeto**. Os entrevistados 1, 2 e 5 disseram que toda a comunicação ocorreu por 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 o entrevistado 3, em algumas fases, não ocorreu a troca de informações, necessitando ser revista 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. Observa-se em alguns momentos uma comunicação formal, especialmente na idealização do projeto e contatos iniciais, bem como em sua finalização no que diz respeito a apresentação de relatórios, no entanto, houve muita comunicação informal na etapa de organização e execução das atividades em si, o que, por um lado facilita a comunicação, mas que, por outro, pode representar uma barreira no que tange ao acompanhamento de certas etapas por todos os envolvidos.

Em outro questionamento sobre como as relações no projeto de extensão se desenvolvia, os entrevistados 1, 2 e 4 disseram que as relações foram muito tranquilas, pois a IES atua nos três pilares de ensino, pesquisa e extensão, portanto é de interesse dos envolvidos que essa relação se desenvolvesse adequadamente. Em contrapartida, o entrevistado 3 disse que algumas relações ficaram no meio do caminho, dado o ineditismo do projeto e também ao momento de pandemia. Para o entrevistado 5, as relações ocorriam com uma contrapartida, na 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 5 – Comunicação e relações entre os stakeholders



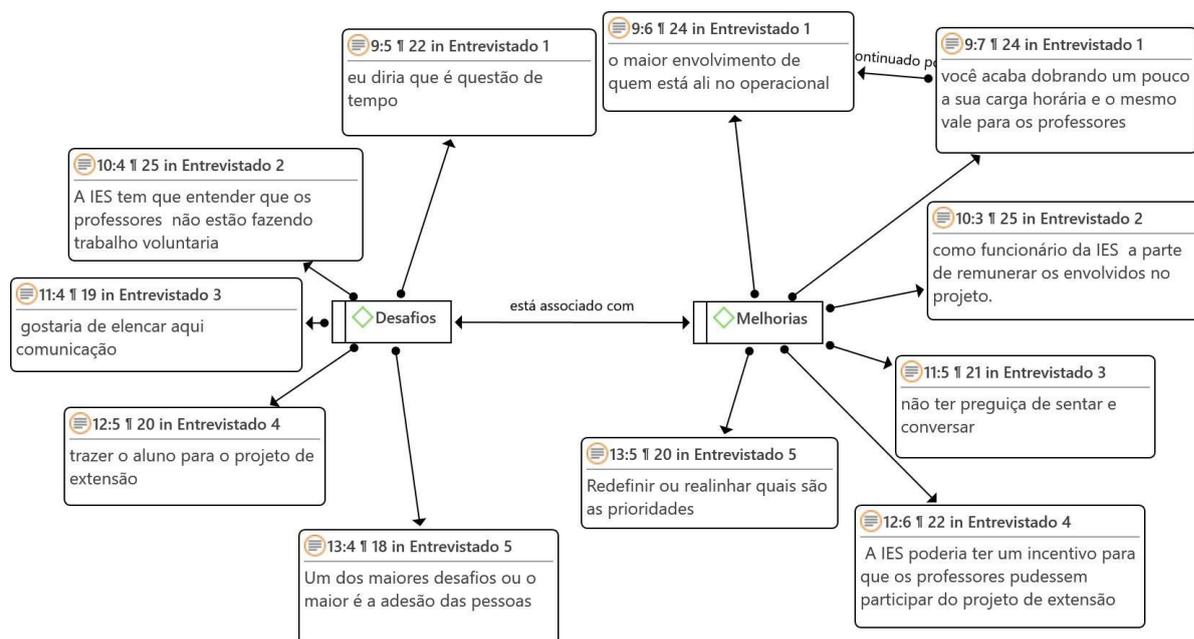
Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Por fim, com o objetivo de propor melhorias ao projeto em estudo, algumas questões foram direcionadas as etapas de **monitoramento e avaliação do projeto** em estudo. Os desafios enfrentados pelos participantes no desenvolvimento do projeto e os pontos de melhoria podem ser observados na 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 dos participantes 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 muitas vezes as ações serem desenvolvidas sem uma remuneração adequada, considerando o dispêndio de tempo e a existência de gastos extras na realização da ação. Para o entrevistado 5 a maior dificuldade enfrentada está na adesão da comunidade ao projeto desenvolvido. Para os entrevistados 3 e 5 o maior desafio ainda é a comunicação entre os participantes, citado como ponto de melhoria por ambos realizar reuniões frequentes com os participantes para alinhamento das ações, o que nem sempre foi possível no caso em questão.

Figura 6 – Desafios e pontos de melhoria propostos pelos stakeholders



Fonte: elaborado pelos autores (2021)

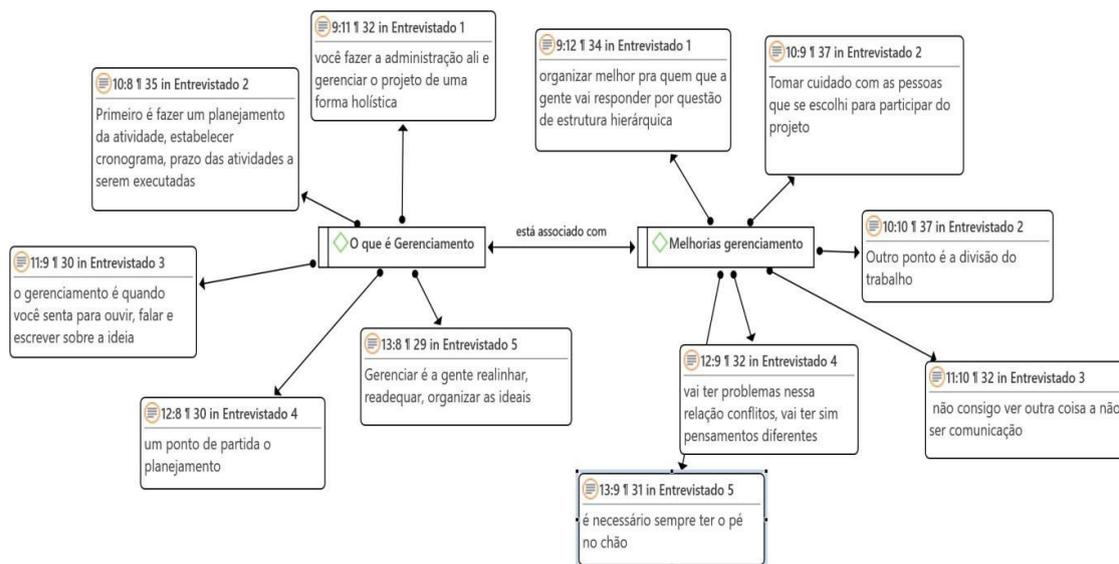
De forma mais específica, e com o objetivo de compreender com mais detalhes aspectos relativos ao gerenciamento de stakeholder do projeto, nesse bloco de questões os entrevistados foram perguntados sobre o que entendiam sobre gerenciamento e quais pontos de melhoria observados com relação ao gerenciamento do projeto de extensão (Figura 7).

Para o entrevistado 1, gerenciamento é pensar no projeto de forma holística, na totalidade, dessa forma o projeto é melhor gerenciado e se obtém resultados eficazes; como ponto de melhoria este apontou a organização hierárquica, é de grande importância os participantes saberem para quem respondem, o que facilitaria a comunicação.

Já o entrevistado 2 entende o gerenciamento como planejamento das atividades, cronograma, prazos e realização das atividades e, ao final, entregar um produto do projeto; relatou que a divisão do trabalho deveria ser melhor planejada. O entrevistado 3 entende o gerenciamento como algo em que é necessário sentar e ouvir as ideias de todos os participantes e relata que essa parte de sentar e ouvir é um grande ponto de melhoria no 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, o 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, no que lhe concerne, relatou que o gerenciamento é o planejamento e se algo sair errado é necessário realinhar, readequar e organizar as ideias e 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.

Figura 7 – Gerenciamento de stakeholders



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Em suma, no projeto de extensão analisado foi observado que às quatro etapas elencadas no PMI (2017) foram seguidas durante a realização do projeto. Como primeira etapa foi realizada a identificação de todos os stakeholders, entre eles moradores da cidade, prefeitura, alunos e coordenação dos cursos e da IES, todos com potencial de contribuir para as ações do projeto; além disso, a compreensão dos objetivos a serem alcançados. Como segunda etapa foi realizado o levantamento e o planejamento de todas as ações do projeto de extensão organizando cronograma, data de realização e participantes. Outra etapa concretizada foi a realização de ações, levantando análises sobre a comunicação e engajamento dos stakeholders. Como último processo realizado, o acompanhamento e avaliação das ações.

Nota-se que o projeto de extensão em estudo seguiu todas as etapas do gerenciamento de stakeholders, resultando no sucesso do projeto, no entanto, 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 na totalidade, 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. A preocupação com a comunicação foi um dos pontos identificados por Mineiro, Souza e Castro (2020) por meio da revisão realizada como um problema recorrente.

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 todos os parceiros.

A compreensão no que tange ao papel que cada um desempenha no processo na totalidade 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 de algumas ações; todavia, estes são fatores que não podem ser controlados, mas cujos impactos podem ser

gerenciados, o que seria outra proposta de melhorias na análise do caso em questão.

Por último, destaca-se a participação da comunidade; um projeto de extensão não se faz sem ela, e este, é o principal desafio a ser superado pelos participantes. Buscar meios de incentivar a participação da população precisa fazer parte do planejamento das ações de uma ação extensionista, e neste projeto também.

A partir dos achados da presente pesquisa reforçam a importância da realização de projetos de extensão, em diversas áreas do conhecimento, conforme exposto neste estudo. Partindo do princípio que os órgãos públicos possuem demandas a serem atendidas para o desenvolvimento da sua comunidade e, por ações as universidades possam atender tais demandas. Uma vez que tais projetos fazem parte da tríade que sustenta a universidade. Ou seja, com esses projetos é possível atender as necessidades da universidade e dos órgãos públicos e, principalmente, gerando impacto na comunidade local.

Já as implicações práticas do estudo estão relacionadas aos desafios a serem vencidos nessa categoria de projeto, aspectos relacionados a comunicação entre os participantes é um ponto que merece atenção dos gestores dos projetos; questões relacionadas a divulgação desses projetos na comunidade para ter maior participação, conseqüentemente, maior impacto; fomentar a participação de alunos nos projetos e, por fim, formas adequadas de remunerar os professores que estiverem a frente dos projetos de extensão. Assim, encerra-se a seção e na próxima são apresentadas as considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve 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, 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 entrarem em um projeto de extensão os envolvidos possuem objetivos próprios e cabe ao coordenador do projeto alinhar estes objetivos, 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, o coordenador deve buscar compreender os interesses de todos os stakeholders e planejar ações que alinhem tais necessidades, seja por pesquisas de satisfação, reuniões frequentes ou atividades *in loco*.

Influências externas, como a pandemia e o tempo, vão existir sempre, cabe aos envolvidos se organizarem para lidar com elas, o que pode ser amenizado com análise de cenários, reflexões sobre possíveis “planos B”, mas que é tranquilamente possível em projetos dessa magnitude.

Em suma, o gerenciamento dos stakeholders se apresentou no presente estudo com 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, pandemia, não sendo possível a realização de entrevistas presenciais e com representantes da universidade em questão (o que foi amenizada com a entrevista a um docente bastante envolvido no projeto e com conhecimento sistêmico, assumindo, durante a ação, papel de liderança em uma das ações). Os autores também tiveram o cuidado de selecionar um representante de cada esfera de stakeholder relacionada ao projeto, assim como buscar diferentes fontes de dados.

Em 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, para 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 hipóteses de se obter sucesso são enormes; um adequado gerenciamento de stakeholders é muito importante, principalmente ao ter parceiros diversos com objetivos diversos, assim, alinhar os interesses sempre serão um desafio, mas que pode ser superado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. 280f. **Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/24508>>. Acesso em: 19 de out. de 2020.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47209/o-papel-da-confianca-nas-redes-interorganizacionais--evidencia-empirica-em-rede-de-fornecedores-/i/pt-br>. Acesso em: 03 mar. 2021.

BONI, V.; QUARESMA, S. J.; Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. 2005. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 21 de out. 2020.

CARVALHO, K. M. F., **As percepções dos stakeholders em relação ao desempenho de projetos**. Repositório Digital da UFPE, 2015. Disponível em:

<<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16898>>. Acesso em: 23 de Set. 2020.

CARVALHO, M. M., RABECHINI, R., Jr. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. (5a ed.). São Paulo: Atlas. 2019.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Business Research Methods**, MacGraw-Hill International Edition, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. - 2. Ed.

- Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERRANTY, M. L.L., AVRICHIR, I.A Prática da Replicação em Pesquisas do tipo SURVEY em Administração de Empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa Rio de Janeiro**. V. 14 Nº. 1 P. 39-61 jan. fev. mar. 2013. ISSN 2177-6083. Disponível em:<<https://www.redalyc.org/pdf/5335/533556764002.pdf>>. Acesso em: 14 de out. de 2020.

FONSECA, P. et al. 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**. Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston. Pitman 1984.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5ªEd. São Paulo: Atlas, 2003.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C. e JACOVINE, L. A. G. O papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuição para Construção de um Modelo de Análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p.39-52, jun. 2009. Disponível em

<<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac>> Acesso em: 24 de Set. de 2020.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>. Acesso em: 03 mar. 2021.

MINEIRO, A. A. C.; SOUZA, T. A.; CASTRO, C. C. Desafios e Críticas ao Modelo de Hélice Tríplice: Uma Revisão Integrativa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 52, p. 233-248, 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, p. 853-886, 1997. Recuperado de <<https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33494/Mitchell+Stakeholder+Identification+1997.pdf>>. Acesso em: 02 de março. 2021.

PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). In: **Project Management Journal** (Vol. 40), 2017.

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: WASIELESKI, D. M.; WEBER, J. (Eds). **Stakeholder Management**. Series Business and Society 360. Emerald Publishing Limited, 2017. p. 101-122.

ROWLEY, T. J. The Power of and in Stakeholder Networks. In: WASIELESKI, D.M.; WEBER, J. (Eds). **Stakeholder Management**. Series Business and Society 360. Emerald Publishing Limited, p. 101-122. 2017.

SANTOS, L.F. Ferreira et al. 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**, 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**, v.8, n.1, p.148-168, 2011. Recuperado de <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79206>>. Acesso em: 02 de março. 2021.

SILVA, A. P. et al. Gestão da informação em redes interorganizacionais: Análise de artigos científicos de 2009 a 2018. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 10, n. 2, p. 40-53, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.24883/ric.v10i2.367>. Acesso em: 02 de março. 2021.

STOCKER, F. et al. Teoria de Redes de Influências de Stakeholders: uma abordagem revisitada. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000700673>. Acesso em: 19 de out. de 2020.

VIEIRA, A. A. **Gerenciamento de projeto com a gestão de Stakeholders**: o desenvolvimento de uma associação de alunos e egresso em programa de pós-graduação. Repositório Digital da UNINOVE, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1190>>. Acesso em: 02 de março. 2021.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-texto, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti. **RAEP – Administração: Ensino & Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 275-308, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.