



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS: DIAGNÓSTICO
REALIZADO COM BASE NO PMBOK® NA PRÓ-REITORIA DE
EXTENSÃO E CULTURA DA UFVJM**

VERA APARECIDA CORDEIRO SIQUEIRA

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

BRUNO ANTHONY GONÇALVES MENEZES

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

ALTAMIR FERNANDES DE OLIVEIRA

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri



GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS: DIAGNÓSTICO REALIZADO COM BASE NO PMBOK® NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UFVJM

Resumo

O Gerenciamento das Partes Interessadas é uma ferramenta que se mostra de grande relevância no âmbito das estruturas organizacionais. Além da preocupação com o atendimento dos requisitos técnicos, torna-se necessário que a gestão seja feita de modo correto em todos os seus aspectos. Essa perspectiva tem se mostrado eficaz por conseguir alcançar resultados satisfatórios, por meio da valorização das necessidades de cada integrante do projeto, seja ele o idealizador, executor ou público alvo, com a finalidade de atender as expectativas de cada *stakeholder*, garantindo as entregas dentro do padrão de qualidade definido e de modo satisfatório para todos. Este artigo tem como objetivo apresentar como é feita a Gestão das Partes Interessadas no âmbito educacional, pela análise dos projetos de Extensão e Cultura, registrados pelo corpo docente e técnicos administrativos, na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Para tanto, foi realizada a pesquisa qualitativa, utilizando como método o estudo de caso, através da observação não-participante de seus servidores. Dessa maneira, o Gerenciamento das Partes Interessadas tornou-se requisito fundamental para um bom resultado dos trabalhos quanto ao desenvolvimento das ações, tornando-se essencial a prática desde o planejamento até o resultado final dos projetos.

Palavras-chave: Educação; Gerenciamento de projetos; *Stakeholders*.

Abstract

Stakeholder Management is a tool of great relevance within organizational structures. In addition to the concern with meeting the technical requirements, it is necessary that the management be done in a correct way in all its aspects. This perspective has proved itself to be effective in achieving satisfactory results, by means of valuing the needs of each project member, be it the idealizer, executor or target public, in order to meet the expectations of each stakeholder, guaranteeing deliveries within the standard of quality defined and satisfactory for all. This article aims to present how the management of stakeholders in the educational field, by the analysis of Extension and Culture projects, registered by the faculty and administrative technicians, in the Pro-Rectorate of Extension and Culture of the Federal University of the Jequitinhonha and Mucuri Valleys (UFVJM). For that, the qualitative research was carried out, using case study as method, through non-participant observation of its servers. In this way, Stakeholder Management became a fundamental requirement for a good result of the work on the development of actions, making it essential to practice from planning to the final results of the projects.

Keywords: Education; Project management; Stakeholders.



1 Introdução

No contexto organizacional um emaranhado de informações e ideias são lançadas a todo instante, seja a partir de dados disponíveis nas diversas mídias de comunicação, bem como das proposições realizadas pelos envolvidos com cada área de negócio: clientes, fornecedores, colaboradores, proprietários e comunidade local e da zona de abrangência. Derivado dos anseios das pessoas e a partir da elaboração de projetos as ideias são estruturadas e projetadas visando atingir aos objetivos previamente estabelecidos. Maximiliano (2006), explica ainda que projetos são:

Atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que têm como objetivo fornecer um produto singular. O resultado de um projeto pode ser um produto físico, como uma nova fábrica, um conceito, como um novo sistema de informações, ou um evento, como os jogos olímpicos. Muitos projetos são combinações desses três tipos de produtos (MAXIMIANO, 2006, p. 363).

A partir do guia PMBOK[®] é possível organizar os projetos conforme áreas de gerenciamento, considerando os processos de: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, bem como as partes interessadas. Destaca-se dentre estes processos que não há nenhum de maior relevância, porém todos são desenvolvidos para atingir ao máximo os interesses das partes envolvidas, todavia, sua estrutura e objetivo são concebidos tendo como base o perfil das pessoas que nele trabalham, se relacionam e recebem seu objeto final.

Importante salientar que para cada tipo de projeto a identificação dos interesses das partes torna-se peça chave para seu sucesso, uma vez que as delimitações são estabelecidas com base nas necessidades dos clientes e na disponibilidade e adequação de recursos e de tempo dos participantes. Após a identificação dos interessados torna-se relevante o estabelecimento do grau de importância de cada um, pois são gerenciados recursos limitados e não é possível agradar a todos no mesmo nível de intensidade.

Deve-se diagnosticar o grau de poder entre as partes, pois às vezes o grau de importância não representa poder no momento da tomada de decisão, exemplo disso pode ser observado no cenário político em que o Brasil está inserido, no qual é destacado que a população é o bem mais precioso da nação, porém as decisões nem sempre são tomadas tendo por base os interesses das pessoas, mas sim considerando as experiências de vida e os anseios de grupos restritos, no que tange ao gerenciamento dos projetos desenvolvidos por alguns órgãos da administração pública.

Considerando a relevância de discutir sobre as partes interessadas, sobretudo em instituições públicas educacionais, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar os participantes, no que se refere aos projetos de extensão e cultura, desenvolvidos pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Visa ainda, identificar a relevância de cada um e o grau de poder quanto a tomada de decisões pertinentes ao projeto.

Enquanto procedimento metodológico trata-se de abordagem qualitativa, sendo realizado estudo de caso baseado no método de observação não participante, tendo como cenário a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) da UFVJM. Para subsidiar a análise das informações obtidas, foi realizada pesquisa bibliográfica, tendo como principal referência o Guia PMBOK[®], bem como as relações de interesses destacadas por Morgan (2011).

Tendo em vista poucos estudos em Gerenciamento de Projetos em instituições educacionais, esta pesquisa pretende demonstrar a importância desta área e sua aplicabilidade,



bem como listar as partes envolvidas, seus interesses e fazer uma correlação entre nível de importância e de poder dentro dos projetos, analisando o registro de projetos protocolados por docentes e técnicos administrativos na PROEXC da UFVJM.

2 Referencial teórico

Na vida das pessoas a todo tempo surgem ideias, sendo algumas colocadas em discussão, as vezes no papel e em diversos casos na prática. Porém para elevação da probabilidade de acerto, bem como de viabilidade e de atendimento dos interesses de todos os envolvidos a utilização de técnicas pertinentes à gestão de projetos pode se transformar em fator de sucesso.

De acordo com o PMBOK® (2013) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”. Com base na citação do PMBOK®, fica clara a organização geral das ideias, transformando em ação através do esforço, em um determinado período específico e com objetivo de criar um produto ou serviço específico, focando num resultado. Ou seja, é criada uma estruturação a partir de um objetivo a ser alcançado num prazo específico.

O Guia PMBOK® (2013) subdivide os projetos em cinco grupos de processos de interesse, conforme caracterizado na figura 1.

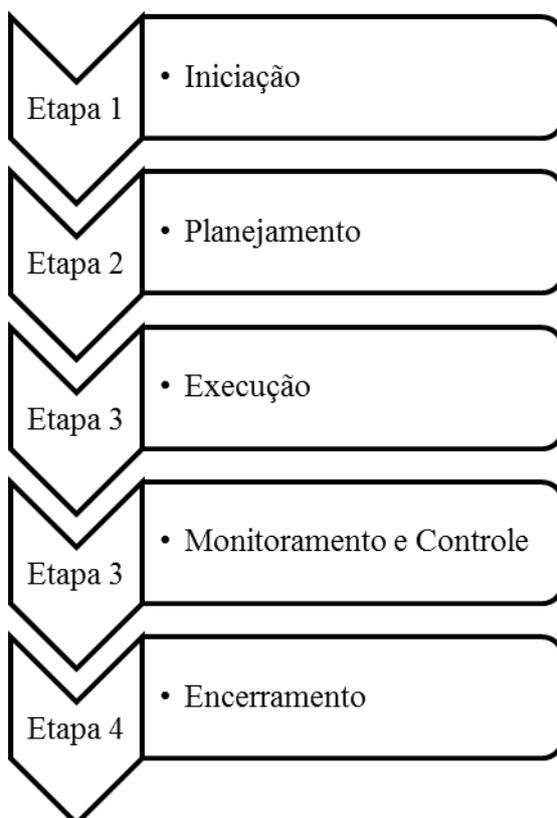


Figura 1 Grupo de processos

Fonte: Adaptado de Guia PMBOK® (2013, p. 418)

Na iniciação o escopo geral é definido e as ações passam a ser planejadas e acompanhadas e sendo necessário por ações de correção ou melhoria até chegar no ponto final que é o encerramento, evitando desta maneira a realização de um esforço sem fim ou sem



sentido, evita-se o que ocorre com frequência no Brasil, o engavetamento de grandes ideias que deixam de ser estruturadas a partir da ferramenta de gestão o Guia PMBOK®.

O Guia PMBOK® (2013) estabelece dez grupos de processos de gerenciamento de Gestão de projetos, conforme listado na figura 2.

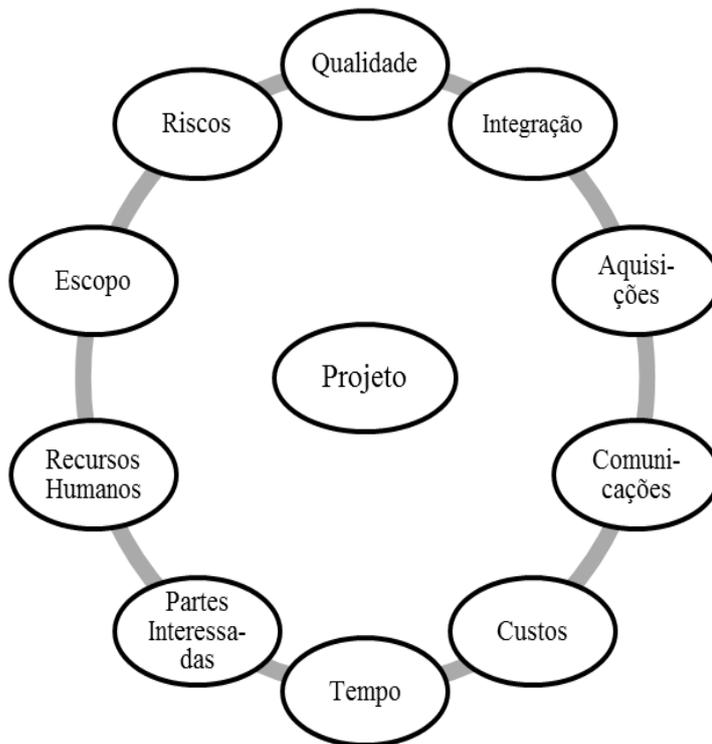


Figura 2 Dez Grupos de Processos PMBOK®
Fonte: Adaptado de Guia PMBOK® (2013, p. 61)

Dentre os grupos destacados na figura 2, um grupo específico faz com que um mesmo projeto, que possua como objetivo um mesmo produto ou serviço, tenha suas percepções, bem como seus processos modificados de acordo com as expectativas e interesses das partes interessadas. Isso ocorre em função das experiências de vida diferentes, cultura, região, idade, bem como outras condicionantes que fazem dos sujeitos constantes provocadores de mudanças. De acordo com estudo realizado por Dias, Jeunon e Duarte (2017, p. 5), é destacado que “em relação aos fatores que influenciam as expectativas das partes interessadas em projetos, percebeu-se que há fatores internos e externos ao ambiente de projetos e fatores pessoais e profissionais conforme o perfil de cada parte interessada.”.

Dessa maneira, de acordo com as experiências de vida, cultura, região, idade, bem como outras condicionantes, os projetos são influenciados pelos diversos tipos de sujeitos envolvidos.

2.1 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

De acordo com o PMBOK® (2013) “o Gerenciamento das Partes Interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto”, esta primeira etapa estabelecida pelo guia caracteriza a preocupação com a inserção de todos os envolvidos no projeto, e não



somente daqueles que possuem o poder financeiro ou de comando sobre as decisões e estratégias a serem seguidas.

Dentre as pessoas identificadas como interessadas no projeto, importante salientar as expectativas distintas de cada pessoa no que pertence ao projeto, sendo necessário ainda o desenvolvimento de estratégias que busquem o engajamento das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMBOK[®], 2013, p. 391).

Os interessados ou envolvidos no projeto de acordo com Xavier (2006, p. 7), “são chamados de *stakeholders*”, sendo os principais:

- Gerente de projetos: a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto;
- Cliente: a pessoa ou organização que irá utilizar o produto ou serviço do projeto;
- Membros da equipe: as pessoas que compõe a equipe do projeto;
- Organização executora: a empresa em que o projeto está sendo executado;
- Patrocinador (*sponsor*): a pessoa ou o grupo, dentro ou fora da organização executora, que provê recursos financeiros e/ou apoio institucional para a execução do projeto. (XAVIER, 2006, p. 7)

Destaca-se ainda a influência que as expectativas diferentes provocam nos projetos, para elucidar este aspecto, faz-se necessária leitura da análise de interesses descrita por Morgan (2011, p. 153), “fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção.”.

Desta maneira, faz-se premente o diagnóstico das características e anseios das pessoas envolvidas no projeto, uma vez que o objetivo final pode ser duramente modificado tendo como base quem estiver envolvido e o grau de poder do participante.

Morgan (2011) cita a definição de poder do cientista político americano Robert Dahl, “sugerindo que o poder envolva habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não faria.”. Desta maneira, como em um projeto diversas ações são coordenadas no intuito de obter um produto ou serviço, é de fundamental relevância a compreensão das influências necessárias para que as coisas aconteçam.

Destaca-se ainda a relação de dependência estabelecida nas organizações em função dos níveis de poder exercido pelos diversos envolvidos, para Robbins:

Provavelmente, o aspecto mais importante do poder é o de ser uma função de dependência. Quanto maior a dependência em relação a A, maior o poder de A nesse relacionamento. A dependência, por sua vez, baseia-se no conjunto de alternativas percebidas por B e na importância que este dá às alternativas controladas por A. Uma pessoa só pode ter poder sobre você se ela controlar algo que você deseja. (ROBBINS, 2005, p. 302)

A partir dos pontos destacados, é importante estabelecer uma relação entre a identificação das partes interessadas, suas expectativas e inclinações bem como seus níveis de influência a partir do poder exercido dentro dos processos do projeto, desta maneira ficará claro o direcionamento estratégico do projeto de acordo com o grupo envolvido e com o grau de poder de cada *stakeholder*.

2.1 Gerenciamento das partes interessadas

2.1.1 Identificação das partes interessadas



No que pertence a identificação das partes o guia PMBOK® (2013) cita as principais entradas, ferramentas e técnicas e saídas, conforme a figura 3.

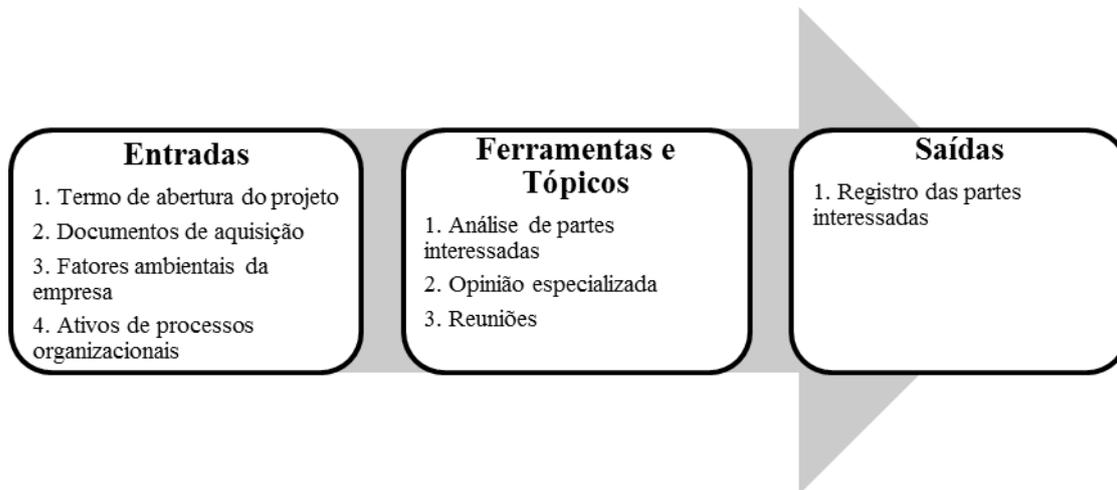


Figura 3 Processos de identificação das partes

Fonte: Adaptado de PMBOK® (2013, p. 393)

Entradas - no documento inicial que traz as diretrizes iniciais do projeto, todos os envolvidos devem estar descritos, bem como suas características, podendo ser clientes internos ou externos, patrocinadores, funcionários com as subdivisões de funções e níveis hierárquicos e todos os demais envolvidos no referido processo. (PMBOK®, 2013).

O PMBOK® (2013) cita que fatores ambientais da empresa podem influenciar na identificação das partes, como a cultura e a estrutura organizacional, os processos de trabalho padrão e legais e tendências globais, regionais ou locais que são transformadas pelas práticas e pelos hábitos das pessoas.

Outro fator relevante se refere aos ativos de processos organizacionais, conforme o PMBOK® (2013), “são os planos, processos, políticas procedimentos e as bases de conhecimento específicas da organização e por ela usados.” Deve-se constar nestes planos os registros das partes interessadas, como diagnosticar e estabelecer os critérios de escala de poder dos envolvidos, bem como os registros anteriores, o que pode auxiliar a desvendar as mudanças ocorridas no processo no decorrer do tempo.

Já os documentos de aquisição são relacionados às compras relacionadas ao projeto, a partir da análise na administração pública, onde as compras são acompanhadas pela assinatura de contratos, pode-se desvendar quem detém o maior grau de poder em determinado projeto, que é a autoridade competente para autorizar a compra e conseqüentemente o desenvolvimento das demais etapas que necessitam de determinado insumo.

Ferramentas e Técnicas - trata-se da coleta de dados de natureza qualitativa, quantitativa ou quali-quanti, com o intuito de traçar o perfil de cada interessado no processo, conforme o PMBOK® (2013, p. 395), “trata dos interesses, expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto. Também ajuda a identificar os relacionamentos das partes interessadas.”

Destaca-se na análise o grau de poder dos participantes, sendo que na figura abaixo é apresentada esta correlação.

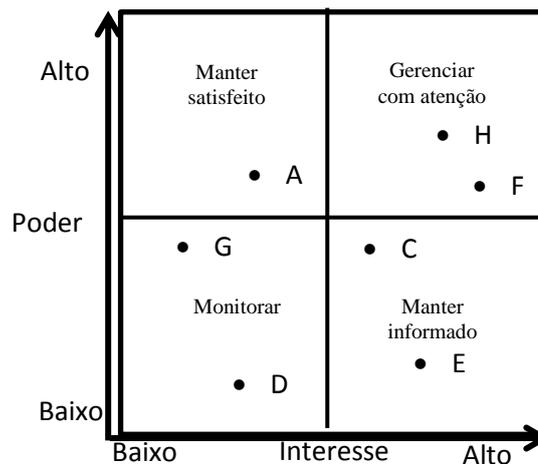


Figura 4 Rede de poder/interesse com as partes interessadas

Fonte: Adaptado de PMBOK® (2013, p. 397)

A figura demonstra o grau de importância de quem detém maior poder sobre o projeto, conforme pode ser exemplificado no ponto “A”, o detentor de maior poder deverá ser mantido satisfeito, desta maneira é importante salientar que todos são importantes, porém em grau diferente de acordo com as especificidades de cada projeto para projeto.

Outro fator relevante na identificação das partes interessadas conforme o PMBOK® (2013), parte da análise das opiniões especializadas, sendo importante ouvir nesta etapa a alta administração e demais unidades, bem como as principais partes interessadas no projeto, como clientes, fornecedores e quando se tratar de empresas públicas a sociedade em geral ou pelo menos as pessoas que forem diretamente ou indiretamente impactadas com os resultados ou com os custos do projeto.

Saídas - Na etapa de identificação de acordo com o Guia PMBOK® (2013), caracteriza-se pelo resultado final das partes anteriores, compreendendo as informações gerais sobre a identificação, onde deve ser listado o nome, a posição hierárquica, local, papel no projeto e informações de contato. Deve-se ainda descrever quais as principais expectativas dos interessados e o grau de autoridade e poder, uma vez que as expectativas são atendidas de maneira diferente de pessoa para pessoa, na medida da relevância que cada parte possui dentro do projeto.

Importante salientar que existem grupos diferentes de participantes no projeto, podendo citar os envolvidos internos e externos, que são clientes, fornecedores, colaboradores, bem como os demais envolvidos. Sendo diferentes os interesses, a exemplo podemos citar os clientes que aguardam a entrega final do produto dentro das especificações estabelecidas, já os colaboradores trabalham para atender as expectativas dos clientes para que possam receber a remuneração ou reconhecimento devido ao término do processo, destarte cada grupo deve ser subdividido visando o atendimento das especificidades no intuito beneficiar a todos dentro das limitações existentes.

Além dos pontos chave abordados pelo guia PMBOK® (2013), existem aspectos relevantes do item 14, referente ao Gerenciamento das Partes Interessadas, incluindo o planejamento das partes, o engajamento, bem como controlar o engajamento das partes. Desta maneira são estabelecidos parâmetros de identificação, planejamento, engajamento e controle do processo, tendo estes processos intensa correlação com todos os demais e em diversas situações se confundem com o item 09, “Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto”, que são uma das partes interessadas.



Importante destacar que o gerenciamento de projetos estabelecido no Guia PMBOK® (2013), tanto pode ser aplicado em sua totalidade na gestão de diversos projetos em áreas diversas, como pode ser subdividido para atender a demandas específicas de trabalho. Dentre os processos de gerenciamento recomenda-se que as orientações estabelecidas no item 13, “Gerenciamento das Partes Interessadas”, esteja presente em grande parte dos trabalhos e ideias a serem desenvolvidas, uma vez que as pessoas são a razão de ser das organizações.

3 Metodologia

A metodologia utilizará quanto à natureza da fonte a pesquisa bibliográfica, definida por (Gil, 2008) como aquela baseada em material anteriormente elaborado, constituído principalmente de livros, e artigos científicos. Complementando essa ideia Fonseca (2002) argumenta:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32)

A pesquisa fará uma abordagem qualitativa, pois “[...] pedem descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 135).

Segundo Chizotti (1991), esse tipo de pesquisa possui outras características como reconhecer os atores sociais como sujeitos que produzem conhecimentos e práticas; denomina os resultados como trabalho conjunto resultante da interação entre pesquisador e pesquisado e a aceitação dos fenômenos com igual relevância e valor.

Será desenvolvida utilizando a perspectiva epistemológica do estudo de casos, através da observação não participante na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UFVJM, onde são avaliados e registrados os projetos relativos a Extensão e Cultura, que seguem todas as exigências iniciais, protocolados por servidores docentes e técnicos administrativos. Abaixo, temos como exemplo o organograma da estrutura de funcionamento da PROEXC/UFVJM.

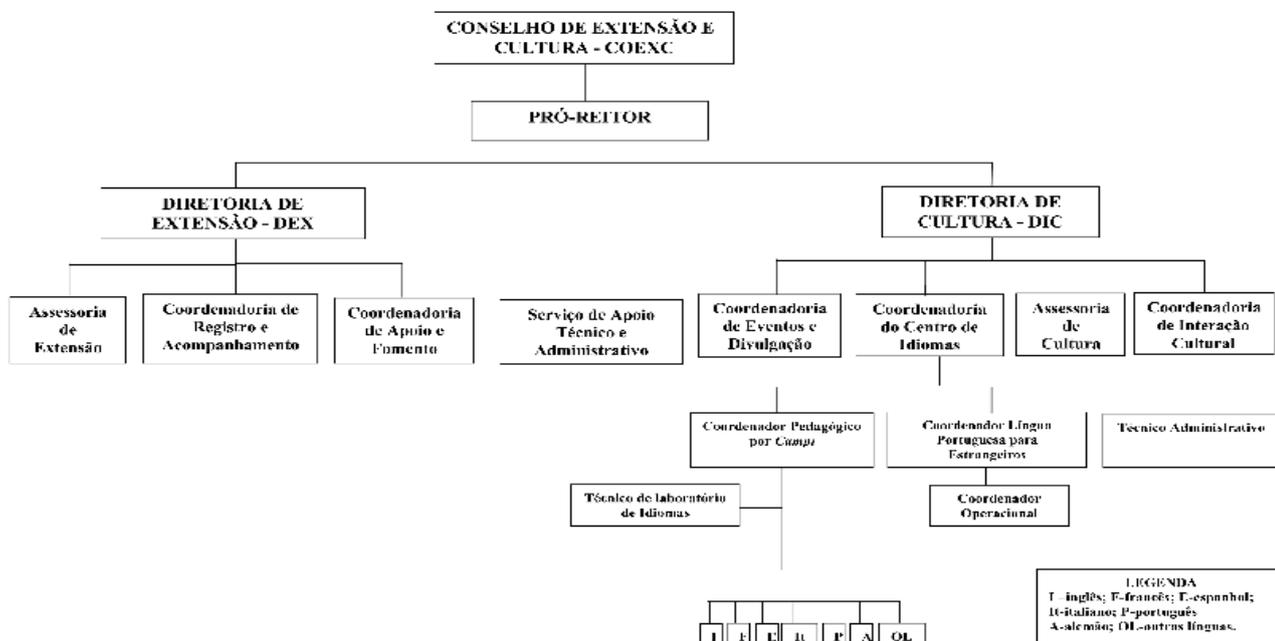


Figura 5 Organograma da PROEXC

Fonte: UFVJM, 2018.

Segundo Gil, 2008, o estudo de caso é o estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita compreendê-lo detalhadamente. A observação não participante é definida por Marconi e Lakatos (2007) como aquela em que:

...o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora. Presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações, faz mais o papel de expectador. Isso porém, não quer dizer que a observação não seja consciente, dirigida e ordenada para um fim determinado...(MARCONI; LAKATOS, p. 92, 2007)

A construção deste artigo visa analisar através da observação- não participante como é feito o Gerenciamento das Partes Interessadas na gestão dos projetos de Extensão e Cultura, abordando o grau de interesse, influência e poder de cada “stakeholder”, tomando por base suas expectativas e necessidades em relação ao projeto, a fim de estabelecer qual o impacto dessa prática para um melhor resultado dos processos realizados cotidianamente.

4 O gerenciamento das partes interessadas nas instituições educacionais: aplicação na pró-reitoria de extensão e cultura (PROEXC)/UFVJM

O Gerenciamento das Partes Interessadas é abordado observando a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da UFVJM. A PROEXC é parte integrante da Reitoria exercendo a



responsabilidade de coordenar as ações de extensão e cultura da UFVJM, articulando o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabilizando a relação transformadora entre a Universidade e a Sociedade.

Para a construção deste artigo foi analisado o Gerenciamento das Partes Interessadas nos projetos de Extensão e Cultura registrados pelos docentes ou técnicos administrativos, juntamente com os discentes de graduação e pós-graduação, bem como, com a comunidade externa. A Pró-Reitoria como representante da Universidade como um todo é responsável pelo gerenciamento em um nível macro, ou seja, o planejamento estratégico, representando a alta administração, com as funções de controlar os marcos iniciais do projeto, as aquisições, os riscos.

4.1 Identificação das partes: entradas

A universidade é parte interessada com grande poder de decisão, e influência, sendo representada pela Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. É nela que os docentes ou técnicos administrativos cumprem o primeiro requisito para começar a desenvolver a ação. De acordo com Rosa e Esteves, 2016, um projeto deve apresentar objetivos claros, datas de início, datas de fim e resultados bem definidos, atendendo aos requisitos programados, requerendo dessa maneira, dedicação e habilidade para lidar com as mais variadas situações e pessoas na realização das suas etapas.

Dessa forma, devem entregar toda a documentação preenchida corretamente e em tempo hábil para que o projeto seja registrado, contendo todas as informações sobre ação a ser desenvolvida, como o nome dos principais envolvidos, coordenador, colaboradores, alunos voluntários e um plano do projeto, bem como a indicação dos responsáveis pela execução de cada tarefa.

Cabe à PROEXC quando manifestada a necessidade para a realização projeto, ajudar financeiramente, disponibilizar transporte e materiais necessários para o desenvolvimento da ação. Sendo assim, deve ser convocada para as reuniões e ser adequadamente envolvida no projeto. Sua expectativa é que sejam desenvolvidos o maior número de projetos de extensão e cultura, com resultados satisfatórios, envolvendo a universidade e a comunidade externa.

4.2 Identificação das partes e grau de influência

Como gestor do projeto o professor/técnico administrativo coordenador representa o nível tático, sendo responsável pela definição das principais ações e dos meios para atingir os objetivos e metas da organização. Segundo Chiavenato (2003), é fundamental no nível tático a habilidade humana, pois os “gerentes” atuam de forma a intermediar entre o nível estratégico e operacional, devendo dessa maneira, saber lidar com as pessoas, com suas emoções, anseios e dificuldades.

A princípio é função do docente ou técnico administrativo coordenador do projeto reunir-se com sua equipe para expor os objetivos da ação e verificar as expectativas de cada componente na execução do projeto, além de delegar a cada um suas funções e acompanhar a execução das mesmas. Neste sentido a Escola Nacional de Administração Pública (2014) afirma que “É muito importante realizar uma reunião de kick-off do projeto. Essa reunião marca o início da fase de execução e consiste em um evento importante que promove a integração entre os membros da equipe e demais interessados (inclusive patrocinador e cliente)”.



O docente ou técnico administrativo coordenador tem responsabilidade, juntamente com a equipe de pesquisar quais serão os beneficiados pela ação, seu grau de interesse em recebê-la e suas expectativas em relação ao projeto. Todavia, não há um formulário a ser preenchido para caracterizar a realização da reunião ou que as partes interessadas se manifestaram, ficando a critério do Professor/Técnico-administrativo.

O professor ou técnico administrativo é parte interessada com grande poder de decisão, interesse e influência, sendo de sua competência a coordenação dos alunos, dos colaboradores e do projeto em si. Suas expectativas abarcam o desenvolvimento de uma ação que traga resultados positivos a si, aos discentes, a comunidade e a UFVJM.

Além disso, a coordenação de projetos e alunos é um dos requisitos que gera além de outros benefícios, pontuação para posterior progressão na carreira para os docentes/técnicos, e para isso os projetos devem apresentar resultados conhecidos pela comunidade interna e externa através dos relatórios que os mesmos devem fazer sobre os impactos positivos ou negativos de seu projeto na comunidade ou instituição beneficiada, bem como, um relatório sobre a participação dos alunos coordenados no desenvolvimento de suas atribuições. Esses relatórios são avaliados pela Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. Vale salientar, que os beneficiários da ação não apresentam relatórios com suas considerações sobre a mesma.

Os discentes também são partes interessadas e respondem hierarquicamente ao coordenador. Maximiniano (2006, p. 85), explica que “as pessoas que estão em determinado nível têm autoridade sobre as que estão no nível inferior. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima (ou reportam-se para as que estão acima)” desta maneira, devido os alunos estarem num nível hierárquico mais baixo, possuem pouco poder de decisão ou influência, no entanto, possuem grande interesse e relevância para o desenvolvimento dos processos. Representam o nível operacional, ou seja, são responsáveis pela execução das ações que gerarão os resultados finais. Neste nível as habilidades técnicas são necessárias, pois consistem basicamente no “saber fazer” ou na competência para executar (CHIAVENATO, 2003).

Esses devem exercer de forma satisfatória suas atribuições, pois, os mesmos serão avaliados quanto ao comprometimento com o projeto. A participação no projeto gera além de conhecimento e experiência, horas acadêmicas que poderão ser apresentadas no final do curso como um dos requisitos para se formar.

A comunidade ou instituição beneficiada é parte interessada que possui alto interesse na realização da ação, porém o poder de decisão em alguns casos não é exercido, fato que pode ser explicado a partir da citação de Robbins, (2005, p. 302) “O poder pode existir mas não ser exercido. Ele é, portanto, uma capacidade ou potencial. Uma pessoa pode ter poder e não utilizá-lo”. Além da comunidade não utilizar o poder que detém, é importante salientar que, como não existe mecanismo que determina a proposição de ações, bem como a participação na elaboração, fica a critério dos docentes o estabelecimento dos projetos com base em suas experiências de vida, interações e percepções, necessitando da criação de um canal de contato direto com a comunidade, a exemplo do que já ocorre com o colegiado acadêmico.

Destarte, torna-se necessária a participação de todas as partes no processo decisório, tendo em vista que “O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolvimento significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível local de trabalho” (MAXIMINIANO, 2006, p. 380).

Tendo em vista que o objetivo final é atender a comunidade a partir de suas necessidades, ela deve estar presente no planejamento, e nas tomadas de decisões. Sua expectativa, neste caso, é gerar mudanças em sua realidade, promover a capacitação ou



informar seus integrantes em relação a um determinado assunto. Assim, é relevante mantê-la engajada, interessada e informada sobre todas as etapas.

Apresentada a exposição teórica pode-se afirmar que é crucial que exista diálogo e engajamento durante todo o processo.

4.3 O que deu errado pela falta do gerenciamento das partes interessadas

Sabemos que a comunidade ou entidade em que o projeto foi planejado para ser executado é parte interessada com grande interesse, poder de decisão e influência, representando o público-alvo ou clientes. Seu poder de decisão pode impactar positiva ou negativamente, até mesmo impedir que uma ação seja executada, caso decida por exercê-lo.

Seguindo essa perspectiva, essa parte interessada deve ser mantida engajada e par de todos os processos, sendo convocada para as reuniões, expressando suas expectativas. A mesma deve se interessar-se pelo projeto, e sentir-se beneficiada com as ações desenvolvidas.

Vale salientar que houve casos em que o gerenciamento não foi feito de forma completa, excluindo essa parte interessada do planejamento, das reuniões, resultando na não receptividade por parte da comunidade ou instituição de algum projeto, por não enxergarem na ação uma necessidade de seus membros ou mesmo por já terem realizado aquela ação em outro momento.

Dessa forma, com o intuito de ajudar o docente ou técnico administrativo no gerenciamento dos projetos e das partes interessadas, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, deve fazer constantemente o mapeamento das regiões abrangidas pelas ações de extensão e cultura, suas maiores necessidades, listar as ações já executadas ou em execução em cada uma delas, bem como um meio para manifestação de interesse por parte dos coordenadores e da comunidade em sugerir, receber ou executar o projeto.

Por fim, podemos concluir que o conhecimento do Guia PMBOK® nos mostra de uma maneira muito clara a importância de se executar corretamente os processos de Gerenciamento das Partes Interessadas para o sucesso do desenvolvimento do projeto, desmistificando a ideia de que é um estudo específico de algumas áreas, mas que pode sim, ser utilizados em todos os campos do conhecimento, inclusive na Educação.



Tabela 1:

Processos identificados na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura- PROEXC- UFVJM

Processos	Responsáveis pela execução	Nível	Habilidade Principal
Identificar das partes interessadas; coleta das expectativas com o projeto; determinar o nível de influência e determinar o impacto de cada parte interessada	Docente ou Técnico Administrativo coordenador do projeto	Nível Tático	Humana
Entrada: entrega da documentação para registro da ação.	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura,	Nível Estratégico	Conceituais
Ferramentas e técnicas	Reunião entre Docente/Técnico Administrativo coordenador, discentes, comunidade externa e Pró-Reitoria.	Nível Tático	Humana
Planejar o engajamento das partes interessadas: Através de pesquisa de interesse, diálogo com a comunidade, alunos.	Docente ou Técnico Administrativo coordenador do projeto	Nível Tático	Humana
Planejamento, controle,	Docente ou Técnico Administrativo coordenador do projeto	Nível Tático	Humana
Execução	Discentes/Técnicos administrativos	Nível Operacional	Técnica
Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura	Nível Estratégico	Conceituais

Fonte: Adaptado PMBOK®

5 Conclusões

Na área de educação a utilização do guia PMBOK® e suas ferramentas de gestão são pouco utilizadas, nota-se que, várias técnicas de gerenciamento de projetos, caso implementadas, podem melhorar significativamente os resultados institucionais, neste caso em específico no que tange a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura: identificar, planejar e engajar as pessoas nos projetos.

O modelo atual adotado obtém resultados satisfatórios graças às experiências, formação e dedicação dos professores, técnicos administrativos e alunos, porém quando em alguns casos os colaboradores não possuem tais conhecimentos os resultados são comprometidos, pois os trabalhos não são guiados em sua totalidade por ferramentas específicas de gestão de projetos.

No entanto, infere-se com este trabalho, baseando-se na análise do estudo de caso direcionado no âmbito educacional, que esses conceitos podem ser aplicados além da PROEXC, na elaboração de projetos da universidade como um todo, e ainda em diversos outras instituições sendo a UFVJM, inovadora quanto a estudos na área educacional realizados por seus alunos sobre a orientação de seus professores, cabe ainda destacar que as



ferramentas estudadas podem ser adotadas em diversos tipos diferentes de organização, e até mesmo na vida pessoal.

Com essa pesquisa foi possível compreender a necessidade e a relevância do Gerenciamento das Partes Interessadas por percebermos o impacto que esses componentes têm em um projeto, e que além da identificação dos *stakeholder* é essencial que seja feita uma análise preliminar a fim de identificar os principais interesses e expectativas de cada integrante, para a obtenção de resultados satisfatórios, e entregas de qualidade.

Vale reforçar a relevância da ideia de se criar canais que permitam aos docentes/técnicos identificarem os projetos finalizados e em andamento, bem como as regiões e instituições contempladas pelos mesmos, evitando-se assim, que pela falta de informação, ações com os mesmos objetivos sejam planejadas para “clientes” que já as receberam anteriormente.

Nessa mesma perspectiva, segue a ideia da criação de um canal, para que a comunidade tenha a oportunidade de analisar os projetos que estão sendo oferecidos no momento, ou mesmo, protocolarem ações que muitas vezes ainda não foram apresentadas, e que a mesma julga como necessárias e importantes .

Ainda é necessário frisar a necessidade de oferecer tanto aos gestores de projetos, bem como ao servidores da PROEXC, cursos de capacitação que explorem o Guia PMBOK[®] como ferramenta que possibilita otimizar os processos relativos aos projetos, desde o lançamento da ideia, até o produto final.

Enquanto limitação, este estudo não foi capaz de desvendar outros problemas no que se refere ao Gerenciamento das Partes Interessadas, isso em função da falta de mecanismos de controle, uma vez que poucas são as informações documentadas sobre os projetos implementados, como estatísticas e resultados pretendidos e alcançados, gerando desta forma a necessidade de implantação de ferramentas de controle também do guia PMBOK[®].

Por fim, esta análise possibilitou compreender que o gerenciamento mostra-se relevante, visto que, seria impossível a realização concreta de qualquer ação dos projetos apresentados, sem o engajamento ou sem que seja dada a devida importância a cada componente.

REFERÊNCIAS

BRASILIA. (2014). Escola Nacional de Administração Pública- ENAP. *Gestão de Projetos*. Brasília. Atualizado em dezembro de 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1111/1/GestaoDeProjetos_modulo_3_final_.pdf>. Acesso em 25 jun. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIZOTTI, A. (1991). *Pesquisa em ciência humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.

CLEMENTE, Ademir (organizador). (2008). *Projetos Empresariais e Públicos*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

DIAS, A. M. M.; JEUNON, E. E.; DUARTE, L. da C. (2016). *Gestão das Expectativas das Partes Interessadas: um estudo da percepção dos profissionais em gestão de projetos*. São Paulo. Anais do V SINGEP.



- FONSECA, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC. Apostila.
- GIL, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2007). *Técnicas de pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, G. D. A; THEÓFILO, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais e aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- MAXIMINIANO, A. C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- MORGAN, G. (2011). *Imagens da Organização*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- PMI. (2013). *Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK®*. 5. Ed. – EUA: Project Management Institute.
- ROBBINS, Stephen P. (2005) *Comportamento Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11. Ed. – São Paulo: Prentice Hall.
- ROSA, João Paulo Casagrande da; ESTEVES, Paulo Cesar Leite. (2016). *Gestão das Partes Interessadas no Contexto das Metodologias de Gestão de Projetos*. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p13.pdf>>. Acesso em 25 jun. 2018.
- UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. (2010). *Formulário para Registro de Ações de Extensão*. Disponível em: <<http://www.ufvjm.edu.br/proexc/docs-forms.html>>. Acesso em: 04 jun. 2018.
- UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. (2010). *Roteiro para Projeto de Extensão*. Disponível em: <<http://www.ufvjm.edu.br/proexc/docs-forms.html>>. Acesso em 04 de jun. 2018.
- UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. (2010). *Roteiro para Relatório de Programa e Projeto de Extensão Universitária*. Disponível em: <<http://www.ufvjm.edu.br/proexc/docs-forms.html>>. Acesso em 04 jun. 2018.
- XAVIER, C. M. S. (2005). *Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo de projeto*. São Paulo: Saraiva.