

GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM UM PROJETO DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDOR

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN AN ENTREPRENEURIAL EDUCATION PROJECT

MARIANA MARRARA VITARELLI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

JOSE LUIS DALTO

UTFPR - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

ANOS
SINGEP

GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM UM PROJETO DE EDUCAÇÃO EMPREENDEDOR

Objetivo do estudo

O presente artigo objetivou a aplicação da metodologia do Project Management Institute por meio do Guia PMBOK® para a gestão de stakeholders do projeto Empreendedor do Futuro.

Relevância/originalidade

A importância da gestão dos stakeholders vem mudando ao longo das últimas décadas e a tríplice restrição composta por prazo, custo e qualidade passaram a incorporar a gestão dos stakeholders como pilar fundamental.

Metodologia/abordagem

A pesquisa definiu-se como pragmática, dedutiva, do tipo estudo de caso, com método quantitativo e qualitativo, com recorte transversal e coleta de dados secundários e primários. Utilizou os processos de identificação, planejamento, gerenciamento e monitoramento do engajamento das partes interessadas.

Principais resultados

Foram identificadas quatorze partes interessadas, sendo seis com necessidade de serem gerenciadas com atenção por possuírem um alto poder e interesse no projeto. Bem como quatro partes interessadas possuíram a maior avaliação do impacto no projeto.

Contribuições teóricas/metodológicas

A principal contribuição teórica do estudo é a definição do nível de engajamento desejável e propostas de estratégias de atuação de acordo com a classificação quanto ao poder e interesse no projeto.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo contribui na análise tanto do impacto de poder das partes interessadas em projetos, assim como em estratégias para aumentar o interesse das mesmas no projeto Empreendedor do Futuro.

Palavras-chave: stakeholders, gestão das partes interessadas, projeto, educação empreendedora

STAKEHOLDER MANAGEMENT IN AN ENTREPRENEURIAL EDUCATION PROJECT

Study purpose

This article aimed to apply the methodology of the Project Management Institute through the PMBOK® Guide for the management of stakeholders of the Entrepreneur of the Future project.

Relevance / originality

The importance of stakeholder management has been changing over the past few decades and the quality of stakeholder management, cost and quality how to incorporate fundamental management.

Methodology / approach

The research was defined as pragmatic, deductive, type of case study, with a proven and qualitative method, with a transversal cut and collection of secondary and primary data. Used stakeholder planning identification, management and monitoring processes.

Main results

Fourteen stakeholders were identified, six of which needed to be carefully recognized for having high power and interest in the project. As well as four stakeholders had the highest impact assessment on the project.

Theoretical / methodological contributions

The main contribution of the planned study design and proposed strategies of how much power and interest in the proposed design study with the rating to the power and interest in the design study.

Social / management contributions

The study contributes to the analysis of the impact of stakeholder power on projects, as well as strategies to increase their interest in the Entrepreneur of the Future project.

Keywords: stakeholders, stakeholder management, project, entrepreneurial education

1 Introdução

Um gerenciamento eficaz permite cumprir os objetivos do negócio, satisfazer as expectativas das partes interessadas, entregar os produtos certos no momento certo, otimizar o uso dos recursos organizacionais e do planeta, gerenciar melhor as mudanças, entre outros (Vrchota et al., 2021). Os projetos são meios para que a organização alcance valor e benefícios tangíveis e/ou intangíveis que podem ser gerenciados de três formas: como projeto autônomo (fora de um portfólio ou programa), dentro de um programa, ou dentro de um portfólio (PMI, 2017).

Os projetos são idealizados pelos líderes organizacionais para atender a fatores que impactam a organização, como o atendimento a pedidos ou necessidades das partes interessadas (PMI, 2017). As partes interessadas, ou stakeholders, são definidas como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos ou propósitos da empresa (Freeman, 2010). Estas partes interessadas são consideradas essenciais para a sobrevivência das organizações, pois sem seu apoio a organização deixaria de existir.

Os stakeholders podem ser classificados em responsáveis, impactados ou interessados (Gohary et al., 2006). Os primeiros referem-se a uma organização ou indivíduo que possui algum grau de responsabilidade ou obrigação em relação ao projeto. O segundo é uma organização ou indivíduo que é direta ou indiretamente afetado pelo projeto, podendo ser impactado negativamente ou positivamente. Já um stakeholder interessado é uma organização ou indivíduo que não é diretamente impactado pelo projeto, no entanto, gostaria de participar e opinar no projeto. Para PMI (2017), todos os projetos possuem stakeholders que, ou são afetados, ou podem afetar o projeto de modo positivo ou negativo.

A importância da gestão dos stakeholders vem mudando ao longo das últimas décadas (Davis, 2014). Na década de 1970, o sucesso do projeto foi estabelecido como uma equação baseada na tríplice restrição (prazo, custo e escopo/qualidade), focado em aspectos técnicos e sem ênfase em estabelecer um processo de comunicação com as pessoas que estão fora do ambiente de projetos como os clientes. Entre a década de 1980 e 1990, buscou-se analisar como o projeto relacionava-se com o cliente, ampliando os aspectos técnicos até então priorizados. No entanto, essa análise não considerava as outras partes interessadas indiretamente envolvidas. Durante a década de 1990 e 2000, os fatores críticos de sucesso passaram a considerar a importância dos stakeholders internos e externos. O século XXI está se desenvolvendo para ser mais focado nas partes interessadas, reconhecendo a sua importância para o alcance dos objetivos do projeto. Por muitos anos, então, o custo, o prazo e a qualidade dos projetos eram os fatores decisivos para serem considerados como fatores de sucesso. Os mesmos continuam importantes na atualidade, mas não são mais os únicos, pois outros critérios como os benefícios para os stakeholders passaram a ser considerados como fatores críticos de sucesso (Atkinson, 1999; Russo & Silva, 2019; Pinto et al., 2009).

O gerenciamento dos stakeholders é relevante para o sucesso do projeto, para tal devem-se identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que em algum momento podem impactar ou serem impactados pelo projeto (Olander & Landin, 2005). Neste sentido, se faz necessário compreender as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e, com isso, desenvolver estratégias de gerenciamento adequadas para o engajamento eficaz das partes interessadas do projeto (PMI, 2017). Esse gerenciamento traz benefícios como o alinhamento de valores e propósitos, antecipação de ataques dos grupos de pressão, melhoria da imagem da organização, mapeamento de oportunidades de negócios (FNQ, 2017).

São muitos os elementos que definem o sucesso e o fracasso de um projeto, mas o não atendimento as necessidades e expectativas dos stakeholders são fatores decisivos para o

fracasso (Akkermans & Helden, 2002; Bourne & Walker, 2005; Duarte et al., 2013; Fernandes et al., 2015; Gohary et al., 2006;).

Com base no contexto apresentado, este artigo objetivou a aplicação da metodologia do Project Management Institute por meio do Guia PMBOK® para a gestão de stakeholders do projeto Empreendedor do Futuro. O projeto Empreendedor do Futuro faz parte do Programa Nacional de Educação Empreendedora [PNEE] de uma organização do Sistema S, lançado em 2013 em Santa Catarina com os fundamentos de autonomia para aprender e desenvolvimento de habilidades e atitudes essenciais, que contribuam para incentivar a competência na gerência da vida pessoal, profissional e social (Vitarelli et al., 2020).

O objetivo do projeto Empreendedor do Futuro é tornar a educação empreendedora acessível a todos os estudantes a partir da educação básica e, prioritariamente, da rede pública de ensino. O PNEE é composto por vinte e sete projetos distribuídos nacionalmente entre os vinte e seis estados brasileiros e o Distrito Federal. O programa nacional impactou, de 2013 a 2020, 6,5 milhões estudantes e 240 mil professores, em mais de 9 mil instituições de ensino com iniciativas de sensibilização, implantação e consolidação da temática do empreendedorismo (SEBRAE, 2021).

2 Metodologia

Para o alcance dos objetivos da pesquisa definiu-se seus métodos, em que a metodologia de uma pesquisa compreende as classificações da pesquisa, bem como as técnicas utilizadas e seus respectivos instrumentos. Dessa forma, esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada, frisando o tipo de pesquisa, suas principais características, bem como os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados. Para tal, utilizou as seguintes análises: filosofia, abordagem para desenvolvimento da teoria, escolha metodológica, estratégia(s), recorte temporal e técnicas e procedimentos.

Para definição do referencial teórico utilizado na presente pesquisa utilizou-se a base de dados SciELO e Periódicos CAPES, com o objetivo de localizar uma pesquisa de revisão sistemática sobre o tema gerenciamento das partes interessadas ou gerenciamento dos stakeholders para a partir da pesquisa, identificar os autores referências em publicações na temática. Foi utilizado o artigo de Amaral et al. (2016), que apresentou vinte e oito artigos com as maiores pontuações de citações ao ano. Definiu-se pela leitura dos artigos com média de citações ao ano superior a oito, chegando em dezenove artigos. Desses realizou-se a leitura de todos os resumos e chegaram-se a nove artigos com relevância de conteúdo para a delimitação do referencial teórico da presente pesquisa. Bem como buscou-se referências em duas organizações com padrões mundialmente validados como o PMI por meio do Guia Project Management Body of Knowledge [PMBOK®] e a Fundação Nacional da Qualidade [FNQ].

A filosofia de pesquisa se refere a um sistema de crenças e suposições sobre o desenvolvimento do conhecimento e é classificada como pragmática, visto que começa com um problema de pesquisa e tem como objetivo contribuir com soluções práticas (Saunders et al., 2019). De acordo com os autores, a ontologia, epistemologia e axiologia pragmatista estão focadas em melhorar a prática. Quanto a abordagem para desenvolvimento da teoria classifica-se como dedutiva. Para a lógica dedutiva quando as premissas são verdadeiras, a conclusão também deve ser verdadeira (Saunders et al., 2019).

A escolha metodológica um estudo de caso, em que possui caráter de profundidade e detalhamento. O projeto Empreendedor do Futuro faz parte do Programa Nacional de Educação Empreendedora de uma organização do Sistema S, lançado em 2013 em Brasília, composto por vinte e sete projetos distribuídos nacionalmente entre os vinte e seis estados brasileiros e o Distrito Federal. Em Santa Catarina o projeto atende alunos e professores do ensino

fundamental, médio, profissional e educação superior com soluções de educação empreendedora como, palestras, cursos, oficinas, workshops, de forma presencial ou digital.

Quanto as estratégias utilizou métodos quantitativo e qualitativo. O primeiro é quando ocorre a quantificação na coleta e no tratamento de informações, por meio de técnicas estatísticas. Já o segundo não utiliza instrumentos estatísticos para análise do problema (Richardson, 1999).

Em relação ao recorte temporal classificada como transversal, pois um determinado fenômeno é estudado em um determinado momento. A presente pesquisa foi realizada no período de maio a junho de 2021. Já quanto às técnicas e procedimentos utilizou-se de dados secundários e dados primários.

A Figura 1, Método de Pesquisa, apresenta as escolhas metodológicas.

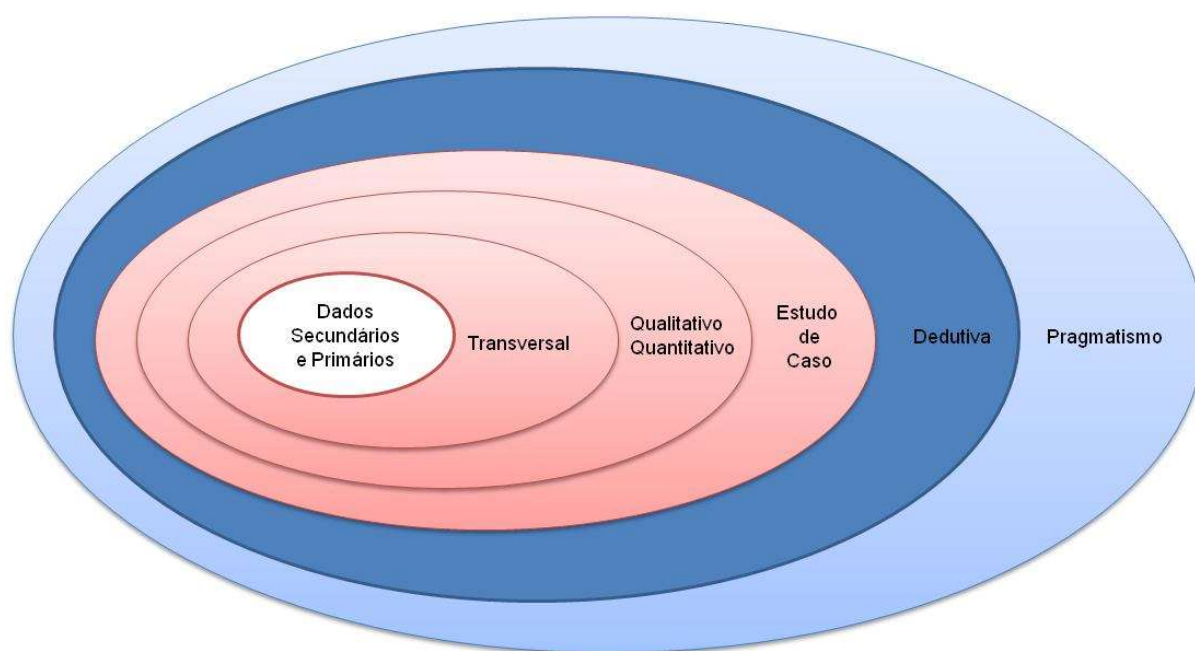


Figura 1. Método de Pesquisa

Fonte: Dados originais da pesquisa, 2021.

O gerenciamento dos stakeholders do projeto Empreendedor do Futuro utilizou os processos de acordo com a metodologia do PMI (2017) de identificar as partes interessadas, com análise dos interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. Seguido de planejar o engajamento das partes interessadas com base nas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto. Após o planejamento foi realizado o gerenciamento do engajamento das partes interessadas de modo a promover o engajamento das mesmas no projeto. E, por fim, o processo de monitorar o engajamento das partes interessadas.

A estrutura analítica do projeto, representada pela Figura 2, sintetiza as entregas previstas para o alcance do objetivo de propor a aplicação da metodologia do PMI para a gestão de stakeholders do projeto Empreendedor do Futuro.

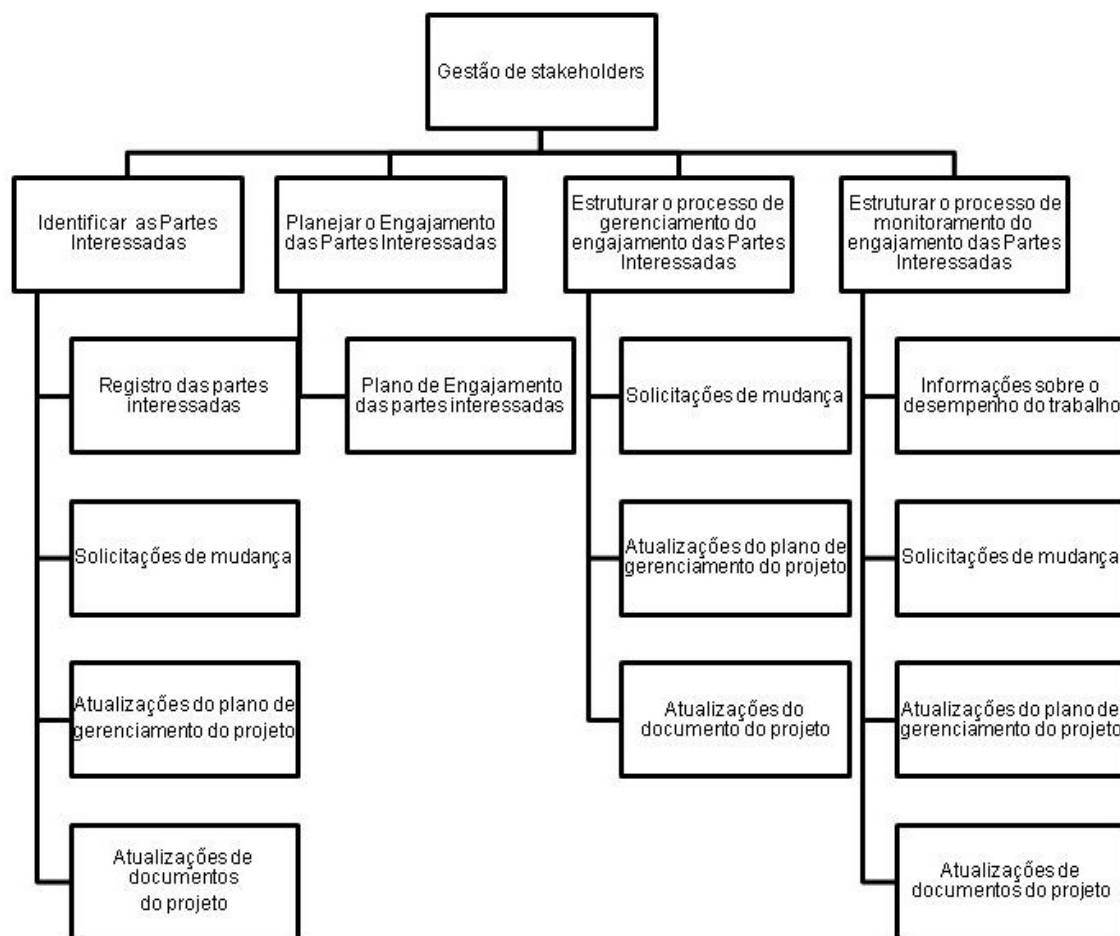


Figura 2. Estrutura analítica do projeto
 Fonte: Dados originais da pesquisa, 2021.

A primeira etapa de identificação das partes interessadas ocorreu seguindo a representação da Figura 3 Identificação das Partes Interessadas: Empreendedor do Futuro. Na qual foram utilizados os documentos base do projeto, como o termo de abertura do projeto, denominado ATAT Empreendedor do Futuro, o mapa estratégico da instituição, o plano de gerenciamento do projeto, denominado ATPS Empreendedor do Futuro, e demais documentos, acordos, diretrizes do projeto. Bem como foram considerados os fatores ambientais externos a organização e com impacto direto no projeto.

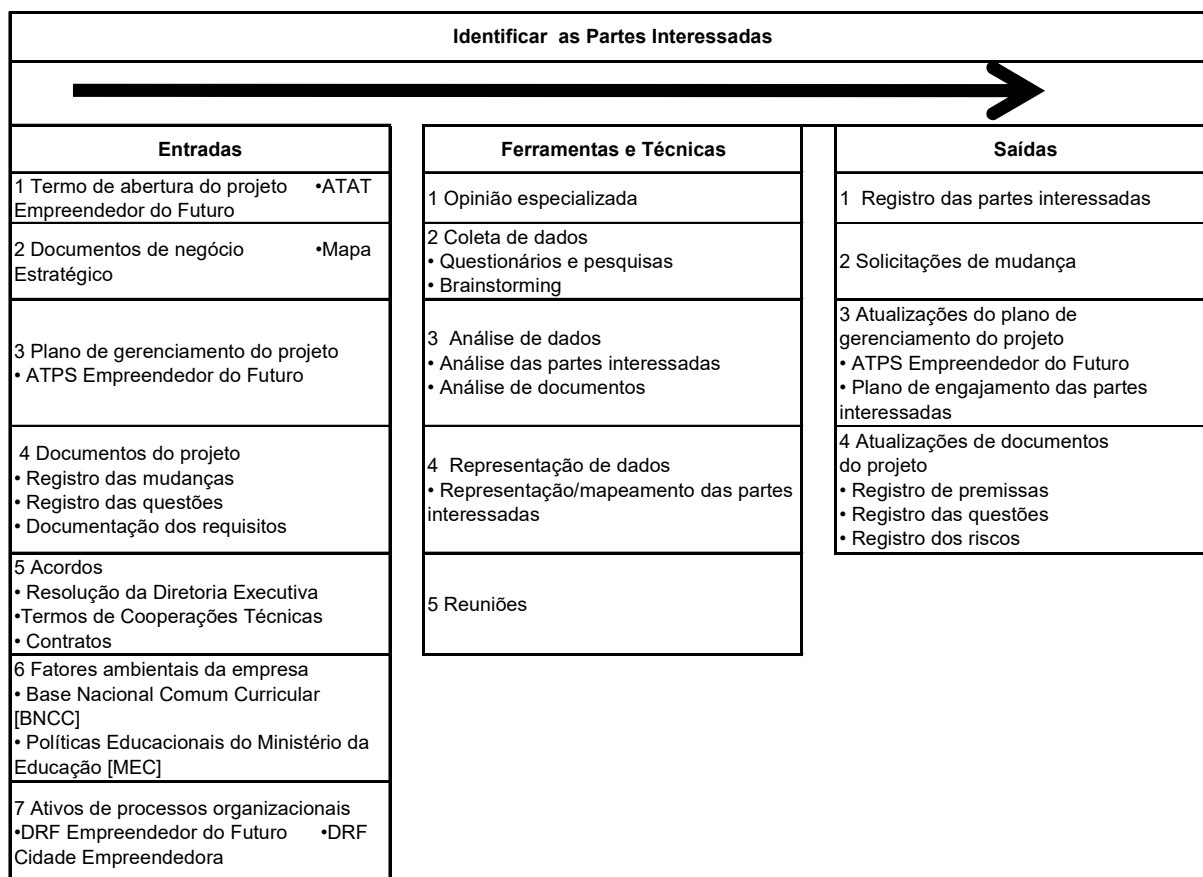


Figura 3. Identificação das Partes Interessadas – Empreendedor do Futuro
 Fonte: Dados originais da pesquisa estruturados com base no PMI (2017).

Utilizou-se de opinião de especialistas tais como a gestora e uma consultora que atua no projeto para a realização da identificação das partes interessadas por meio de um brainstorming. E a análise dos dados contou com a participação do gerente da área em que está inserido o projeto Empreendedor do Futuro para validação das informações levantadas. Como saída teve-se o registro das partes interessadas e as atualizações do plano de gerenciamento e dos documentos do projeto.

A etapa de planejar o engajamento das partes interessadas foi realizada com base no fluxo apresentado na Figura 4, Planejamento do engajamento das Partes Interessadas – Empreendedor do Futuro. Para a realização desta etapa manteve-se a análise dos documentos base do projeto e utilizou-se de opinião de especialistas tais como a gestora e uma consultora que atua no projeto para o planejamento do engajamento das partes interessadas. Elaborou-se a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas.

Os stakeholders foram avaliados na matriz de acordo com a metodologia do PMI (2017) em desinformado, aqueles sem conhecimento do projeto e impactos potenciais; resistente, aqueles que conhecem o projeto e os impactos potenciais, mas são resistentes a quaisquer mudanças que possam ocorrer como resultado do projeto; neutro, aqueles que conhecem o projeto, mas são indiferentes, nem apoiam nem resistem; apoiadora, aqueles que conhecem e apoiam o projeto e os impactos potenciais; líderes, aqueles que conhecem e são engajados ativamente no projeto e nos impactos potenciais.

E a matriz resultou em uma avaliação do nível do engajamento atual (C) e do nível do engajamento desejado (D). Ao final do processo, a mesma foi validada pelo gerente da área

responsável pelo projeto Empreendedor do Futuro e como saída teve-se o plano de engajamento das partes interessadas.

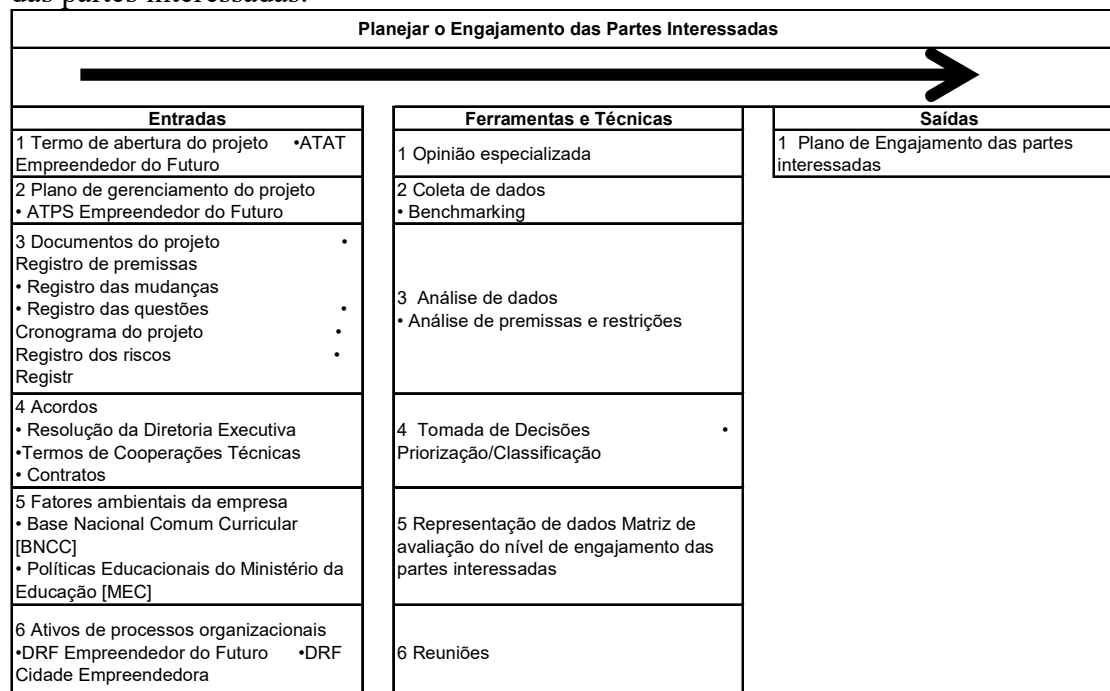


Figura 4. Planejamento do engajamento das Partes Interessadas – Empreendedor do Futuro
Fonte: Dados originais da pesquisa estruturados com base no PMI (2017).

A etapa de estruturar o processo de gerenciamento do engajamento das partes interessadas envolveu as atividades de planejamento do engajamento das partes interessadas com o foco de garantir o êxito do projeto. Para isso foi aplicada uma matriz de estratégias identificando os interesses, influência e impacto de cada stakeholder e realizada uma avaliação do impacto no projeto de educação empreendedora para a definição das estratégias potenciais de ganhar suporte ou reduzir obstáculos.

Por fim, a etapa de estruturar o processo de monitoramento do engajamento das partes interessadas planejou o processo de monitorar as relações com as partes interessadas do projeto com o objetivo de manter ou incrementar a eficiência e eficácia das atividades de engajamento das partes interessadas no decorrer do projeto. Para tal foram identificadas as influências, positivas e negativas, o grau de poder e interesse, classificados com notas de 1 a 5, sendo 1 o menor grau de poder e interesse e 5 o maior grau atribuído. Ao final, posicionaram-se cada parte interessada na matriz poder e interesse, e definiram-se as estratégias de atuação.

3 Análise dos Resultados

A primeira etapa consistiu na identificação das partes interessadas do projeto de educação empreendedora em que foram levantadas quatorze partes interessadas do projeto. As mesmas foram classificadas em interna ou externa, sendo duas internas e doze externas a organização. Também foi identificado qual o papel exerce no projeto, podendo ser de governança, gestão do portfólio, distribuidor, parceiro, formador de políticas, direcionador, mobilização, executor e consumidor. Por fim foi realizada uma avaliação dos interesses e expectativas de cada parte interessada.

Foram identificadas duas partes interessadas que exercem papel de governança, sendo as duas classificadas como internas a organização e com as necessidades e expectativas similares tais como o interesse no cumprimento das regras e políticas, da utilização dos recursos

financeiros e do cumprimento das metas de atendimento do projeto. A Instituição do Sistema S Nacional necessita também do desenvolvimento de soluções adequadas, uma vez que o portfólio de soluções nacionais de educação empreendedora também é criado no respectivo estado.

As Instituições de Ensino Superior, Médio e Profissional possuem o mesmo papel no projeto de distribuidor e parceiro, uma vez que são as mesmas que ofertam as soluções de educação empreendedora aos alunos e professores. Da mesma forma as escolas públicas e privadas. O que as difere das Instituições de Ensino é referente ao papel de parceria, uma vez que o quantitativo de alunos é menor e o foco do projeto são as parcerias com as Instituições de Ensino mais representativas em volume de atendimento de alunos.

Os professores, pais e alunos possuem o papel de consumidor no projeto e o que os difere são as necessidades e expectativas. Os primeiros necessitam de qualidade do conteúdo e novas metodologias de educação empreendedora para consumo próprio e para aplicação com os alunos. Já os pais têm a expectativa na formação das competências empreendedoras dos seus filhos. E os alunos esperam o desenvolvimento de seu protagonismo. Todos têm em comum a necessidade de acesso a conteúdo gratuito de qualidade.

Os fornecedores possuem um papel de executor, uma vez que os mesmos aplicam as soluções de educação empreendedora da instituição com os alunos e professores, necessitando de qualidade do conteúdo, novas metodologias de educação empreendedora, capilaridade no atendimento e cumprimento das regras de contratação.

As Secretarias de Educação, Municipal e Estadual, possuem o mesmo papel de direcionador e formador de políticas, visto que as mesmas são as responsáveis pelas redes de ensino, definição e implantação de políticas públicas e responsáveis pelo maior volume de alunos e professores do estado. Dentre as necessidades destaca-se o apoio técnico ligado ao tema empreendedorismo.

A Tabela 1 Identificação das Partes Interessadas – Empreendedor do Futuro apresenta o resultado do processo de identificação dos stakeholders do projeto de educação empreendedora.

Tabela 1. Identificação das Partes Interessadas – Empreendedor do Futuro

Organização	Papel no Projeto	Avaliação	Classificação
Diretoria Executiva	Governança	Cumprimento das regras e políticas, da utilização dos recursos financeiros, do cumprimento das metas de atendimento	Interna
Instituição do Sistema S Nacional	Governança e Gestão do Portfólio	Cumprimento das regras e políticas, da utilização dos recursos financeiros, do cumprimento das metas de atendimento, desenvolvimento de soluções adequadas	Interna
Instituições de Ensino Técnico Profissional	Distribuidor e Parceiro	Qualidade do conteúdo, Competências dos profissionais, Associação de marca	Externa
Instituições de Ensino Superior	Distribuidor e Parceiro	Qualidade do conteúdo, Competências dos profissionais, Associação de marca	Externa
Secretaria de Estado da Educação	Formador de Políticas, Direcionador	Qualidade do conteúdo, Competências dos profissionais, Associação de marca, Capilaridade da Instituição, Capacidade de Investimento, Apoio técnico ligado ao tema Empreendedorismo	Externa

Continua

Cont. Tabela 1. Identificação das Partes Interessadas – Empreendedor do Futuro

Secretarias Municipais de Educação	Formador de Políticas, Direcionador	Qualidade do conteúdo, Competências dos profissionais, Associação de marca, Capilaridade da Instituição, Capacidade de Investimento, Apoio técnico ligado ao tema Empreendedorismo	Externa
UNDIME Estadual	Mobilização	Associação de Marca, Capacidade de Investimento, Apoio técnico ligado ao tema Empreendedorismo	Externa
Escolas públicas	Distribuidor	Qualidade do conteúdo, Competências dos profissionais	Externa
Escolas privadas	Distribuidor	Qualidade do conteúdo, Competências dos profissionais	Externa
Professores	Consumidor	Acesso gratuito aos conteúdos de educação empreendedora, Qualidade do Conteúdo, Novas metodologias de educação empreendedora, Certificação	Externa
Pais	Consumidor	Acesso a conteúdo gratuito de qualidade, Formação das Competências Empreendedoras	Externa
Alunos	Consumidor	Estímulo ao Protagonismo, Acesso a conteúdo gratuito de qualidade, Certificação	Externa
Fornecedores	Executor	Qualidade do conteúdo, Novas metodologias de educação empreendedora, Capilaridade no atendimento, Cumprimento das regras de contratação	Externa
Organizações Sociais	Parceiro e Consumidor	Estímulo ao Protagonismo, Capacidade de investimento, Redes da Instituição	Externa

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A etapa posterior consistiu no planejamento do engajamento das partes interessadas em que foi aplicada uma matriz de avaliação do nível de engajamento dos stakeholders, conforme Tabela 2. A matriz resultou em uma avaliação do nível de engajamento atual (C) e do nível de engajamento desejado (D) para todos os stakeholders.

Os pais foram classificados como desinformados, pois atualmente não há estratégia de abordagem dos mesmos no projeto. As Secretarias Municipais de Educação como resistentes, uma vez que há resistência quanto ao ensino do empreendedorismo aos alunos e existe uma polarização política. E com nível de engajamento atual neutro as Instituições de Ensino Técnico Profissional, Secretaria Estadual de Educação, UNDIME Estadual e as escolas públicas e privadas.

Almeja-se que as Instituições de Ensino Técnico Profissional, Secretarias de Educação, Municipal e Estadual, e escolas privadas sejam líderes. E os pais, escolas públicas e UNDIME Estadual sejam apoiadoras.

A Diretoria Executiva atualmente é apoiadora, mas o desejo é que fosse líder. Já os professores, alunos, fornecedores e organizações sociais, possuem o nível de engajamento atual e desejável alinhados, na posição de apoiadores. Assim como as Instituições de Ensino Superior e a Instituição do Sistema S Nacional também possuem o nível atual e desejável alinhados como líderes.

Tabela 2. Matriz de avaliação do nível de engajamento dos stakeholders – Empreendedor do Futuro

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS					
Stakeholders	Desinformado	Resistente	Neutro	Apoiadora	Líderes
Diretoria Executiva				C	D
Instituição do Sistema S Nacional					C D
Instituições de Ensino Técnico Profissional			C		D
Instituições de Ensino Superior					C D
Secretaria de Estado da Educação			C		D
Secretarias Municipais de Educação		C			D
UNDIME Estadual			C	D	
Escolas públicas			C	D	
Escolas privadas			C		D
Professores				C D	
País	C			D	
Alunos				C D	
Fornecedores				C D	
Organizações Sociais				C D	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A etapa de Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas atribuiu como baixo o interesse da Diretoria Executiva, Secretarias de Educação, Municipal e Estadual e UNDIME Estadual. E como alto interesse a Instituição do Sistema S Nacional, Instituições de Ensino Superior, alunos, fornecedores e organizações sociais.

Em relação à influência foram classificadas como alto a Diretoria Executiva, Instituição do Sistema S Nacional, Instituições de Ensino Superior, Secretarias de Educação, Municipal e Estadual e UNDIME Estadual. E baixa influência as escolas públicas e privadas, professores, pais, alunos e fornecedores.

E com alto impacto a Diretoria Executiva, Instituição do Sistema S Nacional, Instituições de Ensino Médio, Profissional e Superior, Secretarias de Educação, Municipal e Estadual, professores, alunos e fornecedores.

Dentre os stakeholders com a maior avaliação de impacto atribuída destacam-se a Diretoria Executiva, Secretarias de Educação, Municipal e Estadual que apresentam um baixo interesse no projeto, mas possuem uma alta influência e um alto impacto, sendo relevante a definição de uma estratégia de ganhar suporte. E a Instituição do Sistema S Nacional, que possui alto interesse, influência e impacto com a definição de uma estratégia de reduzir obstáculos. A Tabela 3 apresenta a matriz de estratégias para gerenciamento do engajamento dos stakeholders do projeto.

Tabela 3. Matriz de estratégias para gerenciamento do engajamento dos stakeholders – Empreendedor do Futuro

MATRIZ DE ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO DO ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS									
Stakeholders	Interesses	Influência	Impacto	Avaliação do Impacto					Estratégia Pontencial (Ganhar suporte ou Reduzir Obstáculos)
				-2	-1	0	1	2	
Diretoria Executiva	baixo	alto	alto					X	Ganhar Suporte
Instituição do Sistema S Nacional	alto	alto	alto					X	Reduzir obstáculos
Instituições de Ensino Técnico Profissional	médio	médio	alto				X		Ganhar Suporte
Instituições de Ensino Superior	alto	alto	alto				X		Reduzir obstáculos
Secretaria de Estado da Educação	baixo	alto	alto					X	Ganhar Suporte
Secretarias Municipais de Educação	baixo	alto	alto					X	Ganhar Suporte
UNDIME Estadual	baixo	alto	médio			X			Ganhar Suporte
Escolas públicas	médio	baixo	médio			X			Ganhar Suporte
Escolas privadas	médio	baixo	baixo		X				Reduzir obstáculos
Professores	médio	baixo	alto				X		Ganhar Suporte
Pais	médio	baixo	baixo		X				Ganhar Suporte
Alunos	alto	baixo	alto				X		Reduzir obstáculos
Fornecedores	alto	baixo	alto				X		Reduzir obstáculos
Organizações Sociais	alto	médio	médio				X		Reduzir obstáculos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A etapa final de monitorar o engajamento das partes interessadas identificou as principais influências positivas e negativas. Para a Diretoria Executiva a autonomia na condução do projeto foi classificada como positiva e a não consideração das particularidades do público-alvo, alunos e professores, na definição de políticas internas como negativa. Sendo atribuído, na matriz poder e interesse, a posição de manter satisfeito.

Já a Instituição do Sistema S Nacional foi posicionada na matriz em gerenciar com atenção, dado ao seu alto poder e interesse. A Tabela 4 apresenta a análise do engajamento de ambos os stakeholders internos.

Tabela 4. Análise do engajamento dos stakeholders internos – Empreendedor do Futuro

	IDENTIFICAÇÃO		INFLUÊNCIAS		Grau de Poder	Grau de Interesse	ESTRATÉGIA	
	ID	Stakeholders	Positiva	Negativa			Matriz	Ação
INTERNOS	1.1	Diretoria Executiva	Autonomia na condução do projeto pelo gestor	Não considera as particularidades do público alvo do projeto na definição de políticas internas	4	2	Manter Satisfeito	Apresentar relatórios trimestrais de desempenho, aprovar a prestação de contas do projeto, apresentar informações de parcerias e ações relevantes
	1.2	Instituição do Sistema S Nacional	Recursos para operação do projeto; Direcionamentos Estratégicos	Definição das diretrizes sem consultar os Estados; Alteração das diretrizes e regras durante a execução do projeto; Não há clareza no registro das metas de atendimentos	5	5	Gerenciar com Atenção	Apresentar relatórios trimestrais de desempenho, aprovar a prestação de contas do projeto, apresentar informações de parcerias e ações relevantes, manter proximidade com o coordenador nacional do programa e com a rede de gestores de educação empreendedora

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os stakeholders externos, Instituições de Ensino Técnico, Profissional e Superior, Secretaria de Estado da Educação, fornecedores e organizações sociais devem ser gerenciados com atenção. Já as Secretarias Municipais de Educação, UNDIME Estadual e os alunos devem ser mantidos satisfeitos. Os professores e as escolas públicas devem ser mantidos informados. E os pais e as escolas privadas monitorados.

As Instituições de Ensino Técnico, Profissional e Superior, Secretaria de Estado da Educação possuem como influência positiva a abertura para inclusão de conteúdos de

empreendedorismo, parcerias para eventos, formação docente. Já em relação à influência negativa as Instituições de Ensino Técnico Profissional possuem o fato de que o atendimento fica restrito a poucas Instituições, então caso as mesmas não queiram realizar as ações não há atendimento nesse nível de ensino no estado.

Já com as Instituições de Ensino Superior a influência negativa refere-se à baixa penetração em diferentes cursos, muito focado nos cursos de Administração e a dificuldade de acesso aos dados dos alunos e professores atendidos no projeto devido a Lei Geral de Proteção de Dados [LGPD] em vigor. Em relação à Secretaria de Estado da Educação a influência negativa refere-se à falta de agilidade na tomada de decisão, centralização da tomada de decisão e influência política, visto que a cada quatro anos pode haver a troca de gestão na Secretaria de Educação e novas políticas podem ser definidas.

A Tabela 5 apresenta a análise do engajamento de todos os stakeholders externos.

Tabela 5. Análise do engajamento dos stakeholders externos – Empreendedor do Futuro

IDENTIFICAÇÃO		INFLUÊNCIAS		Grau de Poder	Grau de Interesse	ESTRATÉGIA	
ID	Stakeholders	Positiva	Negativa			Matriz	Ação
E.1	Instituições de Ensino Técnico Profissional	Abertura para inclusão de conteúdos de empreendedorismo, parcerias para eventos, formação docente	Atendimento fica restrito a poucas Instituições, caso não quisesse realizar as ações não há atendimento nesse nível de ensino	4	3	Gerenciar com Atenção	Atender as demandas de conteúdos de empreendedorismo, apoiar no desenvolvimento de programas de empreendedorismo, fornecer pautas na mídia da parceria
E.2	Instituições de Ensino Superior	Abertura para inclusão de conteúdos de empreendedorismo, parcerias para eventos, publicações, formação docente	Baixa penetração em diferentes cursos, muito focado nos cursos de Administração; Acesso aos dados (LGPD)	4	5	Gerenciar com Atenção	Atender as demandas de conteúdos de empreendedorismo, apoiar no desenvolvimento de programas de empreendedorismo, fornecer pautas na mídia da parceria
E.3	Secretaria de Estado da Educação	Abertura para inclusão de conteúdos de empreendedorismo, parcerias para eventos, formação docente	Falta de agilidade na tomada de decisão, Centralização da tomada de decisão, Influência Política	5	3	Gerenciar com Atenção	Atender as demandas de conteúdos de empreendedorismo, apoiar no desenvolvimento de programas de empreendedorismo, fornecer pautas na mídia da parceria, apoiar nos itinerários formativos de empreendedorismo com conteúdo de empreendedorismo

Continua

Cont. Tabela 5. Análise do engajamento dos stakeholders externos – Empreendedor do Futuro

E.4	Secretarias Municipais de Educação	Abertura para inclusão de conteúdos de empreendedorismo, parcerias para eventos, formação docente	Falta de agilidade na tomada de decisão, Centralização da tomada de decisão, Influência Política	5	2	Manter Satisfeito	Atender as demandas de conteúdos de empreendedorismo, apoiar no desenvolvimento de programas de empreendedorismo
E.5	UNDIME Estadual	Mobilização das secretarias municipais	Baixo relacionamento	4	2	Manter Satisfeito	Atender as demandas de conteúdos de empreendedorismo
E.6	Escolas públicas	Acesso aos alunos e professores	Polarização política	3	3	Manter Informado	Apresentar as ações dos programas de empreendedorismo
E.7	Escolas privadas	Acesso aos alunos e professores	Desconhecimento do projeto	2	3	Monitorar	Apresentar as ações dos programas de empreendedorismo
E.8	Professores	Acesso aos alunos, formadores de opinião	Polarização política, Desconhecimento sobre a temática do empreendedorismo	3	3	Manter Informado	Apresentar as ações dos programas de empreendedorismo, realizar eventos de capacitação docente
E.9	Pais	Incentivar e apoiar seus filhos	Desconhecimento sobre a temática do empreendedorismo e do projeto	2	2	Monitorar	Apresentar as ações dos programas de empreendedorismo desenvolvidos na escola
E.10	Alunos	Incentivar outros alunos a participarem, ser promotores do projeto	Ser detrator do projeto	4	3	Manter Satisfeito	Apresentar as soluções disponíveis para consumo, emitir certificado de participação, promover eventos
E.11	Fornecedores	Trazer novas metodologias, ampliação da rede de atendimento, contatos diretores com instituições de ensino e professores	Baixa qualidade na aplicação das soluções	3	5	Gerenciar com Atenção	Realizar repasses de metodologia e atualização, realizar reunião semestral sobre as ações do programa
E.12	Organizações Sociais	Associação de marca, ampliação da capilaridade do atendimento	Necessidade de recursos financeiros da Instituição	3	4	Gerenciar com Atenção	Apresentar as ações dos programas de empreendedorismo para identificação de parcerias, realizar reunião semestral de acompanhamento

Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2021

Após a realização da identificação das partes interessadas do projeto Empreendedor do Futuro e da classificação quanto ao poder e interesse no projeto, aplicou-se a matriz poder e interesse, conforme Figura 5.

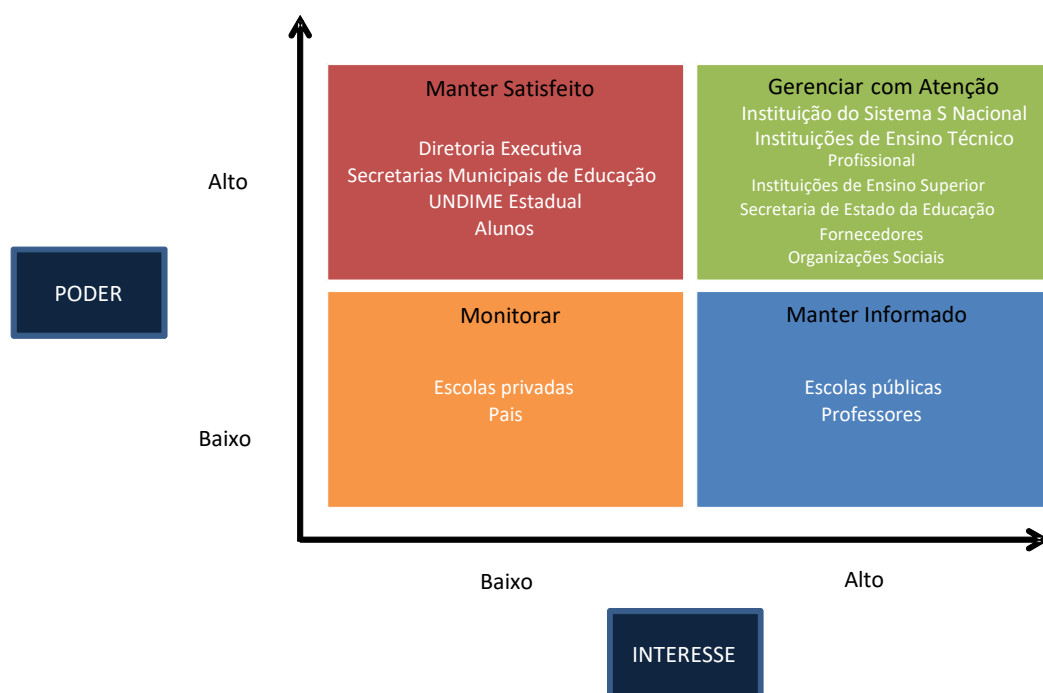


Figura 5. Matriz Poder e Interesse – Empreendedor do Futuro
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Das quatorze partes interessadas do projeto 71% possuem alto poder no projeto e 42% possuem além de alto poder, alto interesse, sendo necessário gerenciar com atenção. E, portanto, possuir estratégias de gerenciamento adequadas às necessidades dessas partes interessadas. E 28% possuem baixo poder, sendo 12% com poder e interesse baixo e 12% com poder baixo e interesse alto.

4 Considerações Finais

O projeto Empreendedor do Futuro possui uma grande relevância para a sociedade, impactando milhares de alunos e professores, anualmente, com soluções de educação empreendedora. Além do impacto social que é gerado, por ser um projeto de uma instituição do Sistema S, consome recursos públicos, necessitando de uma gestão de projetos ainda mais eficiente e eficaz.

O objetivo de pesquisa de aplicar a metodologia do PMI para a gestão de stakeholders do projeto Empreendedor do Futuro foi alcançado com a identificação das partes interessadas, com a análise dos interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. Seguido com o planejamento do engajamento das partes interessadas com base nas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto. Após o planejamento foi realizado o gerenciamento do engajamento das partes interessadas de modo a promover o engajamento das mesmas no projeto. E, ao final, o processo de monitoramento do engajamento das partes interessadas.

Das quatorze partes interessadas, identificadas e posicionadas, na matriz poder e interesse tem-se a visão que mesmo as posicionadas no quadrante gerenciar com atenção podem ser priorizadas, ou seja, divididas entre as que precisam de ainda mais atenção. Como a

Instituição do Sistema S nacional, uma vez que ela tem o poder de aprovar ou não o recurso financeiro ao estado e sem a aprovação o projeto é finalizado. Assim, como a grande influência da Secretaria de Estado da Educação na definição de políticas, priorização de projetos de educação empreendedora, interesses em parceria para aplicação das soluções com os alunos e professores. Uma vez que a Secretaria de Estado não demonstra interesse ou abertura para o projeto, o público-alvo prioritário de alunos do ensino médio da rede pública de ensino deixa de ser atendido, e essa situação pode perdurar por pelo menos quatro anos de mandato da gestão pública.

São muitas as partes interessadas do projeto e cada uma possui uma estratégia de engajamento. Mas a Instituição do Sistema S nacional e a Secretaria de Estado da Educação são as mais críticas para o sucesso do projeto, então, as mesmas precisam ser gerenciadas com atenção e priorizadas nas ações para o alcance dos objetivos propostos no projeto Empreendedor do Futuro.

Sugere-se que a metodologia de gerenciamento das partes interessadas seja aplicada em todos os projetos da instituição, no momento da abertura do projeto, para que sejam definidas as estratégias de engajamento com cada uma das partes interessadas no início do projeto, fator esse relevante para o sucesso dos projetos.

5 Referências

- Akkermans, H.; Helden, K van. 2002. Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. *European Journal of Information Systems* 11: 35-46.
- Amaral, C. M. S.; Cruz, C. S.; Taconi, L. L.; Carvalho, M. M. 2017. Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos: Contribuições da Literatura. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas* 2: 43-66.
- Atkinson, R. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17 (6): 337-342.
- Bourne, L.; Walker, D.H.T. 2005. Visualising and Mapping Stakeholder Influence. *Management Decision* 43(5): 649-660.
- Davis, K. 2014. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management* 32(2):189-201.
- Duarte, C.C.M.; Biancolino, C.A; Kniess, C.T. 2013. Análise da gestão de stakeholders aplicada ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)* 12(3): 264-272.
- Elias, A.A.; Cavana, R.Y.; Jackson, L.S. 2002. Stakeholder analysis for R&D project management. *R& D Management* 32(4): 301-310.
- Fernandes, G.; Pinto, E.B; Machado, R.J; Araújo, M.; Pontes, A. 2015. A Program and Project Management Approach for Collaborative University-Industry R&D Funded Contracts. *Procedia Computer Science* 64: 1065-1074.
- Fundação Nacional da Qualidade [FNQ]. 2017. Compromisso com as partes interessadas.
- Gohary, N.M.E.; Osman, H.; Tamer E. El-Diraby, T.E.E. 2006. Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management* 24: 595-604.
- Olander, S.; Landin, A. 2005. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *Internacional Journal of Project Management* 23: 321-328.
- Pinto, J.K.; Slevin, D.P.; English, B. 2009. Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management* 27: 638-648.

- Project Management Institute [PMI]. 2017. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6ed. Newtown Square, Pensilvânia, EUA.
- Richardson, R.J. 1999. Pesquisa social: métodos e técnicas. Atlas, São Paulo, Brasil.
- Russo, R. D. F. S. M., & da Silva, L. F. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Saunders, M.N.K.; Lewis, P.; Thornhill, A. 2019. *Research Methods for Business Students*. 8ed. Pearson, New York, USA.
- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE]. 2021. PEA 2021 Documento de Referência Programa Nacional de Educação Empreendedora.
- Vitarelli, M.V.; BUENO, J.R.; GRIGOLI, J.J.; Noriler, I.L.M.; LIMA, L.M.S. 2020. A estratégia de educação empreendedora no ensino superior do SEBRAE SC: Empreendedor do Futuro. p. 27-52. In: Bueno, J.R.; Vitarelli, M.M. *Educação Empreendedora no Ensino Superior: estratégias e experiências nacionais e catarinenses*. 1ed. CRV, Curitiba, PR, Brasil.
- Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M., & Pech, M. (2021). Critical success factors of the project management in relation to industry 4.0 for sustainability of projects. *Sustainability*, 13(1), 281.