

O USO DO MODELO 3C PARA A GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETO DE CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO.

THE USE OF THE 3C MODEL FOR STAKEHOLDER MANAGEMENT IN AN EXTENSION CURRICULARIZATION PROJECT.

MARCELLUS HENRIQUE RODRIGUES BASTOS
CEFET-RJ

ISABEL CRISTINA SCAFUTO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CLARISSA LORENA ALVES COELHO LINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE

O USO DO MODELO 3C PARA A GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETO DE CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO.

Objetivo do estudo

Apresentar a estratégia de gerenciamento dos stakeholders para o projeto de curricularização da extensão em um curso de graduação utilizando o modelo 3C.

Relevância/originalidade

O estudo aborda a aplicação prática do modelo 3C em um contexto de um projeto de curricularização da extensão, contribuindo para a literatura sobre gestão de stakeholders.

Metodologia/abordagem

Pesquisa-ação qualitativa com intervenção direta do pesquisador, utilizando o modelo 3C (Comunicação, Cooperação, Coordenação).

Principais resultados

O modelo 3C facilitou a comunicação, cooperação e coordenação entre os stakeholders, garantindo a implementação efetiva da curricularização da extensão.

Contribuições teóricas/metodológicas

Demonstrou-se que o modelo 3C é eficaz na gestão de stakeholders, promovendo colaboração e minimizando conflitos em projetos de curricularização de extensão.

Contribuições sociais/para a gestão

A abordagem colaborativa do modelo 3C promoveu um ambiente de trabalho coeso, alinhado com as diretrizes educacionais, beneficiando a integração entre universidade e sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Stakeholders, Modelo 3C, Extensão Universitária, Gestão de Projetos, Projeto de Curricularização da Extensão

THE USE OF THE 3C MODEL FOR STAKEHOLDER MANAGEMENT IN AN EXTENSION CURRICULARIZATION PROJECT.

Study purpose

Present the stakeholder management strategy for the extension curricularization project in an undergraduate course using the 3C model.

Relevance / originality

The study addresses the practical application of the 3C model in the context of an extension curricularization project, contributing to the literature on stakeholder management.

Methodology / approach

Qualitative action research with direct intervention by the researcher, using the 3C model (Communication, Cooperation, Coordination).

Main results

The 3C model facilitated communication, cooperation and coordination between stakeholders, ensuring the effective implementation of the extension curricularization.

Theoretical / methodological contributions

It has been demonstrated that the 3C model is effective in managing stakeholders, promoting collaboration and minimizing conflicts in extension curricularization projects.

Social / management contributions

The collaborative approach of the 3C model promoted a cohesive work environment, aligned with educational guidelines, benefiting the integration between university and society.

Keywords: Stakeholder Management, 3C Model, University Extension, Project Management, Extension Curricularization Projects

O USO DO MODELO 3C PARA A GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETO DE CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO.

1. INTRODUÇÃO

Um projeto é um empreendimento único, temporário, com início e fim definidos, conduzido por uma equipe e utilizando recursos alocados para atingir objetivos específicos (PMI, 2014). A complexidade de um projeto é avaliada através de uma definição sistemática e abrangente que captura a natureza multidimensional da complexidade do projeto e seu impacto no sucesso do projeto. As dimensões-chave incluem contexto, tamanho, diversidade, autonomia, conectividade, emergência e pertencimento (Azmat e Siddiqui, 2023). Uma das características inerentes a qualquer projeto está nas incertezas, derivando do desconhecimento das condições futuras, podendo impactar significativamente os resultados do projeto, exigindo estratégias de gestão de riscos para mitigá-la e garantir a entrega dentro dos parâmetros estabelecidos. (Ward e Chapman, 2003) A extensão universitária se configura como um campo fértil para a aplicação de técnicas de gestão de projetos, promovendo a integração entre a teoria acadêmica e as demandas sociais reais (Silva e Ribeiro, 2018).

A gestão dos *stakeholders* em uma organização para a construção de relacionamentos é essencial. Desenvolver processos que auxiliem e reconheçam as reais necessidades e os interesses *stakeholders* é um ponto essencial quando se procuram técnicas que sejam apropriadas para a gestão das partes envolvidas (Mainardes et al., 2011). A identificação dos *stakeholders* em um projeto envolve o conhecimento das pessoas, grupos ou organizações que possam impactar ou serem impactadas por uma decisão, atividades ou resultado do projeto (Rajablu et al., 2015).

Essa identificação, devem ser feitas e documentadas com relação ao interesse, engajamento, independência, influência e o potencial impacto dos *stakeholders* dentro do projeto de uma organização (PMI, 2014). Na gestão de projetos de extensão universitária, a aplicação do modelo 3C é essencial para garantir a colaboração eficaz entre os diferentes *stakeholders*, alinhando interesses e objetivos comuns (Oliveira e Lima, 2013).

No âmbito do ensino superior, a confluência entre a gestão de projetos e a extensão universitária tem despertado interesse, principalmente quando se trata da curricularização da extensão (Pereira & Vitorini, 2019). A extensão, entendida como um dos tripés da educação superior, juntamente com o ensino e a pesquisa, representa um elo vital entre universidades e sociedade (Tommasino, 2015). No entanto, sua incorporação estruturada e efetiva nos currículos ainda é um desafio contemporâneo em muitas instituições (Pereira & Vitorini, 2019).

Deste modo, este estudo objetiva-se a apresentar a estratégia de gerenciamento dos *stakeholders* para a entrega do projeto de curricularização de extensão de um curso de graduação em Administração. A entrega do projeto se deu ao atendimento da obrigatoriedade do Plano Nacional de Educação-PNE 2014-2024, e a resolução nº7, de 18 de dezembro de 2018 em assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária (BRASIL, 2018). Para condução e gestão dos *stakeholders* e a entrega do projeto de curricularização de extensão, foi posto em prática a implementação do modelo 3C (Comunicação-Cooperação-Coordenação) de Colaboração. A partir de uma abordagem qualitativa, o método de pesquisa a ser utilizado a pesquisa-ação (Thiollent, 1986), considerando a atuação e a intervenção do pesquisador no cenário real do projeto. Como resultados, o estudo mostra como a gestão dos *stakeholders* em um modelo de colaboração, e seus processos de relacionamento se mostram essenciais para gerar projetos realizáveis e que alcancem o objetivo definido por lei. Como contribuições o estudo tem como foco mostrar que uma abordagem focada no relacionamento e colaboração podem auxiliar projetos educacionais em IES, diminuindo conflitos entre os *stakeholders* e

construindo relações; de confiança e coesão, no auxílio de comunicação eficaz entre membros de um projeto bem como apoiando a busca de soluções criativas para situações imprevistas (Dervitsiotis, 2003).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de projetos e gestão de stakeholders

A gestão de projetos se caracteriza como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Esta definição inclui dois requisitos básicos: 1) temporariedade, que indica que os projetos são de natureza temporária, com início e fim definidos, e; 2) singularidade, onde os projetos resultam em entregáveis únicos (PMI, 2014). A gestão de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (PMI, 2014). A gestão de projetos deve assegurar que os objetivos sejam alcançados dentro das restrições de tempo, custo e qualidade, frequentemente referidas como o Triângulo de Ferro. A eficácia da gestão mede a capacidade do equilíbrio dessas três restrições principais (Atkinson, 1999).

Um projeto pode apresentar uma combinação de recursos organizacionais com a finalidade de criar algo que não exista, no intuito de proporcionar uma capacidade de desempenho superior em estratégias organizacionais, sejam elas públicas ou privadas. (Cleland e Ireland, 2007). Segundo a teoria de sistemas, a gestão de projetos pode ser vista por meio de dois ambientes: 1) O ambiente externo, composto por instituições legais, normativas, mercados e pela estratégia da organização onde o projeto está sendo desenvolvido e; 2) O ambiente interno ao próprio projeto, que utiliza recursos da organização e é constituído por fluxo de entradas, processamentos e saídas. A condução de um projeto envolve, no âmbito interno, cinco grupos de processos ou fases: a) Iniciação; b) Planejamento; c) Execução; d) Monitoramento e Controle e; e) Encerramento (Tecece, 2021).

Ponto que envolve o sucesso ou fracasso de um projeto, está no equilíbrio de dois grupos de exigências: 1) escopo, prazo, custo e qualidade e; 2) aderência às necessidades e expectativas dos *stakeholders* (Carvalho e Rabechini Jr, 2005). A identificação das necessidades sociais (macroambiente externo) e da organização (microambiente interno) é crucial para a concepção do produto ou serviço. A gestão de stakeholders deve considerar fatores como regulamentações públicas e normas técnicas para garantir o alinhamento do projeto com as expectativas externas e internas (PMI, 2014). Assim, a gestão eficaz dos *stakeholders* é essencial para o sucesso de qualquer projeto, pois suas expectativas e necessidades devem ser consideradas e alinhadas com os objetivos. (Freeman, 1984). Conforme os estudos sobre os *stakeholders* devem abranger toda e qualquer tipo de organização e partes envolvidas nos projetos que exerçam diferentes influências, relativizando o tipo de organização em que podem ser identificados e avaliados (Laplume, Sonpar e Litz, 2008). Outros estudos definem que os *stakeholders* são atores que portam interesses e expectativas sobre a organização, e que por sua vez apresenta um total dependências destes (Bowie, 2019; Hill & Jones, 1992; Nãsi, 1995).



Figura 1: Os *stakeholders* envolvidos em uma organização
Fonte adaptado de Clarkson(1995),elaborado pelo autor(2024)

Três pontos específicos devem ser considerados no processo de interação dos *stakeholders*: 1) O poder de influência na organização que esses *stakeholders* estão inseridos; 2) A legitimidade existente nas relações entre os *stakeholders*, e; 3) Os impactos das exigências dos *stakeholders* sobre a organização (Mitchell, Agle e Wood,1997). Os *stakeholders* (ou partes interessadas) são indivíduos, grupos ou instituições com interesse no projeto, e que podem afetar o seu resultado (Littau et al, 2010), e a gestão de *stakeholders* pode ser definida como um processo no qual a equipe de um projeto gerencia as necessidades das partes interessadas, identificando-as, coletando as suas expectativas , fechando acordos entre eles e tendo garantias que os seus objetivos sejam alcançados (Rajablu et al, 2015).

Cabe salientar que para fazer uma gestão dos *stakeholders* cabe incluir três processos, que são: 1) A identificação das partes interessadas no projeto; 2) analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e; 3)Desenvolver estratégias que envolvam efetivamente as partes interessadas nas decisões do projeto e na sua execução (Aragonés - Beltran et al., 2017). Os estudos sobre o processo da gestão de *stakeholders* e modelos para serem utilizados na gestão de um projeto, é apresentado um sequenciamento de etapas (Ferenhof et al.,2014), conforme demonstrado na figura 1:



Figura 21: Etapas da gestão de *Stakeholders* em um projeto

Fonte: Adaptado de Ferenhof et al.,(2014)

Mesmo com questões que envolvam identificação, planejamento, gerenciamento e controle dos *stakeholders*, torna-se importante entender que o gerenciamento de projetos é dinâmico, e não estático. Uma abordagem contingencial para o gerenciamento de projetos, sendo que esses são fontes de incertezas, imprevisibilidades e mudanças, um único modelo padronizado pode induzir uma única forma de gerenciamento. (Shenhar, 2004) Assim, um mapeamento dos *stakeholders* em relação aos seus interesses e poder de um projeto, não remete a uma garantia de sucesso (PMI,2014). Importante considerar que uma das fragilidades dos modelos de mapeamento de *stakeholders* está em não levar em consideração as complexidades da rede de relacionamentos entre os *stakeholders* em um projeto. (Rajablu et al.,2015).

Duas propostas escolas de pensamento para a gestão de *stakeholders*, a prescritiva e a relacional (Aladpoosh et al.,2012). A primeira escola é a chamada prescritiva, e direciona seus esforços na aplicação de metodologias e ferramentas para a minimização de impactos negativos das partes interessadas. Essas ações como o mapeamento, avaliação e monitoramento dos *stakeholders* que podem exercer poder e interesse em um projeto são necessários em todo ciclo de vida do projeto (Bourne e Walker,2005; Cleland,1986; Michthell et al., 1997). A segunda escola, a escola relacional, centra seu foco de estudos no estabelecimento e manutenção de vínculos, com ênfase nos relacionamentos e interações entre os diferentes *stakeholders* envolvidos em um projeto de uma organização (Mok et al., 2014). O processo que o envolvimento e a comunicação com os principais *stakeholders* nas fases iniciais de um projeto, contribuem com o seu sucesso (Olander e Landin, 2005). Se torna necessário o estabelecimento de um relacionamento eficaz com todos os *stakeholders* em todos os ciclos de vida de um projeto, principalmente os que podem influenciar, positivamente ou negativamente, a concretização dos objetivos previamente estabelecidos (Bourne, 2015). À medida que se forma uma identidade dos *stakeholders* com o projeto, com seus interesses e os objetivos sendo compartilhados, onde o processo de comunicação ocorre entre os interessados, gera um aumento do processo de tolerância dos *stakeholders* envolvidos diante as dificuldades encontradas, gerando uma um processo de colaboração entre os envolvidos (Bourne & Walker, 2005).

2.2. Modelo 3C de colaboração

A comunicação é a dimensão inicial que possibilita a colaboração, sendo também uma área importante do gerenciamento de projetos (Muszyńska, 2018; Simona et al., 2023). Além da transmissão da informação, ela objetiva preparar quem a recebe e influenciar para atingir o objetivo compartilhado (Simona et al., 2023). A efetividade da comunicação entre equipes é caracterizada por simplicidade, relevância, reprodutibilidade, compreensão da informação, disponibilidade dos registros e temporalidade para a boa recepção pelo público-alvo. A comunicação formal através de reuniões e relatórios requer muito tempo e planejamento (Al Shatti et al., 2018), enquanto a comunicação informal pode ser mais útil e prática (Hagen e Park, 2013; Ziek & Anderson, 2015). A comunicação eficaz permite que membros de uma equipe troquem informações diretamente, sem a intermediação dos gerentes de equipes ou supervisores, que poderia exigir mais tempo, riscos e perda de informações pertinentes (Al Shatti et al., 2018).

A comunicação efetiva está relacionada às outras duas dimensões (coordenação e cooperação) para definir o modelo clássico da colaboração, denominado Modelo 3C (Simona et al., 2023), demonstrado na figura 1.



Figura 3. Modelo 3C de colaboração
 Fonte: Adaptado de Simona et al. (2023).

De acordo com o Modelo 3C, a coordenação é necessária para a cooperação, e o trabalho cooperativo envolve não apenas comunicação, troca de informações e alinhamento de atividades, mas também compartilhamento de recursos (Camarinha-Matos et al., 2019; Simona et al., 2023). A coordenação requer comunicação, e a cooperação requer coordenação, assim, a colaboração também pode ser interpretada como uma composição das outras dimensões (Simona Et Al., 2023). Por fim, colaboração é o mais elevado estágio de conexão e intensidade de interação entre membros de uma organização (Ben Salah Et Al., 2018). O processo colaborativo se difunde entre indivíduos em equipes, relações organizacionais e rede de colaboração interorganizacional (Olsson, 2008).

2.3. Extensão universitária e a curricularização da extensão

A extensão universitária pode ser definida como um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que tem como objetivo a promoção da interação de transformação entre uma instituição de Ensino superior -IES, e os setores do sociedade (FORPROEX,2012).A extensão deve se reafirmar como espaço de integração dos saberes acadêmicos , de geração e transmissão do conhecimento científico, com a realidade das demandas sociais , tendo como objetivo a comunicação com a comunidade, com o intuito de contribuir com a transformação de ambas as dimensões reforçando assim seu caráter público e filantrópico da educação (FOREXT, 2006). O processo ou ideário da extensão universitária não é novo no Brasil, e sim já postos para alguns autores como etapas no processo de educação. Houve três experimentos ou fases totalmente distintas de extensão nas universidades brasileiras (Rocha,1984).A primeira chamada de “experiências pioneiras, (1911-1930) por influência inglesa, atividades essas desenvolvidas na Universidade Livre de São Paulo, em 1911, e em

1920 a prestação de serviços comunitários, realizados pela Escola Superior de Agricultura e Veterinária de Viçosa, que seguiu o modelo dos “Land Grant Colleges”. A segunda fase do processo de extensão universitária no Brasil teve a influência dos movimentos sociais, que coincide com a época do desenvolvimento nacional e do populismo, tendo como precursores a Universidade de São Paulo 1934 e a Universidade do Distrito Federal em 1935. A terceira fase do processo da extensão universitária (1968-1976) identificada como a fase da institucionalização da extensão, tendo seu início com a publicação da Lei nº5540, de 28 de novembro de 1968.

Contudo, uma das datas mais marcantes para concepção e afirmação da extensão no currículo universitário foi o primeiro Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições de Educação Superior Brasileiras (FOPROEX), em 1987, realizado em Brasília. As universidades nesse encontro revisaram então o conceito de extensão de prestação de serviços e a associaram a Ensino e Pesquisa. Seguindo esse fator histórico sobre a importância do processo de extensão, em 1996, a Lei de Diretrizes Básicas da Educação Nacional (Brasil,1996) citando a Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, na seção V, capítulo IV que trata do ensino superior em seu artigo 43, diz no inciso VII: “*promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição*”. O entendimento está em que o projeto de extensão Universitária é um processo contínuo de ação educativa, social, científica, cultural e tecnológica, com objetivos específicos e de prazo pré-determinado.

Entendendo essas particularidades, e chegando aos dias de hoje, a proposição da curricularização da extensão proposta talvez a projetar a essa finalidade está promulgada na última década, no Plano Nacional de Educação-PNE 2014-2024. Na Lei nº 13005/2014,(BRASIL,2018) em sua meta 12, especificamente na estratégia 12.7, e pela resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018 (BRASIL,2018) em assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão universitária, orientando sua ação, prioritariamente, para áreas de grande pertinência social. A partir da conceituação da extensão universitária, entender da obrigatoriedade ao atendimento a lei, os processos de curricularização da extensão nos cursos de graduação nas IES, verificando ações que auxiliem as práticas de gestão de projetos para conceber um projeto pedagógico de curso (PPC), especificamente como o envolvimento e gerenciamento dos *stakeholders* envolvidos, se torna importante. Ações de extensão que atendam os anseios dos *stakeholders* no projeto, entendendo os interesses e anseios de atividades de extensão, são fundamentais para o sucesso do projeto de curricularização.

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto do uso da do modelo 3C na gestão dos stakeholders para o projeto de curricularização da extensão em um curso de graduação em Administração, foi utilizado a pesquisa-ação como método de pesquisa. A pesquisa-ação trata-se de uma atividade de explicação e compreensão das práticas de grupos sociais por eles próprios, com ou sem especialista em ciências humanas e sociais, tendo como objetivo melhorar tais práticas para a modificação de conduta no uso de uma ação transformadora. Na pesquisa-ação, é criada uma situação de dinâmica social diferente da pesquisa tradicional. O processo, o mais simples possível, é executado frequentemente em um período curto, e os membros de um grupo envolvido tornam-se íntimos colaboradores (Barbier,2007). O processo de pesquisa foi fundamentado em quatro etapas: 1) Levantamento teórico, onde auxiliou para a fundamentação básica do conhecimento prévio do tema; 2) Coleta de dados para o gerenciamento e a organização do estudo em questão; 3) A análise dos dados coletados para verificação da situação atual; 4) Acompanhamento do processo intervenção e; 5) verificação dos resultados

obtidos do projeto. Tal organização e o gerenciamento do projeto de pesquisa foram acompanhados por intermédio da aplicação de conhecimentos para que fosse permitido o controle para o alcance do objetivo traçado (Barbier, 2007).

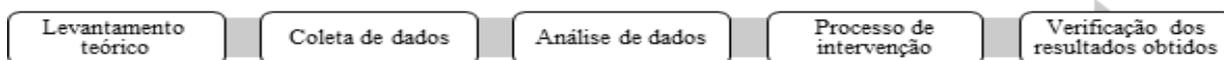


Figura 4: Fluxo do método de produção técnica
Fonte adaptado de Barbier(2007), elaborado pelo autor(2024)

3.1. Contexto do projeto

Trata-se de um projeto de transformação das atividades de curricularização da extensão de um curso de graduação em Administração em uma IES Federal, de um campus descentralizado em uma cidade do interior do estado do Rio de Janeiro. O projeto foi posto por obrigatoriedade de lei do Ministério da Educação-MEC, no Plano Nacional de Educação - PNE2014-2024, por ordem do governo federal. A Lei nº 13005/2014, (Brasil,2014) em sua meta 12, especificamente na estratégia 12.7, e pela resolução nº7, de 18 de dezembro de 2018 (Brasil,2018), em assegurar, no mínimo, 10% (dez por cento) do total de créditos curriculares exigidos para a graduação em programas e projetos de extensão. Tal obrigatoriedade pôs os cursos de graduação em todo território brasileiro para a verificação de como as práticas de extensão estavam sendo postas. Anterior ao atendimento da obrigatoriedade da resolução sobre o processo de curricularização, a normativa que orientava a extensão universitária no Brasil era a Resolução CNE/CES nº 3, de 18 de fevereiro de 2002 (Brasil, 2002). Esta resolução estabelece diretrizes para a extensão na educação superior e delineava a importância das atividades de extensão na formação dos discentes e na interação com a comunidade. Essa resolução não abordava a obrigatoriedades da extensão, nem uma carga mínima percentual em créditos ou horas de extensão em programas ou projetos, somente deveria ser entendida como um processo educativo, que essas deveriam estar incorporadas nos cursos, e que essas deveriam ser incluídas pelas IES nos projetos pedagógicos.

O objetivo do projeto envolvendo os *stakeholders* de uma IES, foi levantar todos os interessados no processo de curricularização a extensão no curso de graduação em Administração de uma IES, configurando o ambiente, a busca de informações das partes interessadas ao atendimento da exigência de lei, cooperação dos setores no processo de confecção das ações de extensões a serem curricularizadas a ser incorporada ao Projeto Pedagógico de Curso (PPC). Nesse sentido, a avaliação dos processos postos pelo coordenador do curso em Administração (esse como gestor do projeto), em investigar todos os envolvidos no processo, como mitigar possíveis empecilhos e coordenar o processo de incorporar a curricularização da extensão ao PPC para atendimento de uma obrigatoriedade legal. O modelo 3C foi utilizado como forma de obtenção de informações estratégicas para condução do projeto, além do envolvimento benéfico das partes interessadas no processo de incorporação e transformação do PPC. As informações durante o processo com o uso do modelo 3C auxiliaram a coordenação, propiciando melhores decisões na condução e montagem do projeto.

3.2. Tipo de intervenção

O projeto foi colocado para direção geral da IES, essa por força de lei e estabelecimento da Lei nº 13005/2014, (Brasil, 2014) da PNE-2014-2024, e a resolução nº7, de 18 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018),sendo estas estabelecidas pelo MEC, sendo está posta a todos os cursos que estavam instituídos no seu quadro de graduações e oferecidas à população possíveis alunos ingressantes. Na ocasião, o curso de graduação em Administração, que já oferecia atividades de extensão desde sua concepção, em 2015, mas não ainda curricularizadas como disciplina no PPC.

A forma de oferecimento de extensão pelos cursos de graduação em Administração era disposta e registrada dentro das “Atividades Acadêmicas Científicas e Culturais”, contudo, as atividades de extensão não tinham um caráter obrigatório, e não eram curricularizadas como disciplinas dentro de seu PPC. Cabe também ressaltar que não havia obrigatoriedade dos discentes de cumprir atividades de extensão para a finalização de seu curso e sua formação acadêmica, sendo que as atividades contabilizavam somente 108 horas de atividades, o que representava no curso menos de 4% de atividades de extensão desenvolvidas para formação acadêmica de um discente matriculado no curso.

As ações de extensão dentro do curso de graduação em Administração eram facultativas, sendo essas a escolha dos docentes se assim quisessem disponibilizar, e registradas pelos setores de Direção de Extensão por meio do Departamento de Ações Comunitárias da IES. Essa situação mostrou um possível problema ao andamento do projeto, pois poderia haver um possível conflito de interesse dos docentes envolvidos no processo de curricularização, pois uma ação facultativa, passaria agora a ser obrigatória a todos os docentes. Um problema identificado no projeto estava em como comunicar essa obrigação, e possivelmente como gerenciar os conflitos de interesses dos docentes com um curso já instituído a colocar mais uma obrigação legal à sua carga de trabalho. Este ponto, mostrou problemas que se desenrolaram e impactaram inicialmente o andamento do projeto, caracterizando conflitos entre os *stakeholders*. O processo de comunicação da obrigatoriedade da curricularização das atividades de extensão inseridas no PPC ao curso de graduação em Administração, pelas Direções Ensino e Direções de Extensão aos cursos foram falhas, haja visto que promulgação da resolução de 7º de 18 de dezembro de 2018 (Brasil, 2018), não dava maiores detalhes do que poderia compor atividade de extensão, somente que essas deveriam ser disposta, sem uma exemplificação para base de comparação por esses setores. Essa questão levou a uma abordagem inicial confusa e problemática aos docentes responsáveis pela equipe de projeto.

Para identificação dos *stakeholders* envolvidos no projeto de curricularização da extensão, a equipe do projeto do curso de graduação em Administração em seu início de proposição, era composta por 7 docentes, o Núcleo Docente Estruturante- NDE. Pelo lado governamental, havia o Ministério da Educação e Cultura (MEC). Pelo lado dos clientes, havia as Direções de Ensino e Extensão da IES. Outro tipo de cliente que era o elo e contato no projeto, estava na figura da Direção do Campus, onde esse era o ponto de contato entre as direções sistêmicas (Direção Geral, Direção de Ensino e Direção de Extensão), com os docentes responsáveis pelo projeto. A abordagem inicial da equipe de projetos foi implementar práticas tradicionais de projeto. A equipe de projeto inicialmente não identificou os problemas de interesse entre os *stakeholders*, e não conseguiu criar mecanismos para fazer uma gestão de conflitos entre eles.

A entrega preliminar dos projetos de curricularização da extensão pela equipe foi baseada nos projetos de extensão, já postos anteriormente pelo curso para atendimento às exigências normativas da lei. O entendimento das Direções Sistêmicas da IES, sobre as propostas preliminares de projetos de curricularização de extensão do curso de graduação em Administração, que essas não atendiam às exigências curriculares de extensão a serem postas a atendimento de obrigatoriedade de lei impostas pelo MEC. Dessa maneira, dois meses após às exigências das Direções Sistêmicas da IES a inserção da atividades extensão curricularizadas no PPC do curso, verificou-se que a comunicação no ambiente a execução e entre os setores envolvidos não foram satisfatórios e produtivos, havendo ruídos entre as partes interessadas e uma não-compreensão de quais formas que as atividades curriculares deveriam ser colocadas ao currículo do curso, estagnando o projeto. Como consequência aos problemas de comunicação, as Direções Sistêmicas iniciaram uma cobrança maior a entrega da obrigatoriedade e adequação do projeto de extensão aos docentes do curso de graduação em Administração. Somados ao ocorrido durante o processo de curricularização de extensão, deu-

se o pedido de saída do cargo de coordenação do curso do docente a frente do projeto de curricularização da extensão de curso, em fevereiro de 2023, por motivos pessoais, assim passando as obrigações do projeto a um novo coordenador. Cabe citar que o antigo coordenador continuou no projeto, mas não como responsável em gerir todos os processos de curricularização.

A partir do processo de mudança de um novo docente a coordenar o curso de graduação em Administração (março de 2023), houve uma mudança no processo de gestão do projeto, tendo como principal medida a escolha de um coordenador que entendesse os meandros de comunicação dentro da IES, e quais as esferas que estariam envolvidas e que poderiam auxiliar, interagir e colaborar com o projeto de curricularização da extensão. A intervenção criada pelo novo coordenador teve como propósito, produzir um diagnóstico de quais eram os possíveis *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente no processo de curricularização, e dentro desses *stakeholders*, quais poderiam participar e se responsabilizar pelas ações que compunham o projeto de curricularização da extensão a ser posta no PPC do curso em atendimento das obrigações do MEC. O primeiro passo do coordenador do projeto foi uma avaliação documental do curso, entendendo quais ações já registradas como extensão já foram realizadas no período de 2015 a 2022. Essa ação, possibilitou ao coordenador verificar quais atores historicamente estiveram envolvidos em atividades de extensão no curso de graduação em Administração, dando um norte aos próximos passos, ações e formas de se comunicar com esses possíveis *stakeholders*.

Como segundo passo, o coordenador de curso reuniu-se com os docentes do curso, e discutiu a especificamente resolução de 7º de 18 de dezembro de 2018 (BRASIL,2018), sendo que essa já tinha indicações da Lei nº 13005/2014, (BRASIL,2014) da PNE-2014-2024. A reunião teve o intuito ter uma compreensão maior do grupo o que era considerado extensão pelos docentes e quais ações poderiam ser postas. Também foi posto ao grupo a entrega do primeiro documento enviado pelo coordenador anterior, onde eram listadas o histórico de atividades de extensão do curso. O que se mostrou claro na reunião, é que cada um dos docentes presentes do NDE, tiveram uma compreensão sobre o que seria atividade de extensão, o que mostrava que a resolução somente colocava a obrigatoriedade do processo de extensão, mas não remetia de que maneira essas poderiam ser executadas. Não havia exemplificações na resolução que auxiliassem o grupo para ter um parâmetro de atividades extensionistas que poderiam ser criadas. Também foi levantado em reunião pelos docentes, se as possíveis ações de extensão que poderiam ser geradas, estariam em conformidade com o exigido na resolução.

Outro ponto também levantado pelo grupo estava em saber se as atividades de extensão no histórico do curso já realizadas, poderiam compor como ações de extensão curricularizadas, e se poderiam ser postas no PPC do curso em Administração, sendo essas atividades exemplificações a um possível direcionamento a futuros esforços de trabalho do grupo. O terceiro passo dado pelo coordenador, foi entender quais eram os *stakeholders* dentro da IES que poderiam ser envolvidos no projeto, para clarificar e auxiliar a entrega da obrigatoriedade. Tal ação na concepção do coordenador, auxiliaria o cumprimento de prazos, como também a diminuição de retrabalho pelos membros do curso para projetar a obrigatoriedade de inclusão do processo de extensão no currículo do PPC do curso. A partir desse passo, o coordenador levantou os setores que poderiam estar envolvidos na colaboração do projeto de curricularização de extensão do curso.

Os setores levantados foram: As Direções Sistêmicas, (compostas pela Direção Geral, Direção de Ensino, Direção de Extensão, Direção de Ações Comunitárias, Conselho de Ensino e Pesquisa e Extensão, Conselho de Extensão e Direção Local de Campus, além do próprio NDE do curso de graduação em Administração e docentes que compunham o curso. Dentro das Direções Sistêmicas, a Direção Local do Campus foi utilizada como mediadora das comunicações com os responsáveis pela Direção Geral, Direção de Ensino e com os Conselho

de Ensino e Pesquisa e Extensão. Esse pedido foi feito pela coordenação como forma de apoio da Direção Local por este ter uma cadeira do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da IES.

Concomitantemente, a coordenação direcionou seus esforços em tratar formas de comunicar com a Direção de Extensão e com os Conselhos de Extensão, assim podendo ter insights e planos junto aos docentes do curso em direcionar os esforços nas ações de extensão de direcionar as ações dos docentes no projeto de extensão a ser posto no PPC. Paralelo a essas atividades, o coordenador direcionou uma ação específica ao antigo coordenador e membro do NDE, em catalogar as ações de extensão já postas no curso, verificando quais estavam encerradas e em andamento, e se essas também como estavam registradas no sistema da IES.

Para coletar essas informações, o antigo coordenador entrou em contato com a Direção de Ações Comunitárias, setor esse onde eram registradas as atividades de extensão dos cursos pela IES estudada. Na visão do atual coordenador, a verificação histórica das extensões pelo antigo coordenador junto a Direção de Ações Comunitárias, pelo tempo de coordenação que este esteve à frente do curso (aproximadamente 7 anos), e pelos trâmites de comunicação durante o período de sua coordenação com o setor, entendendo quais seriam os atores dentro do setor que poderiam fornecer as informações para auxílio de ações futuras do projeto de curricularização da extensão. Posterior a reunião das informações dos dados históricos e os possíveis *stakeholders* envolvidos no projeto, e a forma de comunicação que poderiam ser feitas junto a esses, o coordenador pediu uma segunda reunião com os docentes do NDE. Nesta reunião, surgiu mais um *stakeholder* a ser considerado como figura importante nesse projeto, os discentes. O NDE em reunião a partir dessa questão, optou em fazer uma consulta com alunos egressos e com os representantes dos discentes, foram representados pelos membros da empresa Jr., a Atlética do curso e discentes que já se estavam ou estiveram envolvidos em extensão, para demonstrar do que se tratava a resolução de curricularização de extensão e impactos na forma de ensino, além de manter um canal aberto junto aos discentes.

O entendimento do coordenador e dos membros do NDE estava que essa participação dos discentes nos próximos passos do projeto em sugerir em propostas e ideias de curricularização, reforçaria o protagonismo dos discentes nas futuras ações de extensão. A figura 5 abaixo ilustra quais foram os stakeholders levantados na primeira fase de levantamento de informações e possíveis comunicações e colaboração para a curricularização da extensão:

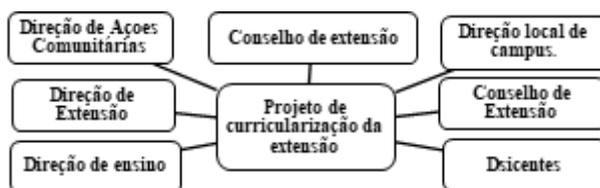


Figura 5: Identificação prévia dos stakeholders envolvidos no projeto de curricularização de extensão
 Fonte : Elaborado pelo autor(2024)

Ao término da reunião, duas ações foram estabelecidas pela coordenação. A primeira, que seriam enviadas comunicações formais e diretas aos *stakeholders* identificados no processo, solicitando informações, direções e propostas de circularização. A segunda medida, estava em realização de reuniões semanais ou, no máximo quinzenais do NDE, a partir de uma sinalização das direções indicadas para o processo de curricularização, assim poder-se-ia ter uma maior coordenação de esforços por parte do coordenador do curso ao projeto, assim como um processo de ação mais direcionado entre os *stakeholders* que estariam no processo de construção do projeto. No final do mês de março 2023, o primeiro contato foi realizado, esse pela Direção de Ensino da IES, indicando que as ações de curricularização poderiam ser postas pelo curso tendo como base do cumprimento da meta 12.7 do PNE, e que as adequações e modalidades dos cursos de graduações inseridas na IES poderiam tomar como base o artigo 8º da resolução 7º de 18 de dezembro de 2018, do MEC(Brasil). O artigo 8º da resolução cita

que: “Art. 8º As atividades extensionistas, segundo sua caracterização nos projetos políticos pedagógicos dos cursos, se inserem nas seguintes modalidades: I - programas; II - Projetos; III - cursos e oficinas; IV - eventos; V - prestação de serviços” (Brasil, 2018)

A comunicação feita pela Direção de Ensino, também informou os setores as etapas que deveriam ser feitas para a envio e a aprovação da curricularização da extensão do curso, assim dando ao coordenador o direcionamento dos reais *stakeholders* que poderiam estar envolvidos no processo, e mover forças ao cumprimento da exigência legal. A ordem das etapas indicadas pela Direção de Ensino foram as seguintes:

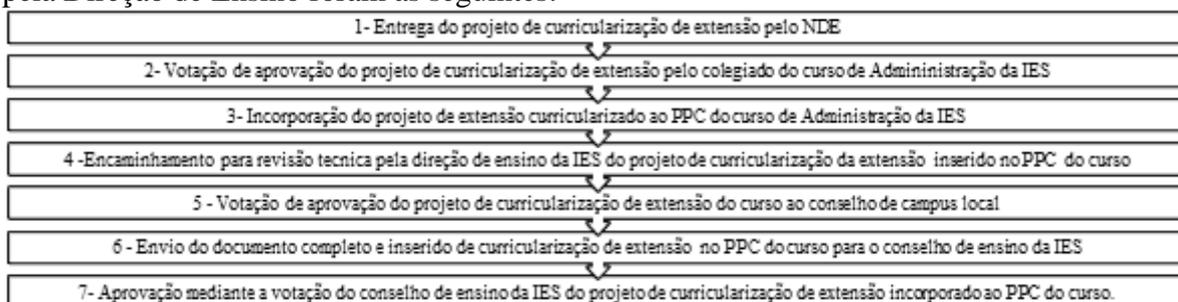


Figura 6: Identificação das etapas e dos reais dos *stakeholders* ao projeto de curricularização da extensão

Fonte : Elaborado pelo autor(2024)

Uma terceira reunião foi agendada junto ao NDE do curso, para mostrar a resposta da Direção de Ensino. A partir da primeira comunicação houve, por parte do coordenador, a identificação de todos os *stakeholders* que realmente teriam uma participação no processo de entrega do projeto. Os *stakeholders* dentro da IES eram então os seguintes: 1) NDE do curso de graduação em Administração, 2) Colegiado do curso de graduação; 3) Direção de Ensino da IES; 4) Conselho local de campus; 5) Conselho de Ensino da IES. Houve por decisão da coordenação junto ao NDE, que dois *stakeholders* seriam mantidos de sua versão prévia, à Direção local do campus e os discentes do curso. O primeiro tinha um papel estratégico de comunicação e auxílio às esferas superiores da IES, e o segundo tem o caráter de cliente interessado nas propostas de curricularização. Identificados os reais *stakeholders* que interessavam a aprovação do projeto, um ciclo de reuniões proposto pelo coordenador ao NDE para execução das atividades, tendo início em abril de 2023. As comunicações contínuas e as ações para projetos de extensão do NDE se deram de forma mais ampla. Uma ferramenta de controle e auxílio da entrega do projeto pelo coordenador, configurado na forma de um cronograma de reuniões e tarefas, direcionadas a cada docente do NDE e curso. O planejamento de tarefas elaborado pelo coordenador tomou como base cada um dos cinco pontos (I - programas; II - projetos; III - cursos e oficinas; IV - eventos; V - prestação de serviços”), apontados no artigo 8º da resolução 7º de 18 de dezembro de 2018 do MEC (BRASIL, 2018).

Este planejamento do projeto se deu para a eliminação de possíveis conflitos de interesses e falhas de comunicação entre os membros do NDE, para aproveitar as expertises de cada um dos docentes, e para o aproveitamento do tempo para entrega mais rápida do projeto de curricularização da extensão em atendimento das obrigações legais do MEC.

A Direção local do campus auxiliou dentro do projeto em conseguir informações de possíveis datas de entrega do projeto, e repassando essas ao coordenador do curso. A partir dessas informações o coordenador de curso teve dados e subsídios para a montagem de um cronograma de atividades e um possível *deadline* de entrega do projeto, entendendo que poderiam acontecer contratempos em sua execução. A partir das informações de prazo de entrega, a coordenação, criou um escopo de atividades e entrega do projeto de curricularização de extensão no curso de graduação em Administração e incluídos no PPC até etapa 4 indicada na figura 6 figura, que seria o “Encaminhamento para revisão técnica pela direção de ensino da IES do projeto de curricularização da extensão inserido no PPC do curso”:

Data de reuniões	Reuniões de NDE	Descrição ou Atividade
03/05/2023	Reunião de definição de tarefas de curricularização da extensão	*Brainstorm de atividade de extensão a partir da resolução nº7 de 18/12/2018
		*Verificação das expertises dos docentes do curso sobre extensão
		*Separação de tarefas aos docentes do NDE para a concepção de atividades de extensão a compor o projeto
10/05/2023	Reunião de verificação de tarefas de curricularização da extensão - Etapa 1	*Verificação das tarefas dos docentes do NDE de atividades de extensão a compor o curricularização de extensão
		*Discussão dos docentes sobre os projetos de extensão e melhorias
		*Início da matriz de ações de extensão
17/05/2023	Reunião de inclusão dos discentes das atividades de extensão	*Demonstração das atividades de extensão a curricularizar aos discentes
		*Acolhimento das ideias dos discentes a curricularização da extensão
		*Proposição dos docentes do NDE aos discentes de apresentarem propostas de extensão a serem inseridas no projeto de curricularização da extensão
24/05/2023	Reunião de verificação de tarefas de curricularização da extensão -Etapa 2	* Verificação de projetos de extensão dos docentes após a 2ª reunião.
		*Inclusão das atividades de extensão a matriz
		*Discussão dos projetos apresentados
31/05/2023	Reunião de apresentação das atividades de extensão dos discentes	*Demonstração dos discentes de atividades de extensão que poderiam compor o projeto curricular de extensão do curso
07/06/2023	Reunião de alinhamento com direção de campus	*Apresentação de projeto (40% completo) de curricularização de extensão *Acolhimento dos apontamentos da direção de campus
14/06/2023	Reunião e comunicação a diretoria de ensino do projeto	*Reunião de ação formal de comunicação via email registrado a direção de ensino sobre os avanços do projeto de curricularização de extensão
21/06/2023	Envio formal dos avanços de extensão	*Envio pelo coordenador de curso dos avanços de curricularização de extensão pelo NDE a Direção de Ensino e a Direção Local do campus
05/07/2023	Verificação de resposta formal de direção de ensino	*Resposta da direção de ensino do projeto de curricularização de extensão
		*Apresentação dos avanços dos projetos de extensão a serem incluídos no projeto (85%), aos discentes e aos docentes do colegiado
		*Verificação e acertos dos projetos pelos docentes do NDE.
		*Inclusão dos projetos na matriz de ações de extensão
23/08/2023	Reunião de verificação de tarefas de curricularização de extensão -Etapa 3	*Apresentação de projeto (95% completo) de curricularização de extensão
		*Verificação de matriz de ações de extensão
		*Apresentação direção do campus do projeto prévio por meio formal
30/08/2023	Reunião de verificação e possível aprovação dos projetos a serem curricularizados como atividades de extensão	*Verificação de projetos que compõe a matriz de ações de extensão no curso
		*Apresentação ao colegiado das atividades que irão compor a curricularização da extensão
		*Aprovação prévia dos projetos de extensão pelo colegiado
13/09/2023	Apresentação do projeto de curricularização a direção de ensino	*Envio de matriz de ações de extensão e projeto de curricularização de extensão para direcionamento e aval de Direção de Ensino
		*Envio em cópia a Direção local de campus para ciência
		*Acolhimento de acertos de direção de ensino a ações de extensão
20/09/2023	Reunião de verificação de tarefas de curricularização de extensão- Etapa 4	*Direcionamento positivo de Direção de Ensino a acertos e inclusão do projeto curricularização de extensão ao PPC do curso
		*Ajustes do projeto de curricularização de extensão para inclusão ao PPC
		*Periodização das atividades de extensão no curso- do 1º ao 8º período)
27/09/2023	Reunião de ajustes de curricularização da extensão	*Aprovação do colegiado do projeto de curricularização da extensão
		*Reunião de ação formal de incorporação do projeto de extensão ao PPC do curso de graduação de Administração da IES
		*Reunião para encaminhamento formal de documento a direção de ensino de IES para revisão técnica do projeto de curricularização da extensão inserido no PPC do curso. Envio em cópia a direção local do campus

Tabela 1: Data de reuniões e atividades para criação do projeto de curricularização de extensão do curso de graduação de Administração da IES

Fonte : Elaborado pelo autor(2024)

Tais ações, datas e proposições foram expostas tendo como métrica, reuniões com um grau de periodicidade que auxiliasse os membros do NDE a sua execução sem o comprometimento de suas atividades, e um calendário de entregas foi alinhado com os membros do projeto até fase 4, entendendo que os outros aspectos de aceite e aprovação eram de decisões de outros setores da IES. Cabe como informação, que o mês de julho (de 06/07/2023 a 31/07/2023) foi previamente retirado do planejamento, já que o calendário letivo da IES indicava período de avaliações finais e de férias dos docentes. O retorno de férias dos docentes se deu no início de agosto, e por decisão NDE, antes do período de férias, que as atividades de retorno a execução do projeto seriam somente colocadas após o dia 23/05/2023, entendendo que as duas primeiras semanas do retorno as atividades estavam voltadas a ajustes de

disciplinas, apresentação de conteúdo e apresentação do campus e do corpo docente aos novos discentes ingressantes do curso de graduação em Administração.

Como resultados obtidos pela verificação do pesquisador, destacou-se que o replanejamento após a mudança de coordenação, mudou a postura das atividades para o processo de curricularização de extensão. A montagem de uma linha inicial, de quais os possíveis *stakeholders* que poderiam estar envolvidos no projeto de curricularização de extensão, mostrou uma ação proativa do coordenador em relação à antiga coordenação, onde a resposta se deu de uma forma reativa ao projeto. O planejamento das comunicações, o entendimento dos atores que iriam estar envolvidos e que deveriam ser acionados ao projeto, economizaram tempo e esforço na entrega do projeto de curricularização. O plano de ação ao projeto do coordenador foi acatado pelos *stakeholders* envolvidos. Neste sentido, a estratégia desenhada pelo coordenador foi implementada, seguindo a premissa de evitar problemas iniciais de comunicação e clareza dos papéis estratégicos de cada um dos envolvidos no projeto de curricularização da extensão, sendo visível o processo de interação entre os membros internos do curso e externo ao curso que participaram do processo de informações ao processamento e execução do projeto.

Houve pouquíssimos ruídos durante o processo de execução, como por exemplo no quinto item citado no artigo 8º da resolução 7º de 18 de dezembro de 18, onde a questão “*V-prestação de serviços*”, se essa poderia ser considerada ação social ou consultoria. Após discussão, houve aceite dos membros do NDE das duas formas de atividade de extensão, onde as duas concepções foram aceitas, não sendo excludentes entre si ao projeto. A cada reunião ficava mais claro a cooperação entre os *stakeholders* envolvidos no processo de curricularização da extensão. A partir do processo de informações e reflexão do NDE e da coordenação das possibilidades de extensão que poderiam ser inseridas no projeto, essas sendo retroalimentadas, verificadas pelos setores da Direção de Ensino, o projeto ia tomando corpo a sua entrega. O processo de comprometimento dentro da equipe de projeto aumentou a partir das devolutivas, auxiliando no processo de entrega do projeto de curricularização da extensão. A partir do escopo de reuniões e atividades, o coordenador do curso pôde ter uma visão e controle das ações executadas, auxiliando a criação de um ambiente de colaboração ao projeto de curricularização em questão. A finalização do projeto de curricularização se deu na data correta planejada (18/10/2023), sendo que a inclusão do projeto de curricularização da extensão foi adicionado ao PPC do curso de graduação em Administração como obrigatórias, do 1º ao 8º período do curso, contabilizando um total de 320 horas, entregando a obrigatoriamente 13% da carga curricular do curso, superando os 10% exigidos em lei. A entrega do projeto de curricularização da extensão incorporados no PPC a Direção de Ensino se deu em data protocolar, 25/10/2023, onde houve a contribuição dos membros do NDE no envio formal do documento de registro à Direção de Ensino. As ações e protocolos após a entrega do projeto de curricularização seguiram um fluxo normal, mostrando resultados positivos.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. O papel do modelo 3C de colaboração no projeto de curricularização da extensão

A comunicação exerceu um papel essencial no alinhamento dos objetivos e expectativas entre os *stakeholders* no projeto de curricularização da extensão. Reuniões regulares facilitaram o compartilhamento de informações e decisões colaborativas, cruciais para a implementação bem-sucedida do projeto. Este achado é consistente com estudos que destacam a importância da comunicação clara e efetiva em projetos colaborativos, além da simplicidade, a relevância e disponibilidade de registros no processo de comunicação (Simona et al., 2023; Muszynska, 2018). O processo de cooperação entre os *stakeholders* criou um ambiente de coesão no projeto de curricularização da extensão, fundamental para resolver problemas e adaptar-se às

necessidades que o projeto possa apresentar. Este aspecto da cooperação com os estudos é corroborado por), que afirmam que a cooperação mútua é importante para o enfrentamento de desafios e garantir o sucesso de projetos que necessitam ser colaborativos, além de garantir coordenação e sinergia entre os recursos e pessoas (Ben Salah et al., 2018; Camarinha-Matos et al., 2019). A coordenação garantiu melhor aproveitamento dos recursos e a capacidades dos docentes do NDE, aproveitando suas expertises permitindo o alcance do objetivo comum de curricularização da extensão. A coordenação eficaz feita pelo coordenador responsável do curso, permitiu a integração das atividades de extensão nos currículos, promovendo uma experiência educacional alinhada com as diretrizes do PNE. Este resultado é apoiado pelos estudos que demonstram a necessidade de coordenação por parte do coordenador de curso para a realização de projetos complexos e evitar duplicação de esforços (Muszynska, 2018).

A identificação e o gerenciamento das expectativas dos *stakeholders* foram essenciais para evitar problemas e garantir que os objetivos fossem atingidos. Os estudos reforçam que uma gestão eficaz de *stakeholders*, é fundamental para o sucesso de projetos que envolvem múltiplas partes interessadas. Questões relacionais destacam a importância de visualizar e mapear a influência dos stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto. (Bourne e Walker 2005; Rajablu et al., 2015). Os resultados mostram que o modelo 3C de colaboração fortaleceu o relacionamento entre *stakeholders* e aumentou a eficácia na implementação da curricularização da extensão.

4.2. Papel dos Stakeholders no projeto de curricularização da extensão

Os docentes desempenharam um papel fundamental na integração das atividades do projeto de extensão nos currículos. O envolvimento de cada membro foi fundamental na construção e garantia que as atividades fossem relevantes e alinhadas com os objetivos educacionais propostos pela PNE 2014-2024. Os discentes do curso de graduação em Administração foram considerados *stakeholders* importantes no processo de curricularização.

Seu envolvimento ativo, através de consultas e participação em discussões, garantiu que as atividades de extensão atendessem às suas necessidades e expectativas. A inclusão dos discentes nas fases iniciais do projeto de curricularização da extensão, apoiando estudos que citam a criação de um ambiente colaborativo aumento a compromisso e na execução de um projeto (Olander e Landin, 2005).

A Direção Sistêmica da IES foi responsável por fornecer informações e suportes necessários para a implementação do projeto de curricularização da extensão. Seu papel incluiu a facilitação da comunicação entre diferentes níveis da IES e a garantia de que os objetivos estratégicos fossem atendidos, reafirmando a abordagem de estruturação e eficiência em gestão de relacionamento em projeto (Bourne e Walker, 2005). A Direção local do campus atuou como mediadora entre a equipe de projeto e as direções sistêmicas., tendo o papel de importância na garantia que as sugestões fossem levadas aos setores e implementadas de forma eficaz, evitando conflito e suavidade no projeto, agindo de forma estratégia em um projeto complexo (Shenhar, 2004). Cabe citar que o Núcleo Docente Estruturante (NDE), teve um papel central na concepção e implementação das atividades de extensão a serem curricularizadas no projeto. O NDE foi responsável por alinhar as atividades de extensão com os objetivos curriculares, garantindo que todas as partes interessadas estivessem envolvidas no processo de tomada de decisão. A participação ativa do NDE facilitou a ação dos 3C de colaboração entre os stakeholders, (Camarinha-Matos et al., 2019).

5. Considerações finais

A implementação do modelo 3C no projeto de curricularização de extensão de um curso de Administração, mostrou a importância do envolvimento ativo dos docentes e das Direções

Sistemáticas na integração das atividades de extensão nos e integração dessas aos currículos. A colaboração entre estes *stakeholders* facilitou a criação de um ambiente educacional e de trabalho mais envolvente e proativo, esse alinhado com as diretrizes do PNE 2014-2024. Este envolvimento importante a um projeto, afirma que a comunicação e o envolvimento dos *stakeholders* nas fases iniciais de um projeto contribuem significativamente para o seu sucesso.

A verificação e a aplicação do modelo 3C mostrou ser uma estratégia eficiente para a gestão de projetos de curricularização da extensão. A comunicação contínua e transparente facilitou a construção de relacionamentos de confiança entre os *stakeholders*, essencial para a colaboração mútua e coordenação de esforços, sendo esse processo no projeto cíclico para sua funcionalidade. A colaboração entre estes *stakeholders* facilitou a criação de um ambiente de trabalho a execução do projeto de curricularização de extensão alinhado e em conformidade ao com as diretrizes do PNE-2014-2024 e consonante com a Lei nº 13005/2014, de obrigatoriedade de 10% da curricularização. Importante citar que a partir da obrigatoriedade o curso de graduação em Administração cumpriu acima do mínimo permitido por lei, mostrando o caráter transformador e de envolvimento dos docentes do NDE a responder uma ação obrigatória.

A pesquisa reforça que a aplicação do modelo 3C de colaboração pode ser uma ação de importância para o enfrentamento de desafios e garantia o sucesso de projetos complexos como o projeto de curricularização da extensão. A gestão eficaz dos *stakeholders*, a comunicação clara e a cooperação mútua se mostraram vitais para a implementação bem-sucedida deste projeto. Para futuras pesquisas, seria interessante explorar como o modelo 3C pode ser adaptado a diferentes contextos educacionais e institucionais. Além disso, investigações adicionais sobre o impacto de cada componente do modelo (comunicação, cooperação e coordenação) em projetos específicos podem fornecer *insights* na prática de ações de práticas de gestão de projetos e equipes de projetos. Estudos longitudinais que acompanhem a evolução de projetos de curricularização da extensão ao longo do tempo também podem revelar desafios e sucessos em diferentes estágios de implementação, contribuindo para uma compreensão mais profunda das melhores práticas em gestão de projetos educacionais.

Referências

- Al Shatti, L., Bischoff, J. E., & Willy, C. J. (2018). Investigating the effectiveness of team communication and the balance of member contributions on knowledge acquisition. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(1), 51-65.
- Aladpoosh, H., Shaharoun, A. M., & Saman, M. Z. B. M. (2012). Critical features for project stakeholder management: A systematic literature review. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4(3), 150.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it is time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Aragonés-Beltrán, P., García-Melón, M., & Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451-462.
- Azmat, Z., & Siddiqui, M. A. (2023). Analyzing Project Complexity, It is Dimensions and Their Impact on Project Success. *Systems*, 11(8), 417.
- Ben Salah, S., Ben Yahia, W., Ayadi, O., & Masmoudi, F. (2018). Definition and Classification of Collaborative Network: MCDM Approaches for Partner Selection Problem. In M. Haddar, F. Chaari, A. Benamara, M. Chouchane, C. Karra, & N. Aifaoui (Eds.), *Design and Modeling of Mechanical Systems-III* (pp. 733-744). Springer International Publishing.

- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. Gower.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management decision*, 43(5), 649-660.
- Bowie, N. (2019). The moral obligations of multinational corporations. In *Problems of international justice* (pp. 97-113). Routledge.
- BRASIL (1996). Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional 9.394/96. Senado, 1996
- BRASIL. (2002) Resolução CNE/CES nº 3, de 18 de fevereiro de 2002. Institui diretrizes para a extensão na educação superior brasileira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 fev. 2002.
- BRASIL. (2014) Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação –PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26
- BRASIL. Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Institui diretrizes para a extensão na educação superior brasileira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 dez. 2018.
- Camarinha-Matos, L. M., Fornasiero, R., Ramezani, J., & Ferrada, F. (2019). Collaborative Networks: A Pillar of Digital Transformation. *Applied Sciences*, 9(24), 5431.
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2005). Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cleland, D. I. (1997). Project stakeholder management. *Project management handbook*, 275-301.
- Dervitsiotis, K. N. (2003). Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5), 515-528.
- Ferenhof, H., Fraga, B. & Selig, M. (2013). K-SHM: Um framework para gestão de stakeholders. *Anais do II SINGEP e I S2IS*, São Paulo, SP, Brasil
- FOREXT. (2006) Fórum Nacional de Extensão e Ação Comunitária. Estatuto. Belo Horizonte: PUC-MG, 2006
- FORPROEX. (2012) Fórum De Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. Política Nacional de Extensão Universitária. Manaus, AM, maio de 2012.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Hagen, M., & Park, S. (2013). Ambiguity acceptance as a function of project management: A new critical success factor. *Project Management Journal*, 44(2), 52-66.
- Hill, C.W., & Jones, T. M. (1992) Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154 identification and salience: defining the principle of who and what really implementation of construction projects. *Int. J. Proj. Manag.* 23 (4).
- Klitgaard, A., & Gottlieb, S. C. (2019, May). Strategizing and project management in construction projects: An exploratory literature review. In *10th Nordic Conference on Construction Economics and Organization* (pp. 253-258). Emerald Publishing Limited.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management*, 34(6), 1152-1189.

- Littau, P., Jujagirl, N., Jyothi, Adlbrecht, G., (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Proj. Manag. J.* 41 (4), 17–29
- Lobato, D. M. (2000). *Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Editoração.
- Mainardes, J., Ferreira, M. D. S., & Tello, C. (2011). *Análise de políticas: fundamentos e principais debates teórico-metodológicos. Políticas educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez, 143-172.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Acad. Manag. Rev.* 22 (4), 853.
- Mok, K.Y., Shen, G.Q., Yang, J., (2014). Stakeholder management studies in mega construction projects: a review and future directions. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (2), 446–457.
- Muszyńska, K. (2018). A concept for measuring effectiveness of communication in project teams. *Journal of Economics & Management*, 33, 63-79.
- Näsi, J. (1995). *Understanding Stakeholder Thinking* (LSR-Publications, Helsinki).
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International journal of project management*, 23(4), 321-328.
- Oliveira, O. L. & Lima, M. E. (2013). "Práticas de Gestão de Projetos na Extensão Universitária." *Revista de Gestão Universitária na América Latina*, 6(2), 88-102.
- Olsson, A. R. (2008). Collaboration to improve local business services: The “norrtälje Project” in Sweden. *International Journal of Bank Marketing*, 26(1), 57–72.
- Pereira, N. F. F., & da Silva Vitorini, R. A. (2019). Curricularização da extensão: desafio da educação superior. *Interfaces-Revista de Extensão da UFMG*, 7(1).
- PMI (2014). *Project Management Body of Knowledge*, 5^a edição, Editora Saraiva.
- Rajablu, M., Marthandan, G., Yusoff, W.F.W., (2015). Managing for stakeholders: The role of stakeholder-Based management in project success. *Asian Soc. Sci.* 11 (3), 111–125
- Rocha, R. M. G. (1984). Extensão universitária: comunicação ou domesticação?
- Shenhar, A.J., (2004). Strategic project leadership: toward a strategic approach to project management. *R&D Manag.* 34 (5), 569–578.
- Silva, E. V., & Ribeiro, E. A. (2018). *Gestão de Projetos em Instituições de Ensino Superior: Teoria e Prática*. Editora Atlas
- Simona, T., Taupo, T., & Antunes, P. (2023). A Scoping Review on Agency Collaboration in Emergency Management Based on the 3C Model. *Information Systems Frontiers*, 25(1), 291–302.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Tommasino, H. (2015). Extensión e Integralidad: potencialidades y desafios para las Universidades Publicas. En *Escuela de verano de extensión universitaria: extensión e integralidad. Metodologías y prácticas integrales en territorio* (p. [página específica se aplicável]). Montevideo: Universidad de la República, Uruguay.
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). "Transforming project risk management into project uncertainty management." *International Journal of Project Management*, 21(2), 97-105.
- Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue, and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 788-803.