

FRAMEWORKS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS COMO ALICERCE PARA A SUSTENTABILIDADE DE COLABORAÇÕES ENTRE UNIVERSIDADE-EMPRESA

STAKEHOLDER MANAGEMENT FRAMEWORKS AS A FOUNDATION FOR THE SUSTAINABILITY OF UNIVERSITY-INDUSTRY COLLABORATIONS

CLAUDIA CAPARELLI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ADRIANA FERNANDES GUEDES

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VICTOR HUGO BANDEIRA DE CARVALHO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

MARCUS VINICIUS MARTINS MELO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Programa de Excelência Acadêmica (PROEX) da CAPES pelo suporte financeiro e institucional, fundamental para a realização deste estudo e para o desenvolvimento das atividades de pesquisa apresentadas neste pôster.

FRAMEWORKS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS COMO ALICERCE PARA A SUSTENTABILIDADE DE COLABORAÇÕES ENTRE UNIVERSIDADE-EMPRESA

Objetivo do estudo

Apresentar como frameworks estruturados de Gestão de Benefícios fortalecem o alinhamento estratégico, a governança e a sustentabilidade de colaborações universidade-indústria, promovendo engajamento de stakeholders, gestão de benefícios tangíveis e intangíveis e continuidade de valor após o encerramento dos programas.

Relevância/originalidade

O pôster contribui ao integrar teoria e prática sobre gestão de benefícios em colaborações universidade-indústria, aplicando um framework validado em contexto real, destacando abordagens para engajamento de stakeholders e sustentabilidade de resultados, tema pouco explorado de forma estruturada na literatura nacional.

Metodologia/abordagem

Utilizou abordagem qualitativa com triangulação de dados: análise documental, observação participante em módulo internacional e análise de apresentações e seminários. A combinação permitiu a compreensão sobre os frameworks de gestão de benefícios em colaborações universidade-indústria.

Principais resultados

O estudo evidenciou que frameworks de gestão de benefícios, como o BM.UIC, fortalecem governança, monitoramento contínuo e alinhamento estratégico, destacando a importância da transferência e sustentação dos benefícios para o sucesso e longevidade das parcerias universidade-indústria.

Contribuições teóricas/metodológicas

O pôster amplia a compreensão sobre gestão de benefícios em colaborações universidade-indústria, reforçando a importância de frameworks integrados para governança adaptativa, engajamento de stakeholders e sustentabilidade de valor, além de propor a incorporação desses modelos em políticas públicas e estratégias institucionais.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo oferece práticas eficazes para engajamento e alinhamento entre stakeholders, promove a confiança e cooperação em parcerias universidade-indústria, e orienta gestores na implementação de processos que garantem a continuidade e maximização dos benefícios gerados para a sociedade e instituições envolvidas.

Palavras-chave: Gestão de Stakeholders, Alianças Estratégicas, Criação de Valor, Parcerias Universidade-Indústria, Sustentabilidade de Colaborações de Longo Prazo

***STAKEHOLDER MANAGEMENT FRAMEWORKS AS A FOUNDATION FOR THE
SUSTAINABILITY OF UNIVERSITY-INDUSTRY COLLABORATIONS***

Study purpose

To present how structured Benefits Management frameworks strengthen strategic alignment, governance, and sustainability of university-industry collaborations, promoting stakeholder engagement, management of tangible and intangible benefits, and continuity of value after program closure.

Relevance / originality

This poster contributes by integrating theory and practice on benefits management in university-industry collaborations, applying a validated framework in a real context, highlighting approaches for stakeholder engagement and sustainability of outcomes—an area little explored in a structured way in the national literature.

Methodology / approach

A qualitative approach was used with data triangulation: document analysis, participant observation in an international module, and analysis of presentations and seminars. This combination enabled an understanding of benefits management frameworks in university-industry collaborations.

Main results

The study showed that benefits management frameworks, such as BM.UIC, strengthen governance, continuous monitoring, and strategic alignment, highlighting the importance of benefit transfer and sustainability for the success and longevity of university-industry partnerships.

Theoretical / methodological contributions

The poster expands understanding of benefits management in university-industry collaborations, reinforcing the importance of integrated frameworks for adaptive governance, stakeholder engagement, and value sustainability, as well as proposing their incorporation into public policies and institutional strategies.

Social / management contributions

The study offers effective practices for stakeholder engagement and alignment, promotes trust and cooperation in university-industry partnerships, and guides managers in implementing processes that ensure continuity and maximization of benefits generated for society and involved institutions.

Keywords: Stakeholder Management, Strategic Alliances, Value Co-Creation, University–Industry Partnerships, Long-Term Collaboration Sustainability

FRAMEWORKS DE GESTÃO DE STAKEHOLDERS COMO ALICERCE PARA A SUSTENTABILIDADE DE COLABORAÇÕES ENTRE UNIVERSIDADE-EMPRESA

1 Introdução

Os ambientes de inovação, como os ecossistemas ou *living labs*, envolvem múltiplos atores que compartilham conhecimento e colaboram no desenvolvimento de soluções reais (Awasthy et al., 2020). Do mesmo modo as colaborações universidade-indústria (UICs) envolvem múltiplos atores - universidades, indústria e sociedade – que interagem para fortalecer a inovação e o crescimento econômico (Cohen et al., 2023). As colaborações em pesquisa & desenvolvimento entre universidade e indústria (UICs) impactam as comunidades científicas, indústrias e região, por meio da criação e troca de conhecimento (Andrade et al., 2016).

E para que as UICs prosperem, as organizações precisam aprender a trabalhar fora dos seus limites e desenvolver capacidades para interagir e cooperar com parceiros com características diferentes, ou seja, precisam gerenciar seus relacionamentos. Acadêmicos na indústria precisarão aprender com a experiência ao longo da parceria, descobrindo normas e cultura das organizações, com a necessidade de reconciliar diferenças, alcançar um entendimento comum e construir confiança (Rossoni et al., 2024). A gestão de benefícios é algo mais complexo e não pode ser reduzida a indicadores econômicos, pois é crucial prestar atenção a todos os fatores, especialmente aos fatores que são intangíveis e, portanto, não são formalmente expressas, mas normalmente são implícitas e reconhecidas por todas as partes interessadas (Andrade et al., 2016). Além disso, medir esses impactos é uma tarefa complexa devido à heterogeneidade das instituições envolvidas na colaboração, à diversidade de interesses e aos objetivos de cada parte interessada (Cohen et al., 2023).

Para mitigar tais desafios e aumentar a sustentabilidade e sucesso das UICs, frameworks estruturados, têm se mostrado valiosos para a gestão de benefícios, apresentando quadros holísticos, estruturados e personalizáveis, utilizando a técnica de análise e design, validados em casos práticos (Andrade et al., 2016; Cohen et al., 2023; Fernandes & O'Sullivan, 2021).

O objetivo do estudo é apresentar como o uso de tais frameworks sistemáticos de Gestão de Benefícios contribui para a gestão eficaz dos stakeholders em programas de colaboração universidade-indústria. Complementarmente, demonstrar a importância de práticas técnicas e sociais de engajamento e alinhamento destes benefícios.

2 Referencial Teórico

O sucesso em projetos é iniciado pelo tripé clássico (custo, prazo e qualidade), onde a perspectiva do sucesso das ações deve incluir, além do desempenho do projeto, os impactos no cliente, no negócio e a preparação para o futuro (capacidades e posicionamento), variando por tipo de projeto e horizonte temporal (Shenhar et al., 2001). Em projetos interinstitucionais, há a passagem de métricas de eficiência (entrega) para eficácia (benefícios, valor, satisfação de stakeholders, aprendizado organizacional), incluindo critérios diferidos no tempo (adoção, retornos e legitimidade) (Fernandes & O'Sullivan, 2021; Shenhar et al., 2001). As colaborações entre universidade e indústria reforçam que critérios como confiança, proximidade relacional e desenho de governança são determinantes para que benefícios se materializem e capturem valor para cada parte e para a sociedade (Rossoni et al., 2024). A Gestão de Benefícios (MB) é o processo de identificação, planejamento, monitoramento, realização e sustentação dos benefícios esperados de programas, alinhando-os à estratégia (Fernandes & O'Sullivan, 2021).

As pesquisas de U-I e de ecossistemas de inovação aponta confiança, reciprocidade e cooperação como mecanismos de troca social que reduzem atritos, habilitam transferência de conhecimento e favorecem valor cocriado, ou seja, benefícios mais resilientes e sustentáveis (Miri & Macke, 2024; Rossoni et al., 2024). Revisões sistemáticas destacam facilitadores

externos (incentivos fiscais, políticas públicas) e internos (capital relacional, experiência conjunta), recomendando começar com escopos menores e aumentar complexidade conforme a confiança cresce (Rossoni et al., 2024). Há razoável convergência entre os frameworks de BM, todos cobrem identificação, planejamento, entrega/monitoramento, transição/sustentação; e diferindo no grau de ênfase em governança, cultura de valor e integração com o ciclo de programas (Fernandes & O'Sullivan, 2021). O BM.UIC estrutura esse processo em torno do ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir), promovendo governança contínua e aprendizado adaptativo, com foco em garantir a transição e sustentação dos benefícios (Fernandes & O'Sullivan, 2021).

3 Metodologia

A primeira fonte consistiu na análise crítica do artigo "*Benefits management in university-industry collaboration programs*" (Fernandes & O'Sullivan, 2021), com foco na identificação dos principais frameworks teóricos sobre gestão de benefícios em colaborações universidade-indústria. Os elementos analisados incluíram o framework BM.UIC, atividades chave de gestão de benefícios, desafios interorganizacionais e melhores práticas identificadas pelos autores. A segunda fonte de dados foi obtida através da experiência direta durante o módulo internacional promovido pela UNINOVE na Universidade do Minho, utilizando o método de observação participante das práticas de colaboração universidade-indústria in loco. A terceira fonte compreendeu apresentações realizadas por acadêmicos, profissionais da indústria e gestores de programas durante o módulo. O conteúdo analisado incluiu casos práticos de colaboração universidade-indústria, experiências de implementação de frameworks de gestão de benefícios, lições aprendidas e desafios enfrentados, bem como estratégias de sustentabilidade de parcerias. O estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados: (a) os achados estão limitados ao contexto específico da Universidade do Minho, (b) a observação foi realizada durante um período limitado do módulo internacional, e (c) possível influência da perspectiva dos estudantes participantes na interpretação dos dados.

4 Análise de Resultados

A identificação dos benefícios esperados, a partir da visão estratégica do programa e da elaboração do BM.UIC inclui três significantes atividades e processos: i) Programa de Governança, que representa as ações e decisões tomadas pelo conselho do programa a partir dos "Requisitos dos Atores" e que inclui as missões, visões, riscos e oportunidades dos diferentes participantes UIC; ii) Gestão de Programa de Benefícios (A0), que adiciona dados de benchmarks de potenciais benefícios identificados na literatura em relação aos requisitos e que vão gerar o Registro de Benefícios; e iii) Revisão dos Benefícios Alcançados, onde se propõe a revisão recorrente do plano de gestão de benefícios e dos processos de acompanhamento com suporte de membros externos e independentes. A seguir, a figura 1 apresenta a Gestão de Programa de Benefícios (A0) a partir dos seus elementos principais:

Figura 1

Gestão de Programa de Benefícios (A0)

| Atividades | Subatividades | Saídas | Riscos e Oportunidades |
|--|--|--|-------------------------------------|
| Identificar os benefícios esperados (A1) | A11: Definir a Visão Estratégica do Programa | Registro Benefícios: - Benchmarks - Benefícios esperados | - Ter clareza quanto aos benefícios |



| | | | |
|---|---|--|--|
| | <p>A12: Estabelecer o Plano de Gestão de Benefícios A13: Coletar os Benefícios Esperados A14: Descrever as Métricas de Benefícios</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Ações Planejadas - Mapa de Benefícios, matriz que demonstre as relações ou conexões entre Benefícios vs Indicadores, Benefícios vs Ações, etc. | <p>específicos associados aos projetos, inclusive nos de PD&I com alta incerteza e risco quanto aos resultados pós execução;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir os termos comuns utilizados, para que todos os participantes compreendam do que se trata em toda a execução do programa |
| Planejar a realização dos benefícios (A2) | <p>A21: Categorizar benefícios A22: Priorizar benefícios A23: Vincular benefícios A24: Desenvolver plano de realização de benefícios</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Priorizar entre 3 e 5 benefícios - Listar as situações inesperadas que aconteceram ao longo do programa - Promover discussões em grupos de trabalho sobre as expectativas, objetivos e prioridade ao longo do tempo | <ul style="list-style-type: none"> - Identificar a pessoa responsável por cada etapa do plano |
| Perseguir/medir os benefícios alcançados (A3) | <p>A31: Implementar Ações A32: Monitorar Benefícios A33: Avaliar Riscos e KPIs A34: Relatar Medições A35: Fornecer Ações Corretivas</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Atualizar o Registro de Benefícios - Avaliar os resultados obtidos e readequar a rota se necessário | <ul style="list-style-type: none"> - Promover a cultura de valor - Monitorar fatores externos e internos - Realinhar os objetivos com os participantes UIC |
| Transferir/sustentar os benefícios (A4) | <p>A41: Transferir resultados para organizações A42: Acompanhar benefícios A43: Identificar lacunas</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver o plano de transição - Apresentar o status dos Benefícios obtidos - Estabelecer metas para a transferência de benefícios, incluindo no fechamento desta fase do programa, pois isso amplia o engajamento dos participantes | <ul style="list-style-type: none"> - Listar os fatores críticos de sucesso para esta transferência de benefícios - Listar as lições aprendidas e os GAPs potenciais entre o esperado e |

| | | | |
|--|--|---|-------------------------------|
| | A44: Continuar o monitoramento de benefícios | - Fazer o Relatório Final e pedir a avaliação dos participantes | o obtido ao final do programa |
|--|--|---|-------------------------------|

Nota. Adaptado de Fernandes & O'Sullivan (2021, p. 6-11).

5 Conclusões

O presente estudo evidencia que a adoção de frameworks estruturados com base na gestão de benefícios (como o BM.UIC) contribuem de maneira significativa para o alinhamento estratégico, governança e contribuição esperada das colaborações realizadas entre universidade e indústria. A clareza na definição dos benefícios esperados entre as partes envolvidas, em conjunto com métricas objetivas, responsáveis definidos e ciclos de monitoramento contínuo, fortalece a confiança entre os stakeholders e potencializa a geração de valor do projeto para as partes envolvidas.

A transferência e sustentação dos benefícios, realizada em um momento posterior da realização do projeto é determinante para o seu sucesso de longo prazo. Desta forma, mecanismos de transferência efetiva, acompanhamento pós-projeto e a participação de figuras responsáveis por essas sustentações como os são centrais neste processo.

Para pesquisas posteriores, recomenda-se uma maior ampliação do uso e customização desses frameworks em diferentes contextos e setores, bem como possível incorporação em políticas públicas e estratégias institucionais voltadas a inovação colaborativa. Parcerias multisectoriais, que envolvem empresas, governo e organizações da sociedade civil também poderiam se beneficiar dos achados contidos neste framework.

6 Referências

- Andrade, R., Fernandes, G., & Tereso, A. (2016). Benefits management in university-industry R&D collaborative projects: A review on benefits and success factors. *Procedia Computer Science*, 100, 921–927. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.249>
- Awasthy, R., Flint, S., Sankarnarayana, R., & Jones, R. L. (2020). A framework to improve university–industry collaboration. *Journal of Industry-University Collaboration*, 2(1), 49–62. <https://doi.org/10.1108/JIUC-09-2019-0016>
- Cohen, M., Fernandes, G., & Godinho, P. (2023). Measuring the societal impacts of university-industry R&D collaborations. *Procedia Computer Science*, 219, 1574–1582. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.449>
- Fernandes, G., & O'Sullivan, D. (2021). Benefits management in university-industry collaboration programs. *International Journal of Project Management*, 39(1), 71–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.002>
- Miri, D. H., & Macke, J. (2024). Ecossistema De Inovação E Teoria Das Trocas Sociais: Uma Revisão Sistemática Da Literatura. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 30(2), 1011–1041. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.404.133325>
- Rossoni, A. L., De Vasconcellos, E. P. G., & De Castilho Rossoni, R. L. (2024). Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: A systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1841–1877. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00349-1>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)