



GESTÃO DE STAKEHOLDERS E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EVENTOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO

STAKEHOLDER MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT OF EVENTS IN PUBLIC UNIVERSITIES: A CASE STUDY

CRISTIANE PEREIRA RODRIGUES
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ALINE SACCHI HOMRICH
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço o apoio financeiro para participação no evento concedido pelo Curso de Especialização em Gestão de Projetos (CEGP) do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.

GESTÃO DE STAKEHOLDERS E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE EVENTOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO

Objetivo do estudo

O presente trabalho busca investigar quais são os principais stakeholders nos projetos de eventos dentro das universidades públicas, e identificar as melhores práticas relacionadas ao gerenciamento das partes interessadas.

Relevância/originalidade

As universidades públicas no Brasil possuem uma grande importância para o país, pois são responsáveis pela disseminação do conhecimento à sociedade, aos órgãos públicos, ao governo, às empresas e também no âmbito internacional, demonstrando a relevância da presente pesquisa.

Metodologia/abordagem

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, através do estudo de caso, com roteiro semi-estruturado, em que foram entrevistados cinco gestores de eventos de universidades públicas que possuem grande experiência na área.

Principais resultados

Por meio da pesquisa, obteve-se um aprofundamento na compreensão dos mecanismos de interação e identificação dos principais stakeholders nesses projetos: os patrocinadores e órgãos reguladores. Adicionalmente, foi verificado que os gestores entrevistados não realizam o gerenciamento dos stakeholders conforme preconiza a literatura.

Contribuições teóricas/metodológicas

Academicamente, a pesquisa trouxe dados relevantes para a área de gestão de projetos de eventos e também para os estudos de projetos em universidades públicas.

Contribuições sociais/para a gestão

A fim de promover uma contribuição para os profissionais da área, foi proposto um framework para gestão de eventos em universidades públicas, que inclui a gestão dos stakeholders.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gestão de Stakeholders, Universidades Públicas, Projetos de Eventos, Estudo de Caso

STAKEHOLDER MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT OF EVENTS IN PUBLIC UNIVERSITIES: A CASE STUDY

Study purpose

The purpose of this research is to investigate who are the main stakeholders in event projects within public universities, in addition to identifying the best practices related to stakeholder management.

Relevance / originality

Public Universities in Brazil have a great importance for the country, since they are responsible for the dissemination of knowledge to society, public sector, the government, companies and also at the international level, demonstrating the relevance of this research.

Methodology / approach

The methodology used was qualitative research, through a case study, with a semi-structured interview, in which five event managers from public universities who have extensive experience in the area were interviewed.

Main results

It was possible to understand properly the interaction and identification mechanisms of the stakeholders that represent greatest influence on these projects: sponsors and regulatory bodies. It was also verified that the managers interviewed do not manage stakeholders as recommended by the literature.

Theoretical / methodological contributions

Academically, the research brought relevant data to the event project management area and also to project studies in public universities.

Social / management contributions

In order to promote a contribution for professionals in the field, a framework for event management in public universities was proposed, which includes stakeholder management.

Keywords: Project Management, Stakeholder Management, Public Universities, Event Projects, Case study

1 Introdução

As universidades públicas no Brasil possuem um papel fundamental na integração e desenvolvimento do país (SOBRINHO, 2013). No contexto da gestão de projetos dentro do setor público e, mais especificamente, em universidades públicas, é relevante salientar que existe uma grande preocupação para que estes sejam bem executados. Os principais aspectos observados nessa exigência de boa execução referem-se ao cumprimento de prazos e custos determinados ao início dos projetos, traduzidos em grande pressão no controle e fiscalização por parte do governo e da sociedade, que são também os investidores (Honorato et al., 2017).

Devido à complexidade e envolvimento de diversas esferas da sociedade, governo, órgãos públicos e até do setor privado, é possível verificar a importância de se aprofundar no estudo da identificação dos stakeholders nessa área e buscar as melhores práticas para o seu gerenciamento. Somando-se a isso, de acordo com Mainardes (2010), os stakeholders presentes nas universidades públicas são mais complexos e numerosos se comparados com empresas tradicionais.

Neste sentido, a gestão de stakeholders apresenta-se como um dos pilares fundamentais para a organização e gerenciamento de projetos nesse âmbito. Busca identificar e administrar as partes interessadas envolvidas direta ou indiretamente no projeto, podendo estas serem classificadas como pessoas, grupos ou organizações (PMI, 2018). A partir da identificação dos stakeholders, é fundamental o estudo de suas expectativas e influências em relação ao projeto (CARVALHO & RABECHINI JR., 2019). Esta identificação pode, entretanto, ser dificultada dependendo da complexidade do projeto, da área envolvida e do nível organizacional (público ou privado).

Embora a gestão de stakeholders em projetos seja um tema amplamente estudado na literatura, o recorte deste assunto dentro do setor público é pouco explorado (Honorato et al., 2017). Ao examinar este assunto dentro do ambiente acadêmico e, delimitando a projetos de eventos, existe uma lacuna ainda maior, indicando a necessidade de um aprofundamento no tema (Gohr et al., 2013; Sakamoto et al., 2014). Para Reid (2011), a metodologia de gestão de stakeholders em projetos pode ser facilmente aplicada a projetos de eventos. No entanto, existem poucas aplicações na literatura do gerenciamento das partes interessadas nessa área.

Portanto, o presente trabalho tem o objetivo de mapear os principais stakeholders envolvidos nos projetos de eventos realizados dentro das universidades públicas. Como objetivo secundário, pretende-se identificar as melhores práticas no gerenciamento destes stakeholders principais, alinhados ao ambiente acadêmico. Para tanto, este trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: “Como gerenciar os stakeholders principais em projetos de eventos realizados dentro de universidades públicas?”.

O artigo está organizado em cinco seções. Na primeira, consta a introdução do assunto, seguido de seu referencial teórico, no qual são apresentadas as referências e literatura consultadas para a realização da pesquisa. Logo após, é elucidada a metodologia, que é o estudo de caso com a utilização de entrevistas semi-estruturadas, seguida pela apresentação dos resultados encontrados e sua discussão. Na última seção, são trazidas as conclusões, limitações do estudo e as possíveis pesquisas futuras sobre o tema para a continuidade dos estudos.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de *stakeholders* em projetos

No gerenciamento de projetos, a gestão de *stakeholders* é parte fundamental para o bom planejamento e execução do projeto (Karlsen et al., 2008). A fim de conceituar o que é dito na literatura sobre o assunto, de acordo com Freeman (2015), *stakeholder* pode ser definido, dentro do contexto de uma organização, como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades e realização dos objetivos da empresa.

Segundo PMI (2018), a gestão das partes interessadas incluem os processos desenvolvidos no projeto a fim de identificar todos os envolvidos, internos e externos, e a partir da avaliação de suas influências e interesses em relação ao projeto, utilizar estas informações para balizar a tomada de decisões.

A gestão de *stakeholders* possui quatro processos: Identificar as partes interessadas; Planejar o engajamento das partes interessadas; Gerenciar o engajamento das partes interessadas; e Monitorar o engajamento das partes interessadas (PMI, 2018).

Dentro deste gerenciamento abordado, segundo Jepsen e Eskerod (2009), a etapa de análise das partes interessadas é a principal. As autoras explicam que sendo feita uma análise detalhada e cuidadosa, é possível proporcionar aos gestores de projetos um aumento na habilidade de antecipar as oportunidades e os problemas, conforme a Figura 1.



Figura 1. Análise dos stakeholders.

Fonte: Adaptado de Jepsen e Eskerod (2009).

Dentro do processo da “Caracterização das partes interessadas”, recomenda-se detalhar o *stakeholder* de acordo com: as suas contribuições necessárias para o projeto, as expectativas em relação às recompensas que espera por suas colaborações e, por último, o poder que exerce em relação ao projeto.

Logo, a identificação do papel e da importância das partes interessadas no projeto são fundamentais para que os gestores possam articular ações a fim de promover um relacionamento entre os *stakeholders*, influenciando a contribuírem com o projeto. Para isso, é preciso também levar em consideração os interesses e preocupações de todos os envolvidos ou, pelo menos, dos principais identificados (Achterkamp & Vos, 2008).

Levando-se em consideração as melhores práticas para o gerenciamento das partes interessadas, o PMI (2018) aborda as principais tendências deste aspecto. O primeiro ponto abordado pelo autor é que no processo de identificação das partes interessadas todas elas devem ser conhecidas, ao contrário dos autores citados acima, que buscam focar nos *stakeholders* mais importantes para o projeto (Achterkamp & Vos, 2008; Jepsen & Eskerod, 2009). Ainda, de acordo com o PMI (2018), o segundo ponto é que toda a equipe envolvida no projeto deve estar comprometida no engajamento dos *stakeholders*, garantindo que esse relacionamento continue ao longo de todo o ciclo de vida. Além disso, é essencial que a lista das partes interessadas identificadas no início do projeto seja revisada regularmente, a fim de atualizá-la e auxiliar no gerenciamento de riscos.

2.2 Gerenciamento de projetos em universidades públicas

As universidades públicas no Brasil ocupam um lugar de extrema relevância na sociedade. Elas são as principais responsáveis por difundir o conhecimento e promover a integração entre a população, poderes públicos e o setor privado. A universidade trata-se de uma instituição eminentemente social, cuja razão de ser é publicamente reconhecida e legitimada, na medida mesma em que se reporta o tempo todo à sociedade e ao Estado, à cultura, à política e à economia. De certa maneira, a universidade recebe uma “delegação” da sociedade, que transfere a ela determinadas responsabilidades (Nogueira et al., 2005).

De acordo com Nóbrega (1982), com o passar do tempo, o setor público passou a utilizar o termo “projeto” para caracterizar alguns tipos de atividades governamentais. No entanto, a utilização deste termo não levou imediatamente aos órgãos aplicarem as metodologias de gestão de projetos que trariam mais eficiência e eficácia para esse ambiente.

Por outro lado, segundo Maceta, Berssaneti e Carvalho (2017) ocorreu uma mudança neste cenário na década de 1980, causada por uma reforma que transformou a dinâmica e o modo de administração dos órgãos públicos. Este acontecimento é denominado como a Nova Gestão Pública (NGP), que promoveu uma melhoria na gestão e interrompeu com a antiga visão da relação com os cidadãos, que após isso começaram a serem vistos como clientes. A mudança trouxe novas metodologias, ferramentas e técnicas gerenciais para o setor.

Para Siedschlag, Silva e Alves (2016), a implantação de um escritório de projetos dentro do contexto da universidade proporciona um impulsionamento para o desenvolvimento dos projetos, em relação ao seu tempo de execução e planejamento, como também proporciona um maior alinhamento das atividades executadas com os objetivos institucionais e a missão da universidade perante as partes interessadas. Embora seja reconhecidamente notado que a aplicação das metodologias de gerenciamento de projetos é positiva para o ambiente das universidades públicas, é indicado também trazer as restrições e dificuldades enfrentadas para que este processo seja realizado. No setor privado, as diretrizes e decisões podem ser estabelecidas internamente, pensando, principalmente, em seu favorecimento próprio e lucro. Já nas universidades públicas o cenário é diferente.

A primeira e principal restrição que pode ser citada é o orçamento, pois estas organizações dependem, na maior parte dos casos, de verba pública para o desenvolvimento de seus projetos. A verba pública é advinda dos impostos arrecadados pela população e também da reserva do Estado, ou seja, além destes órgãos estarem relacionados às universidades, também são os patrocinadores do projeto, trazendo uma maior responsabilidade na execução adequada (Honorato et al., 2017).

Pode-se concluir que, apesar de o setor público e privado ter diferenças estruturais em sua organização, a aplicação das metodologias de gestão de projetos dentro das universidades públicas, originalmente criadas para empresas, traz grandes melhorias para o desenvolvimento das atividades realizadas e o posicionamento das universidades perante a sociedade. Para que esta aplicação seja adequadamente executada, é necessário estudar, principalmente, as suas especificidades, missão e valores, e os *stakeholders* envolvidos.

2.3 Stakeholders em projetos de eventos em universidades públicas

De acordo com a legislação, o papel das universidades é o de garantir a “indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Constituição Da República Federativa Do Brasil de 1988, 1988). Dentro desse contexto, uma das ações que promove essa integração é a organização de eventos científicos, onde participam docentes, alunos(as), membros da sociedade, agentes do governo, entre outros.

Eventos científicos podem ter diferentes classificações e formatos: Congresso, Simpósio, Encontro, Colóquio, Workshop, Reunião, Seminário, Painel, Fórum, Conferência,

Palestras, Jornada e Feira. Eles podem ser definidos como uma reunião de especialistas e interessados em determinadas áreas do conhecimento que se encontram a fim de discutir temas que atendam a preocupações comuns, com vistas à atualização e ao progresso da pesquisa científica em uma área (CAPES, 2016). Para Hansen e Pedersen (2018) os eventos acadêmicos são veículos importantes que geram um impacto não somente no âmbito universitário, mas também na sociedade.

Ao comparar-se a definição de evento à definição de projeto, constata-se uma grande similaridade. Segundo Getz (2007), eventos são fenômenos temporais que têm início e fim, sua programação é planejada em detalhes e é divulgado com antecedência.

De acordo com Reid (2011), existem diferentes tipos de *stakeholders* no âmbito da organização de eventos e estes podem ser classificados em duas categorias distintas. Os *stakeholders* primários e secundários, conforme exemplificado na Figura 2. Essa divisão é feita com base nos riscos relacionados a cada um dos atores. Segundo Reid (2011), quando o evento conta com o patrocínio de empresas ou instituições externas, a aproximação e o cuidado com o gerenciamento destes *stakeholders* é ainda maior. Muitas vezes, para que o evento aconteça, é necessário este investimento externo, causando uma relação de extrema dependência entre ambas as partes.



Figura 2. Classificação de *stakeholders* de projetos.

Fonte: Adaptado de Reid (2011).

De acordo com Ivo, Marin e Souza (2014) o gerenciamento de eventos pode ser dividido em três fases: pré-evento, evento e pós-evento. Para que todas essas etapas sejam bem executadas, o projeto deve ser gerenciado por um profissional bem qualificado e que conheça as boas práticas de gestão e liderança.

Segundo Wagen (2005, p. 186):

O evento deve ser extremamente bem planejado e o líder do evento deve se concentrar no desenvolvimento de ferramentas para organizar e controlar as atividades, bem como em formas inovadoras de informar, liderar e motivar funcionários e voluntários que possam precisar atingir a maturidade profissional em minutos ou horas.

O gestor de projetos de eventos deve ter uma ótima habilidade de gerenciar múltiplas tarefas, que envolve as competências de planejamento, organização, coordenação e controle dos processos de trabalho, usando ferramentas como gráficos de execução, organogramas e listas de verificação (WAGEN, 2005).

Após abordar os principais aspectos do tema em questão, no Quadro 1, foram centralizadas as principais definições das melhores práticas na gestão de *stakeholders* em

projetos de eventos realizados em universidades públicas com a finalidade de agrupar as ideias e construir indicadores para alcançar o objetivo proposto do trabalho.

Quadro 1 - Síntese das melhores práticas na Gestão de Stakeholders em projetos de eventos em universidades públicas

Constructos	Aspectos Abordados	Operacionalização	Autores
Stakeholders	Identificação dos <i>stakeholders</i>	- Elaboração de uma lista de todos os <i>stakeholders</i> (primários e secundários); - Utilização de softwares de gerenciamento.	Carvalho e Rabechini Jr. (2019); Freeman (2015); Karlsen, Græe e Massaoud (2008); PMI (2018); Reid (2011).
	Planejamento do engajamento das partes interessadas	- Levantamento das informações relacionadas a cada <i>stakeholder</i> ; - Utilização de softwares de gerenciamento.	Campbell (1997); Jepsen e Eskerod (2009); PMI (2018).
	Gestão e monitoramento do engajamento dos <i>stakeholders</i>	- Classificação do engajamento como negativo ou positivo. - Utilização de softwares de gerenciamento.	PMI (2018).
	Influência dos <i>stakeholders</i>	- Classificação da influência em escala; - Utilização de softwares de gerenciamento.	Carvalho e Rabechini Jr. (2019); PMI (2018).
	Tomada de decisão	- Mapear as validações necessárias para a tomada de decisão de cada <i>stakeholder</i> ; - Utilização de softwares de gerenciamento.	PMI (2018).
	Comunicação com os <i>stakeholders</i>	- Elaboração de um plano de comunicação; - Ferramentas de comunicação.	Bourne e Walker (2005); PMI (2018).
Projetos	Escopo do evento	- Ensino, Pesquisa e Extensão.	Miranda (2010).
	Metodologia de gestão de projetos	- Utilização da metodologia e de softwares e ferramentas de gestão de projetos (MS Project, Trello, Excel, Checklists)	Siedschlag, Silva e Alves (2016); Wagen (2005).
	Gerenciamento de custos	- Cotação; - Licitação; - Previsão orçamentária; - Prestação de contas;	Ivo, Marin e Souza (2014); Kreutz e Vieira (2018).
	Legislação e Regulamentação	- Verificação se o escopo do evento está alinhado.	Esteves e Falcoski (2013).

3 Metodologia

Para a definição da metodologia de pesquisa, segundo Yin (2001) a primeira etapa e a mais importante é a definição da questão de pesquisa. Através de sua estrutura e da escolha das palavras já é possível identificar qual o modelo ideal, conforme demonstra o trecho a seguir.

Questões do tipo "como" e "por que" são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam serem traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (YIN, 2001).

A partir desta reflexão, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que consiste na coleta de dados através de arquivos, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). De acordo com a autora, o estudo de caso é um método que foca na compreensão da dinâmica presente em ambientes individuais e pode ser utilizado para diversas intenções, tais como: levantar definições sobre um assunto, testar teorias e gerar novas teorias.

No presente trabalho, as entrevistas foram conduzidas por um roteiro semi-estruturado e dividido em três blocos: caracterização dos respondentes; etapas da gestão de projetos de eventos em universidades públicas; identificação dos desafios e oportunidades da gestão de *stakeholders*. As perguntas foram estruturadas com base na revisão de literatura do capítulo 2.

Este trabalho segue a estrutura exibida na Figura 3 a seguir. A primeira etapa, que é a definição da estrutura conceitual-teórica, foi realizada no segundo capítulo, onde foram explorados os principais aspectos da literatura sobre o tema. A coleta e análise dos dados foram orientadas, portanto, a partir da definição dos principais constructos e sua operacionalização (indicadores).

Destaca-se a fase da condução do teste piloto com dois respondentes, que resultou em alterações com o intuito de ajustar o instrumento e aprimorar a coleta de dados. Os ajustes corrigiram questões que estavam de difícil interpretação na perspectiva dos entrevistados, além da sequência das perguntas.

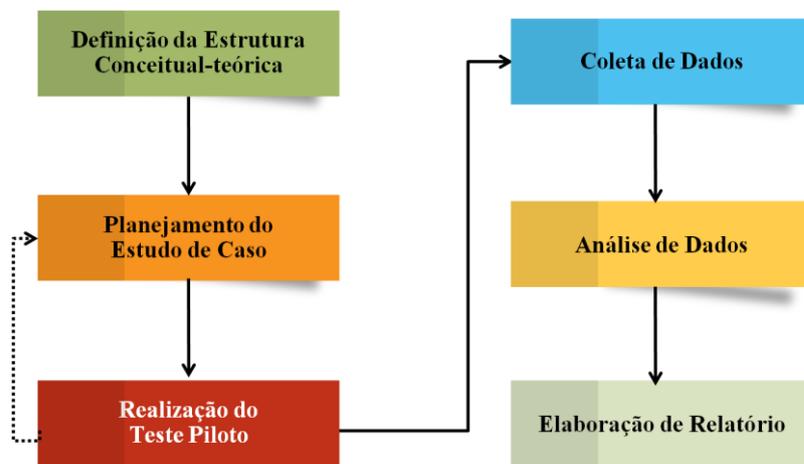


Figura 3. Condução do Estudo de Caso.

Fonte: Adaptado de Cauchick (2007)

As entrevistas foram realizadas virtualmente, através da ferramenta Google Meet. Foram entrevistados cinco profissionais que gerenciam a organização de eventos em universidades públicas, de diferentes instituições, vide Quadro 2. Cada respondente foi entrevistado uma única vez por cerca de 40 minutos, em dias diferentes, diante da disponibilidade de agenda de cada entrevistado. A ordem das entrevistas segue conforme o Quadro 2. A fim de facilitar a coleta e análise dos dados, as entrevistas foram gravadas com a ferramenta do Google Meet e transcritas em seguida de sua realização.

A escolha dos profissionais teve o intuito de trazer diferentes perspectivas do gerenciamento dos projetos em questão, selecionando perfis que ocupam diferentes cargos e possuem vínculos distintos com a universidade, sendo alguns servidores públicos e outros contratados através de Fundações ligadas à Instituição. Desta forma, foi possível identificar similaridades e singularidades no mesmo tipo de projeto, identificando os principais desafios e oportunidades na área.

Em se tratando das características das organizações, quatro respondentes são da mesma universidade, porém de Unidades diferentes. O quinto é de outra universidade pública, que possui estrutura distinta. A primeira é uma das principais universidades do país, com reconhecimento mundial, é mantida pelo Estado de São Paulo e ligada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. A segunda Instituição também é ligada ao Estado de São Paulo e é voltada ao ensino superior e pesquisa tecnológica.

Quadro 2. Caracterização dos respondentes

Entrevistado	Tempo de atuação	Área de atuação	Formação	Universidade
1. Assistente Administrativo	10 anos	Administrativo e Eventos	Graduação em Recursos Humanos e Especialização em Administração Industrial	Universidade 1
2. Analista de Comunicação	6 anos	Comunicação e Eventos	Graduação em Relações Públicas e Especialização em Gestão de Projetos	Universidade 1
3. Docente Universitária	10 anos	Docência e Eventos	Secretariado Executivo Bilingue, Especialista em RH e Mestre em Administração	Universidade 2
4. Supervisora de eventos	4 anos	Eventos	Comunicação	Universidade 1
5. Chefe de Espaços e Eventos	10 anos	Eventos	Turismo	Universidade 1

Conforme recomenda Cauchick (2013), essa coleta de informações envolvendo diferentes respondentes proporciona a aplicação da técnica de triangulação, “que compreende uma iteração entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência das fontes de evidência” (CAUCHICK, 2007, p. 222).

4 Análise dos resultados

Os eventos organizados pelos entrevistados possuem características diferentes, podendo ser menos ou mais complexos. Segundo o relato dos entrevistados, os eventos mais complexos são Congressos, Colóquios e Seminários internacionais, Feiras, Encontro de Parceiros, já que exigem maior antecedência para seu planejamento, um orçamento maior, contratação de equipes ou convocação de voluntários, aluguel de equipamentos e locação de espaço.

Os eventos menos complexos são Palestras, Reuniões, Encontros, pois exigem menor esforço de organização. Na maior parte dos casos, pode ser executado pela própria equipe e também não precisa de verba adicional, podendo ser realizado apenas com os recursos próprios da Unidade. Devido à área de eventos, na maioria dos casos estudados, atender a diversas instâncias e áreas da universidade, a equipe de projetos recebe a solicitação da organização de eventos em fluxo contínuo e sem previsão de cronograma previamente estabelecido.

Ao receberem as solicitações, devido aos eventos serem de diferentes portes, o primeiro passo é a avaliação se a equipe precisará de apoio de voluntários ou a contratação de pessoal para executar o projeto. Muitas vezes, por conta dessa dispersão de demandas, os solicitantes não têm uma noção do portfólio de projetos que estão em andamento, podendo causar conflitos de datas ou até sobrecarregar os gestores.

4.1 Relação dos constructos apresentados e dados coletados

O roteiro de perguntas das entrevistas está dividido em três blocos. No segundo, são abordadas as etapas no gerenciamento de projetos e das partes interessadas envolvidas no evento. A seguir, serão trazidos os principais resultados relacionados a esse bloco e exemplos que ilustram o cenário.

- **Percepção sobre Eventos no ambiente Acadêmico**

A definição de evento é muito semelhante à de projeto conforme sugere Getz (2007). Por isso, este autor orienta que os eventos devem ser gerenciados seguindo a metodologia de gestão de projetos e utilizando as ferramentas da área. Observou-se que a maioria dos respondentes mencionaram que os eventos são conduzidos integralmente como projetos, por possuir cronograma, orçamento e formato definidos, obedecendo a escala temporal de início, meio e fim. Apesar de alguns entrevistados não apresentarem formação na área.

Eu não tenho essa percepção, encaro o evento mais como uma atividade realizada dentre minhas funções. [...] mas pensando melhor, os eventos são projetos para meus chefes, eles possuem formação na área de projetos, com certeza tratam os eventos como projetos. [...] realmente não é uma atividade recorrente porque, por mais que sejam parecidos, os eventos sempre possuem diferenças. (Entrevistado 1)

Vale ressaltar que, ao serem questionados sobre as suas percepções de eventos, foi esclarecida a definição de um projeto segundo a literatura. Por estarem inseridos dentro de um ambiente com colaboradores e pares com elevado nível de educação formal, esclarecem com unanimidade que isso é um diferencial na organização.

Dentro do contexto do meu trabalho, os docentes são da área de gestão de projetos e isso facilita a visão dos professores. Por eles serem os clientes, eu tenho mais facilidade de tratar os eventos como projeto, mas pode ser que em outra área isso não aconteça. (Entrevistado 2)

- **Ferramentas para o gerenciamento de Eventos Acadêmicos**

Contata-se que todos os entrevistados utilizam algum tipo de software, aplicativo ou ferramenta, o que é consenso e praticado por todos são as **planilhas em Excel**. O **Sympla**, que é uma plataforma online exclusivamente utilizada para o gerenciamento de eventos, foi citada por três dos entrevistados.

Ela auxilia principalmente o contato com os inscritos e participantes do evento, emissão de certificado e envio de comunicações, simplificando processos que antes envolviam muitas pessoas da equipe e levavam semanas para serem realizados. (Entrevistado 4)

Um entrevistado citou a utilização de um aplicativo específico para gerenciamento de projetos (**Trello**).

[...] esse aplicativo auxilia principalmente na etapa do pré-evento, na fase de planejamento do evento. [...] como a mudança de escopo e alteração de atividades são recorrentes, o aplicativo facilita a visualização de todas as essas mudanças. (Entrevistado 2)

Outro entrevistado relatou que elaborou um modelo que utiliza há muitos anos e que o auxilia para o gerenciamento do evento.

A partir da minha experiência na área, elaborei um check-list completo, que contém listadas todas as tarefas, as etapas, os responsáveis por cada uma dessas atividades e o status do andamento. (Entrevistado 2)

- **Iniciação de Projeto de um Novo Evento**

Ao abordarmos como é o processo de solicitação de um novo projeto de evento aos entrevistados, todos eles responderam que não existe um documento padrão para iniciar esse pedido e isto pode ocorrer em qualquer período do ano. Devido ao fato de não possuir um procedimento padrão e um documento inicial, que balizará a obtenção das informações necessárias para o início do planejamento do projeto, existem algumas dificuldades que ocorrem no gerenciamento do projeto. Vide Quadro 3.

Quadro 3. Relato dos entrevistados sobre Iniciação de Projetos de Eventos

Entrevistado	Relato
Entrevistado 1	<i>“O evento é solicitado através de uma reunião de abertura, onde são expostas ideias, opções de data, convites e, após isso, o meu chefe me envia um documento formal com as informações. Apesar de ser um procedimento, eu acredito que se eu tivesse um check-list ou documento padrão, ajudaria no processo de idealização do evento e centralização das informações. Por vezes, as informações ficam soltas em diferentes e-mails, e é difícil para localizar ao longo do gerenciamento do evento.”</i>
Entrevistado 2	<i>“Sobre os eventos mais complexos, os professores entram em contato por e-mail, ligação ou pessoalmente. Primeiro uma conversa informal, após a aprovação, fazemos uma reunião formal para dar início ao projeto. Não existe um procedimento padrão para essa solicitação. Se tivéssemos um procedimento ou formalização, tornaria mais público os projetos que estavam sendo realizados pela área, já que a área atende a todos os docentes (por volta de 36).”</i>
Entrevistado 4	<i>“O procedimento de solicitação é conhecido, porém nem sempre existe um documento para essa primeira reunião. Geralmente, nos reunimos para saber dos pontos específicos e daí delegamos as funções e fazemos um cronograma para nos organizarmos até o evento.”</i>

- **Mapeamento dos Principais Stakeholders**

Relacionando os relatos anteriores ao objetivo principal da pesquisa, o mapeamento dos stakeholders, foi observado que somente três dos cinco entrevistados realizam o mapeamento das partes interessadas, porém o levantamento só envolve os principais *stakeholders*, que são aqueles diretamente ligados ao evento, diferentemente do que recomenda a literatura. Segundo o PMI (2018), o mapeamento dos *stakeholders* deve considerar todas as partes que possuem influenciar no projeto, positiva ou negativamente.

Após a análise destes dois problemas apresentados, é possível fazer uma relação entre o processo de solicitação do projeto e a falha no mapeamento dos *stakeholders*. Conforme os autores Jepsen e Eskerod (2009), a etapa de análise das partes interessadas é a principal, pois quando esse processo é realizado de forma detalhada e cuidadosa, é possível proporcionar aos gestores de projetos um aumento na habilidade de antecipar as oportunidades e os problemas.

- **Oportunidades de Melhoria e Proposição de Framework**

Em virtude destas observações, constata-se que se houvesse uma implantação de um procedimento padrão para a solicitação do evento e para o termo de abertura inicial, essas lacunas poderiam ser preenchidas e o gestor de projetos dos eventos teria mais facilidade para gerenciar e delegar as funções necessárias. Adicionalmente, o mapeamento das partes interessadas estaria obrigatoriamente compreendido nesta etapa.

Para tanto, propõe-se a criação de um framework de 3 etapas (Figura 4), elaborado segundo as premissas e indicações do referencial teórico (Quadro 1). Através da implantação desse novo procedimento inicial, as informações para o início do projeto estariam concentradas em um único documento que todos os envolvidos no gerenciamento teriam acesso. Possibilitando um mapeamento aprofundado dos *stakeholders* primários e secundários, conforme recomenda Reid (2011), com a contribuição de todos os participantes

nessa etapa. Além do mapeamento, seria importante realizar a classificação da influência dos *stakeholders* identificados, bem como disponibilizar essas informações em um documento aberto, para que possa ser alterado ao longo do projeto, caso haja a necessidade.

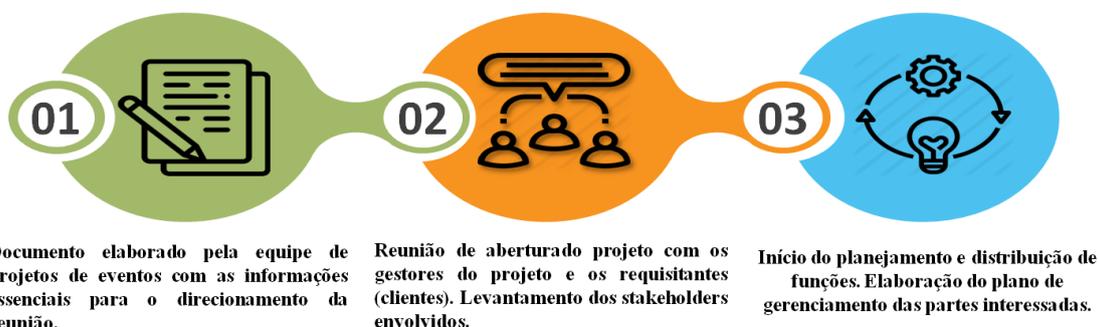


Figura 4. Proposta de framework de iniciação de projeto de eventos

- **Transparência na Universidade Pública e a Tomada de Decisão**

O processo de tomada de decisão dentro do gerenciamento dos projetos também foi uma verificação realizada nas entrevistas, e trouxe resultados relevantes. Ao retomarmos o contexto em que são realizados os eventos, constata-se que a universidade pública possui diversas regulamentações e protocolos internos que podem influenciar diretamente nas atividades para a tomada de decisão.

A primeira constatação obtida das entrevistas é que todos os entrevistados *não possuem autonomia para a tomada de decisões no projeto*, tendo que realizar a consulta de um ou mais envolvidos no projeto, principalmente aos solicitantes do evento. Por esta razão, os entrevistados relataram que os processos podem sofrer atrasos devido a essas autorizações. Além disso, existem algumas decisões, como, por exemplo, a utilização de um auditório da universidade, que precisa de autorização da Diretoria da Unidade, ou até mesmo da Reitoria.

Esse aspecto do projeto às vezes é mais desafiador para gerenciar, a depender do nível de autonomia e confiança dos docentes responsáveis pelo evento.

As decisões sempre dependem do professor responsável. Por exemplo, para a escolha de um fornecedor, eu tenho que levar três orçamentos, explicar o perfil de cada um e a decisão final ele toma. Quando existe mais de um coordenador, esse processo pode ser ainda mais demorado (Entrevistado 2).

Em contrapartida, observa-se que a *experiência* e a devida articulação entre os *stakeholders* internos podem simplificar os *gates* de decisão.

[...] as tomadas de decisões não são um desafio, porque apesar de precisarem sempre de validação, dependem apenas da resposta de um superior. Como já trabalho há muitos anos na área, acabo conseguindo o retorno de maneiras mais rápidas, [...] é importante saber selecionar o meio de comunicação ideal para cada processo... (Entrevistado 1).

No caso de eventos anuais, como Congressos realizados há vários anos ou de notório reconhecimento em nível institucional, os coordenadores do evento assumem alguma autonomia.

[...] já conheço as restrições da universidade, então é natural alguma autonomia somente em alguns assuntos do evento. Porém, de modo geral, sempre prefiro tomar as decisões em grupo, em reuniões com todos da

equipe de gerenciamento, porque entendo que algumas decisões podem impactar diretamente o projeto e a Instituição. (Entrevistado 3)

Um exemplo identificado foi a criação de um ambiente informal de desconpressão em um evento, com massagem e música.

[...] preferi expor ao grupo a decisão mesmo que achasse a ideia ótima para o contexto do evento. Como está em um ambiente público, trazer uma inovação ou alguma ação fora do padrão pode trazer consequências. (Entrevistado 3)

Tendo em vista esses aspectos, pode-se observar que dentro do ambiente da universidade pública existe um **maior rigor e cuidado para a tomada de decisões**. Seja pelas regras e legislação, seja pelo ambiente em si que influencia todos a trabalharem com maior atenção.

4.2 Principais stakeholders e melhores práticas identificadas

Conforme abordado anteriormente pelo PMI (2018), a gestão das partes interessadas incluem os processos desenvolvidos no projeto a fim de identificar todos os envolvidos, internos e externos, e a partir da avaliação de suas influências e interesses, utiliza-se essas informações para balizar a tomada de decisão. Os *stakeholders* envolvidos nos projetos de eventos em universidades públicas são o principal objeto de estudo desta pesquisa, juntamente com o seu gerenciamento e as melhores práticas relacionadas a eles. Desta forma, foi questionado aos entrevistados quem eles consideram os *stakeholders* primários e secundários. Segundo Reid (2011), esta divisão é feita relacionando o nível de influência das partes interessadas, sendo os primários mais influentes e secundários menos influentes. Os cinco entrevistados poderiam citar um ou mais *stakeholders*, conforme consta na Figura 5.



Figura 5. Stakeholders Primários (esquerda) e Secundários (direita)

Embora os *stakeholders* citados pelos entrevistados abranjam os atores exemplificados nos gráficos, através da coleta de informações obtidas nos relatos, foram identificados dois principais *stakeholders*. O primeiro são os patrocinadores ou parceiros e em segundo os órgãos reguladores.

Nas Unidades que possuem parcerias financeiras de empresas e órgãos públicos, este *stakeholder* é uma oportunidade, já que possuem verba para os eventos. Em outros casos, esse *stakeholder* é encarado como o principal desafio do projeto, por não possuírem verba própria e terem que captar novos financiamentos a cada projeto. Neste último exemplo, por se tratar de órgão público, possuem desafios ainda maiores por entraves burocráticos da universidade.

- **Desafios e oportunidades quanto ao financiamento de eventos**

A fim de exemplificar o que foi apresentado, o Entrevistado 2 trouxe um relato no qual em um evento que organizou conseguiu uma empresa pública para patrocinar o projeto, porém uma das exigências da empresa era a abertura de uma conta bancária exclusivamente para o apoio no nome da universidade em questão, inviabilizando o patrocínio.

Foi necessário alterar o escopo do evento, diminuindo a estrutura a fim de adequar o orçamento sem o patrocínio aprovado anteriormente. [...] infelizmente, isso é algo comum de acontecer e, por isso, como gestor de projetos devo desenhar vários cenários para o evento e alterá-lo durante o planejamento. [...] já tivemos patrocínios que foram aprovados após o evento e a verba não pôde ser utilizada totalmente, porque eu já havia cortado despesas que não teriam como serem pagas. (Entrevistado2)

Por outro lado, o Entrevistado 1 trouxe um relato que mostra uma situação oposta por estar inserido em um ambiente com oportunidades de apoios e verba: “As empresas que possuem parcerias com o Laboratório repassam verbas para a produção de eventos e nós temos a liberdade de montar a estrutura necessária (...). (Entrevistado 1)

Um terceiro cenário relacionado ao financiamento do evento foi exemplificado pelo Entrevistado 5, onde a própria universidade é a patrocinadora, devido à Unidade estudada estar ligada diretamente à Reitoria. O gestor de eventos que já está na área há mais de 10 anos, quando perguntado sobre os patrocínios e apoiadores financeiros, contou que é uma área não explorada, por já ter esse apoio Institucional. Porém, através dessa pergunta, refletiu que caso iniciassem esse processo de captação de novas oportunidades, poderiam fazer eventos com estruturas melhores e até ter um alcance maior.

- **Repercussão dos Projetos de Eventos**

Todas as atividades da universidade sempre buscam um objetivo principal, que é o de contribuir para o desenvolvimento do país através da integração com a sociedade e a disseminação do conhecimento (Sobrinho, 2013). Portanto, aprimorar o gerenciamento dos patrocinadores e apoiadores dos eventos, também poderá impactar em outras instâncias da universidade.

Os parceiros que temos nos eventos já deram oportunidades para alunos trabalharem com outras empresas privadas multinacionais, oportunidades de bolsas, oportunidades para empreender, impulsionar startups para serem conhecidas e alcançar interesse de empresas... O networking é extenso com os eventos. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 1 também trouxe exemplo de como esses patrocinadores e parceiros já impactaram outras áreas de onde trabalha “muitas empresas após os eventos entram em contato com o Laboratório para apoiar financeiramente os projetos, também trazem mais alunos aos cursos de pós-graduação ligados ao Laboratório e à universidade”. Além dos pontos levantados, o Entrevistado 2 apresentou uma visão mais sistêmica destas trocas de colaborações e resultados de parcerias obtidos através dos eventos.

Tem uma dimensão da pesquisa em si, que o evento possibilita o aumento da visibilidade da universidade para o mundo no processo de internacionalização, que são atividades que a partir delas geram parcerias. Nos eventos, nascem networks que dali irão formar parcerias futuras, aumentando a rede de pesquisadores. Outra dimensão é o impacto social: ganha nome, ganha nos rankings realizados, tudo isso ajuda a universidade trazer mais resultados. (Entrevistado 2)

Em virtude dos resultados apresentados, pode-se considerar que os patrocinadores dos eventos são os *stakeholders* mais influentes para o projeto. Eles são a peça chave para o desenho do escopo dos eventos e podem ser classificados tanto como uma oportunidade ou desafio, dependendo do contexto da universidade em que os projetos estão inseridos.

- **Órgãos Reguladores**

Em segundo lugar, foi identificado que os órgãos reguladores da universidade também são *stakeholders* que têm uma enorme influência no projeto. Por terem diretrizes e restrições, os projetos também devem ser desenhados de acordo com as regras do ambiente em que está inserido. Muitas vezes, a equipe precisa realizar uma série de adaptações para que o evento aconteça. Caso contrário, o evento pode ser inviabilizado.

Às vezes as regras da universidade atrapalham, por serem um processo burocrático, mas é necessário para se calçar conforme as leis. Já tive evento divulgado, com a confirmação para acontecer, mas devido às normas e leis, o assunto do evento era polêmico e não foi possível realizar o evento até readequá-lo para estar dentro das normas. (Entrevistado 4)

O exemplo citado aborda sobre as restrições de assuntos que os eventos podem tratar, por esta razão, os projetos devem ser validados com as diversas instâncias da universidade de acordo com a Unidade em que está inserida.

Outro ponto que podemos abordar é o funcionamento administrativo que, às vezes, é burocrático dentro da universidade. Devido aos projetos de eventos demandarem o envolvimento de várias esferas, como no exemplo anterior, isso pode acarretar atrasos no cronograma do evento. Muitas vezes, processos simples, como a utilização de um espaço, mesmo que haja a disponibilidade e seja gratuita a utilização, são necessárias etapas de solicitação que podem levar dias, mas são mandatórias para o ambiente.

Existem desafios na universidade, porque muitas coisas precisam de autorização. Por exemplo, para utilizar um auditório, tem que elaborar um ofício assinado pelo organizador, que deve ser enviado para a Diretoria da Unidade autorizar e, às vezes, até para a Reitoria da universidade. (Entrevistado 1)

Para muitos desses desafios não existem soluções ou alternativas para evitá-los. A solução é que os gestores dos projetos entendam que estão neste ambiente e precisam funcionar de acordo com as regras, sendo esta a maneira mais direta de evitar declinações e proibições da universidade. Conhecer as regras previamente e segui-las é primordial, pois elas são essenciais para o bom funcionamento da universidade e para que a Instituição consiga contribuir para a sociedade.

5 Conclusões

As universidades públicas no Brasil a cada dia reforçam mais a importância e relevância de suas atividades para o desenvolvimento do país. Os eventos acadêmicos realizados nessas instituições são uma ferramenta determinante para alcançar seus objetivos e estimular o aumento da disseminação do conhecimento. Através dos resultados obtidos na presente pesquisa, foi possível propor melhorias nos projetos de eventos realizados nesse âmbito, mostrando-se assim, relevante para os estudos e práticas na área em questão.

O objetivo principal deste trabalho é o mapeamento dos principais *stakeholders* nos projetos de eventos em universidades públicas. Como objetivo secundário, foram

identificadas as melhores práticas no gerenciamento destes principais *stakeholders*, alinhados ao ambiente acadêmico. Para tanto, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: “Como gerenciar os *stakeholders* principais em projetos de eventos realizados dentro de universidades públicas?”.

Para responder esta questão de pesquisa, foi realizado um estudo de caso com cinco entrevistados, com vasta experiência na condução de projetos desta categoria. O método colaborou no alcance dos resultados, já que favoreceu para uma coleta aprofundada de informações contemporâneas relacionadas aos principais desafios práticos envolvidos neste ambiente. Considera-se, portanto, que o objetivo foi alcançado, pois foi possível construir esse mapeamento, além de indicar dois *stakeholders* que foram evidenciados no processo das entrevistas: patrocinadores e órgãos reguladores. Adicionalmente, o segundo intuito do trabalho foi alcançado ao abordar as melhores práticas para a gestão destes *stakeholders*.

Através da revisão da literatura, foi possível obter um aprofundamento no tema em questão e adquirir um direcionamento na fase de coleta de dados. As perguntas elaboradas para o roteiro semi-estruturado utilizadas nas entrevistas foram balizadas nos constructos e principais temas levantados na literatura. Por meio das respostas, possibilitou-se uma análise entre o que está descrito na literatura e como está sendo realizado na prática.

Os principais resultados obtidos foram a investigação da influência e importância dos patrocinadores dos eventos em universidades públicas, pois estes possuem um grande impacto em todo o ciclo de vida do projeto, principalmente na fase de planejamento. Nos casos que existem patrocinadores definidos no início, o escopo do projeto pode ser decidido no começo, sem ocorrer muitas mudanças ao longo do tempo, facilitando o gerenciamento. Porém, este não é um cenário comum para todos os entrevistados. Em alguns casos, os gestores não possuem verba pré-definida e precisam trabalhar na captação de patrocínio ao longo de todo o planejamento, alterando o escopo de acordo com o orçamento disponível.

O segundo *stakeholder* que foi evidenciado durante as entrevistas são os Órgãos Reguladores da universidade, que dizem respeito às legislações, regras, estatutos e autorizações internas que acarretam dificuldades nos processos de gestão dos *stakeholders* e do projeto em si. Foi constatado, ainda, que o processo de gestão dos *stakeholders* (identificação, planejamento, gerenciamento e monitoramento) não é executado adequadamente pelos gestores, conforme indica a literatura. Por meio destes resultados, foi proposta a criação de um *framework* de gestão de projetos de eventos no contexto em questão, que pode impactar positivamente nos projetos, e em outros âmbitos da Universidade, que são favorecidos pela realização dos eventos.

Academicamente, a pesquisa trouxe dados relevantes para a área de gestão de projetos de eventos e também para os estudos de projetos em universidades públicas. Conforme foi abordado na revisão da literatura, foi observado que existem poucas pesquisas sobre este recorte realizado, sendo que a maioria das referências encontradas se referem à órgãos públicos no geral, e não especificamente à universidades públicas.

Ressalta-se que uma limitação dessa pesquisa se refere ao número de entrevistados selecionados e número de instituições. As entrevistas foram realizadas com profissionais de apenas duas universidades diferentes, inviabilizando a generalização dos resultados. Porém, apesar dessa limitação, buscou-se profissionais de diferentes Unidades da universidade, que possuíssem características distintas para ampliar as percepções acerca do assunto.

Desta forma, sugere-se para a continuidade da pesquisa neste tema, a ampliação da amostra de entrevistados, trazendo diferentes contribuições e podendo culminar em resultados distintos. Além disso, sugere-se uma pesquisa focada na elaboração detalhada dos componentes do *framework* proposto para o gerenciamento dos projetos de eventos em

universidades públicas, inclusive com a elaboração de *templates* mais adequados ao ambiente. Desta forma, a gestão de *stakeholders* estaria presente desde a etapa de inicialização, aumentando e facilitando a prática pelos profissionais da área.

6 Referências

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.001>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Artigo 207 (1988). https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_18.02.2016/art_207_.asp#:~:text=207&text=Da Educaçãõ-,Art.,entre ensino%2C pesquisa e extensão.
- Campbell, A. (1997). Stakeholders: the Case in Favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446–449. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00003-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00003-4).
- CAPES. (2016). *Considerações sobre Classificação de Eventos* (p. 7). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. http://www1.capes.gov.br/images/documentos/Classificação_de_eventos_2017/ARTE_class_evento_jan2017.pdf
- CARVALHO, M. M., & RABECHINI JR., R. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos* (5th ed.). Atlas.
- Cauchick Miguel, P. A. (2013). Um estudo de caso em uma empresa financeira que recebeu o PNQ por três vezes. *Produto & Produção*, 14(2), 72–88. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.7358>
- Cauchick, P. A. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216–229. <https://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/14.pdf>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.4467/20843887PI.11.002.0578>
- Esteves, J. C., & Falcoski, L. A. N. (2013). Gestão Do Processo De Projetos Em Universidades Públicas: Estudos De Caso. *Gestão & Tecnologia de Projetos*, 8(2), 67. <https://doi.org/10.11606/gtp.v8i2.80950>
- Freeman, R. E. (2015). Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Getz, D. (2007). Event Studies. In *Event Studies Theory, research and policy for planned events*.
- Gohr, C. F., Santos, L. C., Schwingel, Â. W., & Talamini, E. (2013). Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposições de melhoria. *Revista de Administração Da UFMS*, 6(3). <https://doi.org/10.5902/198346596590>
- Hansen, T. T., & Pedersen, D. B. (2018). *The impact of academic events — A literature review*. 1–9. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvy025>
- Honorato, D. C., Marx, R., & CARVALHO, M. M. (2017). Project management in the public sector: a bibliometric analysis (1988-2014). *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 12(2), 01–20. <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1630>
- Ivo, A. A., Marin, E. C., & Souza, L. M. (2014). Gestão De Eventos: Orientações Básicas Para O Contexto Das

Universidades. *Revista Kinesis*, 32(2). <https://doi.org/10.5902/2316546416508>

Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.002>

Karlsen, J. T., Græe, K., & Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3(1), 7–22. <https://doi.org/10.1108/17465260810844239>

Kreutz, R. R., & Vieira, K. M. (2018). a Gestão De Projetos No Setor Público : Os Desafios De Suas Especificidades. *Revista de Gestão Pública*, 09(1).

Maceta, P. R. M., Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2017). Gerenciamento de portfólio de projetos no setor público: uma revisão da literatura. *Revista Produção Online*, 17(1), 222. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v17i1.2428>

Mainardes, E. W. (2010). *Gestão das Universidades Baseada no Relacionamento com os seus stakeholders*. University of Beira Interior - Covilhã / Portugal.

Miranda, O. M. Z. (2010). *IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS DE PROGRAMA DE QUALIDADE EM UNIVERSIDADE PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO* [Universidade de São Paulo]. <https://dx.doi.org/10.11606/T.12.2010.tde-05052010-122757>

Nóbrega, J. L. B. (1982). Em busca de uma tipologia de projetos: notas sobre a adaptabilidade do enfoque e dos conceitos da administração de projetos. *Rev. Adm. Empres.*, 22(1), 43–47.

Nogueira, M. A., Gaspar, E. M., Segatto, J. A., & Orgs, N. (2005). *Sofrimento organizacional, democracia e gestão universitária* (pp. 19–57). Gestão Universitária.

PMI. (2018). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)--2000 Edition. In *Project Management Journal* (Vol. 32, Issue 3).

Reid, S. (2011). Event stakeholder management: Developing sustainable rural event practices. *International Journal of Event and Festival Management*, 2(1), 20–36. <https://doi.org/10.1108/17582951111116597>

Sakamoto, R. A., Hu, O. R. T., & Barros, E. de A. R. (2014). Proposta de uso da gestão de projetos na organização de eventos do setor acadêmico. *Cobenge*, 2003, 10. <http://www.abenge.org.br/cobenge-2014/Artigos/130257.pdf>

Siedschlag, D., Silva, O. F. P., & Alves, C. S. R. (2016). A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. *Revista de Gestão e Projetos*, 07(03), 01–19. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i3.335>

Sobrinho, J. D. (2013). Educação superior: bem público, equidade e democratização. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 18(1), 107–126. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772013000100007>

WAGEN, L. V. D. (2005). Event Management for Tourism, Cultural, Business and Sporting Events (2. baski). In *New South Wales: Pearson Education Australia*.

YIN, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. In *Bookman* (Vol. 2).