

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE CENTRO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA EM *PROJECT STUDIES*:
BARREIRAS E FACILITADORES**

MARCIO ROGERIO BATISTA

São Paulo
2024

Marcio Rogerio Batista

**GESTÃO DE CENTRO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA EM *PROJECT STUDIES*:
BARREIRAS E FACILITADORES**

**UNIVERSITY RESEARCH CENTER MANAGEMENT IN PROJECT STUDIES:
BARRIERS AND FACILITATORS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior
Coorientador: Prof. Dr. José da Assunção Moutinho

São Paulo
2024

Batista, Marcio Rogerio.

Gestão de centro de pesquisa universitária em project studies: barreiras e facilitadores. / Marcio Rogerio Batista. 2024.

206 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof. Dr. Roque Rabechini Junior.

1. Centro de pesquisa universitária. 2. Colaboração. 3. Project studies. 4. Barreiras. 5. Facilitadores. 6. Gestão de projetos.

I. Rabechini Junior, Roque.

II. Título.

CDU 658.012.2



DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MARCIO ROGERIO BATISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 12 de dezembro de 2024.



Documento assinado digitalmente
ROQUE RABECHINI JUNIOR
Data: 12/12/2024 21:07:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Roque Rabechini Júnior (ORIENTADOR)



Documento assinado digitalmente
JOSE DA ASSUNCAO MOUTINHO
Data: 12/12/2024 17:15:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José de Assunção Moutinho (UERJ) – COORIENTADOR



Documento assinado digitalmente
LEONARDO VILS
Data: 12/12/2024 21:00:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Leonardo Vils (UNINOVE)



Documento assinado digitalmente
MARCO ALEXANDRE TERLIZZI
Data: 12/12/2024 16:17:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Marco Alexandre Terlizzi (FGV)

“Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão.”
(Paulo Freire)

DEDICATÓRIA

A minha esposa Bruna, cujo amor, apoio e compreensão foram o farol que me guiou através dos momentos mais desafiadores desta jornada. Sua paciência e presença, mesmo nas minhas ausências, foram o sustento que me permitiu seguir em frente. Ao meu filho Luiz Henrique, que mesmo sem entender os sacrifícios feitos, me deu razões diárias para perseguir meus sonhos e me fez buscar ser uma versão melhor de mim mesmo.

Aos meus pais, Luiz César e Claudia, cujo exemplo de vida, dedicação e amor pela família moldaram o ser humano que sou hoje. Sua crença inabalável em mim e seu apoio incondicional foram a base sobre a qual construí minhas aspirações e realizações.

Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Roque Rabechini Junior e ao Prof. Dr. José da Assunção Moutinho, cuja orientação, sabedoria e paciência foram indispensáveis para a conclusão deste trabalho. Sua dedicação não apenas à ciência, mas também ao desenvolvimento humano de seus orientandos, foi uma fonte de inspiração e motivação constante.

Agradeço ainda aos colegas e amigos que, de diversas formas, contribuíram para este trabalho, seja por meio de discussões construtivas, apoio emocional ou incentivo; em especial aos meus amigos Bruno Bergamini, Márcio dos Santos e Renan Rubim, pois cada contribuição foi valiosa e deixou uma marca significativa neste percurso.

Gostaria de expressar meu agradecimento ao Prof. Dr. Leonardo Vils por sua valiosa participação e contribuições durante a banca de qualificação, especialmente pelas ideias relacionadas a impactos e consequências, que enriqueceram este trabalho. Também agradeço ao Prof. Dr. Renato Penha por sua dedicação e contribuições durante as disciplinas ministradas e a banca de qualificação.

Por fim, este trabalho é o resultado não apenas do meu esforço, mas da soma de todos os sacrifícios, do amor e do suporte que vocês me deram. Dedico esta conquista a vocês, com todo meu amor e gratidão, por estarem sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus e a Santa Terezinha, por todas as bênçãos
e pela renovação constante da minha fé.

RESUMO

As instituições acadêmicas enfrentam pressões crescentes para demonstrar resultados tangíveis e gerar impactos significativos, em um cenário de rápidas transformações e demandas por inovação. Nesse panorama, os Centros de Pesquisa Universitária (CPUs) assumem um papel protagonista ao integrar pesquisa, ensino e impacto social, consolidando-se como núcleos de inovação interdisciplinar. Contudo, a gestão desses CPUs apresenta desafios complexos, como o equilíbrio entre a excelência científica e a relevância prática, o que demanda abordagens adaptativas para assegurar sua sustentabilidade. Este estudo buscou explorar as barreiras e facilitadores na gestão de CPUs, com foco no contexto de *Project Studies*, que combina teoria e prática para resolver problemas complexos e promover inovação. O objetivo geral foi sintetizar as barreiras e facilitadores presentes na gestão de CPUs em *Project Studies*, utilizando a Teoria da Contingência como lente teórica para compreender como diferentes fatores contextuais, como ambiente interno e externo, estrutura e tecnologia, influenciam a gestão desses centros. A partir disso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*; (b) categorizar barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*; e (c) mapear as práticas adotadas pelos Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies* para administrar barreiras e facilitadores. A pesquisa foi conduzida em duas etapas. Na primeira, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que consolidou a base teórica sobre as barreiras e facilitadores na gestão de CPUs e identificou lacunas e oportunidades para futuras investigações. Na segunda etapa, um estudo de casos múltiplos permitiu uma análise comparativa de diferentes contextos, proporcionando uma visão abrangente dos desafios e oportunidades. A Teoria da Contingência orientou a análise ao identificar como as barreiras e facilitadores podem variar em função de fatores contextuais específicos, como recursos institucionais, estrutura organizacional, políticas externas e demandas dos stakeholders. A coleta de dados primários foi realizada por meio de 28 entrevistas semiestruturadas com gestores e pesquisadores dos CPUs, complementadas por uma análise documental, oferecendo uma compreensão profunda e contextualizada dos fenômenos investigados. Os resultados revelaram barreiras, facilitadores e seus impactos, além das estratégias utilizadas pelos CPUs para lidar com esses fatores. Como contribuição, foi desenvolvido um framework que sintetiza essas interações e oferece suporte à gestão de CPUs, considerando a influência de variáveis contingenciais. Recomenda-se, em pesquisas futuras, expandir a análise para outros contextos, bem como explorar a inter-relação entre barreiras e facilitadores em diferentes níveis institucionais, contribuindo para um entendimento mais amplo das contingências que afetam a gestão de CPUs.

Palavras-chave: Centro de Pesquisa Universitária; Colaboração; *Project Studies*; Barreiras; Facilitadores; Gestão de Projetos.

ABSTRACT

Academic institutions face growing pressure to demonstrate tangible results and generate significant impacts in a context of rapid transformations and demands for innovation. In this landscape, University Research Centers (URCs) play a leading role by integrating research, teaching, and social impact, establishing themselves as hubs of interdisciplinary innovation. However, the management of these URCs presents complex challenges, such as balancing scientific excellence with practical relevance, which requires adaptive approaches to ensure their sustainability. This study aimed to explore the barriers and facilitators in URC management, focusing on the context of Project Studies, which combines theory and practice to solve complex problems and foster innovation. The general objective was to synthesize the barriers and facilitators present in the management of URCs in Project Studies, using Contingency Theory as the theoretical framework to understand how different contextual factors, such as internal and external environment, structure, and technology, influence the management of these centers. From this, the following specific objectives were defined: (a) to describe the institutional objectives guiding the management of URCs in Project Studies; (b) to identify and categorize the barriers and facilitators in URC management within Project Studies; (c) to map the impacts and respective practices adopted by URCs in Project Studies to manage barriers and facilitators; (d) to understand the interactions between barriers and facilitators in light of Contingency Theory; and (e) to propose strategies to mitigate barriers and enhance facilitators, contributing to the sustainability of these centers. The research was conducted in two stages. In the first stage, a Systematic Literature Review (SLR) was carried out, consolidating the theoretical base on barriers and facilitators in URC management and identifying gaps and opportunities for further investigation. In the second stage, a multiple-case study allowed for a comparative analysis of different contexts, providing a comprehensive view of the challenges and opportunities. Contingency Theory guided the analysis by identifying how barriers and facilitators may vary according to specific contextual factors, such as institutional resources, organizational structure, external policies, and stakeholder demands. Primary data collection was carried out through 28 semi-structured interviews with URC managers and researchers, complemented by documentary analysis, ensuring a deep and contextualized understanding of the phenomena under investigation. The results revealed barriers, facilitators, and their impacts, as well as the strategies used by URCs to address these factors. As a contribution, a framework was developed that synthesizes these interactions and offers practical support for URC management, considering the influence of contingent variables. Future research is recommended to expand the analysis to other contexts and explore the interrelationship between barriers and facilitators at different institutional levels, contributing to a broader understanding of the contingencies affecting URC management.

Keywords: University Research Center; Collaboration; Project Studies; Barriers; Facilitators; Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPU - *Centro de Pesquisa Universitária*

CPUs - *Centros de Pesquisa Universitária*

CAQDAS - *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*

URC - *University Research Center*

URCs - *University Research Centers*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

PMO - *Project Management Office*

RSL - *Revisão Sistemática da Literatura*

TI - *Tecnologia da Informação*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo do método e procedimentos de pesquisa	36
Tabela 2 – Matriz de amarração da pesquisa.....	37
Tabela 3 – Universidades selecionadas e seus respectivos Centros de Pesquisa Universitária.....	39
Tabela 4 – Entrevistas conduzidas junto aos Centros de Pesquisa Universitária.....	41
Tabela 5 – Barreiras presentes na gestão de CPUs identificadas na literatura	50
Tabela 6 – Facilitadores presentes na gestão de CPUs identificadas na literatura	50
Tabela 7 – Barreiras Mencionadas pelos CPUs.....	54
Tabela 8 – Facilitadores Mencionados pelos CPUs	55
Tabela 9 – Comparativo das Barreiras e Facilitadores mencionados pelos CPUs	56
Tabela 10 – Identificação e categorização de barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em <i>Project Studies</i>	68
Tabela 11 – Relação de questões e respectivas referências	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Base conceitual do estudo	28
Figura 2 – Etapas da pesquisa.....	31
Figura 3 – Diagrama de fluxo de pesquisa	34
Figura 4 – Distribuição de artigos por ano	47
Figura 5 – Distribuição de artigos por país.....	48
Figura 6 – Distribuição de artigos por autor.....	48
Figura 7 – Barreira mais significativa	57
Figura 8 – Facilitador mais significativo.....	58
Figura 9 – Principais Barreiras e Principais Facilitadores.....	59
Figura 10 – Impactos Causados pelas Barreiras.....	61
Figura 11 – Impactos Causados pelos Facilitadores.....	62
Figura 12 – Framework das barreiras e facilitadores na gestão de CPUs	70
Figura 13 – CPU A.....	97
Figura 14 – CPU B	102
Figura 15 – CPU C	106
Figura 16 – CPU D	110
Figura 17 – CPU E	114
Figura 18 – CPU F.....	118
Figura 19 – CPU G	122
Figura 20 – CPU H.....	126
Figura 21 – CPU J	130
Figura 22 – CPU K.....	134
Figura 23 – CPU L	137
Figura 24 – CPU M	142
Figura 25 – CPU N.....	147
Figura 26 – CPU O	151
Figura 27 – CPU P.....	155
Figura 28 – CPU Q.....	159
Figura 29 – CPU R	163
Figura 30 – CPU S.....	167
Figura 31 – CPU T	171
Figura 32 – CPU U	175
Figura 33 – CPU V	179
Figura 34 – CPU X.....	183
Figura 35 – CPU Z	187
Figura 36 – CPU W	191
Figura 37 – CPU Y	195
Figura 38 – CPU AB	203
Figura 39 – CPU AC	206

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Geral	19
1.2.2	Específicos.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	CENTROS DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA.....	22
2.2	PROJECT STUDIES	23
2.3	BARREIRAS E FACILITADORES EM CENTROS DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA	25
2.4	TEORIA DA CONTINGÊNCIA COMO LENTE TEÓRICA DO ESTUDO	29
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	ETAPAS DA PESQUISA	33
3.1.1	PRIMEIRA ETAPA - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)	33
3.1.2	SEGUNDA ETAPA – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO	34
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	38
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	43
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA RSL.....	47
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS CASOS.....	51
5.1	ANÁLISE INTRA-CASOS.....	51
5.2	ANÁLISE INTER-CASOS	52

5.2.1	Análise Inter-casos 1: as consequências e os impactos das barreiras nos CPUs sob a perspectiva da Teoria da Contingência.....	63
5.2.2	Análise Inter-casos 2: as similaridades dos Centros de Pesquisa Universitária vinculados à Universidade 14 (Sidney)	64
5.3	A APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA EM CENTROS DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA (CPUS): CLASSIFICAÇÃO DE BARREIRAS E FACILITADORES	65
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
7	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	75
7.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	76
7.2	CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE	77
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	78
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO.....	88
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	90
	APÊNDICE C – ANÁLISE INTRA-CASOS	94

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa acadêmica e científica tem desempenhado um papel central na evolução das sociedades, promovendo inovações tecnológicas e avanços fundamentais para o desenvolvimento humano. As universidades, como pilares fundamentais nesse processo, configuram-se não apenas como espaços de formação, mas também como motores de produção de conhecimento (Clark, 1998; Etzkowitz et al., 2000). Nesse cenário, os Centros de Pesquisa Universitária (CPUs) desempenham um importante papel no avanço do conhecimento científico e tecnológico, funcionando como núcleos de inovação e proporcionam um ambiente que facilita a colaboração interdisciplinar (Stahler & Tash, 1994). Tais colaborações são importantes para enfrentar desafios científicos complexos, como a integração de disciplinas diversas em pesquisas interdisciplinares e a adaptação às rápidas mudanças tecnológicas, promovendo avanços significativos no conhecimento (Fernandes et al., 2021b). Os CPUs desempenham um importante papel ao integrar pesquisa e ensino, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento científico e a transferência de conhecimento para a sociedade (Hanid et al., 2019).

Ao longo de décadas, existe a necessidade do estreitamento de relações entre pesquisadores e praticantes, dando relevância prática ao conhecimento produzido na academia (Banks et al., 2016). Nesse sentido, os CPUs convivem com a necessidade de demonstrar resultados tangíveis e de impacto, enfrentando desafios como a obtenção de financiamento sustentável para projetos de longo prazo e a coordenação eficiente de múltiplos stakeholders com interesses muitas vezes divergentes. A busca por excelência científica, combinada com a necessidade de inovação e relevância prática, coloca os gestores de CPUs diante de um conjunto único de desafios (Fernandes et al., 2021b; Stahler & Tash, 1994). Esses desafios destacam a importância de adotar uma abordagem adaptativa, em que as práticas de gestão são ajustadas para lidar com fatores internos e externos específicos ao contexto de cada CPU (Fernandes et al., 2021a; Lawrence & Lorsch, 1967).

Em outra vertente, a pesquisa em projetos tem avançado consideravelmente ao longo dos anos (Yang & Cho, 2023; Youtie et al., 2006). Esse progresso é impulsionado por estudiosos que, ao estruturar, conduzir e publicar suas pesquisas, desempenham um papel fundamental na criação e evolução de um campo específico conhecido como “*Project Studies*”. Este campo abrange uma ampla variedade de investigações relacionadas a projetos, semelhante aos estudos organizacionais, mas focado na análise de projetos e das organizações baseadas em projetos (Locatelli et al., 2023; Geraldi & Söderlund, 2018).

Dentro do contexto dos *Project Studies*, os pesquisadores investigam a natureza dos projetos e o trabalho a eles associado, explorando desde a gestão e estruturação de projetos até aspectos temporais e a coordenação de múltiplos projetos (Geraldi & Söderlund, 2023). Este campo acadêmico integrado é formado por pesquisadores e educadores que se concentram tanto nas questões práticas quanto nas teóricas que emergem no contexto dos projetos (Geraldi & Söderlund, 2016). Geraldi e Söderlund (2018) definem os “*Project Studies*” como uma área que compreende uma diversidade de tópicos, incluindo gestão de projetos, estruturação de projetos, aspectos temporais da organização, coordenação de múltiplos projetos e a natureza do trabalho orientado por projetos.

A conexão entre os CPUs e os *project studies* pode ser analisada à luz da Teoria da Contingência, uma vez que ambas as áreas dependem da capacidade de adaptação às especificidades de cada projeto, contexto ou ambiente organizacional. Essa intersecção cria um ambiente propício para a integração da pesquisa com o ensino, aumentando o impacto e a relevância das descobertas científicas na sociedade (Geraldi et al., 2023; Fernandes et al., 2021b; Lawrence & Lorsch, 1967).

A partir desta relação surgem barreiras à gestão desses centros que podem ser de natureza interna, como falta de clareza na definição de objetivos e missões, deficiências na infraestrutura tecnológica e desafios na gestão de tempo e recursos humanos (Geraldi & Söderlund, 2018). Por outro lado, barreiras externas, como mudanças nas políticas de financiamento e a dinâmica competitiva do ambiente de pesquisa, também podem impactar a gestão de CPUs (Fernandes et al., 2021b). Nesse cenário, a Teoria da Contingência contribui na compreensão dessas barreiras ao sugerir que a gestão deve ser ajustada para enfrentar variáveis específicas, como restrições ambientais, mudanças tecnológicas e demandas institucionais (Boardman & Bozeman, 2006; Lawrence & Lorsch, 1967).

Por outro lado, facilitadores são caracterizados como elementos que promovem e sustentam o alcance dos objetivos de CPUs. O apoio institucional é um dos principais facilitadores, manifestando-se na forma de financiamento adequado, infraestrutura de pesquisa de ponta e suporte administrativo (Boardman & Bozeman, 2006). Esses facilitadores podem ser vistos como fatores contingenciais que, quando bem alinhados às práticas de gestão, apoiam o funcionamento dos CPUs e fortalecem sua sustentabilidade. Na gestão de Centros de Pesquisa Universitária (CPUs), a identificação e atuação sobre as barreiras e facilitadores surgem como componentes vitais para a coordenação dessas instituições (Rossoni et al., 2023; Fernandes et al., 2021a). A gestão de CPUs envolve uma série de desafios, como a integração de equipes interdisciplinares para desenvolver pesquisas colaborativas e a adaptação às constantes

mudanças nas políticas de financiamento e prioridades institucionais. Esses fatores exigem uma abordagem específica para garantir que os objetivos de pesquisa e inovação sejam alcançados de maneira eficiente e sustentável (Geraldi et al., 2023; Fernandes et al., 2021a).

Por meio deste estudo, pretende-se contribuir para a literatura acadêmica no campo da administração de pesquisa, bem como oferecer contribuições para gestores de centros pesquisa universitária que buscam conduzir suas instituições de maneira integrada e organizada. O estudo utiliza a Teoria da Contingência como referencial para analisar como diferentes variáveis contextuais influenciam barreiras, facilitadores e práticas de gestão nos CPUs. Os resultados deste estudo buscam ajudar a fortalecer a capacidade dos CPUs de cumprir sua missão, de promover o avanço do conhecimento científico e tecnológico, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a prosperidade da sociedade (Rossoni et al., 2023; Lawrence & Lorsch, 1967).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O foco do problema de pesquisa neste estudo se concentra na gestão de Centros de Pesquisa Universitária (CPUs), especificamente em relação às barreiras e facilitadores, em um cenário acadêmico caracterizado por expectativas de produtividade, busca pela inovação e ineditismo (Lauvås & Rasmussen, 2022). Nesse sentido, a Teoria da Contingência oferece um referencial adequado para compreender como as práticas de gestão podem ser ajustadas às especificidades do contexto acadêmico e institucional, considerando que o funcionamento dos CPUs depende da capacidade de adaptação às variáveis internas e externas (Atta-Owusu et al., 2021; Lawrence & Lorsch, 1967).

Nesse cenário, os gestores de CPUs enfrentam o desafio contínuo de equilibrar riscos e oportunidades (Fernandes et al., 2021a), sob a ótica contingencial, esses desafios exigem estratégias de gestão que levem em conta as particularidades de cada centro, como o ambiente competitivo, os recursos disponíveis e as relações com stakeholders internos e externos. Nesse sentido a estratégia de gestão adequada tem o potencial de auxiliar as instituições em busca de seus objetivos (Huston & Sakkab, 2006; Lawrence & Lorsch, 1967).

Os centros de pesquisa são impactados por diversos fatores organizacionais, incluindo a evolução histórica das redes de parceiros, a formalização de tarefas e as responsabilidades, e a gestão de propriedade intelectual (Lauvås & Rasmussen, 2022). Eles operam em um ambiente de confiança baseada em relações de longo prazo com parceiros industriais, o que facilita a troca de conhecimento e a colaboração contínua. Esses centros, quando bem-sucedidos, contribuem para a

renovação das universidades e a conexão com problemas sociais, reforçando a importância da colaboração interdisciplinar e a alocação de recursos para iniciativas inovadoras (Benner & Hylmö, 2024). A Teoria da Contingência permite analisar como essas interações e relações de longo prazo são influenciadas por fatores ambientais e institucionais específicos, destacando a necessidade de práticas de gestão adaptativas que promovam a flexibilidade e a inovação (Huston & Sakkab, 2006; Lawrence & Lorsch, 1967).

A diversidade e especificidade das iniciativas aumentam a complexidade desse ambiente, exigindo uma gestão que seja capaz de lidar com essas peculiaridades, essa observação ressalta que a inovação e a originalidade nos CPUs demandam uma gestão que não somente reconheça suas características únicas, mas também desenvolva estratégias para administrar ou mitigar essas singularidades (Figueiredo e Fernandes, 2020; Atta-Owusu et al., 2021). Sob a perspectiva contingencial, entende-se que a eficácia dessas estratégias está relacionada à adequação entre os objetivos organizacionais, os recursos disponíveis e as condições externas que impactam os CPUs (Huston & Sakkab, 2006; Lawrence & Lorsch, 1967).

Os centros de pesquisa também precisam lidar com a complexidade institucional e a governança multinível – sendo que esta última deve envolver práticas que conectam níveis institucionais e organizacionais, destacando a importância de uma análise macro e micro das práticas de governança (Brunet, 2019). Para isso, surge a necessidade de uma interação entre os diferentes participantes na busca de um objetivo comum para fomentar a colaboração (Rossoni et al., 2023). Assim, a colaboração se torna algo importante para funcionamento bem-sucedido deste ambiente, em que barreiras como a falta de confiança e o receio de compartilhar conhecimento representam obstáculos – os quais, com o tempo, podem evoluir para uma confiança baseada na integridade e em acordos de propriedade intelectual (O'Dwyer, Filieri, & O'Malley, 2022).

Em outro viés, enfatiza-se a importância do financiamento e sua distribuição entre os membros para apoiar a evolução e a competitividade (O'Dwyer et al., 2022), sendo que as estratégias de financiamento adequado e a construção de confiança, por meio de experiências prévias de colaboração, podem ser facilitadores na gestão desses centros. A falta de alinhamento entre objetivos acadêmicos e industriais, bem como diferenças culturais, são barreiras que podem ser mitigadas por meio de interações sociais frequentes e o uso de intermediários (Perkmann & Schildt, 2015; Bruneel et al., 2010).

Ademais, a pesquisa de Moutinho et al. (2023b) recomenda a ampliação teórica e empírica dos elementos do framework conceitual proposto para caracterização do ecossistema de um CPU, além de sua avaliação em ambientes colaborativos e a consideração das implicações para atores internos e externos. Esse framework dialoga com a Teoria da Contingência, uma vez que destaca a

influência de variáveis contextuais, como recursos, cultura organizacional e demandas externas. Esse direcionamento sublinha a importância de continuar estudos nessa área, o que alinha com o objetivo do presente trabalho de explorar e aprofundar a compreensão sobre as barreiras e facilitadores na gestão de CPUs, contribuindo para práticas de gestão mais eficazes e sustentáveis (Moutinho et al., 2023b; Huston & Sakkab, 2006; Lawrence & Lorsch, 1967).

Considerando essas variáveis contextuais à luz da Teoria da Contingência, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como se caracterizam as barreiras e os facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é sintetizar as principais barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*.

1.2.2 Específicos

(a) Identificar barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*;

(b) Categorizar barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*; e

(c) Mapear as práticas adotadas pelos Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies* para administrar barreiras e facilitadores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de Centros de Pesquisa Universitária (CPUs) é fundamental tanto para a produção de conhecimento científico quanto para a sustentabilidade destas instituições, sendo que o aprimoramento desta gestão pode contribuir para enfrentar tais desafios e cumprir os propósitos de qualidade e excelência das universidades (Chourides et al., 2003). A Teoria da Contingência oferece um referencial valioso para entender como as decisões de gestão nos CPUs devem ser ajustadas às condições específicas em que operam. Essa abordagem é particularmente útil ao considerar os

fatores ambientais, organizacionais e tecnológicos que moldam a forma como os CPUs enfrentam desafios e aproveitam oportunidades (Lawrence & Lorsch, 1967; Burns & Stalker, 1961). De acordo com a abordagem configuracional de Mintzberg (1990), CPUs podem ser analisados como organizações que precisam integrar diferentes subsistemas para alcançar coesão e eficácia em contextos de alta complexidade.

Em um ambiente no qual a pesquisa e a inovação se tornaram peças-chave para o progresso de um CPU, enfrenta-se uma pressão crescente para entregar resultados tangíveis sob condições de recursos limitados e expectativas elevadas (Huston & Sakkab, 2006). Além disso, no ambiente acadêmico em constante mudança, os CPUs enfrentam o desafio de produzir pesquisa de alta qualidade, enquanto lidam com obstáculos que podem prejudicar suas operações e aproveitar as oportunidades. As universidades enfrentam desafios importantes, tais como a expansão dos sistemas, a necessidade de responder às diversas demandas sociais, o aumento dos gastos educacionais e a necessidade de adaptação à nova era da informação e do conhecimento, gerenciar essas instituições é complexo, envolvendo questões como garantir financiamento, preservar a integridade da pesquisa, seguir regulamentos e administrar os recursos humanos. (Calvo et al., 2019).

As barreiras como restrições orçamentárias juntamente com facilitadores como avanços tecnológicos e colaborações interdisciplinares, podem ter impactos profundos na operação e na gestão de um CPU (Alunurm et al., 2020). A perspectiva da Teoria da Contingência enfatiza que a identificação e a adaptação a esses fatores contingenciais são essenciais para melhorar a eficácia organizacional, sugerindo que a escolha de estruturas e processos depende do alinhamento com as condições específicas de cada CPU (Alunurm et al., 2020; Lawrence & Lorsch, 1967).

Enquanto as barreiras podem comprometer a sustentabilidade financeira a longo prazo, os facilitadores podem otimizar recursos e potencializar a produção científica e inovação (Calvo et al., 2019). Portanto, uma análise sobre como esses elementos influenciam a gestão de CPUs é fundamental para desenvolver estratégias de mitigação de riscos e para promover um gerenciamento mais adaptativo (Rossoni et al., 2023).

Por fim, este estudo justifica-se pela necessidade de entender a dinâmica entre barreiras e facilitadores na gestão de CPUs e estabelecer um corpo de conhecimento que apoie os gestores de pesquisa na criação de ambientes resilientes e com menor vulnerabilidade a contratempos (Rossoni et al., 2023). Além disso, o estudo se justifica pela sua contribuição à literatura acadêmica sobre barreiras e facilitadores na gestão de CPUs, oferecendo achados aplicáveis em diversos contextos e disciplinas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado em sete partes, conforme a seguinte estrutura: a primeira parte aborda a introdução, apresentando o contexto preliminar, o problema de pesquisa e a respectiva questão, os objetivos e a justificativa para a seleção do tema.

Na segunda parte, encontra-se o referencial teórico, na qual os seguintes temas foram explorados: Centro de Pesquisa Universitária (CPUs), *Project Studies*, Barreiras e Facilitadores em Centros de Pesquisa Universitária e a Teoria da Contingência – como a lente teórica do estudo.

Na terceira parte, descreve-se a metodologia adotada para conduzir o projeto, abrangendo o desenho da pesquisa, as estratégias de coleta e análise de dados.

Na quarta parte, procedeu-se com a análise e a interpretação dos achados da RSL, enquanto na quinta parte o cronograma do estudo, os resultados do estudo de casos múltiplos serão apresentados e na sétima parte contribuições práticas da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará questões sobre Centros de Pesquisa Universitária, *Project Studies*, Barreiras e Facilitadores na gestão de Centros de Pesquisa Universitária e Teoria da Contingência.

2.1 CENTROS DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

A pesquisa acadêmica e científica desempenha um papel central no desenvolvimento das sociedades, contribuindo para avanços tecnológicos e para a melhoria das condições humanas. As universidades, como instituições de ensino e pesquisa, também são responsáveis pela geração de conhecimento que impacta a sociedade de maneira ampla (Etzkowitz et al., 2000; Clark, 1998). Esse papel é evidenciado na interação contínua entre pesquisa, ensino e demandas sociais, que caracterizam o contexto contemporâneo da educação superior (Clark, 1998).

Dentro desse panorama, os CPUs surgem como elementos estratégicos no fortalecimento das atividades de pesquisa (Scaringella, 2022). Eles integram ensino e pesquisa em ambientes colaborativos que fomentam a inovação e possibilitam a abordagem de desafios complexos por meio de esforços interdisciplinares (Stahler & Tash, 1994). Tais centros contribuem não apenas para a produção de conhecimento científico, mas também para sua aplicação em contextos práticos, conectando a academia a necessidades reais da sociedade (Scaringella, 2022; Hanid et al., 2019).

A literatura enfatiza que os CPUs são ambientes que promovem redes organizacionais e favorecem a socialização acadêmica, facilitando a interação entre diferentes disciplinas e setores (Dison, 2007). Essa abordagem fortalece as capacidades de pesquisa das universidades e amplia sua relevância social, permitindo que resultados acadêmicos sejam traduzidos em inovações práticas (Söderlund & Sydow, 2019; Dison, 2007). Além disso, os CPUs ampliam as possibilidades de colaboração entre a academia e outros atores sociais, como indústrias e governos, criando parcerias que potencializam tanto a pesquisa básica quanto a aplicada (Moutinho et al., 2023a; Söderlund & Sydow, 2019).

A gestão dos CPUs apresenta características particulares que exigem a adaptação de suas estratégias às condições específicas de seus contextos operacionais (Dison, 2007). De acordo com a Teoria da Contingência, as práticas de gestão em organizações como os CPUs devem ser ajustadas às variáveis do ambiente, da estrutura organizacional e da tecnologia utilizada (Lawrence & Lorsch, 1967; Burns & Stalker, 1961). Por exemplo, em ambientes acadêmicos que lidam com mudanças

rápidas e incertezas, estruturas mais flexíveis e descentralizadas são necessárias para responder às demandas de forma eficiente (Lawrence & Lorsch, 1967). Esse enfoque contribui para que os CPUs possam lidar de forma mais adequada com barreiras institucionais e desafios operacionais.

A estrutura organizacional dos CPUs é variável, podendo incluir desde unidades autônomas até aquelas integradas a departamentos acadêmicos (Hanid et al., 2019). Em ambos os casos, o objetivo central é o mesmo: fomentar a colaboração interdisciplinar para o avanço científico e tecnológico (Stahler & Tash, 1994). Esses centros também desempenham um papel importante na formação de pesquisadores, oferecendo experiências de pesquisa que os preparam para interagir diretamente com diferentes setores da sociedade, incluindo indústrias e organizações não governamentais (Hanid et al., 2019; Dison, 2007).

A gestão dos CPUs enfrenta desafios, como a necessidade de equilibrar liberdade científica com demandas de financiadores externos, garantindo que os resultados das pesquisas sejam confiáveis e relevantes para a sociedade (Noe & Alroe, 2023). Outro desafio é o financiamento instável, que muitas vezes exige estratégias diversificadas, como a formação de parcerias público-privadas e a busca por fontes alternativas de recursos (Dhakal & Phuyal, 2015). Além disso, a coordenação de projetos interdisciplinares exige um alinhamento estratégico entre os diferentes stakeholders, sendo a liderança e a comunicação constante elementos fundamentais para o sucesso dessas iniciativas (Hanid et al., 2019).

Por fim, a criação de comunidades de prática e espaços colaborativos nos CPUs é uma estratégia que tem demonstrado resultados positivos na maximização do impacto das atividades realizadas. Esses espaços promovem a coprodução de conhecimento entre acadêmicos e outros atores, estabelecendo uma linguagem comum que melhora a aplicabilidade dos resultados de pesquisa (Moutinho et al., 2023a; Geraldi & Söderlund, 2018). Ao integrar recursos humanos, organizacionais e tecnológicos, os CPUs reforçam sua capacidade de responder às demandas da sociedade, cumprindo assim sua função no sistema de ensino superior (Scaringella, 2022). Essa dinâmica de colaboração e interdisciplinaridade é amplamente abordada nos *Project Studies*, cuja próxima seção explorará seu papel na gestão e análise de projetos em CPUs.

2.2 PROJECT STUDIES

A organização de projetos tem se consolidado como um campo de investigação acadêmica e prática de gestão em crescimento. Nos últimos anos, dois desenvolvimentos significativos marcaram essa área: primeiro, a análise de projetos ampliou-se, passando de uma atenção exclusiva aos projetos individuais para incluir preocupações em níveis micro e macro e segundo, observou-

se um aumento no interesse por diversas abordagens de investigação acadêmica (Geraldi & Söderlund, 2018).

O termo *project studies*, por sua vez, é proposto como um conceito guarda-chuva que abrange a pesquisa diversificada relacionada a projetos – o estudo de projetos, aludindo ao termo “estudos organizacionais” como o estudo de organizações (Söderlund, 2016).

Geraldi e Söderlund (2018) classificam as investigações em *project studies* em três tipos: a abordagem positivista, que visa resolver problemas organizacionais e aumentar a eficiência; a abordagem interpretativa, que busca entender percepções e comportamentos sem necessariamente resolver problemas; e a abordagem emancipatória, que promove mudanças no status quo, abordando questões sociais e econômicas e dando voz às minorias. Esses tipos oferecem uma visão abrangente e multifacetada do campo, integrando tanto a compreensão teórica quanto a aplicação prática (Geraldi & Söderlund, 2023; Moutinho et al., 2023b; Geraldi et al., 2020).

A importância da reflexão crítica e da adaptação das metodologias de gestão tradicionais para contextos acadêmicos tem sido enfatizada, destacando a necessidade de uma abordagem mais flexível e adaptável (Söderlund & Sydow, 2019).

Project studies abrange, entre outros aspectos, a organização de projetos, a organização temporária e a natureza do trabalho baseado em projetos. Embora envolva diferentes níveis de análise e interesses, esses elementos compartilham um interesse comum nos projetos como uma forma particular de organização e participação, em variados graus, na comunidade de estudiosos de projetos (Söderlund, 2016).

Como resultados, os *project studies* apoiam o desenvolvimento de competências profissionais, a promoção da aprendizagem autodirigida e a facilitação da coprodução de conhecimento entre acadêmicos e profissionais. Além disso, contribuem para o impacto social e econômico, aplicando os resultados da pesquisa em contextos organizacionais e beneficiando tanto as instituições acadêmicas quanto a sociedade (Zghair et al., 2023; Yamazaki, 2012).

Nesse sentido, os *project studies* são evidenciados como relevantes em CPUs – locais em que a colaboração interdisciplinar e a coprodução de conhecimento são importantes para o avanço científico e tecnológico (Söderlund, 2016; Boardman & Bozeman, 2006), sendo que essa abordagem nos centros de pesquisa permite coordenar atividades e otimizar recursos, enfrentando desafios como a alocação competitiva de recursos e a sustentabilidade dos projetos a longo prazo (Fernandes et al., 2021b).

Por fim, a gestão dos CPUs também enfrenta desafios, tais como conflitos que podem surgir devido a percepções e orientações assimétricas entre os parceiros de colaboração (Bekkers & Bodas

Freitas, 2008), estes conflitos podem influenciar os objetivos alcançados por tais parcerias e podem ser considerados barreiras ou facilitadores de gestão.

2.3 BARREIRAS E FACILITADORES EM CENTROS DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

As barreiras e facilitadores são elementos importantes a serem identificados na gestão, especialmente em ambientes colaborativos como os CPUs. Barreiras são obstáculos que dificultam ou impedem o progresso das diferentes iniciativas, podendo ser de natureza interna, como desafios na gestão de recursos humanos, ou externa, como mudanças nas políticas de financiamento (Rossoni et al., 2023; Schneller et al., 2023).

Sob a perspectiva da Teoria da Contingência, as barreiras internas e externas devem ser geridas de acordo com as características específicas de cada CPU e o ambiente em que opera. Essa abordagem considera que não há uma solução única para a superação dessas barreiras; ao contrário, a eficácia da gestão depende da adequação das estratégias às condições organizacionais e ambientais específicas (Lawrence & Lorsch, 1967; Burns & Stalker, 1961).

Os Centros de Pesquisa Universitária são comumente associados a altos níveis de incertezas e barreiras, pressão significativa em termos de criatividade e inovação, envolvimento de colaboradores orientados individualmente e cenários nos quais os membros do projeto, muitas vezes, residem em diferentes localizações (Rossoni et al., 2023; Bruneel et al., 2010). Esse contexto reforça a importância da flexibilidade organizacional, um dos princípios da Teoria da Contingência, que sugere que CPUs em ambientes dinâmicos e incertos devem adotar estruturas mais orgânicas para lidar com essas complexidades (Burns & Stalker, 1961).

A identificação de forma proativa dessas barreiras é o importante para assegurar que medidas preventivas possam ser implementadas de maneira oportuna (Fernandes et al., 2023). A administração dessas barreiras e facilitadores, especialmente em ambientes colaborativos, é fundamental para garantir a sustentabilidade dessas iniciativas (Rossoni et al., 2023; Fernandes et al., 2023).

Enfatiza-se a necessidade de uma estratégia de gestão de barreiras que seja adaptada às necessidades específicas e capacidades de gestão de cada organização envolvida na colaboração. Isso inclui a identificação e análise de barreiras, o desenvolvimento e implementação de estratégias de mitigação adequadas, e o monitoramento contínuo e reavaliação ao longo do ciclo de vida da iniciativa (Fernandes et al., 2023).

A adoção de práticas de gestão de barreiras em CPUs, focadas na colaboração entre entidades, é importante para proteger seus recursos, garantir a viabilidade dos projetos de pesquisa e promover um ambiente propício à inovação e excelência acadêmica (Fernandes et al., 2023), que incorpora a perspectiva dos *stakeholders*, oferece um caminho para os CPUs superarem os desafios associados à pesquisa e desenvolvimento (Schneller et al., 2023).

Nesse sentido, a Teoria da Contingência destaca que a colaboração efetiva entre stakeholders requer mecanismos adaptativos de integração e diferenciação, especialmente em contextos que envolvem múltiplos interesses e demandas (Lawrence & Lorsch, 1967). Tais estratégias devem ser adaptáveis e capazes de endereçar tanto as barreiras já identificadas quanto aquelas que possam surgir ao longo do ciclo de vida da iniciativa. Nesse processo, a colaboração e a comunicação entre os membros da equipe e as partes interessadas são elementos fundamentais nesse processo, assegurando que todos estejam alinhados e comprometidos com as medidas de mitigação adotadas (DeMarco & Lister, 2003).

A avaliação e a priorização de riscos e barreiras seguem como o segundo passo, momento em que a probabilidade de ocorrência de cada barreira e seu impacto potencial são analisados. Esta etapa permite que gestores de CPUs concentrem seus esforços e recursos na mitigação das barreiras mais significativas, garantindo assim a continuidade e a entrega dos projetos de pesquisa (Fernandes et al., 2023).

O monitoramento contínuo e a reavaliação das barreiras ao longo de seu ciclo de vida são indispensáveis para uma gestão de CPUs. Essa abordagem dinâmica permite a identificação precoce de novas barreiras, riscos e a adaptação das estratégias de mitigação conforme necessário, garantindo assim que as iniciativas possam progredir conforme planejado, minimizando os impactos negativos potenciais (Fernandes et al., 2023; Kerzner, 2017).

Os facilitadores são fatores que sustentam o atingimento do objetivo de projetos, como o apoio institucional e a disponibilidade de recursos tecnológicos, são elementos que promovem a sustentabilidade dos CPUs. Esses facilitadores são particularmente importantes devido à natureza colaborativa e inovadora dos CPUs, que frequentemente envolvem múltiplos *stakeholders* e altos níveis de incerteza e risco (Schneller et al., 2023).

O apoio institucional é um dos principais facilitadores de gestão em CPUs. Esse apoio pode se manifestar de diversas formas, incluindo financiamento adequado, infraestrutura de pesquisa de ponta e suporte administrativo. O apoio institucional proporciona uma base sólida sobre a qual os projetos de pesquisa podem ser desenvolvidos, oferecendo estabilidade e recursos necessários para enfrentar os desafios inerentes aos ambientes de pesquisa colaborativa (Fernandes, Sousa, Tereso & O'Sullivan, 2021).

A disponibilidade de recursos tecnológicos avançados é outro importante facilitador, com equipamentos de última geração, acesso a bases de dados científicas e software especializado sendo exemplos de recursos que podem aumentar a efetividade dos projetos de pesquisa. Tais recursos permitem que os pesquisadores realizem experimentos complexos, analisem grandes volumes de dados e colaborem de forma mais próxima com parceiros internos e externos (Rego et al., 2009).

A formação e capacitação contínua dos pesquisadores e gestores de projetos apoia o desenvolvimento dos CPUs. Os programas de treinamento e desenvolvimento profissional ajudam a garantir que todos os envolvidos nos projetos estejam atualizados com as boas práticas de gestão de projetos, metodologias de pesquisa e tecnologias emergentes. Isso não apenas melhora a competência técnica, mas também promove uma cultura de aprendizado contínuo e inovação (Fernandes et al., 2021b).

Uma estrutura de governança é importante para a gestão de CPUs, isso inclui a definição clara de papéis e responsabilidades, a implementação de processos de tomada de decisão transparentes e a criação de mecanismos de supervisão e controle. Uma governança robusta facilita a coordenação entre diferentes equipes e unidades, garantindo que os projetos sejam executados de forma alinhada com os objetivos estratégicos da instituição (Fernandes et al., 2019). A comunicação e a colaboração são facilitadores importantes que contribuem para a coesão e o alinhamento das equipes de pesquisa. Ferramentas de comunicação modernas, como plataformas de gestão de projetos e redes sociais acadêmicas, facilitam a troca de informações e ideias entre os membros da equipe, independentemente de sua localização geográfica. Além disso, a promoção de um ambiente colaborativo, onde as ideias possam ser livremente discutidas e exploradas, pode levar a descobertas inovadoras e soluções criativas para problemas complexos (DeMarco & Lister, 2003).

A gestão proativa de riscos é um facilitador que ajuda a mitigar os desafios associados aos projetos de pesquisa em CPUs. A identificação precoce de riscos potenciais, acompanhada pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de mitigação, permite que os gestores de projetos respondam rapidamente a problemas emergentes, minimizando seus impactos negativos, sendo que a gestão de riscos contribui para a estabilidade e previsibilidade dos projetos (Kerzner, 2017; Rego et al., 2009).

Conforme ilustrado a seguir (Figura 1), a base conceitual que suporta este estudo é sintetizada pela interseção de quatro elementos principais: Centros de Pesquisa Universitária, *project studies*, barreiras e facilitadores e Teoria da Contingência. Cada um desses elementos contribui para a construção de um ambiente de pesquisa colaborativa e orientada para a prática e,

nesse contexto, os CPUs são essenciais para estender a academia para além dos limites institucionais, promovendo a interação com o ambiente externo (Schneller et al., 2023; Rego et al., 2009; Stahler & Tash, 1994).

Os *project studies* diversificam e aprofundam o avanço do conhecimento na área, proporcionando um caminho para a resolução de problemas complexos (Geraldi & Söderlund, 2018; Söderlund, 2016). Ademais, a identificação e gestão das barreiras e facilitadores são relevantes para o sucesso dos projetos de pesquisa, garantindo que os objetivos sejam alcançados de maneira eficiente e sustentável (Fernandes et al., 2021b; Rego et al., 2009).

Esses conceitos servem como alicerces para a composição do CPU em *project studies*, posicionando-o como o ponto central de um ambiente de pesquisa colaborativa. Este ambiente é desenhado para fomentar ações integradas entre acadêmicos e praticantes, promovendo uma troca de conhecimento e experiências que enriquecem tanto a teoria quanto a prática (Rossoni et al., 2023; Schneller et al., 2023). Dessa forma, o CPU se torna um núcleo estratégico para a inovação e desenvolvimento científico, enfrentando desafios práticos com soluções baseadas em pesquisas bem estruturadas (Rossoni et al., 2023).

A base conceitual que suporta este estudo é sintetizada pela interseção de três elementos principais: Centros de Pesquisa Universitária, *Project Studies*, Barreiras e Facilitadores e Teoria da Contingência, conforme ilustrado a seguir (Figura 1):

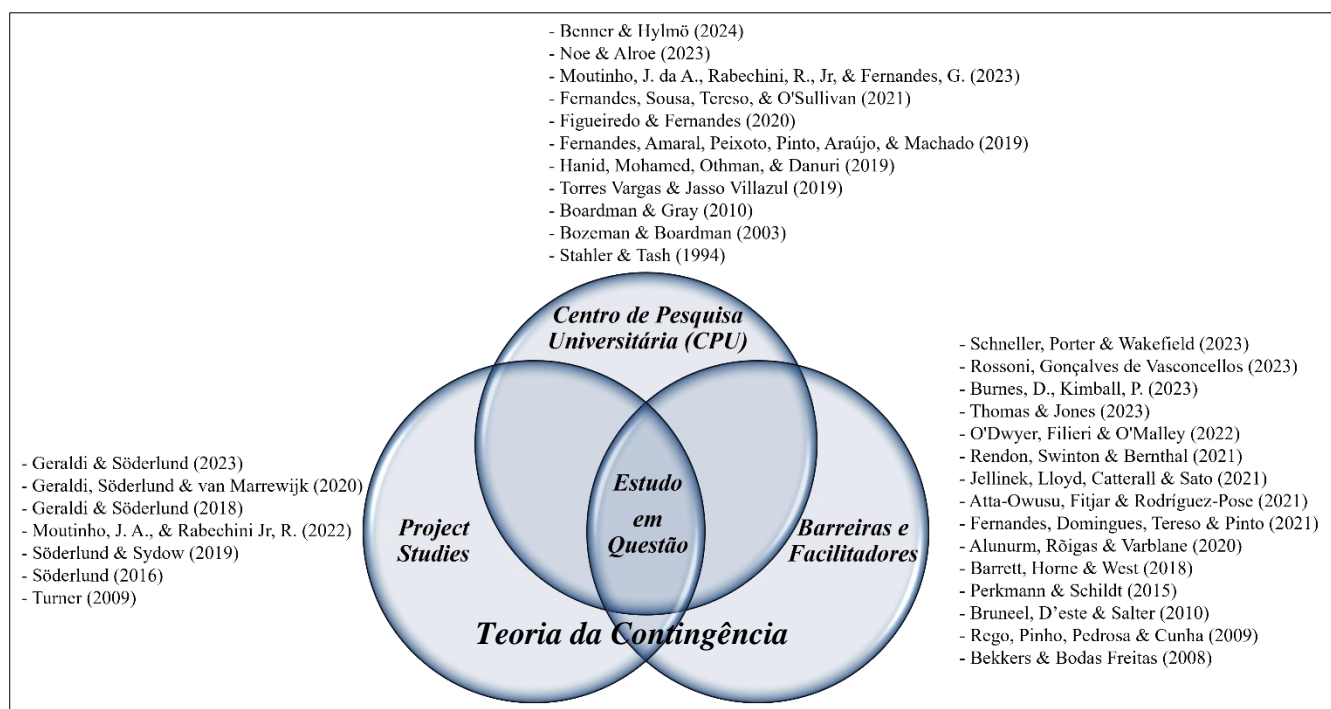


Figura 1 – Base conceitual do estudo
 Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 TEORIA DA CONTINGÊNCIA COMO LENTE TEÓRICA DO ESTUDO

A Teoria da Contingência fundamenta-se no princípio de que não existe uma abordagem única e universal para organizar ou gerenciar instituições (Lawrence & Lorsch, 1967). Essa perspectiva surge como uma reação à rigidez de modelos organizacionais, enfatizando que a eficácia das práticas de gestão depende da capacidade de adaptação às variáveis contextuais (Du Gay & Vikkelsø, 2016; Lawrence & Lorsch, 1967). Desde suas primeiras formulações, a teoria reconheceu a influência tanto de fatores internos quanto de condições externas na organização, como destacado por Lawrence e Lorsch ao introduzirem os conceitos de diferenciação e integração em ambientes organizacionais complexos (Lawrence & Lorsch, 1967).

Ao longo de sua evolução, a teoria passou por diferentes fases conceituais que ampliaram sua aplicabilidade. Inicialmente, a abordagem tecnológica, proposta por Joan Woodward, buscou alinhar características organizacionais com os sistemas técnicos utilizados (Woodward, 1958). Posteriormente, a abordagem estrutural trouxe à tona a importância da adaptação organizacional aos diversos tipos de ambiente (Lawrence & Lorsch, 1967). Esses avanços culminaram na abordagem configuracional, defendida por Mintzberg, que destacou a diversidade estrutural das organizações e propôs arquétipos organizacionais como ferramentas para entender e projetar estruturas eficazes (Mintzberg, 1990).

No contexto da gestão, a Teoria da Contingência trouxe uma nova perspectiva para analisar a complexidade organizacional. Essa complexidade pode ser observada em duas dimensões principais: a *estrutural*, que se refere ao grau de diferenciação e interconexão entre os elementos da organização; e a *dinâmica*, que engloba a incerteza e a variabilidade ao longo do tempo (Galbraith, 1973; Burns & Stalker, 1961). A gestão de CPUs, que operam em ambientes dinâmicos e de alta complexidade, apresenta um campo fértil para a aplicação desses conceitos. Organizações desse tipo enfrentam desafios que vão desde a coordenação de disciplinas distintas até a adaptação a políticas externas frequentemente voláteis (Chenhall, 2003; Burns & Stalker, 1961).

Assim, com base na Teoria da Contingência, barreiras organizacionais também podem ser classificadas como *estruturais* ou *dinâmicas*. Barreiras estruturais incluem dificuldades na integração interdisciplinar, limitação de recursos e desafios na gestão de múltiplos stakeholders (Mintzberg, 1990; Lawrence & Lorsch, 1967). Já as barreiras dinâmicas envolvem incertezas relacionadas à evolução tecnológica, mudanças nas políticas de financiamento e alterações econômicas ou políticas (Hoque, 2004; Burns & Stalker, 1961). Esses fatores, muitas vezes imprevisíveis, exigem que as organizações adotem estratégias de gestão flexíveis.

Paralelamente, a teoria destaca a importância dos facilitadores no ambiente organizacional. Esses facilitadores podem ser divididos em estruturais, como sistemas de gestão e redes de colaboração bem estabelecidas, e dinâmicos, como a capacidade de adaptação, inovação e flexibilidade diante de mudanças externas (Chenhall, 2003). No caso dos CPUs, esses facilitadores são importantes para assegurar a continuidade das operações e a geração de resultados consistentes, mesmo em cenários adversos (Galbraith, 1973).

Por outro lado, a abordagem configuracional de Mintzberg oferece achados para a estruturação de CPUs em diferentes contextos. A aplicação de arquétipos estruturais permite que gestores adaptem as organizações às necessidades específicas de seus ambientes, conciliando flexibilidade com integração (Mintzberg, 1990). Em ambientes acadêmicos, onde a interdisciplinaridade é um fenômeno frequente, tais configurações ajudam a equilibrar demandas diversas, promovendo maior alinhamento estratégico (Lawrence & Lorsch, 1967).

Ademais, a Teoria da Contingência, ao rejeitar soluções padronizadas e destacar a importância de estratégias adaptativas, apresenta-se como uma lente teórica relevante para a análise da gestão em CPUs. Sua ênfase na interação entre fatores internos e externos oferece um referencial para gestores destes centros enfrentarem desafios e identificarem oportunidades em ambientes de alta complexidade. Ao explorar as interações entre barreiras, facilitadores e sistemas organizacionais, essa abordagem contribuiu para um entendimento mais profundo das dinâmicas que moldam as operações desses centros, alinhando práticas de gestão às demandas contemporâneas de pesquisa e inovação (Du Gay & Vikkelsø, 2016; Mintzberg, 1990).

A Teoria da Contingência emerge, portanto, como a lente teórica que integra os conceitos discutidos neste estudo, conectando a gestão de CPUs, *project studies*, as barreiras e os facilitadores. Ao enfatizar a necessidade de adaptar práticas de gestão às variáveis contextuais específicas, a teoria oferece um arcabouço para compreender como os CPUs podem alinhar suas estruturas e processos às demandas de ambientes complexos e dinâmicos. Essa abordagem possibilita aos gestores identificar e gerenciar barreiras estruturais e dinâmicas, ao mesmo tempo em que potencializam os facilitadores para promover inovação, flexibilidade e alinhamento estratégico (Mintzberg, 1990; Lawrence & Lorsch, 1967). Assim, ao conectar os diferentes elementos teóricos explorados - CPUs, *project studies*, barreiras e facilitadores – a Teoria da Contingência proporciona uma perspectiva integrada, essencial para a análise e aprimoramento da gestão em contextos acadêmicos e de pesquisa. Ao explorar as interações entre esses elementos, a teoria contribui para a compreensão das dinâmicas organizacionais, permitindo que os gestores de CPUs enfrentem desafios e aproveitem oportunidades, em ambientes em constante transformação (Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1990).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta dissertação, de caráter qualitativo e exploratório, fundamentou-se em autores como Creswell (2013) e Yin (2018). Esse enfoque permite uma investigação dos fenômenos em estudo, possibilitando a obtenção de uma compreensão rica e detalhada dos contextos e das percepções dos participantes, conforme argumentado por Yin (2018). Ademais, a natureza deste estudo possibilita a identificação de novas variáveis, padrões ou hipóteses.

A estrutura da dissertação seguiu duas etapas principais para atender aos objetivos preestabelecidos. A primeira etapa foi a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o intuito de compilar e analisar as evidências existentes e, assim, destacar as lacunas presentes no conhecimento atual. A segunda etapa desenvolveu-se por meio de estudos de casos múltiplos, de acordo com a metodologia recomendada por Yin (2018), visando realizar investigações e permitir um exame comparativo entre diversos cenários no objetivo proposto. A abordagem seguiu duas etapas, possibilitando a compreensão dos temas investigados e fornecendo a fundamentação para o estudo, conforme ilustrado na Figura 2:

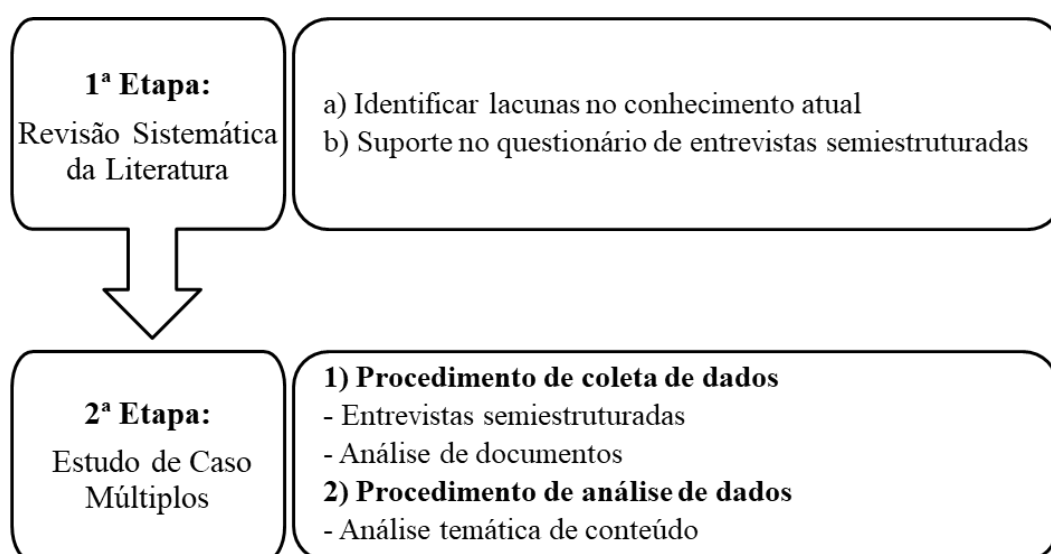


Figura 2 – Etapas da pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta seção, são descritas as etapas da pesquisa, com ênfase nos métodos utilizados para a coleta e análise dos dados, detalhando-se tanto as técnicas de coleta de dados quanto as estratégias de análise. A apresentação desses métodos visa proporcionar uma visão do processo de investigação, destacando como cada etapa contribui para alcançar os objetivos da pesquisa.

A escolha do método de Estudo de Casos Múltiplos para esta pesquisa baseou-se em razões fundamentadas, e alinhadas aos objetivos da investigação. Segundo Yin (2018), o Estudo de Casos Múltiplos é uma estratégia para explorar fenômenos complexos dentro de seus contextos reais, proporcionando uma compreensão profunda e abrangente das diferentes dinâmicas, neste caso, presentes nas operações dos CPUs.

A condução do Estudo de Casos Múltiplos nesta pesquisa seguiu algumas etapas. Primeiramente, foram selecionados CPUs que apresentassem representatividade quanto à produção acadêmica. Em seguida, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, pesquisadores e outros *stakeholders* em cada CPU e análise de documentos. As entrevistas tiveram o objetivo de capturar experiências, barreiras, facilitadores e práticas relacionadas à gestão e operação dos centros.

Além das entrevistas semiestruturadas, foram analisados documentos e informações institucionais dos CPUs. A análise dos dados seguiu duas etapas principais: a análise individual dos casos (análise intra-casos), na qual cada caso foi examinado separadamente para identificar características únicas e práticas de gestão específicas, e a análise cruzada entre os casos (análise inter casos), com o objetivo de identificar padrões comuns, variações significativas e relações entre as diferentes variáveis estudadas. Para a avaliação dos dados, foi aplicada a análise temática, que é um método indicado para identificar, analisar e relatar padrões em dados qualitativos. Esse método permite aos pesquisadores organizar e descrever detalhes do conjunto de dados. Conforme Boyatzis (1998), a análise temática não apenas oferece uma descrição detalhada, mas também interpreta diversos aspectos do tema de pesquisa. Sua flexibilidade permite que seja adaptada a diferentes contextos, sendo especialmente útil para explorar percepções e experiências em estudos qualitativos (Boyatzis, 1998).

Como mencionado anteriormente, neste estudo de caso múltiplo, foi utilizada a análise temática para identificar e interpretar padrões significativos em dados qualitativos (Boyatzis, 1998). Essa abordagem permite explorar temas emergentes das entrevistas e análise documental, oferecendo uma visão aprofundada dos fenômenos estudados (Boyatzis, 1998). Conforme explorado no estudo de Braun e Clarke (2006), a análise temática é recomendada para examinar diferentes perspectivas, destacando semelhanças e diferenças. O processo inclui familiarização com os dados, codificação, busca e definição de temas. A metodologia é amplamente utilizada e reconhecida por garantir a qualidade e credibilidade dos achados (Nowell et al., 2017; Clarke & Braun, 2014).

3.1 ETAPAS DA PESQUISA

3.1.1 PRIMEIRA ETAPA - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)

A primeira etapa foi conduzida por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com a finalidade de identificar na literatura as barreiras e facilitadores da gestão de CPUs em *Project Studies*. As pesquisas acadêmicas relativas à gestão de CPUs têm se focado principalmente na caracterização e definição destas entidades, mas pouco se sabe sobre as barreiras e facilitadores identificadas na gestão desses centros.

A busca por artigos acadêmicos foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, utilizando as seguintes palavras-chave: “University Research Cent*”, “University Research Institute*”, “Academic Research Institute”, “Academic Research Cent*” para caracterizar Centro de Pesquisa Universitária. Para o termo *barreiras*, utilizou-se as seguintes palavras-chave: “barrier*”, “obstacle*”, “impediment*”, “blockage*”, “hindrance”, “disadvantage*”, “inhibitor*”, “constraint*”, “challenge*”; para *facilitadores*, foram empregadas: “driver*”, “catalyst*”, “accelerator*”, “enabler*”, “advantage*”, “benefit*”, “facilitat*”, “promoter*”, “perspective*”; e, por fim, para *gerenciamento* e *gestão* foi utilizada a palavra-chave “manage*”.

Esta etapa da pesquisa foi realizada em fevereiro de 2024, focando-se em artigos científicos publicados entre 2014 e 2024 para capturar as pesquisas mais recentes e relevantes.

Como resultado, a busca retornou um total de 543 artigos nas bases *Scopus* e *Web of Science*. Após a triagem, baseada na análise de títulos e resumos, esse número foi reduzido para 278 artigos, que foram posteriormente exportados para uma planilha do Microsoft Excel. Após a leitura completa, 83 artigos foram selecionados como relevantes para o tema central desta pesquisa. Os critérios de inclusão dos artigos utilizados foram: (I) Aplicação ao contexto de Centro de Pesquisa Universitária (e suas derivações); (II) Menção a barreiras de gestão aplicada no contexto de CPUs; e (III) Menção a facilitadores de gestão aplicada no contexto de CPUs, conforme demonstrado na Figura 3:

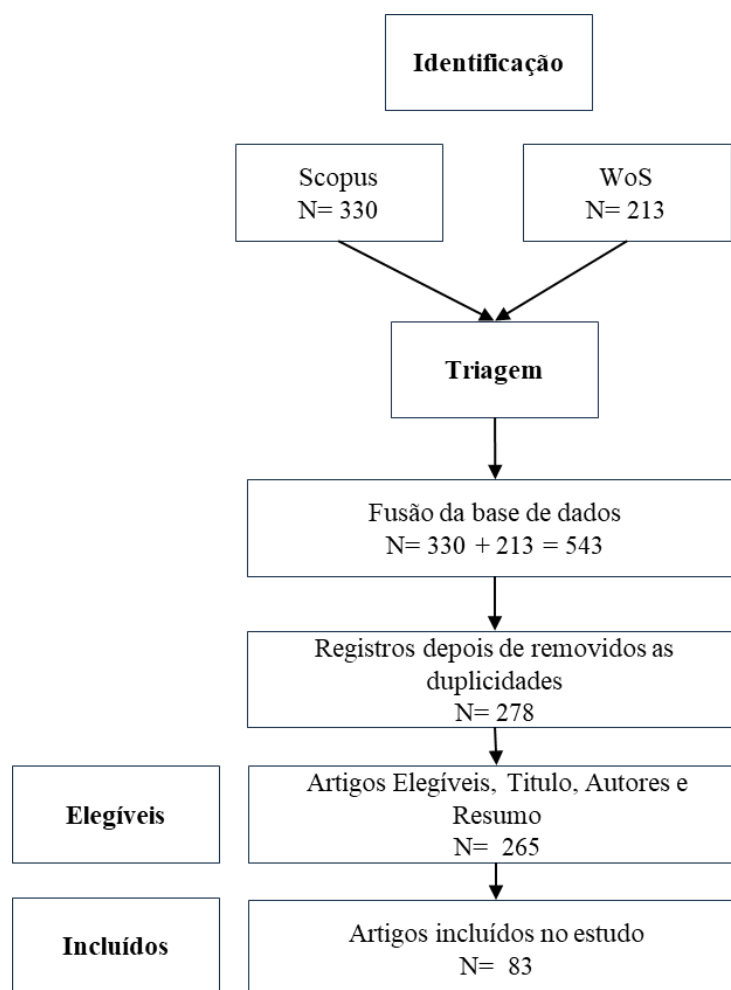


Figura 3 – Diagrama de fluxo de pesquisa
Fonte: Fluxo PRISMA, baseado em Pollock & Berge (2018)

3.1.2 SEGUNDA ETAPA – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Durante o delineamento de pesquisa qualitativa e exploratória para um estudo de caso múltiplo, o projeto buscou compreender as diferentes variações de um mesmo fenômeno sob diferentes contextos (Yin, 2018), esta abordagem permitiu uma análise comparativa que pode revelar padrões e singularidades de cada Centro de Pesquisa Universitária. O início de um estudo de caso múltiplo envolve a elaboração de perguntas de pesquisa que sejam ao mesmo tempo amplas e direcionadas (Yin, 2018). Utilizou-se como base teórica a identificação de barreiras e facilitadores em CPUs, destacando o conceito e caracterização de *project studies*. Além disso, o foco do estudo foi em CPUs situados em instituições de ensino superior, o que ressaltou a importância de realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para conectar o campo específico de estudo com a teoria escolhida.

A escolha dos casos é importante para o planejamento de um estudo de caso múltiplo, quando se faz necessário selecionar cada caso de forma que ele represente diferentes instâncias do fenômeno central em investigação, permitindo uma análise comparativa detalhada (Yin, 2018). É destacada que a análise de dados em estudos de caso múltiplo deve seguir uma abordagem tanto iterativa quanto comparativa. Inicialmente, cada caso é analisado de forma independente para identificar padrões, temas recorrentes e conexões internas (Yin, 2018). Esse exame detalhado permite uma compreensão profunda dos elementos específicos de cada caso. Posteriormente, esses casos são comparados entre si, permitindo a identificação de semelhanças e diferenças. A comparação entre os casos é fundamental para revelar padrões gerais e percepções únicas que emergem da interação entre os casos, essa metodologia comparativa é importante para alcançar uma compreensão ampla e diversificada do fenômeno em estudo (Yin, 2018).

A coleta de informações em um estudo de caso múltiplo envolve um processo diversificado, utilizando uma variedade de métodos e fontes. Métodos como RSL, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos são algumas das técnicas empregadas para alcançar uma compreensão detalhada de cada caso em particular (Yin, 2018).

As entrevistas semiestruturadas foram importantes neste processo, possibilitando um contato direto com os sujeitos envolvidos e permitindo uma compreensão mais profunda de suas vivências, opiniões e motivações. As entrevistas foram realizadas com gestores, pesquisadores e outros *stakeholders* dos CPUs, seguindo um roteiro previamente elaborado que abordou questões-chave sobre barreiras e facilitadores na gestão de CPUs.

A análise de documentos complementou as entrevistas, fornecendo uma visão adicional sobre os casos que foram estudados. No que diz respeito aos documentos, foram coletados relatórios, artigos e informações disponíveis nas páginas de Internet das respectivas universidades que demonstrassem os principais direcionadores, objetivos das instituições pesquisadas e os processos envolvidos na gestão de CPUs. Isso incluiu a identificação de barreiras e facilitadores na implementação de práticas de gestão, as mudanças organizacionais necessárias e as estratégias adotadas para melhorar o desempenho dos centros.

A análise desses documentos permitiu construir uma linha do tempo dos eventos e compreender as mudanças ao longo do período estudado, além de identificar padrões ou discrepâncias em relação às informações coletadas por meio das entrevistas. A análise dos documentos revelou-se pertinente, permitindo avaliar tanto seu propósito quanto sua relevância para a pesquisa. Ademais, a organização sistemática da documentação coletada facilitou o acesso e a referência cruzada com outros dados do estudo (Yin, 2018).

Esta abordagem documental auxiliou no entendimento sobre as práticas de gestão nos CPUs, revelando como as instituições abordam desafios específicos e se adaptam às suas respectivas realidades contextuais. Assim, foi possível alinhar as descobertas documentais com os relatos qualitativos obtidos nas entrevistas, fortalecendo a validade e a confiabilidade dos achados da pesquisa, esse instrumento de coleta e os demais estão descritos na Tabela 1.

No contexto de um estudo de caso múltiplo, conforme proposto por Yin (2018), a combinação de dados é fundamental para assegurar a autenticidade e a confiabilidade dos resultados. Essa abordagem envolve o uso de múltiplas fontes de dados para proporcionar uma compreensão mais abrangente e detalhada do fenômeno em estudo. Nesse sentido, as entrevistas semiestruturadas e a análise documental foram as duas metodologias adotadas para coletar dados de forma exaustiva e minuciosa (Yin, 2018).

A combinação de dados obtidos nas entrevistas de um único caso desempenhou um papel importante, como discutido por Yin (2018). Esse processo envolveu a comparação e o contraste das respostas de diferentes entrevistados dentro do mesmo cenário de estudo. Essa abordagem revelou tanto as consistências quanto as discrepâncias nas narrativas, oferecendo uma visão mais completa e fundamentada das percepções e experiências dos participantes. Foi essencial que o pesquisador mantivesse uma postura imparcial. O objetivo foi alcançar uma compreensão genuína dos diferentes pontos de vista dos entrevistados (Yin, 2018).

Ao integrar os dados, combinando entrevistas semiestruturadas e análise documental, o pesquisador conseguiu abordar as complexidades presentes em estudos de caso múltiplos (Yin, 2018). Essa estratégia reforçou a validade das descobertas ao fornecer múltiplas perspectivas sobre o mesmo fenômeno. Além disso, ao verificar informações de diversas fontes, conforme demonstrado na Tabela 1, visou-se assegurar a credibilidade dos dados coletados, construindo uma compreensão profunda e bem fundamentada do caso em análise.

Tabela 1 - Resumo do método e procedimentos de pesquisa

Natureza da pesquisa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Exploratória
Método	Estudo de casos múltiplos
Unidade de análise	Centros de Pesquisa Universitária
Procedimento de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e análise de documentos
Instrumento de coleta de dados	Protocolo de entrevistas e protocolo para análise de documentos
Análise dos dados	Análise temática

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2 – Matriz de amarração da pesquisa

Questão de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Procedimento de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Roteiro de Perguntas	Procedimentos de análise de dados
Como se caracterizam as barreiras e os facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em <i>Project Studies</i> ?	Sintetizar as barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em <i>Project Studies</i> .	(a) Identificar barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em <i>Project Studies</i> ;	RSL	RSL	Não aplicável	Análise temática
		(b) Categorizar barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em <i>Project Studies</i> ; e,	RSL	RSL	Não aplicável	
		(c) Mapear as práticas adotadas pelos Centros de Pesquisa Universitária em <i>Project Studies</i> para administrar barreiras e facilitadores.	Entrevistas semiestruturadas e análise de documentos	Roteiro de entrevistas com referência a RSL e análise de documentos	Perguntas de 1 a 10 (Apêndice 1)	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo empregou uma abordagem qualitativa e exploratória (Yin, 2018; Creswell, 2013). O viés qualitativo foi selecionado por permitir uma compreensão profunda e detalhada dos fenômenos em diferentes contextos – neste estudo, relacionados à gestão de CPUs. A natureza interdisciplinar e multifacetada dos CPUs demandou uma abordagem metodológica que permitisse a exploração detalhada das interações, barreiras e facilitadores presentes nesse ambiente. Essa metodologia buscou capturar as complexidades e sutilezas das experiências e perspectivas dos participantes, permitindo uma análise contextualizada das questões em estudo (Yin, 2018).

A investigação qualitativa é valiosa porque permite que os pesquisadores explorem os fenômenos em sua complexidade. Facilita a compreensão de como os indivíduos percebem e interpretam suas realidades, o que é importante para a pesquisa em áreas complexas e dinâmicas. Além disso, a natureza exploratória deste estudo é fundamental para investigar territórios pouco estudados ou áreas de grande complexidade. Estudos exploratórios são recomendados para identificar relações que podem não ter sido previamente consideradas. Eles possibilitam a descoberta de novos padrões, ampliando o entendimento sobre o tema em questão e lançando bases para pesquisas futuras mais detalhadas e específicas (Yin, 2018).

Para atingir os objetivos específicos estabelecidos, o projeto foi organizado em duas etapas. Na primeira, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), cujo propósito foi reunir e analisar as evidências existentes, bem como identificar lacunas no conhecimento atual, possibilitando uma compreensão consolidada do estado da arte na área de estudo.

Na segunda etapa, foi conduzido um estudo de casos múltiplos, uma metodologia recomendada para investigações aprofundadas. Esta abordagem permitiu um exame comparativo de diferentes cenários, facilitando a análise das variáveis em distintos contextos e possibilitando uma compreensão mais diversificada dos fenômenos estudados (Yin, 2018).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de duas principais fontes: a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) previamente conduzida, e entrevistas semiestruturadas, além da análise de documentos. A RSL proporcionou uma base teórica sólida ao compilar e analisar evidências existentes, enquanto as entrevistas semiestruturadas permitiram obter achados detalhados e

contextuais diretamente dos participantes. Os métodos específicos para a coleta e análise de dados serão detalhados nas seções seguintes, com a descrição das técnicas utilizadas.

No contexto de um estudo envolvendo múltiplos casos, é adequado desenvolver um planejamento e uma metodologia estruturada que visem a confiança dos dados coletados. Conforme mencionado por Yin (2018), o uso de diversas fontes de evidência complementa a análise e apoia a fundamentação das conclusões obtidas. As principais abordagens utilizadas para a coleta de dados neste estudo incluem entrevistas semiestruturadas e análise documental.

A seleção dos CPUs foi realizada com base na análise de artigos publicados entre 2019 e 2023, relacionados aos temas de Centros de Pesquisa Universitária e *Project Studies*. Esta análise foi conduzida utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* no mês de junho de 2024. Foram identificadas mais de 50 universidades vinculadas a artigos relevantes. A partir disso, foram enviados e-mails de contato para estas universidades, resultando em respostas de 28 (vinte e oito) CPUs, que foram incluídos neste estudo. A Tabela 3, a seguir, apresenta as universidades selecionadas e seus respectivos Centros de Pesquisa Universitária:

Tabela 3 – Universidades selecionadas e seus respectivos Centros de Pesquisa Universitária

Universidade	Centro de Pesquisa Universitária	País
1	A	Austrália
2	B	EUA
3	C	EUA
4	D	Noruega
5	E	Brasil
6	F	Bélgica
7	G	Espanha
8	H	Brasil
9	J	Brasil
9	K	Brasil
10	L	Canadá
11	M	Dinamarca
11	N	Dinamarca
12	O	Escócia
13	P	Itália
13	Q	Itália
14	R	Austrália
14	S	Austrália
14	T	Austrália
14	U	Austrália
14	V	Austrália
14	X	Austrália
14	Z	Austrália

14	W	Austrália
14	Y	Austrália
14	AA	Austrália
14	AB	Austrália
14	AC	Austrália

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se, entretanto, a dificuldade em identificar e acessar informações sobre CPUs no Brasil, pois a transparência e a visibilidade desses centros ainda são limitadas. Esse cenário difere do observado em outros países, onde as informações são mais acessíveis e bem documentadas. Como resultado, tornou-se mais difícil realizar o mapeamento e o aprofundamento do contexto brasileiro para estudos comparativos.

Por meio das entrevistas, foi possível estabelecer um contato com os gestores, líderes ou participantes envolvidos na coordenação dos Centros de Pesquisa Universitária, favorecendo o entendimento de suas perspectivas, experiências e dificuldades (Yin, 2018). O pesquisador seguiu um roteiro de entrevista com tópicos e perguntas orientadas pelos objetivos do estudo (Apêndice B), mantendo, no entanto, a flexibilidade necessária para explorar assuntos que emergissem e se mostrassem relevantes durante o diálogo.

O instrumento de coleta de dados das entrevistas (Apêndice B) iniciou-se com a coleta de dados básicos do entrevistado, incluindo nome, cargo, formação, experiência e função desempenhada na gestão em centros de pesquisa universitária. O foco principal da entrevista foi sobre aspectos específicos da gestão e das práticas adotadas nesses centros, abordando temas como barreiras, facilitadores, impactos e práticas de gestão nestes CPUs.

Na segunda parte da entrevista, foram exploradas as características do Centro de Pesquisa Universitária (CPU), incluindo suas linhas de pesquisa, volume de atividades e perfil dos participantes. Outras questões focaram na relação do centro com a universidade e seus cursos, o tipo de dependência em relação à instituição e as formas de interação com atores externos, tanto formais quanto informais. Adicionalmente, examinou-se o número de pesquisadores associados, considerando vínculos formais e informais, e a existência de cursos de gestão de projetos na universidade, além do envolvimento de estudantes em atividades de pesquisa no CPU.

Na terceira parte da entrevista, o foco esteve nas barreiras e facilitadores relacionados à gestão do CPU, onde foram discutidas as principais dificuldades enfrentadas pelos entrevistados na gestão do centro, bem como os impactos decorrentes dessas barreiras. Buscou-se também identificar quais dessas dificuldades são consideradas mais relevantes, contribuindo para uma visão mais clara dos desafios na gestão desses centros. Além disso, exploraram-se os elementos facilitadores que apoiam a gestão do centro e os impactos positivos que promovem. As perguntas

buscaram destacar quais facilitadores se mostram mais significativos, auxiliando a compreender os fatores que favorecem a gestão e o desenvolvimento de atividades nesses centros.

As entrevistas foram conduzidas até que se atingisse a saturação de dados, conforme orientado por Yin (2018), o que resultou em uma variação no número de participantes entre os diferentes centros, totalizando 28 entrevistados. Realizadas no formato remoto (online) e registradas com o auxílio da plataforma *Google Meet*, as entrevistas somaram aproximadamente 950 minutos de gravação, como apresentado a seguir na Tabela 4.

As entrevistas foram conduzidas em português e inglês, com o suporte de um profissional qualificado e experiente em inglês durante as sessões. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas em ambas as línguas. O processo de transcrição incluiu métodos manuais, realizados pelo profissional, e automáticos, por meio da ferramenta de transcrição do *Google Meet*. O profissional fez a tradução das transcrições do inglês para o português, e o pesquisador repetiu o processo para assegurar a precisão. Ao final, as duas traduções foram consolidadas, a fim de assegurar a consistência das informações em ambos os idiomas.

Dado o tema do estudo, “Gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*: Barreiras e Facilitadores”, a seleção de participantes focou em diretores e líderes com responsabilidade de gestão, coordenação e administração dos CPUs. Esses indivíduos foram escolhidos por sua visão estratégica e experiência operacional, que são essenciais para compreender as dinâmicas de gestão, bem como os desafios e facilitadores enfrentados no contexto dos CPUs, conforme dados da Tabela 4:

Tabela 4 – Entrevistas conduzidas junto aos Centros de Pesquisa Universitária

Universidade	CPU	País	Professor(a)	Cargo	Duração da Entrevista (minutos)
1	A	Austrália	RT	Diretor do CPU	35
2	B	EUA	WN	Diretor do CPU	25
3	C	EUA	JK	Diretor do CPU	39
4	D	Noruega	BA	Diretor do CPU	30
5	E	Brasil	SK	Professora pesquisadora do CPU	30
6	F	Bélgica	PK	Professor pesquisador do CPU	50
7	G	Espanha	AP	Diretor do CPU	31
8	H	Brasil	AL	Professora pesquisadora do CPU	19
9	J	Brasil	DM	Coordenadora do programa	46
9	K	Brasil	EH	Professor pesquisador do CPU	37
10	L	Canadá	ND	Diretora executiva	35
11	M	Dinamarca	HH	Diretor do CPU	37

11	N	Dinamarca	JG	Diretora de Projetos	47
12	O	Escócia	PS	Professora e diretora de pesquisa	40
13	P	Itália	MC	Diretor do CPU	38
13	Q	Itália	PB	Diretora do CPU	25
14	R	Austrália	AW	Diretora do CPU	30
14	S	Austrália	KM	Diretora do CPU	25
14	T	Austrália	JT	Diretor do CPU	38
14	U	Austrália	RC	Diretor do CPU	40
14	V	Austrália	AM	Diretor de Pesquisa e Avaliação	35
14	X	Austrália	DF	Professor e Coordenador de Pesquisa	45
14	Z	Austrália	RN	Diretor do CPU	35
14	W	Austrália	GR	Coordenadora do CPU	37
14	Y	Austrália	SG	Coordenador do Programa	30
14	AA	Austrália	EV	Diretora da Entidade	37
14	AB	Austrália	DH	Fundador e Diretor do CPU	27
14	AC	Austrália	BC	Professor pesquisador do CPU	35

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise documental complementou as entrevistas, proporcionando uma perspectiva adicional sobre os casos estudados em CPUs. Documentos foram coletados dos sites de universidades e CPUs específicos, como os das universidades de 1 a 14 e seus respectivos CPUs, com ênfase em sua data de fundação, histórico, missão, valores, parcerias, projetos, entre outras informações. Essa análise contribuiu para enriquecer a compreensão dos contextos institucionais e acadêmicos das organizações estudadas, permitindo investigar seus objetivos e desafios. Essa abordagem forneceu uma base para entender os fatores que impulsionam a gestão dos CPUs, destacando as barreiras e facilitadores no desenvolvimento de pesquisas em ambientes universitários.

É relevante destacar a riqueza das informações disponibilizadas nos sites dos CPUs localizados fora do Brasil. Os sites de CPUs internacionais, especialmente aqueles na Austrália, oferecem uma variedade de relatórios informativos, dados detalhados e documentos estratégicos que ajudam a compreender a profundidade e o foco de suas atividades. Além disso, muitos desses CPUs utilizam siglas e nomes fortes, funcionando como marcas consolidadas que reforçam sua identidade e credibilidade no cenário acadêmico global. A diversidade de CPUs na Austrália chama atenção, tanto pela quantidade quanto pela qualidade das informações apresentadas em seus portais, que frequentemente incluem transparência sobre linhas de pesquisa, impacto acadêmico, parcerias e inovação. Esses elementos trazem uma compreensão mais rica e abrangente das práticas e avanços nos CPUs internacionais, oferecendo exemplos valiosos para a análise de barreiras e facilitadores no contexto de pesquisa.

A análise documental permitiu estabelecer uma avaliação ampla dos eventos nos CPUs, proporcionando a identificação de padrões e possíveis discrepâncias em relação às informações obtidas pelas entrevistas semiestruturadas. Os documentos foram examinados, considerando fatores como origem, propósito e relevância para a pesquisa, de modo a garantir uma análise profunda e contextualizada. A organização sistemática da documentação coletada favoreceu o acesso, a referência cruzada e o confronto com os demais dados do estudo, contribuindo para uma interpretação mais integrada e coerente dos resultados (Yin, 2018).

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Para apoiar a análise cruzada dos dados, estabeleceu-se um processo estruturado de registro das evidências ao longo das etapas (Yin, 2018). Esse procedimento envolveu a documentação e detalhamento das interações com cada participante. Cada dado foi registrado e revisado de modo a permitir ajustes na coleta diante de lacunas emergentes, assegurando que as dimensões do fenômeno fossem exploradas com amplitude e rigor (Yin, 2018).

Para consolidar os materiais e evidências coletadas, o primeiro passo foi organizar os dados, preparando a transcrição das entrevistas e separando as informações obtidas nos sites e na documentação disponível de cada universidade participante. As informações consultadas incluem relatórios informativos diversos tais como (financeiros, produção científica acadêmica, volumetria de projetos e pesquisadores, entre outros), além disso, notícias publicadas nas páginas institucionais e outros documentos oficiais disponibilizados por cada CPU participante, em seu site.

As universidades e seus respectivos CPUs que tiveram seus sites consultados foram: CPU A, na universidade 1; CPUs B e C, nas universidades 2 e 3, respectivamente; CPU D, na universidade 4; e os CPUs brasileiros E, H, I, J e K, presentes nas universidades 5, 8 e 9. As informações do CPU F foram obtidas na universidade 6, e as do CPU G, na universidade 7. Complementando a pesquisa, foram consultados documentos do CPU L na universidade 10, e dos CPUs M e N na universidade 11. Além disso, os relatórios e documentos disponíveis dos CPUs O, P e Q, das universidades 12 e 13, respectivamente, forneceram dados adicionais relevantes. A universidade 14 destacou-se pela ampla gama de CPUs, abrangendo os CPUs R a AC, cada um com seus respectivos documentos institucionais detalhados, que incluíram diversos tipos de informações relevantes ao estudo.

Essa organização dos dados, bem como o cruzamento das informações dos relatórios e documentos, facilitou uma análise aprofundada e permitiu uma compreensão mais ampla das

práticas e contextos específicos de cada instituição e CPU no cenário nacional e internacional de pesquisa universitária (Yin, 2018). O material de estudo foi inicialmente submetido a uma leitura exploratória, que permitiu a identificação de temas gerais e a formação de compreensões preliminares. Nesse estágio, foi realizada uma análise inicial com o intuito de estabelecer as bases para o aprofundamento metodológico da pesquisa. Esse processo incluiu a definição do conjunto de dados a ser analisado e a seleção de documentos considerados essenciais para a investigação, assegurando que a análise subsequente estivesse alinhada aos objetivos da pesquisa (Yin, 2018).

Considerando a aplicação de estudo de caso múltiplo nesta pesquisa, a combinação de dados se apresenta como importante elemento para apoiar a busca por achados autênticos e confiáveis (Yin, 2018). Trata-se de uma utilização simultânea de múltiplas fontes em torno do mesmo fenômeno, o que favorece uma compreensão mais organizada e detalhada daquilo que se investiga (Yin, 2018). As entrevistas semiestruturadas subsidiaram o detalhamento das perspectivas e vivências dos participantes envolvidos. Nos estudos de caso, estas conversas assumem o formato de uma conversa guiada, que se diferencia dos questionários estruturados pela possibilidade de ajustar as perguntas ao longo da conversação (Yin, 2018). Tal fato viabiliza que a razão que circundam aos fatos principais sejam investigadas, de modo a acessar estes achados, permitindo a compreensão dos fenômenos de maneira mais diversificada.

A combinação de dados dentro de entrevistas de um mesmo caso oferece ao pesquisador a possibilidade de comparar e contrastar as respostas de diferentes entrevistados inseridos no mesmo contexto de estudo. Essa abordagem permitiu ao pesquisador identificar tanto semelhanças quanto diferenças nas respostas, proporcionando uma visão mais completa das diversificadas percepções e vivências dos participantes.

Neste sentido, os dados coletados foram organizados para uma análise entre os casos, abordando separadamente as entrevistas e os documentos de cada centro de pesquisa universitária (CPU). O pesquisador realizou uma análise de cada CPU, utilizando a combinação de dados para identificar e compreender as barreiras e facilitadores específicos a cada contexto. A Teoria da Contingência foi aplicada para estruturar e interpretar esses elementos, possibilitando uma visão contextualizada das variáveis envolvidas em cada caso. Concluída essa fase, os dados foram integrados em uma única base, permitindo uma análise comparativa entre os diferentes CPUs e propondo um modelo consolidado (framework) das barreiras e facilitadores na gestão de CPUs.

A análise temática foi adotada neste estudo para identificar padrões e temas recorrentes no conjunto de dados coletado (Saunders et al., 2019). Esse processo de análise foi conduzido em quatro etapas principais: familiarização, codificação, busca e refinamento de temas e reconhecimento de relacionamentos. Durante a fase de familiarização, uma leitura inicial detalhada

permitiu identificar citações e tópicos significativos que forneceram uma base para o aprofundamento das fases subsequentes.

Na etapa de codificação, que se seguiu à familiarização, o pesquisador aplicou um processo sistemático e recorrente de codificação dos dados, favorecendo a consistência das interpretações. Essa codificação detalhada, inspirada em abordagens como as descritas em Moutinho et al. (2023b), possibilitou o desenvolvimento de categorias específicas para temas como “contexto”, “barreiras”, “facilitadores”, “impactos” e “estratégias/ações,” assegurando que os códigos representassem de maneira adequada as experiências e percepções dos participantes. Nesta etapa, foi utilizado o software *Atlas.ti* (v.2024), um software especializado em análise de dados qualitativos que integra o conjunto *CAQDAS* (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*). Este recurso se mostrou fundamental para aprimorar o processo de categorização, armazenamento, estruturação e exame dos dados coletados (da Silva et al. 2022). A aplicação do *Atlas.ti* nesta dissertação permitiu não apenas um suporte adequado para a análise, mas também a personalização das relações entre códigos, oferecendo uma flexibilidade significativa ao pesquisador. Essa flexibilidade contribuiu para uma análise mais profunda e direcionada, facilitando o mapeamento das barreiras e facilitadores nos centros de pesquisa universitária.

Com os códigos definidos, a terceira fase consistiu em agrupar esses códigos em temas abrangentes que capturam a essência dos dados analisados. Esse agrupamento foi essencial para interpretar as barreiras e facilitadores no contexto dos CPUs, dando origem a temas amplos como “Estrutural”, “Tecnológico” e “Estratégico”. Essa organização temática orientou o entendimento aprofundado das dinâmicas presentes no cenário de CPUs, conectando de forma significativa os elementos observados com os objetivos da pesquisa.

A criação das categorias nesta pesquisa foi realizada em duas etapas, cada uma orientada por uma perspectiva teórica distinta para estruturar de forma adequada os dados coletados. Primeiramente, foram estabelecidas as categorias iniciais: Estrutural, Tecnológico e Estratégico, que serviram como uma organização preliminar. Essas categorias proporcionaram uma visão geral dos elementos mais amplos presentes nos CPUs, facilitando o mapeamento inicial das variáveis críticas para a gestão desses centros.

Com base na RSL realizada e na Teoria da Contingência (Lawrence & Lorsch, 1967; Woodward, 1965), a segunda etapa expandiu e refinou essas categorias para uma análise mais detalhada e adaptativa, considerando a relação entre a estrutura interna dos CPUs e seu ambiente externo. A partir dessa perspectiva, cinco novas categorias foram definidas: “Ambiente Externo e Condições do Mercado”, “Tecnologia e Inovação”, “Estrutura e Flexibilidade Organizacional”, “Integração e Colaboração Interna” e “Recursos e Dependência Externa”.

“Ambiente Externo e Condições do Mercado” engloba fatores externos amplos que impactam os CPUs, como regulamentações, políticas governamentais e condições econômicas. De acordo com a Teoria da Contingência, esses elementos externos orientam a adaptação das práticas organizacionais para garantir a competitividade e alinhamento ao contexto (Lawrence & Lorsch, 1967). A categoria “Tecnologia e Inovação” reflete a importância da atualização tecnológica e da inovação constante, fundamentais para o avanço científico e a eficiência dos processos internos nos CPUs. A Teoria da Contingência sugere que as tecnologias influenciam diretamente a estrutura organizacional, tornando-se essenciais para que os centros permaneçam relevantes e avançados (Woodward, 1965).

A categoria “Estrutura e Flexibilidade Organizacional” examinou a capacidade dos CPUs de ajustar sua estrutura para responder de forma adequada a novas demandas e mudanças no ambiente de pesquisa. Essa flexibilidade (Burns & Stalker, 1961), permite que os CPUs adaptem rapidamente suas estruturas para aproveitar oportunidades de financiamento e de colaboração científica. “Integração e Colaboração Interna” aborda as interações entre equipes e departamentos, destacando a importância de uma cooperação coesa para o funcionamento dos CPUs, essa integração é essencial para maximizar a troca de conhecimento e promover a inovação colaborativa (Lawrence e Lorsch, 1967).

Por fim, “Recursos e Dependência Externa” considera a dependência dos CPUs em relação a financiamentos e parcerias externas, influenciando suas estratégias e operações. A Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) ressalta que a obtenção e manutenção de recursos externos são vitais para a sustentabilidade dos centros, pois determinam o alcance e a viabilidade dos projetos de pesquisa.

Essas cinco categorias, fundamentadas na Teoria da Contingência, oferecem uma estrutura analítica abrangente e detalhada, proporcionando uma compreensão profunda das barreiras e facilitadores na gestão dos CPUs e permitindo adaptações para otimizar sua atuação no cenário acadêmico.

Na última fase da análise temática, os temas foram refinados, examinando-se cuidadosamente a coerência e distinção entre eles para garantir clareza. Com isso, a análise temática possibilitou não apenas a sistematização dos dados, mas também a construção de uma compreensão profunda e detalhada das dinâmicas e desafios na gestão de CPUs, alinhada aos princípios e objetivos da pesquisa (Saunders et al., 2019).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA RSL

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos a partir da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) realizada sobre a gestão de CPUs, com foco nas barreiras e facilitadores.

De acordo com a revisão sistemática da literatura, a produção de documentos nessa área era incipiente antes de 1990, com poucos artigos destacados. No entanto, a partir da década de 1990, observa-se um crescimento gradual, refletindo o interesse crescente no tema, conforme ilustrado na Figura 4. A análise por país revela que os Estados Unidos lideram a produção científica nessa área, com cerca de 180 documentos. China, Itália, Reino Unido e Alemanha também se destacam, contribuindo para a literatura sobre CPUs. No Brasil, observa-se uma contribuição considerável, posicionando-se ao lado de países como Canadá, Espanha, Japão e Holanda, conforme ilustrado na Figura 5.

Em termos de autoria, alguns pesquisadores se destacam pela frequência e impacto de suas publicações. Santoro, M.D., lidera a lista de autores, seguido por Bella, F., Leung, P.C.K., e Boardman, P.C. Outros autores notáveis incluem Casarin, J., Chang, H.M., Chegini, N., Critchley, H.O.D., Ghezzi, F., e Saunders, P.T.K., cada um contribuindo com vários documentos ao longo dos anos, conforme ilustrado na Figura 6.

Essa progressão na produção científica evidencia os CPUs como um campo de estudo em evolução, uma vez que o aumento no número de publicações reflete a importância crescente desses centros na promoção da pesquisa e *project studies*.

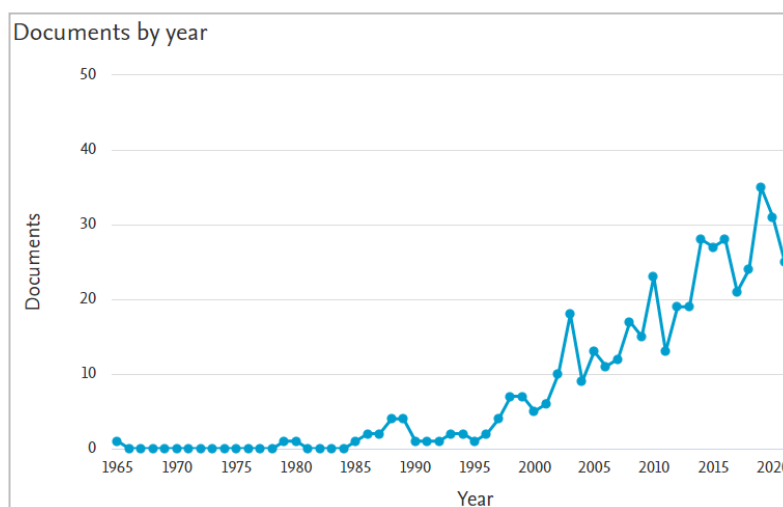


Figura 4 – Distribuição de artigos por ano
Fonte: Base Scopus – imagem gerada em junho/2024

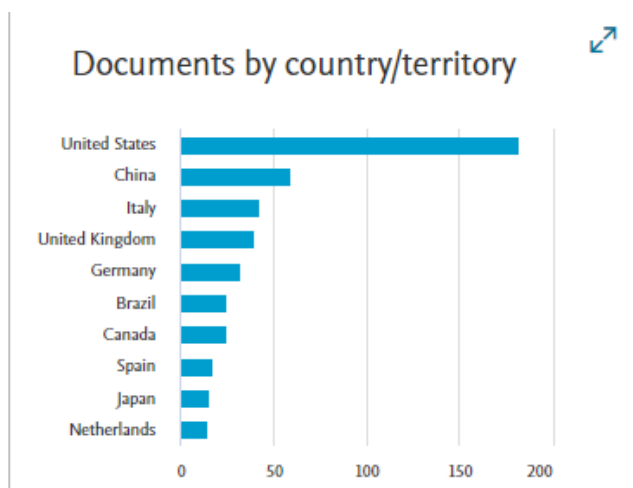


Figura 5 – Distribuição de artigos por país
Fonte: Base Scopus – imagem gerada em junho/2024

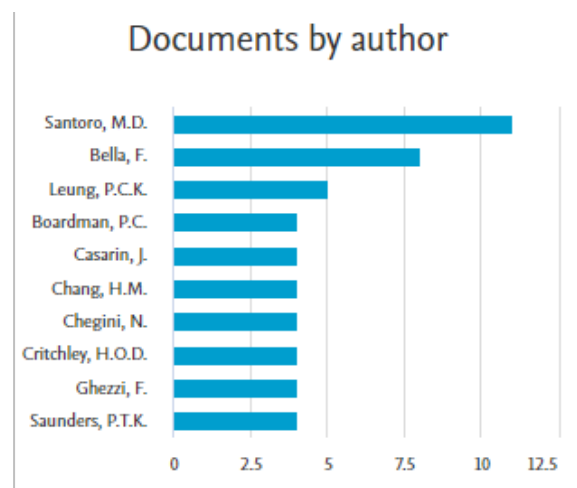


Figura 6 – Distribuição de artigos por autor
Fonte: Base Scopus – imagem gerada em junho/2024

A consolidação dos resultados da RSL revela padrões recorrentes de barreiras e facilitadores na gestão de CPUs, conforme veremos adiante nas Tabelas 5 e 6. A falta de colaboração emerge como a barreira mais frequentemente relatada, sublinhando a importância de promover um ambiente colaborativo entre diferentes departamentos e pesquisadores. A falta de clareza na definição de missão, objetivo e cultura é a segunda barreira mais mencionada, destacando a necessidade de estabelecer e comunicar claramente os objetivos e a missão dos CPUs para alinhar as atividades de pesquisa e gestão. A ausência de uma visão clara pode levar à desorganização e falta de direção nas atividades dos centros de pesquisa (Fernandes et al., 2021; Ponomariov & Boardman, 2010).

A burocracia excessiva é outra barreira que afeta a eficiência operacional e a motivação dos pesquisadores. A complexidade dos procedimentos burocráticos pode atrasar processos e diminuir a produtividade. A falta de incentivos e deficiências tecnológicas também são barreiras importantes. A falta de infraestrutura tecnológica adequada impede a realização de pesquisas avançadas e limita a capacidade de inovação. A importância de um ambiente de TI bem estruturado para suportar as atividades de pesquisa e inovação é destacada, sendo a modernização dos sistemas de TI fundamental para a sustentabilidade dos CPUs (Thomas & Jones, 2023; Fernandes et al., 2021).

A resistência à mudança é uma barreira que dificulta a implementação de novas práticas e inovações. A gestão inadequada do tempo, que inclui a dificuldade de equilibrar múltiplas responsabilidades e prazos apertados, é um desafio comum em ambientes acadêmicos (Schneller et al., 2023). Este desafio é frequentemente exacerbado pela falta de uma estrutura organizacional flexível e apoio adequado.

Embora não seja a barreira mais mencionada, a falta de financiamento continua sendo um desafio significativo que limita a capacidade dos CPUs de adquirir recursos e desenvolver infraestruturas necessárias. O financiamento inadequado impacta diretamente a capacidade de inovação e competitividade dos centros de pesquisa (Fernandes et al., 2021).

Outras barreiras identificadas incluem liderança fraca ou inflexível, problemas de comunicação, estrutura organizacional muito rígida, pressão excessiva por resultados, falta de confiança, resistências pessoais, incertezas, falta de criatividade, networking ineficiente, sobrecarga de informação, fracas habilidades interpessoais e sociais, e fragmentação das áreas de pesquisa. Essas barreiras ilustram a complexidade e os múltiplos desafios enfrentados pelos gestores de CPUs (Jellinek et al., 2021).

Por outro lado, a revisão sistemática de literatura também identificou vários facilitadores que podem ser potencializados para mitigar as dificuldades enfrentadas. Um deles é a clareza na definição de missão, objetivo e cultura, destacando a importância de uma visão clara e compartilhada, alinhada com os objetivos estratégicos dos centros de pesquisa (Rego et al., 2009). A colaboração também é um fator estruturante, pois promove um ambiente de trabalho integrado entre diferentes departamentos e pesquisadores. Um ambiente de TI adequado é essencial para suportar as atividades de pesquisa e inovação. A estrutura organizacional adequada facilita a gestão eficiente dos recursos e a comunicação efetiva é fundamental para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos do centro (Schneller et al., 2023; Ponomariov & Boardman, 2010).

Incentivos claros e adequados aumentam a motivação dos pesquisadores e promovem um ambiente de trabalho positivo. A gestão satisfatória e a existência de formação e capacitação são fundamentais para desenvolver competências e lideranças adequadas dentro dos CPUs. A gestão proativa de riscos permite antecipar e mitigar possíveis obstáculos, enquanto o networking efetivo expande as oportunidades de colaboração e inovação.

A governança adequada garante que as políticas e processos sejam seguidos de maneira eficiente, e o apoio institucional oferece os recursos e suporte necessários para a realização das atividades de pesquisa. Finalmente, a gestão do tempo adequada ajuda a equilibrar as múltiplas responsabilidades e prazos comuns nos ambientes acadêmicos (Burnes et al., 2023; Geraldi et al., 2020), conforme Tabelas 5 e 6 a seguir.

Tabela 5 – Barreiras presentes na gestão de CPUs identificadas na literatura

Barreiras	Frequência
Ausência de financiamento	35
Burocracia excessiva	23
Falta de colaboração	18
Falta de incentivos	11
Falta de clareza na definição de missão, objetivo e cultura	6
Deficiências tecnológicas	4
Resistência à mudança	3
Inadequada gestão de tempo	2
Liderança fraca ou inflexível	2
Problemas de comunicação	2
Estrutura organizacional muito rígida	2
Pressão excessiva por resultados	2
Falta de confiança	1
Resistência pessoais	1
Incertezas	1
Falta de criatividade	1
Networking ineficiente	1
Sobrecarga de informação	1
Habilidades interpessoais/sociais fracas	1
Fragmentação das áreas de pesquisa	1
Total	118

Tabela 6 – Facilitadores presentes na gestão de CPUs identificadas na literatura

Facilitadores	Frequência
Clareza na missão, objetivo e cultura	12
Forte colaboração	8
Ambiente de TI adequado	6
Estrutura organizacional adequada	3
Comunicação efetiva	3
Incentivos claros e adequados	2
Gestão satisfatória	2
Existência de formação e capacitação	2
Gestão proativa de riscos	1
Networking efetivo	1
Governança adequada	1
Apoio institucional	1
Gestão do tempo adequada	1
Total	43

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS CASOS

Nesta seção, são apresentados os resultados, análises intra-casos e análises inter-casos, que abordam individualmente cada um dos CPUs participantes das universidades envolvidas. Para esta análise, foram considerados os contextos específicos de cada CPU, a saber: CPU A, da Universidade 1; CPU B, da Universidade 2; CPU C, da Universidade 3; CPU D, da Universidade 4; CPU E, da Universidade 5; CPU F, da Universidade 6; CPU G, da Universidade 7; CPU H, da Universidade 8; CPUs J e K, da Universidade 9; CPU L, da Universidade 10; CPUs M e N, da Universidade 11; CPU O, da Universidade 12; CPUs P e Q, da Universidade 13; e, finalmente, CPUs R a AC, da Universidade 14.

Essa análise detalhada buscou identificar as barreiras e facilitadores específicos de cada instituição, permitindo compreender de forma minuciosa os aspectos que envolvem estrutura organizacional, recursos tecnológicos e alinhamento estratégico, e seu impacto na gestão e no desempenho de cada CPU. Ademais, aplicaram-se os princípios da Teoria da Contingência para examinar as adaptações e respostas específicas de cada CPU às suas condições internas e externas.

5.1 ANÁLISE INTRA-CASOS

O estudo aborda a gestão e os desafios enfrentados por diversos CPUs ao redor do mundo, com foco em suas estruturas, barreiras e facilitadores. Cada CPU é analisado no contexto de sua missão e contribuição científica, destacando áreas como sustentabilidade ambiental, inovação tecnológica, saúde global e gestão de projetos. Apesar das diferenças regionais e temáticas, barreiras comuns incluem a dependência de financiamento externo, burocracia institucional, falta de clareza na missão e desafios de retenção de talentos. Por outro lado, os facilitadores mais recorrentes são as redes de colaboração externas, clareza de missão e suporte institucional. A análise intra-casos revela como estratégias adaptativas, governança flexível e parcerias interdisciplinares são cruciais para mitigar barreiras e potencializar o impacto das pesquisas.

Além disso, os impactos das barreiras e estratégias variam conforme o contexto. Centros como o CPU A, na Austrália, mostram como a combinação de infraestrutura de ponta e clareza de missão pode compensar limitações financeiras. Já o CPU G, na Espanha, e o CPU H, no Brasil, enfrentam desafios organizacionais que exigem maior integração e alinhamento

estratégico. A dependência de financiamento externo e a falta de cultura de colaboração são desafios comuns entre os CPUs, mas são parcialmente superados por práticas inovadoras de disseminação de conhecimento e fortalecimento de redes de contato. Assim, o estudo conclui que a adaptação às condições ambientais específicas, alinhada à Teoria da Contingência, é essencial para o sucesso e a sustentabilidade dos CPUs analisados.

Considerando o detalhamento do contexto, barreiras, facilitadores, impactos e estratégias de cada Centro de Pesquisa Universitária (CPU) a análise intra-casos detalhada está disponível no Apêndice C.

5.2 ANÁLISE INTER-CASOS

A análise inter-casos revela um panorama abrangente das barreiras enfrentadas por diferentes CPUs, destacando fatores críticos que afetam seu desempenho e sustentabilidade. Conforme apresentado na Tabela 7, barreiras como falta de financiamento, burocracia excessiva, e resistência à mudança são amplamente mencionadas, indicando desafios estruturais e organizacionais comuns. A falta de colaboração e incentivos institucionais, apontadas em diversas universidades, refletem a necessidade de maior integração entre equipes e stakeholders, enquanto problemas de comunicação e inadequação da gestão do tempo sublinham limitações operacionais que comprometem a eficiência das atividades.

Notavelmente, conforme a Tabela 7, as barreiras como a fragmentação das áreas de pesquisa e a estrutura organizacional rígida surgem em CPUs específicos, sugerindo que a falta de flexibilidade pode dificultar a inovação e o alinhamento estratégico. A análise também destaca a pressão por resultados e incertezas como fatores que influenciam negativamente o ambiente acadêmico, afetando tanto a produtividade quanto o bem-estar das equipes. A ausência de clareza na missão, objetivo e cultura organizacional, mencionada por alguns CPUs, reforça a importância de diretrizes bem definidas para promover engajamento e coesão. Essas dinâmicas evidenciam a relevância de abordagens adaptativas e colaborativas para superar as barreiras identificadas, fortalecendo a capacidade dos CPUs de enfrentar contextos adversos e potencializar seu impacto científico e social.

Por outro lado, a análise dos facilitadores destacados pelos CPUs, conforme sintetizado na Tabela 8, evidencia elementos fundamentais para o sucesso e sustentabilidade das atividades de pesquisa. A clareza na missão, objetivos e cultura organizacional é um fator recorrente, mencionado por diversos CPUs, destacando sua importância para o alinhamento estratégico e motivação das equipes. Além disso, práticas como networking efetivo, comunicação eficiente

e incentivos claros demonstram ser pilares para a criação de um ambiente colaborativo e produtivo.

Outro ponto central é a governança adequada e o apoio institucional (conforme a Tabela 8), que oferecem a base estrutural necessária para a condução de projetos e a superação de desafios organizacionais. A estrutura organizacional adaptada e o ambiente de TI adequado são igualmente mencionados como facilitadores, reforçando a importância de recursos modernos e bem gerenciados para o desenvolvimento de pesquisas de alta qualidade. Por fim, a forte colaboração e a gestão satisfatória, quando presentes, potencializam o impacto das iniciativas científicas, promovendo inovação e integração entre diferentes stakeholders. Esses fatores corroboram a relevância de estratégias integradoras para maximizar a eficácia e a competitividade dos CPUs.

Tabela 7 – Barreiras Mencionadas pelos CPUs

Universidade	CPU	Professor(a)	Falta de Colaboração	Burocracia Excessiva	Falta de Incentivos	Falta de Financiamento	Resistência à Mudança	Inadequada Gestão de Tempo	Problemas de Comunicação	Estrutura Organizacional Muito Rígida	Falta de Confiança	Pressão Excessiva por Resultados	Fragmentação das áreas de pesquisa	Incertezas	Falta de clareza na missão, objetivo e cultura
1	A	RT	X	X	X	X			X	X	X			X	
2	B	WN		X		X									
3	C	JK				X							X	X	
4	D	BA		X	X	X		X		X			X	X	
5	E	SK			X		X	X	X		X				X
6	F	PK		X		X	X	X			X	X		X	
7	G	AP			X					X					
8	H	AL		X	X	X		X		X					
9	J	DM	X	X								X	X		
9	K	EH				X									
10	L	ND		X	X	X	X	X		X		X		X	
11	M	HH				X									
11	N	JG		X	X			X	X		X	X		X	
12	O	PS				X				X		X	X		
13	P	MC	X	X	X	X									
13	Q	PB				X								X	
14	R	AW		X	X	X									
14	S	KM		X		X		X							
14	T	JT	X	X	X	X	X			X					
14	U	RC		X		X									
14	V	AM		X	X	X								X	
14	X	DF		X		X									
14	Z	RN	X			X									
14	W	GR		X	X		X	X						X	
14	Y	SG	X			X									
14	AB	DH		X		X		X							
14	AC	BC		X											

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 – Facilitadores Mencionados pelos CPUs

Universidade	CPU	Professor(a)	Clareza na missão, objetivo e cultura	Forte colaboração	Ambiente de TI adequado	Estrutura organizacional adequada	Comunicação efetiva	Incentivos claros e adequados	Gestão satisfatória	Networking efetivo	Governança adequada	Apoio institucional
13	P	MC	X									X
1	A	RT	X			X		X		X	X	
14	R	AW	X	X				X	X	X		X
2	B	WN	X	X		X	X	X	X	X		
14	S	KM		X				X	X			
14	T	JT								X		X
9	J	DM						X	X			X
5	E	SK	X	X			X	X	X	X		
11	M	HH										X
14	U	RC	X									X
12	O	PS								X		X
14	V	AM	X	X		X					X	X
14	X	DF		X						X		X
14	Z	RN	X									X
13	Q	PB		X	X	X						X
9	K	EH	X	X	X	X	X	X	X	X		X
3	C	JK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14	W	GR		X		X	X		X	X	X	X
14	Y	SG	X	X	X		X	X		X	X	X
7	G	AP		X		X	X	X	X			X
14	AB	DH	X		X	X	X			X	X	
14	AC	BC					X					
10	L	ND	X	X	X		X		X	X	X	X
11	N	JG	X	X			X		X	X	X	X
6	F	PK	X	X			X		X	X	X	X
8	H	AL	X	X	X		X	X		X		X
4	D	BA	X	X			X		X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 9 apresenta um comparativo visual entre as barreiras e os facilitadores mencionados pelos CPUs, utilizando uma codificação de cores para destacar suas dinâmicas. As células em vermelho indicam barreiras enfrentadas, como falta de financiamento, burocracia excessiva e resistência à mudança, que são frequentes em diversos CPUs, apontando para desafios estruturais e culturais que limitam o desempenho. A fragmentação das áreas de pesquisa e a falta de clareza na missão também se destacam em vermelho, indicando a necessidade de maior integração organizacional e alinhamento estratégico. Em contraste, as células em verde sinalizam facilitadores como clareza na missão, networking efetivo, governança adequada e incentivos claros, que contribuem significativamente para mitigar os desafios e impulsionar os resultados. A predominância de verde em CPUs específicos reflete um ambiente mais resiliente e adaptado às demandas acadêmicas e de pesquisa.

Tabela 9 – Comparativo das Barreiras e Facilitadores mencionados pelos CPUs

CPU	País	Adaptação a Mudança	Ambiente de TI	Apoio institucional	Colaboração	Comunicação	Confiança	Estrutura Organizacional	Financiamento	Fragmentação de áreas	Gestão	Gestão de Tempo	Governança	Incentivos	Incertezas	Missão, objetivo e cultura	Networking	Pressão por Resultados
A	Austrália																	
AB	Austrália																	
AC	Austrália																	
R	Austrália																	
S	Austrália																	
T	Austrália																	
U	Austrália																	
V	Austrália																	
W	Austrália																	
X	Austrália																	
Y	Austrália																	
Z	Austrália																	
F	Bélgica																	
E	Brasil																	
H	Brasil																	
J	Brasil																	
K	Brasil																	
L	Canadá																	
M	Dinamarca																	
N	Dinamarca																	
O	Escócia																	
G	Espanha																	
B	EUA																	
C	EUA																	
P	Itália																	
Q	Itália																	
D	Noruega																	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 7 ilustra as barreiras mais significativas enfrentadas pelos CPUs, destacando a "Falta de Financiamento" como o principal obstáculo, mencionado 16 vezes, muito acima das demais. A "Burocracia Excessiva", com 4 menções, aparece como a segunda barreira mais recorrente, seguida de outras categorias isoladas como "Falta de Colaboração", "Falta de Incentivos" e "Resistência à Mudança", cada uma registrada uma única vez. Esses dados refletem a predominância de desafios estruturais e financeiros no ambiente acadêmico, evidenciando a necessidade de estratégias para diversificar fontes de financiamento e simplificar processos burocráticos, garantindo maior eficiência e sustentabilidade dos CPUs.

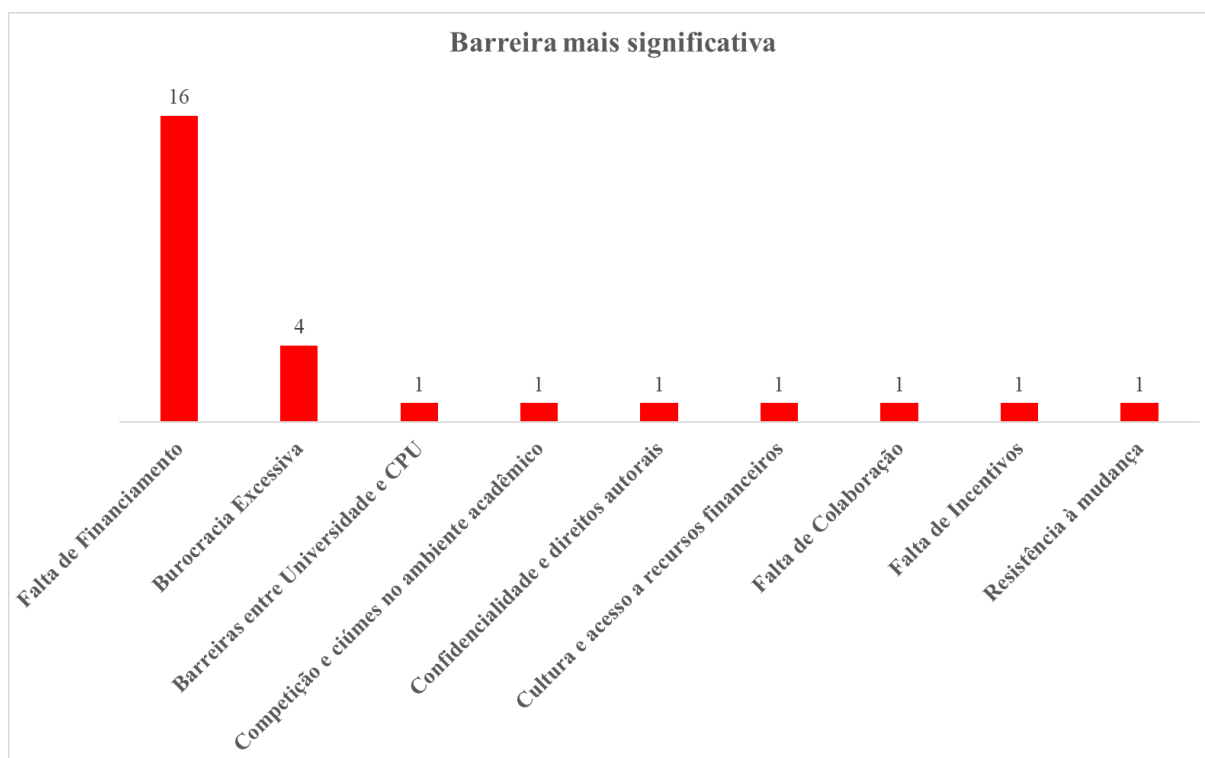


Figura 7 – Barreira mais significativa
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 8 destaca os facilitadores mais significativos mencionados pelos CPUs, com o "Apoio Institucional" liderando, sendo citado seis vezes como o principal elemento de suporte. Em seguida, a "Clareza na missão, objetivo e cultura" aparece com cinco menções, evidenciando sua importância para o alinhamento estratégico e motivação das equipes. Outros fatores como "Forte colaboração" e "Networking efetivo" são referenciados duas vezes cada, indicando a relevância da integração e do fortalecimento de redes para o sucesso dos projetos.

A "Comunicação efetiva" e a "Estrutura organizacional adequada", ambas com uma menção, embora menos recorrentes, também destacam sua importância para criar um ambiente propício à eficiência e inovação. Esses dados ressaltam que, enquanto barreiras estruturais são

freqüentes, os facilitadores têm um papel fundamental em mitigar seus efeitos, promovendo a sustentabilidade e o impacto positivo dos CPUs. A análise reafirma a importância de estratégias integradoras e de um suporte institucional robusto para maximizar o desempenho acadêmico e científico.

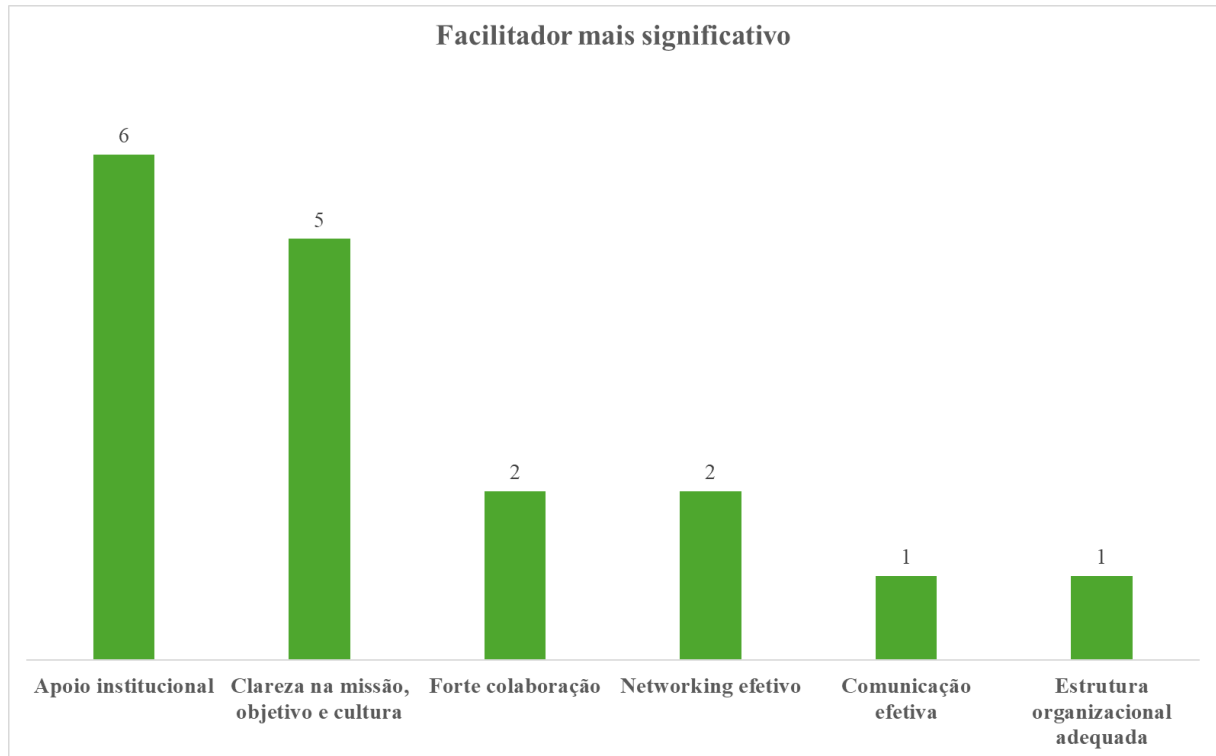


Figura 8 – Facilitador mais significativo
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 9 apresenta o mapeamento dos CPUs entrevistados ao redor do mundo, destacando as principais barreiras e facilitadores enfrentados em suas operações. A distribuição geográfica evidencia desafios globais como a falta de financiamento e burocracia excessiva, contrastando com fatores facilitadores como apoio institucional e networking. Essa análise global ressalta a importância de adaptações contextuais para maximizar a eficácia das instituições.

Centros de Pesquisa Universitária (CPUs): Principais Barreiras e Principais Facilitadores

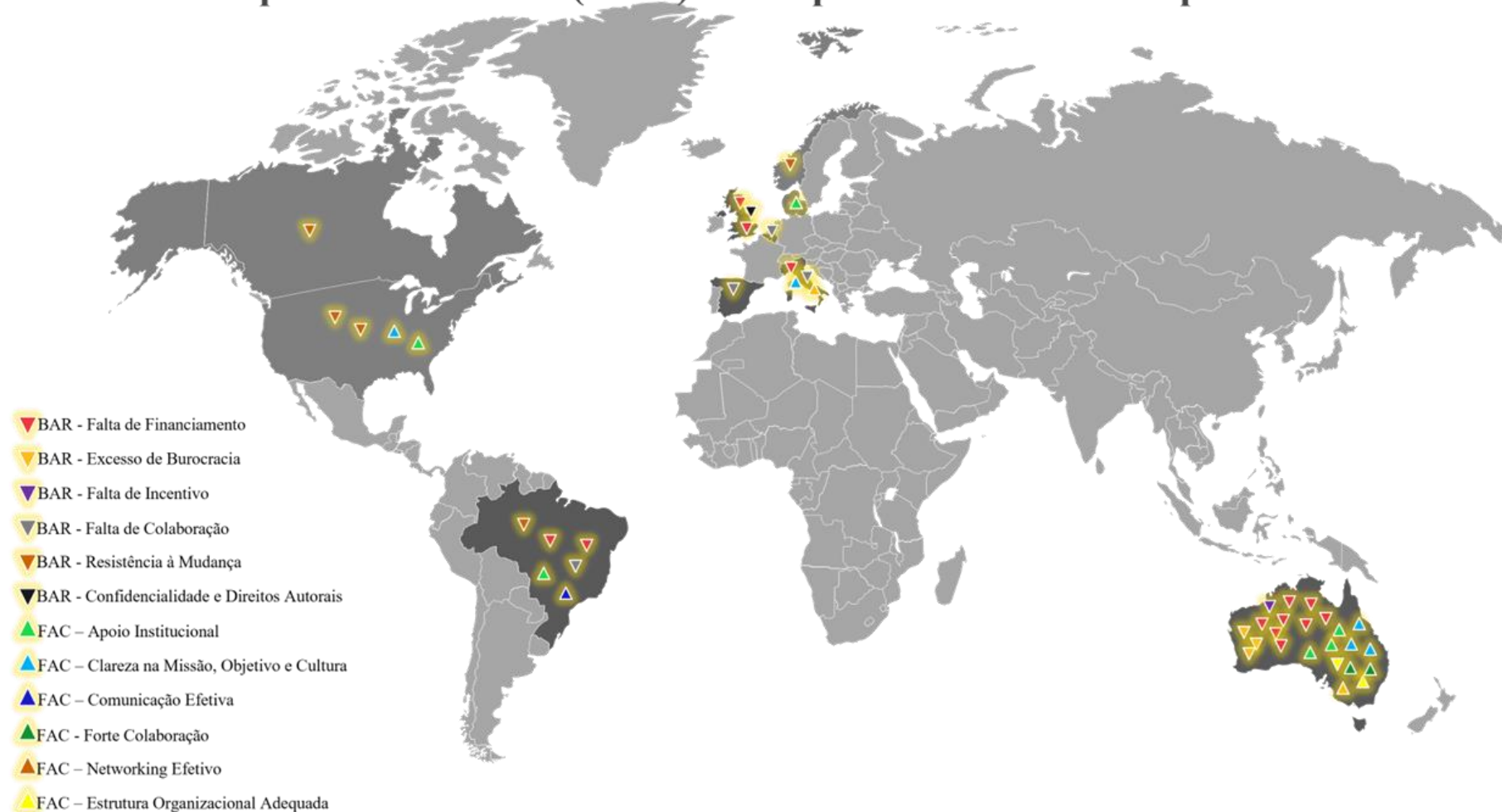


Figura 9 – Principais Barreiras e Principais Facilitadores
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 10 destaca os impactos causados pelas barreiras enfrentadas pelos CPUs, revelando restrições operacionais como a consequência mais recorrente, mencionada 12 vezes. Essas restrições frequentemente decorrem de limitações estruturais, como burocracia excessiva e falta de financiamento, que comprometem a eficiência e a execução dos projetos. Em segundo lugar, as limitações estratégicas aparecem com 10 menções, refletindo dificuldades na definição e implementação de objetivos organizacionais claros, o que pode inibir a inovação e o crescimento dos CPUs.

Problemas relacionados à contratação e retenção de equipe, assim como desafios em pesquisa, inovação e escalabilidade, foram mencionados seis vezes cada. Esses fatores apontam para o impacto direto das barreiras no capital humano e no potencial de desenvolvimento das pesquisas realizadas. A dependência de financiamento, citada cinco vezes, reforça a vulnerabilidade dos CPUs a recursos externos, evidenciando a necessidade de estratégias diversificadas para garantir a sustentabilidade financeira (conforme Figura 10).

A Figura 11 ilustra os impactos causados pelos facilitadores identificados nos CPUs, destacando que fatores como facilitação de financiamento, colaboração e alinhamento com a missão institucional, assim como a estabilidade operacional, foram mencionados seis vezes cada. Esses elementos refletem a importância de estruturas que promovem sustentabilidade e eficiência nos centros. Adicionalmente, facilitadores relacionados ao alcance institucional, colaboração de alta qualidade, eficiência operacional e melhorias na qualidade das pesquisas, embora menos recorrentes, também aparecem como contribuições significativas para a performance dos CPUs (conforme Figura 11).

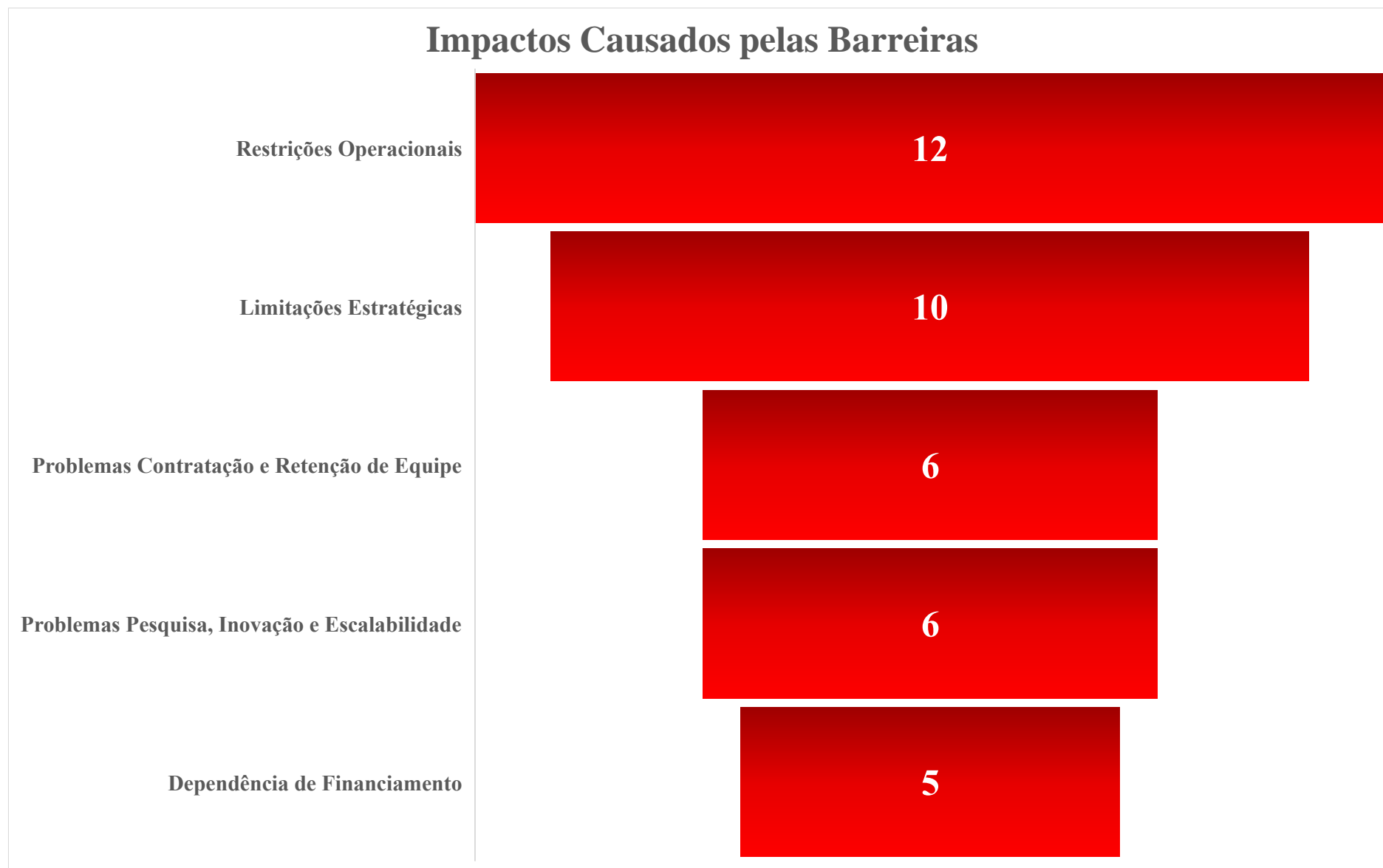


Figura 10 – Impactos Causados pelas Barreiras
Fonte: Elaborado pelo autor.

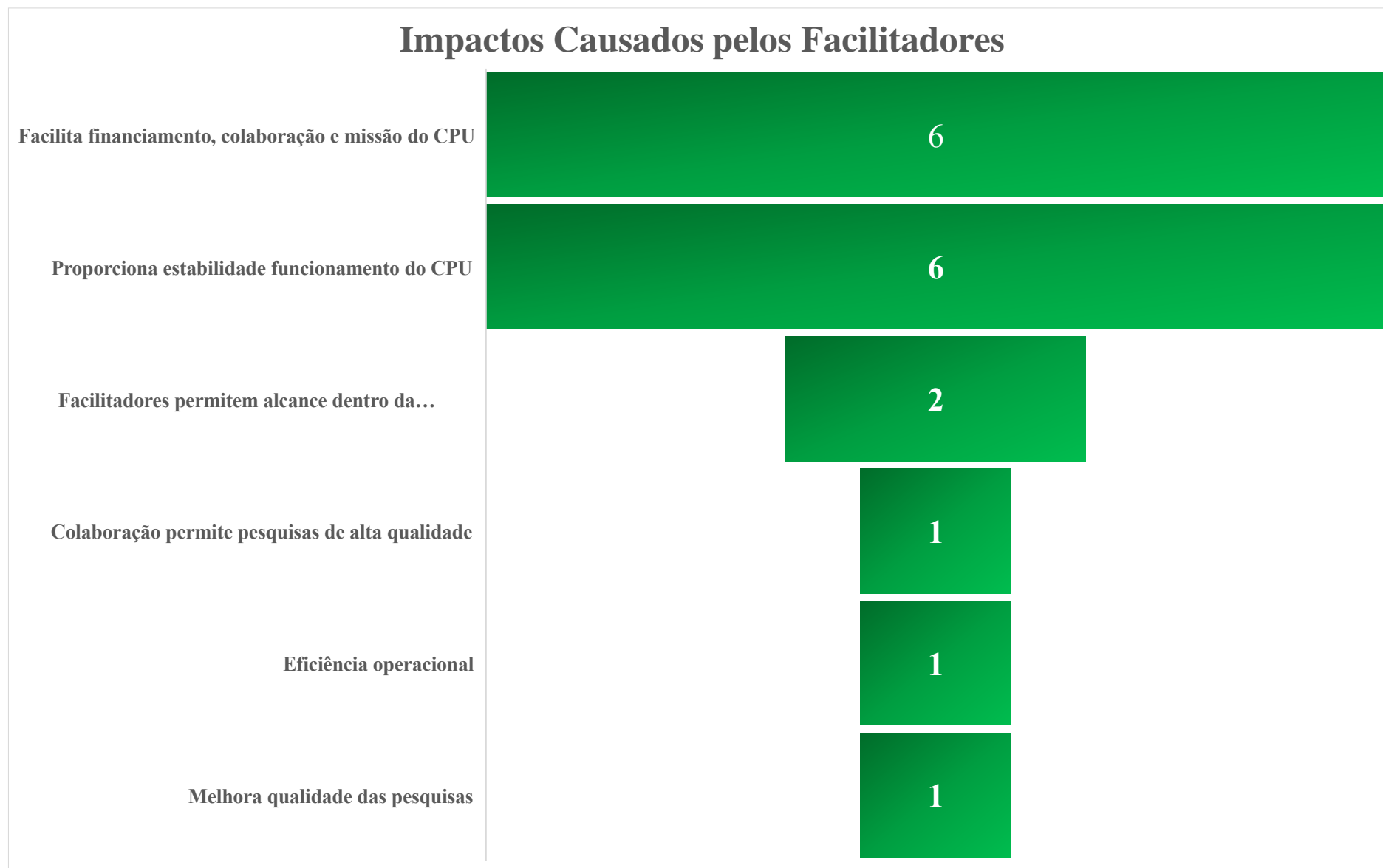


Figura 11 – Impactos Causados pelos Facilitadores
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.1 Análise Inter-casos 1: as consequências e os impactos das barreiras nos CPUs sob a perspectiva da Teoria da Contingência

Os CPUs desempenham um papel estratégico na integração entre ensino, pesquisa e impacto social, atuando como núcleos de inovação interdisciplinar (Fernandes et al., 2021b; Stahler & Tash, 1994). Contudo, a gestão desses centros enfrenta desafios, decorrentes de barreiras internas e externas que afetam diretamente sua funcionalidade e a consecução de seus objetivos institucionais (Rossoni et al., 2023; Lawrence & Lorsch, 1967). Entre as barreiras internas, destacam-se a falta de clareza nos objetivos organizacionais, que compromete o alinhamento estratégico das equipes, e a infraestrutura inadequada, que limita as capacidades tecnológicas necessárias para a realização de pesquisas avançadas (Boardman & Bozeman, 2006). Além disso, a gestão ineficaz de recursos humanos, com dificuldades na organização do tempo e no engajamento de pesquisadores, prejudica a eficiência dos projetos (Fernandes et al., 2021a). Por meio da análise temática, foi possível identificar padrões consistentes que evidenciam como a falta de infraestrutura adequada não apenas restringe as capacidades de pesquisa, mas também desmotiva os pesquisadores, comprometendo o alcance dos resultados esperados. Esse achado foi obtido pela classificação sistemática de códigos, permitindo compreender as conexões entre infraestrutura e desempenho organizacional (Saunders et al., 2019; Fernandes et al., 2015).

No campo das barreiras externas, as mudanças nas políticas de financiamento representam um obstáculo crítico, colocando em risco a sustentabilidade de projetos de longo prazo (Fernandes et al., 2021a; Burns & Stalker, 1961). Ademais, as divergências entre stakeholders, incluindo acadêmicos, parceiros industriais e outros atores, geram conflitos que dificultam a colaboração interdisciplinar (Rossoni et al., 2023; Bruneel et al., 2010). Essas barreiras têm consequências profundas, como a redução da produção científica, que afeta a capacidade de inovação dos CPUs; a desmotivação de equipes, comprometendo o desempenho das pesquisas; e os desafios para promover a integração de diferentes áreas do conhecimento, essencial para soluções inovadoras (Schneller et al., 2023; Fernandes et al., 2021a). A aplicação da análise temática contribuiu para organizar esses dados em macrotemas que revelam os impactos dessas barreiras, conectando a fragmentação de políticas de financiamento com a dificuldade de estabelecer parcerias duradouras, o que reforça a necessidade de um alinhamento mais robusto entre as partes envolvidas (Saunders et al., 2019).

Para enfrentar esses desafios, estratégias baseadas na Teoria da Contingência mostram-se eficazes ao permitir ajustes organizacionais que considerem as especificidades de cada CPU

(Lawrence & Lorsch, 1967). Entre essas práticas destacam-se o apoio institucional consistente, que envolve investimentos em infraestrutura e na capacitação contínua de pesquisadores (Boardman & Bozeman, 2006); a promoção de ambientes colaborativos, que facilitam o alinhamento de interesses entre stakeholders (O'Dwyer et al., 2022); e a gestão proativa de riscos, com identificação e mitigação de problemas desde os estágios iniciais dos projetos (Kerzner, 2017). A análise temática também destacou como as práticas de gestão que promovem a interdisciplinaridade estão associadas a melhores resultados nos CPUs, evidenciando que iniciativas voltadas para a mitigação de conflitos entre stakeholders podem fortalecer o impacto científico e social das pesquisas (Fernandes et al., 2021b).

A adoção dessas estratégias gera impactos positivos significativos. Fortalece a resiliência organizacional, proporcionando flexibilidade para que os CPUs respondam de forma eficiente às mudanças externas (Rossoni et al., 2023; Burns & Stalker, 1961). Além disso, fomenta a interdisciplinaridade, ampliando a capacidade de abordar questões científicas complexas de maneira integrada (Fernandes et al., 2021a; Söderlund & Sydow, 2019). Finalmente, contribui para aumentar a relevância social da pesquisa, conectando os resultados acadêmicos às demandas práticas da sociedade (Schneller et al., 2023; Fernandes et al., 2021b). A sistematização desses impactos por meio da análise temática permitiu refinar os elementos que promovem a sustentabilidade dos CPUs, garantindo maior coerência e distinção nos resultados alcançados.

Dessa forma, compreender as barreiras enfrentadas pelos Centros de Pesquisa Universitária e implementar estratégias eficazes é essencial para maximizar seu impacto científico e social. A utilização de abordagens como a Teoria da Contingência possibilita alinhar práticas de gestão às demandas específicas de cada contexto, promovendo a inovação, a sustentabilidade e a relevância prática em um cenário acadêmico em constante transformação (Mintzberg, 1990; Lawrence & Lorsch, 1967).

5.2.2 Análise Inter-casos 2: as similaridades dos Centros de Pesquisa Universitária vinculados à Universidade 14 (Sidney)

Os CPUs vinculados à Universidade 14, na Austrália, desempenham um papel estratégico na produção de conhecimento interdisciplinar e na promoção de inovações que impactam a sociedade e a economia. No entanto, esses centros enfrentam barreiras significativas, que incluem a falta de financiamento adequado, o excesso de burocracia e a dificuldade em estabelecer colaborações interdisciplinares. A dependência de recursos públicos acentua a vulnerabilidade dos CPUs às mudanças nas prioridades políticas e institucionais, criando desafios para a

sustentabilidade de longo prazo. Esses fatores comprometem a autonomia organizacional, a retenção de talentos qualificados e a execução de agendas de pesquisa, corroborando os princípios da Teoria da Contingência, que enfatiza a necessidade de organizações adaptarem suas práticas às demandas externas (Lawrence & Lorsch, 1967).

Ao mesmo tempo, facilitadores importantes foram identificados, incluindo o apoio institucional fornecido pela Universidade 14, a integração com redes internacionais de pesquisa e o uso de tecnologias avançadas. Essas condições fortalecem a governança dos CPUs e criam um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos de alto impacto. A análise temática de conteúdo permitiu identificar padrões comuns entre os centros, destacando a relevância de uma estrutura organizacional clara, a eficácia na comunicação e o apoio institucional como pilares para a superação das barreiras mencionadas. Esses achados também refletem os benefícios da diversificação de fontes de financiamento e da capacitação contínua das equipes, estratégias que emergiram como respostas adaptativas às limitações impostas pelo contexto externo.

Os impactos positivos desses CPUs incluem avanços significativos na pesquisa interdisciplinar, que têm contribuído para a inovação tecnológica e a resolução de problemas complexos. A reputação institucional da Universidade 14 é amplificada por esses centros, que fortalecem sua posição no cenário internacional e aumentam a capacidade de atrair parcerias.

A análise temática foi essencial para compreender as similaridades entre os CPUs da Universidade 14, organizando os dados em temas e subtemas que evidenciam tanto os desafios quanto as oportunidades enfrentadas. Esse processo permitiu a identificação de elementos estruturais e contextuais que se repetem nos diferentes centros, oferecendo achados para a formulação de estratégias gerenciais.

5.3 A APLICAÇÃO DA TEORIA DA CONTINGÊNCIA EM CENTROS DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA (CPUS): CLASSIFICAÇÃO DE BARREIRAS E FACILITADORES

A Teoria da Contingência apresenta-se como um marco teórico de grande relevância para a compreensão das múltiplas formas de organização e gestão (Lawrence & Lorsch, 1967; Burns & Stalker, 1961). Essa abordagem fundamenta-se na premissa de que não existe um modelo único ideal de gestão, mas sim diversas possibilidades que dependem das condições específicas de cada contexto (Woodward, 1965). No âmbito da gestão de CPUs, essa perspectiva oferece um arcabouço teórico robusto para a identificação e classificação de barreiras e facilitadores, distribuídos em cinco categorias inter-relacionadas (Schein, 1985; Galbraith, 1974).

A primeira categoria, tecnologia e processos operacionais, fundamenta-se nos estudos de Joan Woodward, que explorou a relação entre tecnologia e estrutura organizacional (Woodward, 1965).

O ambiente e as condições externas constituem a segunda categoria, fortemente influenciada pelos trabalhos de Lawrence e Lorsch, que destacaram a importância da adaptação organizacional a ambientes dinâmicos (Lawrence & Lorsch, 1967). Essa dimensão contempla fatores como regulamentações governamentais, flutuações econômicas e demandas do mercado. Barreiras podem surgir de ambientes marcados pela instabilidade ou excesso de regulamentações, ao passo que facilitadores incluem a formação de parcerias e a existência de condições externas favoráveis, que ampliam as possibilidades de atuação dos centros de pesquisa.

A terceira categoria aborda o processamento de informação e as necessidades de comunicação, com base nos estudos de Galbraith (1974) e na Teoria da Decisão de Simon (Simon, 1977). Os CPUs frequentemente lidam com a complexidade informacional e desafios relacionados à comunicação interdepartamental.

A estrutura organizacional e a cultura representam a quarta dimensão analítica. Baseada nas contribuições de Burns e Stalker (1961), que introduziram os conceitos de organizações mecanicistas e orgânicas, e de Edgar Schein, conhecido por seu trabalho sobre cultura organizacional (Schein, 1985), essa categoria inclui barreiras como estruturas hierárquicas excessivamente rígidas e culturas resistentes à mudança. Por outro lado, estruturas flexíveis e culturas organizacionais orientadas à inovação são frequentemente destacadas como facilitadores essenciais para promover a adaptabilidade e a eficiência nos CPUs.

A última categoria, integração e diferenciação funcional, deriva também das contribuições de Lawrence e Lorsch sobre coordenação e especialização organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967). Essa dimensão enfoca a interação entre diferentes unidades funcionais, identificando barreiras como a falta de integração entre departamentos e o excesso de especialização que dificulta a cooperação. Facilitadores, por sua vez, incluem práticas que promovem a integração efetiva e o equilíbrio entre especialização e colaboração interdepartamental.

A aplicação dessas categorias permite uma análise sistemática das barreiras e facilitadores presentes nos CPUs, oferecendo suporte teórico e prático para a construção de estratégias de gestão que considerem as especificidades de cada organização. Ademais, essas categorias se alinham à evolução conceitual da Teoria da Contingência, que passou por abordagens tecnológicas, estruturais, estratégicas e configuracionais ao longo de seu desenvolvimento. Nesse sentido, a teoria apresenta-se como uma lente versátil e abrangente, capaz de fornecer achados para a formulação de

políticas e práticas de gestão que mitiguem barreiras e potencializem facilitadores em centros de pesquisa universitária.

A Tabela 10 apresenta a identificação e categorização das barreiras e facilitadores na gestão dos Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*, destacando aspectos como tecnologia, estrutura organizacional, comunicação, ambiente externo e integração funcional. As células coloridas refletem o desempenho relativo de cada CPU, com o vermelho indicando desafios significativos, o amarelo representando condições moderadas e o verde apontando elementos positivos. Barreiras como "estrutura rígida" e "comunicação insuficiente" são recorrentes, enquanto facilitadores como "apoio institucional robusto" e "incentivos claros" aparecem em CPUs com melhor desempenho. A análise evidencia a importância de estratégias para transformar condições críticas em oportunidades de melhoria, promovendo a eficiência e sustentabilidade dos centros, conforme a Tabela 10:

Tabela 10 – Identificação e categorização de barreiras e facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*

Universidade	CPU	País	Tecnologia e Processos Operacionais	Estrutura Organizacional e Cultura	Processamento de Informação e Comunicação	Ambiente e Condições Externas	Integração e Diferenciação Funcional
1	A	Austrália	Limitado (-)	Estrutura rígida (-)	Comunicação e confiança insuficientes (-)	Apoio institucional fraco (-)	Incentivos inadequados (-)
2	B	EUA	Satisfatório (+)	Estrutura funcional (+)	Boa comunicação e colaboração (+)	Financiamento adequado (+)	Incentivos claros (+)
3	C	EUA	Satisfatório (+)	Estrutura robusta (+)	Comunicação e confiança fortes (+)	Ambiente de apoio adequado (+)	Incentivos claros (+)
4	D	Noruega	Adequado (+)	Estrutura estável (+)	Colaboração eficiente (+)	Apoio institucional estável (+)	Incentivos moderados (0)
5	E	Brasil	Limitado (-)	Estrutura rígida (-)	Colaboração insuficiente (-)	Financiamento instável (-)	Incentivos ausentes (-)
6	F	Bélgica	Limitado (-)	Estrutura funcional (+)	Comunicação e colaboração inconsistentes (-)	Financiamento problemático (-)	Incentivos insuficientes (-)
7	G	Espanha	Satisfatório (+)	Estrutura moderada (0)	Boa comunicação (+)	Ambiente de apoio (+)	Incentivos moderados (0)
8	H	Brasil	Satisfatório (+)	Estrutura funcional (+)	Boa comunicação e colaboração (+)	Apoio moderado (0)	Incentivos limitados (-)
9	J	Brasil	Limitado (-)	Estrutura básica (0)	Comunicação insuficiente (-)	Financiamento instável (-)	Incentivos ausentes (-)
9	K	Brasil	Satisfatório (+)	Estrutura flexível (+)	Boa colaboração e comunicação (+)	Ambiente de apoio adequado (+)	Incentivos claros (+)
10	L	Canadá	Satisfatório (+)	Estrutura robusta (+)	Comunicação e confiança sólidas (+)	Ambiente favorável (+)	Incentivos claros (+)
11	M	Dinamarca	Básico (0)	Estrutura estável (+)	Comunicação moderada (0)	Apoio institucional limitado (0)	Incentivos ausentes (-)
11	N	Dinamarca	Satisfatório (+)	Estrutura funcional (+)	Boa comunicação e colaboração (+)	Financiamento moderado (0)	Incentivos claros (+)
12	O	Escócia	Limitado (-)	Estrutura básica (0)	Comunicação moderada (0)	Apoio institucional instável (-)	Incentivos ausentes (-)
13	P	Itália	Limitado (-)	Estrutura básica (0)	Comunicação insuficiente (-)	Financiamento instável (-)	Incentivos ausentes (-)
13	Q	Itália	Adequado (+)	Estrutura funcional (+)	Comunicação eficiente (+)	Apoio institucional moderado (+)	Incentivos claros (+)
14	R	Austrália	Limitado (-)	Estrutura inadequada (-)	Comunicação e colaboração fracas (-)	Apoio institucional insuficiente (-)	Incentivos limitados (-)
14	S	Austrália	Básico (0)	Estrutura estável (+)	Comunicação moderada (0)	Apoio institucional suficiente (+)	Incentivos moderados (0)
14	T	Austrália	Básico (0)	Estrutura moderada (0)	Comunicação e colaboração básicas (0)	Ambiente de apoio (+)	Incentivos limitados (-)
14	U	Austrália	Adequado (+)	Estrutura funcional (+)	Comunicação eficiente (+)	Apoio institucional adequado (+)	Incentivos moderados (0)
14	V	Austrália	Adequado (+)	Estrutura funcional (+)	Comunicação eficiente (+)	Apoio institucional estável (+)	Incentivos claros (+)
14	X	Austrália	Limitado (-)	Estrutura básica (0)	Comunicação insuficiente (-)	Apoio institucional moderado (0)	Incentivos ausentes (-)
14	Z	Austrália	Adequado (+)	Estrutura estável (+)	Comunicação eficiente (+)	Apoio institucional moderado (+)	Incentivos claros (+)
14	W	Austrália	Razoável (-)	Estrutura funcional (+)	Colaboração e comunicação eficazes (+)	Apoio institucional sólido (+)	Incentivos claros (+)
14	Y	Austrália	Excelente (+)	Estrutura robusta (+)	Comunicação e networking fortes (+)	Ambiente de apoio (+)	Incentivos claros (+)
14	AA	Austrália	Básico (0)	Estrutura funcional (+)	Comunicação e colaboração básicas (0)	Apoio institucional limitado (0)	Incentivos limitados (-)
14	AB	Austrália	Satisfatório (+)	Estrutura funcional (+)	Comunicação e colaboração sólidas (+)	Apoio institucional suficiente (+)	Incentivos claros (+)
14	AC	Austrália	Básico (0)	Estrutura básica (0)	Comunicação moderada (0)	Apoio institucional moderado (0)	Incentivos limitados (-)

Com base nesta classificação é proposto o framework (Figura 12) que sintetiza essas barreiras e facilitadores dentro de um cenário de integração considerando seus respectivos impactos, estratégias e ações:



Figura 12 – Framework das barreiras e facilitadores na gestão de CPUs
 Fonte: Elaborado pelo autor

O framework apresentado (Figura 12) é fundamentado na Teoria da Contingência, que defende que a eficácia organizacional depende da adaptação às condições específicas do ambiente interno e externo. Essa abordagem, introduzida por Woodward (1958) e expandida por autores como Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967), é especialmente relevante no contexto de CPUs, pois reconhece que fatores como tecnologia, ambiente externo, cultura organizacional e processos de comunicação impactam diretamente o desempenho dessas instituições.

O framework organiza-se em 4 elementos principais. Primeiramente, as Circunstâncias refletem o contexto em que barreiras e facilitadores se manifestam. A Teoria da Contingência enfatiza que a capacidade de adaptação às condições externas e internas é essencial para o sucesso, como apontado por Lawrence e Lorsch (1967). Nesse sentido, compreender o ambiente e suas demandas é o ponto de partida para uma gestão mais efetiva.

As Barreiras e Facilitadores são classificados em categorias que abrangem aspectos tecnológicos, culturais, comunicacionais, ambientais e de integração funcional. As barreiras incluem desafios como falta de clareza na missão, burocracia excessiva e fragmentação de áreas de pesquisa, alinhando-se a estudos como os de Schneller, Porter e Wakefield (2023), que destacam o impacto da resistência à mudança e da rigidez estrutural. Por outro lado, os facilitadores, como governança adequada, comunicação efetiva e financiamento apropriado, corroboram a literatura que enfatiza a importância da liderança colaborativa e da integração organizacional (Rego et al., 2009).

Os Impactos representam as consequências das barreiras e facilitadores no desempenho dos CPUs. Fechamento de centros, dificuldades na captação de recursos e incertezas sobre a sustentabilidade das operações são alguns dos efeitos negativos destacados, como abordado por Bozeman e Boardman (2014). Esses impactos reforçam a necessidade de mitigar barreiras e potencializar os fatores que facilitam a gestão eficiente.

Por fim, as Estratégias e Ações propõem soluções para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades. A diversificação de fontes de financiamento, a formação de parcerias e o fortalecimento do networking são estratégias amplamente reconhecidas como essenciais para a sustentabilidade dos CPUs (Geraldí & Söderlund, 2018). Esses elementos não apenas respondem às circunstâncias específicas, mas também orientam gestores na construção de ambientes colaborativos e produtivos.

O framework apresentado, portanto, não apenas sintetiza os principais desafios e oportunidades dos CPUs, mas também oferece uma estrutura adaptável para a gestão dessas instituições. Alinhado às teorias clássicas e aos estudos recentes sobre governança e *project studies*,

ele destaca-se como uma ferramenta para apoiar gestores na superação de barreiras e no aproveitamento de facilitadores. Estudos como os de Fernandes e O'Sullivan (2023) e Geraldi e Söderlund (2018) reforçam que abordagens estruturadas e contextualmente adaptadas são indispensáveis para o sucesso e a sustentabilidade dos Centros de Pesquisa Universitária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral sintetizar as principais barreiras e facilitadores presentes na gestão de CPUs em *Project Studies*, utilizando a Teoria da Contingência como arcabouço teórico para compreender como fatores contextuais influenciam essa gestão. A pesquisa foi conduzida em duas etapas principais: uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para consolidação teórica e um estudo de casos múltiplos que explorou empiricamente as dinâmicas operacionais e estratégicas dos CPUs.

Os objetivos específicos delinearam o caminho investigativo, permitindo uma análise detalhada dos elementos que influenciam a gestão de CPUs. Inicialmente, buscou-se descrever os objetivos institucionais que orientam essas organizações, identificando barreiras e facilitadores e mapeando seus impactos e respectivas práticas de gestão. Posteriormente, foram exploradas as interações entre barreiras e facilitadores à luz da Teoria da Contingência e propostas estratégias para mitigar barreiras e potencializar facilitadores.

O primeiro objetivo específico foi compreender os objetivos institucionais que orientam a gestão de CPUs em *Project Studies*. Os achados revelaram que a clareza da missão, objetivos e culturas institucionais desempenha um papel central no direcionamento das práticas de gestão desses centros. A definição clara de prioridades e propósitos institucionais permitiu alinhar a atuação dos CPUs às estratégias das universidades, favorecendo uma maior integração entre a pesquisa acadêmica e as demandas externas, especialmente aquelas ligadas à sociedade e ao mercado. Ademais, a flexibilidade na relação entre os CPUs e as universidades às quais estão vinculados emergiu como um elemento essencial, permitindo que esses centros ajustassem suas práticas às dinâmicas de um ambiente em constante transformação. Tal flexibilidade é particularmente relevante para acomodar as especificidades dos projetos conduzidos pelos CPUs, que frequentemente demandam abordagens inovadoras e colaboração interdisciplinar.

No tocante ao segundo objetivo específico, que visava identificar as barreiras e facilitadores presentes na gestão de CPUs, a análise evidenciou que as questões relacionadas ao financiamento constituem a barreira mais frequente e impactante. As limitações de recursos financeiros afetam diretamente a capacidade dos CPUs de sustentar suas operações, desenvolver projetos de longo prazo e atrair talentos acadêmicos. Este cenário é agravado pela competição por recursos em um ambiente de financiamento muitas vezes escasso e condicionado a resultados de curto prazo. Em contrapartida, o facilitador mais presente identificado foi a clareza da missão e dos objetivos institucionais. Essa característica, ao promover alinhamento estratégico e coesão organizacional,

possibilitou uma maior mobilização de esforços entre as partes interessadas, contribuindo para o fortalecimento da identidade dos CPUs e sua sustentabilidade.

O terceiro objetivo específico buscou mapear os impactos decorrentes das barreiras e facilitadores e as práticas de gestão adotadas para lidar com eles. Observou-se que a clareza da missão institucional não apenas atua como um facilitador direto, mas também mitiga os efeitos adversos das restrições financeiras, ao direcionar os recursos disponíveis para iniciativas alinhadas às prioridades estratégicas. Paralelamente, a existência de parcerias entre CPUs e universidades reforçou a capacidade de enfrentamento das barreiras identificadas, proporcionando apoio administrativo, acesso a infraestrutura e oportunidades de captação de recursos externos. Essa relação de parceria, quando pautada pela flexibilidade e pelo respeito à autonomia dos CPUs, mostrou-se vital para a adaptação às demandas contextuais.

No quarto objetivo específico, que explorou as interações entre barreiras e facilitadores à luz da Teoria da Contingência, destacou-se a relevância da adaptação estratégica às variáveis internas e externas. A capacidade de moldar práticas de gestão para atender às demandas contextuais foi considerada um diferencial. Nesse sentido, a clareza da missão e a flexibilidade institucional emergiram novamente como fatores que potencializam os facilitadores e atenuam os efeitos das barreiras, indicando uma interdependência complexa entre esses elementos. A análise evidenciou que CPUs que conseguem alinhar suas estruturas e processos às especificidades de seus contextos obtêm maior eficácia operacional e estratégica.

Por fim, no quinto objetivo específico, que propôs estratégias para mitigar barreiras e potencializar facilitadores, as principais recomendações incluem o fortalecimento das capacidades institucionais por meio da diversificação de fontes de financiamento, o estabelecimento de governanças mais flexíveis e o investimento em comunicação estratégica. Essas estratégias visam não apenas superar as limitações identificadas, mas também consolidar as condições que permitem aos CPUs atingir seus objetivos institucionais de maneira sustentável e alinhada às demandas contemporâneas de inovação e impacto social.

7 CONTRIBUIÇÕES

Este estudo oferece contribuições para a prática de gestão de Centros de Pesquisa Universitária (CPUs), proporcionando achados úteis para gestores, pesquisadores e outros stakeholders envolvidos na operação desses centros. A identificação e categorização das barreiras e facilitadores presentes na gestão de CPUs oferecem uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias mais adaptativas e alinhadas aos desafios e oportunidades específicos de cada contexto.

Uma das principais contribuições práticas está relacionada à clareza na definição de missões, objetivos e culturas institucionais. A pesquisa destacou que CPUs que comunicam de forma clara e consistente suas diretrizes estratégicas tendem a alinhar melhor suas atividades de pesquisa e ensino, promovendo um ambiente mais coeso e colaborativo. Essa prática pode facilitar a integração entre as diversas equipes e a coordenação de projetos interdisciplinares, que são fundamentais no contexto dos *Project Studies*.

Além disso, a análise das barreiras identificou o financiamento insuficiente como uma das dificuldades mais recorrentes. A partir dessa constatação, sugere-se que gestores priorizem a diversificação das fontes de recursos financeiros, incluindo parcerias público-privadas, captação de fundos externos e alinhamento com políticas de financiamento acadêmico. Estruturas de governança robustas também podem ser implementadas para garantir maior transparência e eficiência na alocação de recursos, contribuindo para a sustentabilidade dos CPUs.

Outro aspecto prático relevante é a necessidade de fortalecer a infraestrutura tecnológica. Investimentos em sistemas de gestão de informações e plataformas colaborativas podem facilitar a condução de pesquisas mais complexas e promover a integração de equipes em diferentes localidades. Equipamentos avançados e acesso a bases de dados científicas também foram identificados como elementos que podem ampliar a capacidade de inovação e o impacto das pesquisas realizadas nos CPUs.

A formação contínua de pesquisadores e gestores emergiu como uma prática essencial para lidar com as rápidas mudanças no ambiente acadêmico e tecnológico. Programas de capacitação, desenvolvimento profissional e intercâmbio de boas práticas podem ser instituídos para preparar os profissionais a enfrentarem desafios dinâmicos, como mudanças nas políticas institucionais e nas demandas sociais.

A promoção de uma cultura colaborativa também é uma contribuição prática relevante. Ferramentas de comunicação modernas e redes sociais acadêmicas podem ser usadas para facilitar o compartilhamento de ideias e a construção de soluções inovadoras. Além disso, a gestão proativa de riscos foi identificada como um facilitador importante, permitindo a identificação precoce de

potenciais problemas e o desenvolvimento de estratégias de mitigação, garantindo maior previsibilidade e estabilidade nas operações dos CPUs.

Por fim, o estudo reforça a importância de alinhar as práticas de gestão às condições contextuais, conforme proposto pela Teoria da Contingência. A adaptação de estratégias com base em variáveis ambientais e institucionais pode aumentar a eficiência e eficácia dos CPUs, contribuindo para o alcance de seus objetivos acadêmicos, científicos e sociais. Essas práticas oferecem um direcionamento prático para gestores que buscam otimizar recursos, fortalecer a sustentabilidade dos CPUs e ampliar o impacto de suas pesquisas.

7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

A presente dissertação contribui para a literatura acadêmica ao aprofundar a compreensão sobre as barreiras e facilitadores na gestão de CPUs no contexto dos *Project Studies*, utilizando a Teoria da Contingência como arcabouço teórico. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram investigadas 28 entrevistas semiestruturadas e conduzida uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), permitindo a integração de evidências empíricas e teóricas.

Um dos aspectos inovadores deste trabalho reside na identificação e categorização detalhada das barreiras e facilitadores que impactam a gestão dos CPUs. A pesquisa revelou que o financiamento insuficiente, associado à competitividade por recursos e à instabilidade das políticas de apoio, configura-se como a barreira mais frequente. Por outro lado, a clareza da missão, objetivos e cultura organizacional emergiu como o facilitador mais significativo, proporcionando alinhamento estratégico e coesão interna nos CPUs analisados.

Ademais, o estudo contribui ao demonstrar como a Teoria da Contingência pode ser aplicada de forma integrada na análise de CPUs, destacando a relevância de variáveis contextuais como tecnologia, estrutura organizacional e ambiente externo. Essa abordagem teórica enriquece a literatura ao sugerir que práticas de gestão adaptativas e sensíveis às especificidades do contexto são essenciais para enfrentar barreiras e aproveitar facilitadores.

Outra contribuição relevante refere-se à exploração das relações entre os CPUs e as universidades às quais estão vinculados. O estudo evidenciou que a flexibilidade institucional e a parceria colaborativa entre essas entidades favorecem a sustentabilidade e a inovação nos CPUs, além de apoiar a implementação de projetos interdisciplinares e a adaptação às mudanças contextuais. Essa descoberta amplia o entendimento sobre o papel das universidades na promoção da eficiência e eficácia dos CPUs.

O framework desenvolvido a partir dos achados deste estudo oferece uma estrutura analítica que sintetiza barreiras, facilitadores, impactos e estratégias, contribuindo tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática de gestão. Essa ferramenta não apenas organiza o conhecimento existente, mas também propõe uma base para investigações futuras que desejem explorar como esses elementos interagem em diferentes contextos institucionais.

Por fim, ao adotar uma perspectiva interdisciplinar e ancorada em dados empíricos, este trabalho avança na compreensão das dinâmicas de gestão em CPUs, respondendo a lacunas identificadas na literatura e propondo novos caminhos para a pesquisa e prática em ambientes acadêmicos e científicos.

7.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE

Os CPUs desempenham um papel importante na interface entre academia e sociedade, promovendo interações que podem contribuir para avanços em diversas áreas. Este estudo identificou que a clareza da missão e dos objetivos dos CPUs favorece o alinhamento de suas atividades com demandas sociais, científicas e de saúde, o que pode resultar em benefícios amplos para diferentes públicos.

Sob o aspecto social, os CPUs oferecem um espaço que fomenta a colaboração interdisciplinar e a formação de profissionais capacitados para enfrentar os desafios contemporâneos. A pesquisa revelou que iniciativas desses centros frequentemente se conectam a contextos locais e globais, promovendo interações com atores da sociedade civil, setores industriais e governamentais. Esses esforços podem facilitar a criação de soluções inovadoras para problemas comunitários e ampliar a acessibilidade ao conhecimento produzido em ambientes acadêmicos.

No contexto científico e de saúde, os CPUs mostram-se como ambientes que possibilitam a integração entre pesquisa acadêmica e necessidades práticas. Suas missões frequentemente incluem objetivos relacionados à saúde e ao bem-estar, como o desenvolvimento de tecnologias aplicadas à saúde pública, a melhoria de processos diagnósticos e terapêuticos e o apoio ao planejamento de políticas públicas baseadas em evidências. Tais iniciativas têm o potencial de fortalecer os vínculos entre universidades e sistemas de saúde, promovendo benefícios que, ainda que graduais, podem se refletir no bem-estar social.

Além disso, os CPUs destacam-se por sua capacidade de promover práticas que incentivam a interdisciplinaridade e o uso de abordagens inovadoras em pesquisa. A flexibilidade nas parcerias institucionais, identificada como um facilitador neste estudo, favorece a realização de projetos com

impacto potencial em áreas como educação, sustentabilidade e saúde coletiva, contribuindo para uma conexão mais ampla entre as atividades acadêmicas e as demandas da sociedade.

Portanto, ao explorar as interações entre barreiras e facilitadores, este estudo sugere que os CPUs têm condições de desempenhar um papel relevante na criação de ambientes de pesquisa mais conectados à sociedade, com impacto potencial no fortalecimento do desenvolvimento humano e social. Esses resultados podem oferecer subsídios para gestores que buscam alinhar as missões institucionais dos CPUs com demandas contemporâneas, ampliando as possibilidades de interação entre academia e sociedade.

7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos achados e limitações identificados nesta dissertação, várias direções para pesquisas futuras podem ser exploradas, visando aprofundar a compreensão sobre a gestão de CPUs no contexto de *Project Studies*. Essas sugestões buscam ampliar as perspectivas teóricas e práticas, contribuindo para a evolução do campo.

Primeiramente, estudos futuros poderiam investigar a gestão de CPUs em diferentes contextos culturais e institucionais, examinando como as barreiras e facilitadores identificados nesta pesquisa se manifestam em ambientes diversos. Essa abordagem permitiria avaliar a influência de fatores contextuais, como políticas públicas, estruturas organizacionais e condições socioeconômicas, na dinâmica dos CPUs. A comparação entre diferentes regiões ou países contribuiria para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais adaptáveis e sensíveis às especificidades locais.

Outra direção relevante seria a realização de análises longitudinais que acompanhem a evolução da gestão de CPUs ao longo do tempo. Investigar como barreiras e facilitadores se transformam em resposta a mudanças institucionais, tecnológicas ou ambientais pode oferecer achados sobre a adaptação estratégica em cenários dinâmicos. Essa abordagem permitiria explorar não apenas as condições atuais, mas também as tendências emergentes que podem influenciar a sustentabilidade e eficácia dos CPUs em diferentes horizontes temporais.

Além disso, pesquisas futuras poderiam examinar a intersecção entre *Project Studies* e outras abordagens metodológicas na gestão de CPUs. A integração de perspectivas interdisciplinares e métodos complementares pode enriquecer a compreensão sobre os desafios enfrentados pelos CPUs, bem como ampliar as soluções disponíveis para problemas complexos. Estudos que combinem *Project Studies* com abordagens de inovação, gestão estratégica ou

desenvolvimento sustentável, por exemplo, podem revelar novas possibilidades para otimizar a operação e o impacto desses centros.

Por fim, seria interessante explorar o papel das tecnologias emergentes na gestão de CPUs, investigando como ferramentas digitais e analíticas podem apoiar a identificação de barreiras e facilitadores, bem como a implementação de estratégias mais eficazes. Essa linha de pesquisa poderia contribuir para a modernização das práticas de gestão e para a criação de ambientes mais integrados e colaborativos.

Essas direções oferecem caminhos promissores para avançar o conhecimento sobre a gestão de CPUs, proporcionando uma base para estudos futuros que abordem questões ainda não exploradas ou que aprofundem os temas analisados nesta dissertação.

REFERÊNCIAS

- Adu Gyamfi, T., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2024). Risk resources management influence on public–private partnership risk management in construction industry: Confirmatory factor analysis approach. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(5), 1544-1569.
- Ali, K. N., Alhajlah, H. H., & Kassem, M. A. (2022). Collaboration and risk in building information modelling (BIM): A systematic literature review. *Buildings*, 12(5), 571.
- Alunurm, R., Rõigas, K., & Varblane, U. (2020). The relative significance of higher education–industry cooperation barriers for different firms. *Industry and Higher Education*, 34(6), 377–390.
- Atta-Owusu, K., Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2021). What drives university-industry collaboration? Research excellence or firm collaboration strategy?. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121084.
- Banks, G., Pollack, J., Bochantin, J., Kirkman, B., Whelpley, C., & O’Boyle, E. (2016). Management’s science–practice gap: a grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2205–2231.
- Bekkers, R., & Bodas Freitas, I. M. (2008). Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?. *Research Policy*, 37(10), 1837-1853.
- Benner, M., & Hylmö, A. (2024). Will the Center Hold? What Research Centers Do to Universities and to Societal Challenges. In P. Mattsson et al. (Eds.), *Making Universities Matter, Innovation, Technology, and Knowledge Management* (pp. 123-139). Springer.
- Boardman, C., & Bozeman, B. (2006). Implementing a bottom-up, multi-sector research collaboration: The case of the Texas air quality study. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(1), 51-69.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bozeman, B., & Boardman, C. (2003). Managing the new multipurpose, multidiscipline university research centers: *Institutional innovation in the academic community*. IBM Center for the Business of Government.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

- Bruneel, J., D'este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university-industry collaboration. *Research Policy*, 39, 858-868.
- Brunet, M. (2019). Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing. *International Journal of Project Management*, 37(6), 700-722.
- Burnes, D., Kimball, P., Cox, P., Harnish, K., Ayoob, C., Connolly, M. T., Rogers, G., & Lewis, S. (2023). A researcher–practitioner collaboration on measuring success in elder mistreatment intervention. *Innovation in Aging*, 7(S1), igad104.1571.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Calvo, N., Fernández-López, S., Rodeiro-Pazos, D., & Rodríguez-Gulías, M. J. (2019). Análise dos motivadores do pesquisador para colaborar com empresas como impulsionadores da dinâmica da hélice tripla. *Global Business and Economic Review*, 21(3-4), 304-329.
- Cassanelli, A. N., Fernandez-Sanchez, G., & Guiridlian, M. C. (2017). Principal researcher and project manager: Who should drive R&D projects? *R&D Management*, 47(2), 277–287.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168
- Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29–45.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Emerald Group Publishing.
- Clarke, V., & Braun, V. (2014). Thematic analysis. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- da Silva, L. F., Penha, R., & Bizarrias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(3), 1-9.
- Daradkeh, M. (2023). Exploring the influence of risk management on the performance of industry–university collaborative projects: The moderating role of knowledge management capabilities. *Journal of Organizational Effectiveness*.

- Day, J., Heaton, J., & Britten, N. (2016). What is the nature and value of a risk management tool in a large-scale complex programme of collaborative applied health research? *Health, Risk and Society*.
- DeMarco, T., & Lister, T. (2003). *Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects*. Dorset House Publishing.
- Dhakal, R. P., & Phuyal, R. K. (2015). Status of research centers in Tribhuvan University. *Tribhuvan University Review*, 4(1), 1-15.
- Dison, A. (2007). *Research capacity development of individuals at three South African university research centres*. University of the Western Cape.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Du Gay, P., & Vikkelsø, S. (2016). *For formal organization: The past in the present and future of organization theory*. Oxford University Press.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330.
- Fathi, M., & Shrestha, P. P. (2023). Identification of critical success and risk factors for public-private partnership highway projects. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 15(1), 04522051.
- Fernandes, G., Amaral, A., Peixoto, J., Pinto, E. B., Araújo, M., & Machado, R. J. (2019). Key initiatives to successfully manage collaborative university-industry R&D: IC-HMI case study. *Procedia Computer Science*, 164, 414-423.
- Fernandes, G., Sousa, H., Tereso, A., & O’Sullivan, D. (2021). Papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos em Centros de Pesquisa Universitária. *Sustentabilidade*, 13(21), 12284.
- Fernandes, G., Domingues, J., Tereso, A., & Pinto, E. (2021). A stakeholders perspective on risk management for collaborative university-industry R&D programs. *Procedia Computer Science*, 181, 110-118.
- Fernandes, G., & O’Sullivan, D. (2023). Project management practices in major university-industry R&D collaboration programs – a case study. *Journal of Technology Transfer*, 48(1), 361-391.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Figueiredo, N., & Fernandes, C. (2020). Cooperação universidade-indústria: Uma revisão sistemática da literatura. *International Journal of Innovation and Technology*, 17(8), 2130001.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.
- Garousi, V., Pfahl, D., Fernandes, J. M., Felderer, M., Mäntylä, M. V., Shepherd, D., Arcuri, A., Coşkunçay, A., & Tekinerdogan, B. (2019). Characterizing industry-academia collaborations in software engineering: Evidence from 101 projects. *Empirical Software Engineering*, 24(4), 2540–2602.
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55–70.
- Geraldi, J., Söderlund, J., & van Marrewijk, A. (2020). Advancing Theory and Debate in Project Studies. *Project Management Journal*, 51(4), 351-356.
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2023). Bridging project studies and innovation studies: a meta-theoretical approach and research agenda. *Handbook on Innovation and Project Management*, 36-59.
- Geraldi, J., Söderlund, J., & Hadad, E. (2024). Stepping into the future of project studies: Establishing the PMJ College for Early Career Researchers in Project Studies. *Project Management Journal*, 55(1), 4–18.
- Ghamgosar, A., Nemati-Anaraki, L., & Panahi, S. (2023). Barriers and facilitators of conducting research with team science approach: A systematic review. *BMC Medical Education*, 23(1), 715.
- Hanid, M., Mohamed, O., Othman, M., & Danuri, M. S. M. (2019). Critical success factors (CSFS) in university-industry collaboration (UIC) projects in research universities. *International Journal of Technology*, 10(4), 667-676.
- Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1980). *Implementing Strategy*. Macmillan.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58-66.
- Jellinek, S., Lloyd, S., Catterall, C., & Sato, C. F. (2021). Facilitating collaborations between researchers and practitioners in ecosystem management and restoration. *Ecological Management & Restoration*, 22(1), 10-20.

- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Lauvås, T. A. & Rasmussen, E. A. (2022). University-industry collaboration: drivers and barriers. In D. Audretsch, E. Lehmann & A. Link (Eds.), *Handbook of Technology Transfer* (pp. 124-137). Edward Elgar Publishing.
- Lavikka, R., Seppänen, O., Peltokorpi, A., & Lehtovaara, J. (2020). Fostering process innovations in construction through industry–university consortium. *Construction Innovation*, 20(4), 569–586.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Lippe, S., & Vom Brocke, J. (2016). Situational project management for collaborative research projects. *Project Management Journal*, 47(1), 76–96.
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Klein, J., Sankaran, S., Aubry, M., & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3-17.
- Magro, E., & Wilson, J. (2013). Complex Innovation Policy Systems: Towards an evaluation mix. *Research Policy*, 42(9), 1647-1656.
- Marinelli, M., & Salopek, M. (2020). Joint risk management and collaborative ethos: Exploratory research in the UK construction sector. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(2), 343–361.
- Meng, J., & Xiu, G. (2018). Objective decision-making brain mechanism of public-private-partnerships project risk management based on decision neuroscience theory. *NeuroQuantology*, 16(5), 284–289.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Moutinho, J. da A., Fernandes, G., & Rabechini Jr, R. (2023). Knowledge co-creation in project studies: The research context. *Project Leadership and Society*, 4, 100090.
- Moutinho, J. da A., Rabechini Junior, R., Junior, & Fernandes, G. (2023). Ecossistema de centro de pesquisa universitária em project studies: Um framework conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), 1-31.

- Moutinho, J. A., & Rabechini Junior, R. (2022). Centro de pesquisa universitária: Caracterização do ambiente de pesquisa. *Cadernos EBAPE*. BR, 19, 887-900.
- Noe, E. B., & Alroe, H. F. (2023). University research centres, scientific freedom, and the jester's paradox. *Systemic Practice and Action Research*.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- Nunes, M., Abreu, A., & Saraiva, C. (2021). A model to manage cooperative projects risks to create knowledge and drive sustainable business. *Sustainability*, 13(11), 5798.
- Nunes, M., & Abreu, A. (2020). Applying social network analysis to identify project critical success factors. *Sustainability*, 12(4), 1503.
- Nursall, A. (2003). Building public knowledge: collaborations between science centres, universities, and industry. *International Journal of Technology Management*, 25, 381-389.
- O'Dwyer, M., Filieri, R., & O'Malley, L. (2022). Establishing successful university-industry collaborations: Barriers and enablers deconstructed. *Journal of Technology Transfer*, 47(2), 324-351.
- Perkmann, M., & Schildt, H. (2015). Open data partnerships between firms and universities: The role of boundary organizations. *Research Policy*, 44(5), 1133-1143.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- Ponomariov, B. L., & Boardman, C. (2010). Influencing scientists' collaboration and productivity patterns through new institutions: University research centers and scientific and technical human capital. *Research Policy*, 39(5), 613-624.
- Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J., & Cunha, M. P. (2009). Barriers and Facilitators to Knowledge Management in University Research Centers: An Exploratory Study. *Management Research*, 7(1), 33-47.
- Rossoni, A. L., Gonçalves de Vasconcellos, E. P., & Rossoni, R. L. de C. (2023). Barriers and facilitators of university-industry collaboration for research, development and innovation: a systematic review. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1841-1877.
- Salimi, N., Bekkers, R., & Frenken, K. (2016). Success factors in university-industry PhD projects. *Science and Public Policy*, 43(6), 812-830.

- Santos, J. M. R. C. A. (2021). Management of public–private R&D projects in higher education: Key trends and issues. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 25(3), 106–112.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th. ed.). Pearson, Essex.
- Scaringella, L. (2022). Enhancing universities' impact through academic entrepreneurship: A focus on research centers. *International Journal of Innovation Management*, 26(6), 1-15.
- Schneller, L., Porter, C. N., & Wakefield, A. (2023). Implementing Converged Security Risk Management: Drivers, Barriers, and Facilitators. *Security Journal*, 36, 333–349.
- Soares, Y. M. A., Cavalcante, P. R. N., & dos Santos, Y. D. (2019). Informações contingenciais: Um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil. *Revista Capital Científico Eletrônica (RCCe)*, 17(3), 26-40.
- Song, H., Hou, J., Yang, X., & Zhang, Y. (2022). The impact of risk perception difference of members of a scientific research project team on information adoption: The moderating effect of knowledge inertia. *Sustainability*, 14(13), 7749.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, 22(3), 183-191.
- Söderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30, 686–696.
- Söderlund, J., & Sydow, J. (2019). Projects and institutions: Towards understanding their mutual constitution and dynamics. *International Journal of Project Management*, 37(2), 259-268.
- Söderlund, J. (2016). Projects, organizations, and society: Directions for future research. *International Journal of Project Management*, 34(2), 262-272.
- Stahler, G. J., & Tash, W. R. (1994). Centers and institutes in the research university: Issues, problems, and prospects. *The Journal of Higher Education*, 65(5), 540-554.
- Styhre, A., & Lind, F. (2010). Balancing centripetal and centrifugal forces in the entrepreneurial university: A study of 10 research centres in a technical university. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(8), 909–924.
- Thomas, M., & Jones, R. (2023). Stakeholder perceptions of the benefits and barriers of implementing environmental management systems in the Maldivian construction industry. *Journal of Housing and the Built Environment*, 38(2), 150-168.

- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Torres Vargas, A., & Jasso Villazul, J. (2019). Capabilities and knowledge transfer: evidence from a university research center in the health area in Mexico. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-16.
- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. McGraw-Hill Education.
- Turner, R., Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Zghair, M. M., Al-Kubaisi, M. Sh., & Karim, H. H. (2023). 3D resistivity imaging investigation for engineering construction project studies at Al-Muthana Airport in Baghdad, Iraq. *Iraqi Journal of Science*, 64(10), 5086-5094.
- Yamazaki, Y. (2012). A practice of environmental education focusing on the time-cycle in villages: In the case of project study at the Junior High School of University of Hyogo, Part 2. *AIJ Journal of Technology and Design*, 18(40), 1043-1046.
- Yang, C. H., & Cho, N. H. (2023). A network analysis for providing insights into national R&D budget allocation and investment planning. *foresight*, 25(5), 666-685.
- Youtie, J., Libaers, D., & Bozeman, B. (2006). Institutionalization of university research centers: the case of the National Cooperative Program in Infertility Research. *Technovation*, 26(9), 1055-1063.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

1. Título

Gestão de Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*: Barreiras e Facilitadores.

2. Objetivo e Problema do estudo de caso

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é sintetizar as barreiras e os facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*.

2.2 Questão de pesquisa

Como se caracterizam as barreiras e os facilitadores presentes na gestão de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*?

3. Procedimento de Campo

3.1 - Aspectos Metodológicos

A pesquisa é de natureza exploratória e qualitativa, utilizando o método de estudo de caso. A investigação foi realizada por meio de entrevistas individuais com colaboradores de Centros de Pesquisa Universitária (CPUs), incluindo gestores e pesquisadores envolvidos em *project studies*.

3.2 - Organização estudada

No estudo em questão, foi realizada uma análise dos CPUs que operam em diversos contextos acadêmicos e de pesquisa. Este estudo se concentrará em compreender as práticas de gestão, barreiras e facilitadores vivenciados por essas instituições. O objetivo é identificar padrões de gestão e oportunidades, permitindo uma compreensão mais completa das dinâmicas de gestão de CPUs, onde a análise foi baseada em dados reais e entrevistas com gestores e pesquisadores dos centros, visando gerar descobertas relevantes para futuras estratégias de gestão de CPUs.

3.3 - Unidade de análise

No estudo em questão, a unidade de análise focaliza especificamente nos CPUs em *Project Studies*, com o objetivo de compreender as práticas, inovações e desafios enfrentados por essas instituições. Este estudo investigará como as diferentes partes interessadas – incluindo pesquisadores, gestores e colaboradores externos – interagem e se beneficiam das atividades de pesquisa e desenvolvimento conduzidas nos CPUs.

3.4 - Fontes de Evidência

A fonte de evidência foi por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos.

3.5 - Instrumentos de Coletas de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, oferecendo uma interação com os participantes para entender suas experiências e vivências a frente da gestão dos CPUs, onde foi utilizado um roteiro semiestruturado permitindo adaptações durante as entrevistas.

3.6 - Executores da pesquisa

A pesquisa foi elaborada pelo pesquisador deste estudo.

4 - Questões realização das entrevistas

4.1 – Dados das Organizações

No desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa e exploratória, o estudo de caso múltiplo é uma abordagem metodológica valiosa para compreender as variações de um fenômeno específico em diferentes contextos (Yin, 2018). Este projeto visa analisar as barreiras e facilitadores em CPUs por meio de uma análise comparativa que revele padrões e singularidades de cada instituição.

A seleção dos CPUs foi realizada com base na análise dos artigos publicados entre 2019 e 2023 relacionados com o tema de Centros de Pesquisa Universitária e *Project Studies*. Esta análise foi conduzida utilizando as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* no mês de junho de 2024, sendo identificadas mais de 50 universidades vinculadas a artigos relevantes.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Interview

Part 1 – Interviewee Identification

1. Please tell us a little about your academic experience, highlighting research lines, projects, etc.
2. How many years of experience do you have in project management?
3. How much time have you dedicated or do you dedicate to the Research Center or University Research Center?

Part 2 – Characterization of the Research Center or University Research Center

4. Please describe the characteristics of this Research Center, such as its research lines, volume of activities, participants, etc.
 - What is the name of the Research Center or University Research Center (URC) that you have been or are currently part of? Is this center affiliated with a university?
 - Is this Center formally part of the University structure or not and since when? How did it come about?
 - How does this center relate to the University and its courses?
 - What is the type of dependence on the University?
 - How does it relate to actors external to the University? Is this relationship formal or informal? How do these relationships arise? If external actors seek out the Center? If so, are these external actors companies, project management organizations, government, other universities? If there is involvement of practitioners (external to the University) in the research?
 - How many researchers are associated (formally and informally with the Center)?
 - Are there any project management courses at the University and are students involved in research?

Part 3 – Construct Barriers and Facilitators

5. What barriers have you faced or are facing in managing the University Research Center you are part of?
6. Among these barriers, which are the most significant?
7. What facilitators assist in managing this University Research Center?
8. Among these facilitators, which are the most significant?

Part 4 – Construct Results and Closing

9. What strategies do you implement to overcome the identified barriers in managing the Research Center?
10. What strategies do you implement to enhance the identified facilitators in managing your URC?
11. Based on the list below, which barriers apply to the context of managing the University Research Center you are part of:

Table 1: Barriers in managing University Research Centers identified in the literature:

Barriers	Frequency
Lack of funding	35
Excessive bureaucracy	23
Lack of collaboration	18
Lack of incentives	11
Lack of clarity in mission, objective, and culture	6
Technological deficiencies	4
Resistance to change	3
Inadequate time management	2
Weak or inflexible leadership	2
Communication problems	2
Very rigid organizational structure	2
Excessive pressure for results	2
Lack of trust	1
Personal resistance	1
Uncertainties	1
Lack of creativity	1
Inefficient networking	1
Information overload	1
Weak interpersonal/social skills	1
Fragmentation of research areas	1
Total	118

12. Based on the response to the previous item, rank the barriers from most relevant to least relevant.
13. Based on the list below, which facilitators apply to the context of managing the University Research Center you are part of:

Table 2: Facilitators in managing University Research Centers identified in the literature:

Facilitators	Frequency
Clarity in mission, objective, and culture	12
Strong collaboration	8
Adequate IT environment	6
Adequate organizational structure	3
Effective communication	3
Clear and adequate incentives	2
Satisfactory management	2
Availability of training and capacity building	2
Proactive risk management	1
Effective networking	1
Adequate governance	1
Institutional support	1
Adequate time management	1
Total	43

14. Based on the response to the previous item, rank the facilitators from most relevant to least relevant.
15. Open question: Would you like to comment on any aspect not addressed in this interview?

Tabela 11 – Relação de questões e respectivas referências

Questão	Referências	
1) Quais são as barreiras que você enfrenta na gestão de seu CPU?	Fernandes et al. (2021), Geraldi & Söderlund (2020), Boardman & Bozeman (2006)	Citação de problemas comuns como falta de financiamento, burocracia, dificuldades na colaboração interdisciplinar e limitações tecnológicas.
2) Dentre essas barreiras, quais são as mais relevantes?		
3) Quais são os facilitadores que ajudam na gestão de seu CPU?	Fernandes et al. (2021), Geraldi & Söderlund (2020)	Citação de fatores positivos como apoio institucional, infraestrutura adequada, financiamento estável e forte rede de colaboração.
4) Dentre esses facilitadores, quais são os mais relevantes?		
5) Quais estratégias você implementa para superar as barreiras identificadas na gestão de seu CPU?	Huston et al. (2006), Boardman & Bozeman (2006)	Citação de práticas de gestão de risco, desenvolvimento de parcerias estratégicas e soluções inovadoras para desafios recorrentes.
6) Quais estratégias você implementa para potencializar os facilitadores identificados na gestão de seu CPU?	Chourides et al. (2003)	Citação de fatores para maximizar os facilitadores, como treinamento

		contínuo e desenvolvimento de infraestrutura.
7) Com base na lista abaixo, quais barreiras se aplicam no contexto da gestão de seu CPU.	Diversos artigos utilizados, mencionados na referência do estudo	Não aplicável
8) Com base no item respondido no item anterior, enumere do mais relevante para o menos relevante.		
9) Com base na lista abaixo, quais facilitadores se aplicam no contexto da gestão de seu CPU.		
10) Com base no item respondido no item anterior, enumere do mais relevante para o menos relevante.		

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C – ANÁLISE INTRA-CASOS

C.1 Universidade: 1 Centro de Pesquisa Universitária: A | Contexto

O CPU A da Universidade 1 é um centro de pesquisa especializado em estudos costeiros e marinhos na Austrália, fundado originalmente em 1999. Essa evolução marcou um período de crescimento e diversificação de suas áreas de atuação, reforçando sua missão de promover a sustentabilidade ambiental por meio de pesquisa científica, supervisão de pós-graduação, ensino, cursos de curta duração, parcerias e engajamento comunitário.

O centro concentra-se em aplicar práticas científicas e de gestão ambiental de ponta, adaptadas ao contexto local, mas com uma visão global. O centro compromete-se com o desenvolvimento sustentável, visando prosperidade econômica, inclusão social, sustentabilidade ambiental e boa governança. A liderança atual do CPU A desempenha um papel estratégico, orientando a missão do centro em suas áreas prioritárias.

Estruturalmente, o CPU A conta com uma equipe de mais de 50 pesquisadores distribuídos em 12 equipes especializadas. Esses grupos atuam em diversos programas de pesquisa, incluindo Processos e Gestão Costeira, Biologia Marinha, Ecologia Marinha, Química Marinha e Toxicologia. A equipe principal é formada por especialistas em ciência e engenharia costeira e marinha, com foco em áreas como dinâmica costeira, qualidade da água, ecologia aquática e os impactos das mudanças climáticas. Essa diversidade de conhecimentos permite ao centro abordar os desafios costeiros de maneira abrangente e integrada.

O Centro mantém colaborações significativas com diferentes níveis de governo, incluindo órgãos locais, estaduais e federais, além de parcerias com a indústria, comunidades e organizações internacionais. Entre suas parcerias institucionais estão institutos de pesquisa locais e universidades internacionais. Essas colaborações ampliam o impacto do CPU A, permitindo o desenvolvimento e implementação de soluções sustentáveis para a gestão de áreas costeiras.

As principais linhas de pesquisa do CPU A incluem resiliência costeira, restauração de ecossistemas costeiros, ciência de dados estratégica aplicada a processos costeiros e marinhos, biologia e ecologia marinha, além de química e toxicologia ambiental. Essas áreas de atuação contribuem para avanços significativos na compreensão e gestão de ecossistemas costeiros e marinhos, oferecendo dados cruciais para políticas e práticas sustentáveis. Entre os projetos em andamento e concluídos, destacam-se o monitoramento e a gestão das praias de surf do sudeste de Queensland, fornecimento de dados para políticas de gestão da Grande Barreira de Corais,

desenvolvimento de sistemas de aquicultura eficientes e participação em esforços globais de restauração costeira.

O CPU A tem gerado contribuições científicas relevantes nas áreas de dinâmica costeira, gestão de sedimentos, modelagem hidrodinâmica e estudos sobre os impactos das mudanças climáticas nas comunidades costeiras. Essas contribuições fortalecem o conhecimento em resiliência e restauração de ecossistemas, além de avanços em ciência de dados aplicada a ambientes costeiros e marinhos.

Para apoiar suas atividades, o CPU A possui laboratórios especializados, tecnologias de modelagem numérica e ferramentas de sensoriamento remoto, além de acesso a grandes bases de dados públicos. Sua infraestrutura de pesquisa inclui ferramentas de análise avançadas, equipamentos para monitoramento costeiro e instalações para experimentação em aquicultura. Os processos internos do centro são baseados em metodologias científicas rigorosas, com ênfase em ciência revisada por pares, coleta de dados de campo, modelagem numérica e análise estatística.

O Centro adota uma estrutura administrativa colaborativa que integra pesquisa e engajamento comunitário, além de seguir políticas e padrões éticos da Universidade 1, alinhando-se com regulamentos locais e internacionais para pesquisa costeira. O centro se destaca pelo envolvimento ativo com o ambiente externo, incluindo interações com governos e comunidades, influenciando políticas públicas e contribuindo para a sustentabilidade ambiental.

C.1.1 Universidade: 1 Centro de Pesquisa Universitária: A | Barreiras

Uma das principais barreiras mencionadas pelo diretor da entidade RT foi a falta de financiamento operacional da universidade, o que forçou o CPU a operar exclusivamente com recursos externos. Ele explicou: “A limitação de recursos operacionais impedia que mantivéssemos funcionários de alta qualidade em contratos de longo prazo, o que gerava uma alta rotatividade de pessoal.” Essa situação criava instabilidade na equipe, prejudicando a continuidade dos projetos. RT enfatizou: “Era como se operássemos com uma mentalidade de pequeno negócio, onde cada recurso precisava ser monitorado rigorosamente para evitar qualquer desperdício.” A dependência de recursos externos também resultava em desafios adicionais de gestão e obrigava o CPU a lidar com incertezas financeiras constantes.

Além disso, a estrutura burocrática e rígida da universidade criou obstáculos, especialmente nos processos financeiros. “O sistema contábil da universidade, por exemplo, não era adequado para acompanhar receitas e despesas de acordo com os orçamentos de projetos acordados com nossos financiadores,” explicou RT, apontando como essa desconexão entre a estrutura

universitária e as necessidades operacionais do CPU A dificultava a gestão dos projetos. A falta de colaboração interna e ausência de incentivos para parcerias internas também foram destacados. “A falta de incentivos impedia uma integração mais forte entre as equipes, o que muitas vezes limitava a colaboração e inovação dentro do próprio campus,” comentou RT, ilustrando a dificuldade de obter apoio institucional para atividades do CPU A. Essas barreiras afetaram a capacidade do centro de se desenvolver e operar de forma eficiente, limitando seu potencial de expansão e inovação.

C.1.2 Universidade: 1 Centro de Pesquisa Universitária: A | Facilitadores

Apesar das dificuldades, RT destacou facilitadores que contribuíram para o funcionamento do CPU A. A clareza na missão e nos objetivos do centro foi uma das principais forças, ajudando a manter a equipe alinhada e motivada. “A clareza na missão, nos objetivos e na cultura do centro foi importante para manter o foco e a direção dos projetos,” comentou ele, ressaltando como essa orientação ajudou o centro a se manter firme em suas metas, mesmo diante das barreiras institucionais. O CPU A também se beneficiou de um ambiente de TI adequado e de uma estrutura organizacional que, embora limitada pela burocracia administrativa, oferecia certo apoio para a execução de tarefas essenciais.

Além disso, as redes de contato estabelecidas foram fundamentais para sustentar o centro. “Nossas redes de contatos foram vitais para manter o fluxo de financiamento externo,” afirmou RT, reconhecendo que, sem essas colaborações, a operação do CPU A teria sido ainda mais desafiadora. A capacidade do centro de atrair e manter parcerias externas permitiu que ele continuasse a receber o suporte financeiro necessário para suas atividades. A governança interna do centro também foi um facilitador importante, proporcionando uma estrutura que ajudava a manter a operação do CPU A coesa. RT explicou: “Nossa estrutura de governança nos deu a flexibilidade necessária para adaptarmos nossa operação, mesmo dentro de uma estrutura universitária rígida.” Esses facilitadores permitiram que o Centro superasse alguns dos desafios impostos pela falta de financiamento e pelas barreiras estruturais, ajudando a manter sua relevância e produtividade na pesquisa costeira e marinha.

A Figura 13 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

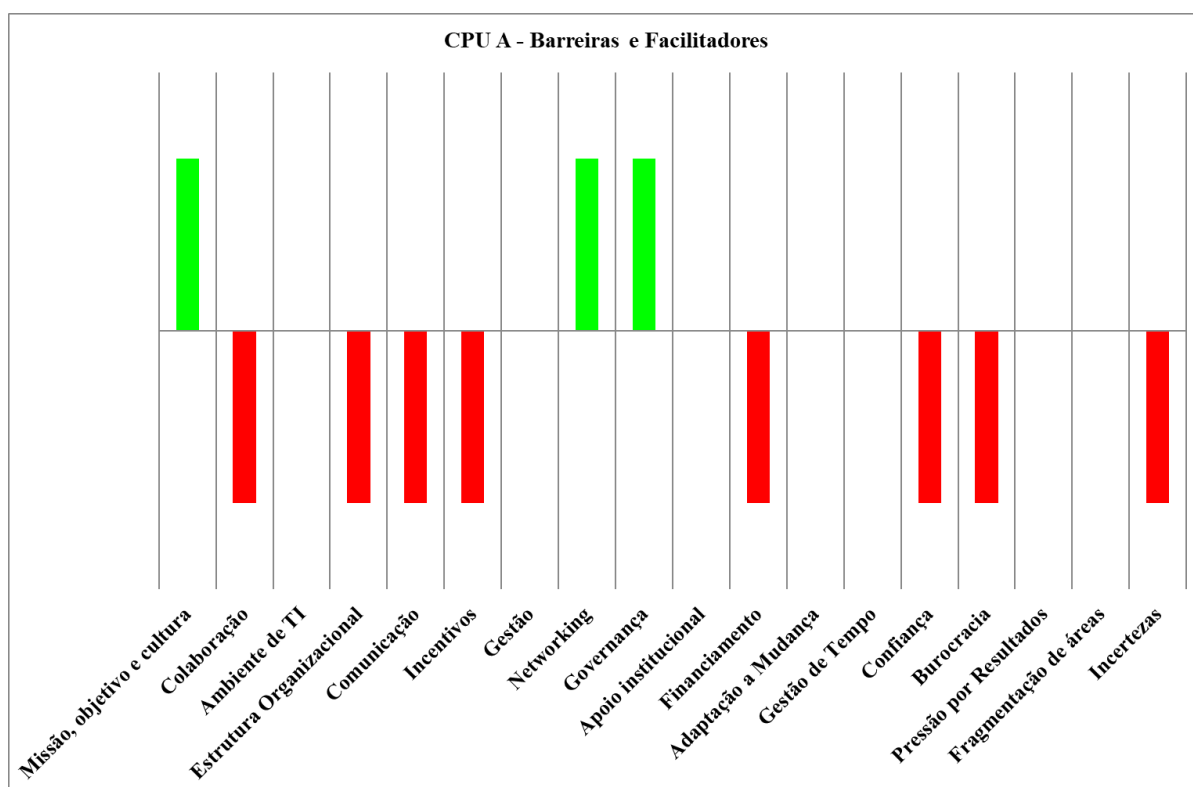


Figura 13 – CPU A
Fonte: Elaborado pelo autor

C.1.3 Universidade: 1 Centro de Pesquisa Universitária: A | Impactos e Estratégias

A dependência de financiamento externo teve impactos na operação do CPU A, afetando desde a organização financeira até a cultura interna do centro. A ausência de financiamento interno da universidade forçou o CPU a adotar uma abordagem autônoma, implementando controles rigorosos sobre os registros financeiros. “Fomos obrigados a implementar um controle interno rigoroso de registros e custos dos projetos, pois a universidade não oferecia o suporte financeiro necessário para um centro com essas características,” explicou RT, indicando como a gestão financeira tornou-se uma parte crítica da operação do Centro. Esse rigor no controle de recursos permitiu ao centro monitorar de perto o uso do orçamento, mas também trouxe uma carga de responsabilidade que impactava todos os níveis da equipe.

Outro impacto foi a alta rotatividade de pessoal, causada pela instabilidade dos contratos de curto prazo. “A falta de estabilidade nos contratos prejudicava a retenção de talentos qualificados,” comentou RT, destacando como a dificuldade em manter uma equipe estável comprometia o desenvolvimento de pesquisas de longo prazo. A rotatividade constante impedia a construção de uma base sólida de conhecimento e experiência dentro do CPU A, dificultando a continuidade de

projetos complexos e a manutenção de padrões consistentes de qualidade. Além disso, o isolamento do CPU dentro da universidade criou uma barreira para o desenvolvimento de parcerias institucionais mais profundas. “Nosso centro era muito autônomo, mas isso também nos deixava isolados dentro da própria universidade, dificultando parcerias e a troca de conhecimentos,” observou RT, apontando como a falta de integração com a universidade limitava as oportunidades de colaboração e inovação.

Para enfrentar essas barreiras e maximizar o potencial do CPU, RT implementou várias estratégias ao longo de sua gestão. Uma das principais foi manter uma comunicação constante com a universidade e as agências de financiamento externas, buscando alinhar expectativas e assegurar a continuidade dos projetos. “Como éramos um centro pequeno, mantive uma comunicação constante dentro da universidade e com as agências de financiamento externas para garantir alinhamento de expectativas,” explicou RT, mostrando como a comunicação ajudava a manter o CPU A operacional e sustentável. Além disso, RT desenvolveu uma abordagem rígida de controle financeiro para gerenciar o orçamento do centro. “Em certos momentos, foi necessário ignorar algumas políticas oficiais da universidade para garantir que o centro continuasse a operar de maneira adequada,” afirmou RT, destacando a flexibilidade necessária para lidar com as limitações institucionais e as exigências dos financiadores externos.

A adaptação de políticas internas foi outra estratégia essencial para atender aos requisitos dos financiadores externos e manter o centro alinhado com as expectativas institucionais. RT comentou: “Nossos financiadores tinham expectativas claras, e tivemos que ajustar nossas práticas para atendê-las, mesmo que isso não estivesse totalmente alinhado com as normas da universidade.” Essa flexibilidade permitiu que o CPU A ajustasse suas operações para cumprir com as demandas dos parceiros, mantendo-se competitivo no cenário de pesquisa. Por fim, o uso estratégico de redes de contato foi vital para garantir o fluxo de financiamento externo e possibilitar o desenvolvimento de novos projetos. “Sem nossas redes de contato e parcerias externas, não teríamos conseguido manter o centro funcionando,” relatou RT, reforçando a importância das colaborações externas para a sobrevivência e o sucesso do centro.

Ao refletir sobre os desafios enfrentados pelo CPU A, emerge a importância de se adaptar ao contexto organizacional e financeiro. O diretor RT destaca que a dependência de financiamento externo exigiu uma gestão estratégica rigorosa, essencial para a manutenção das operações e equipes. Essa situação alinha-se aos princípios da Teoria da Contingência, que enfatizam a necessidade de ajustar estruturas e práticas organizacionais às condições ambientais específicas para alcançar eficiência (Lawrence & Lorsch, 1967). Além disso, a clareza na missão do CPU A, reiterada tanto na análise documental quanto na entrevista, serviu como um eixo estratégico,

promovendo alinhamento e foco mesmo em um ambiente de recursos limitados, o que reforça a relevância de práticas contingenciais no enfrentamento de barreiras institucionais.

Diferenças sutis surgem, no entanto, ao considerar o suporte institucional. Enquanto a análise documental apresenta o CPU A como uma estrutura colaborativa, RT descreve desafios práticos decorrentes da rigidez burocrática e da falta de incentivos internos para integração. Esses obstáculos ilustram uma desconexão entre a estrutura formal e as necessidades operacionais do centro, apontando para a importância de maior flexibilidade organizacional, conforme destacado pela Teoria da Contingência (Woodward, 1965). Além disso, a integração interna, apresentada na análise documental como eficiente, é complementada pela visão de RT, que ressalta dificuldades na construção de parcerias dentro da universidade.

Nos aspectos facilitadores, um ponto de convergência claro é o papel das redes de contato. Tanto a análise documental quanto o professor RT mencionam como essas conexões foram vitais para garantir o fluxo de financiamento e a continuidade dos projetos, destacando a relevância de estratégias contingenciais para explorar e sustentar recursos externos. A governança interna flexível do CPU A também foi destacada, permitindo ajustes que viabilizaram o alinhamento com as exigências dos financiadores, em consonância com a necessidade de adequação estrutural aos fatores ambientais externos (Burns & Stalker, 1961). Contudo, nuances surgem ao se avaliar o ambiente de TI e o suporte administrativo, que, apesar de destacados na análise documental, enfrentam limitações práticas que afetam a operação do centro.

No que tange às estratégias, a adaptabilidade operacional se mostra central. RT descreve como o CPU A foi capaz de ajustar práticas internas para atender às expectativas dos financiadores, mesmo que isso, em algumas ocasiões, significasse ignorar certas diretrizes institucionais. Essa abordagem está alinhada com a Teoria da Contingência, que valoriza a capacidade das organizações de responder às demandas do ambiente externo com flexibilidade e eficiência (Donaldson, 2001). Entretanto, desafios de comunicação interna e externa continuam sendo uma área sensível, especialmente em relação à conexão entre o centro e outras estruturas institucionais, o que poderia potencializar parcerias e fortalecer a integração.

C.2 Universidade: 2 Centro de Pesquisa Universitária: B | Contexto

O Centro de Pesquisa Universitária (CPU) B da Universidade 2, localizado na cidade de Baltimore (Estados Unidos), é um centro de pesquisa dedicado a avanços inovadores no tratamento e pesquisa oncológica, conhecido por integrar pesquisa de ponta e atendimento clínico. Fundado em 1973, o CPU é reconhecido pelo seu impacto contínuo no desenvolvimento de terapias

avancadas e na melhoria dos cuidados aos pacientes com câncer. Desde sua criação, o centro estabeleceu-se como uma referência em pesquisa oncológica, trabalhando para acelerar a transição de descobertas laboratoriais para aplicações clínicas e oferecer terapias inovadoras para tratar a doença.

A missão do centro é reduzir a incidência e a mortalidade do câncer, melhorar a qualidade de vida dos pacientes e liderar a educação sobre o câncer tanto para profissionais de saúde quanto para a comunidade. Para atingir esses objetivos, o centro concentra-se no desenvolvimento de terapias avançadas e no tratamento centrado no paciente. O CPU B é composto por 35 departamentos e cinco escolas da Universidade 2, abrangendo várias divisões de pesquisa que cobrem diferentes tipos de câncer e áreas relacionadas, desde a prevenção e controle até terapias específicas para tipos raros da doença.

A equipe do centro inclui médicos especialistas e cientistas de laboratório, muitos dos quais possuem reconhecimento nacional e internacional por suas contribuições à pesquisa e ao tratamento do câncer. Entre as áreas de atuação do centro estão a imunologia, a prevenção e o controle do câncer, além de pesquisas focadas em malignidades hematológicas e transplantes de medula óssea. O centro também participa de programas de pesquisa colaborativos, permitindo que especialistas de diferentes áreas trabalhem juntos para oferecer soluções integradas e inovadoras no combate ao câncer.

O CPU B mantém parcerias com instituições acadêmicas internacionais, agências governamentais e empresas do setor farmacêutico. Essas colaborações são essenciais para ampliar o alcance e o impacto das pesquisas conduzidas pelo centro, possibilitando o desenvolvimento de novas terapias e promovendo inovações na prática clínica. Projetos em andamento incluem o desenvolvimento de vacinas contra o câncer e estudos sobre a eficácia de tratamentos já existentes. Além disso, o centro se destaca por suas contribuições à biologia do câncer, ao desenvolvimento de novos medicamentos e ao aprimoramento de técnicas de imunoterapia, com foco na personalização do tratamento para atender às necessidades individuais dos pacientes.

O centro oferece uma infraestrutura moderna que apoia pesquisas interdisciplinares e o rápido avanço de tratamentos inovadores. Suas instalações incluem laboratórios de pesquisa avançados, tecnologias de imagem para estudos oncológicos e acesso a ensaios clínicos, permitindo que os pesquisadores e clínicos testem novas abordagens terapêuticas. A integração entre cientistas e profissionais de saúde facilita a transição de descobertas laboratoriais para a clínica, acelerando o acesso dos pacientes a terapias mais eficazes e personalizadas.

O compromisso do centro com a excelência é refletido em seu impacto no campo da oncologia e nas políticas de saúde pública relacionadas ao câncer. As descobertas feitas pelos

pesquisadores do centro têm contribuído para a melhoria dos métodos de diagnóstico e tratamento, ajudando a moldar novas diretrizes e práticas para o combate à doença.

C.2.1 Universidade: 2 Centro de Pesquisa Universitária: B | Barreiras

O cenário complexo e em rápida evolução dos reembolsos no setor de saúde representa uma barreira importante para o CPU B, afetando o financiamento e a sustentabilidade dos projetos de pesquisa. Conforme o entrevistado WN destacou: “O reembolso dos cuidados com a saúde é o mais crítico. Ele afeta o nível de financiamento que recebemos, impactando a pesquisa e a educação”.

Outra barreira identificada é o alto nível de burocracia institucional, que muitas vezes retarda processos e aumenta a carga de trabalho dos administradores, como mencionado por WN: “Os processos são burocráticos e acabam exigindo muito tempo da equipe, comprometendo a agilidade na tomada de decisões”.

Além disso, o centro enfrenta desafios relacionados à limitação de investimentos institucionais, o que restringe a capacidade de expansão das pesquisas. WN comentou: “A limitação dos recursos financeiros é uma barreira constante que enfrentamos. Afeta diretamente nosso planejamento e execução de projetos de longo prazo”.

Outro aspecto relevante é a adaptação contínua aos regulamentos de ensaios clínicos, que estão em constante atualização, impondo uma necessidade constante de treinamento e adequação. WN afirmou: “A mudança constante nos regulamentos dos ensaios clínicos é uma preocupação, exigindo adaptação constante”. Por fim, a dificuldade em captar financiamento adicional para novos projetos limita as possibilidades de inovação dentro do centro, conforme WN observou: “O acesso ao financiamento para projetos novos é sempre um desafio, o que limita as inovações que podemos trazer”.

C.2.2 Universidade: 2 Centro de Pesquisa Universitária: B | Facilitadores

Um dos facilitadores centrais para CPU B é a estrutura administrativa adequada que apoia a conformidade e o gerenciamento dos ensaios clínicos. Essa estrutura permite que a instituição conduza uma média de 1.700 ensaios clínicos anualmente. Segundo o entrevistado WN: “Nossa estrutura administrativa é essencial para garantir a conformidade e o acompanhamento dos ensaios”.

Outro elemento facilitador é o papel fundamental do *Clinical Research Office*, que assegura que todos os ensaios estejam alinhados com as normas regulatórias e priorizem a segurança dos

pacientes. Conforme WN mencionou: “O Clinical Research Office tem a maior responsabilidade de garantir a conformidade e o monitoramento de todos os ensaios”.

Além disso, a clareza da missão organizacional proporciona um direcionamento claro e ajuda a manter o foco nos objetivos estratégicos de longo prazo, como WN enfatizou: “Nossa missão orienta todas as nossas atividades e mantém o foco nos nossos objetivos maiores”.

A Figura 14 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

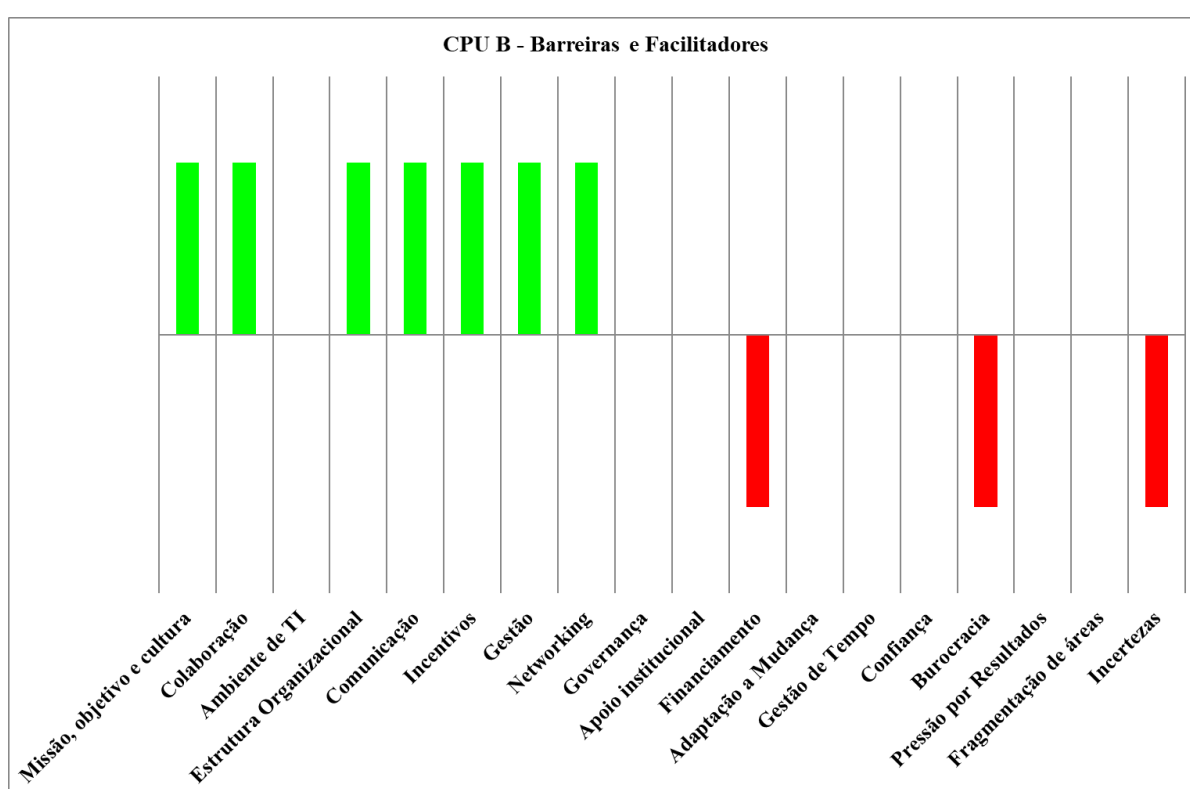


Figura 14 – CPU B
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.2.3 Universidade: 2 Centro de Pesquisa Universitária: B | Impactos e Estratégias

O impacto positivo das estruturas de governança e do suporte administrativo permite que o CPU B gerencie seu portfólio de pesquisa com maior eficiência e integridade. Conforme WN explicou: “Conseguimos gerenciar um grande portfólio de pesquisa mantendo altos padrões de qualidade e segurança”.

Uma das estratégias adotadas para superar os desafios inclui o treinamento contínuo e abrangente de todos os membros da equipe, desde administradores até pesquisadores clínicos, para

garantir que estejam preparados para lidar com a complexidade dos ensaios clínicos. WN ressaltou: “O treinamento formal e contínuo da equipe é essencial para nossa adaptação e sucesso nos ensaios clínicos”.

Outra estratégia relevante é a busca constante por financiamento sustentável e parcerias, o que amplia as possibilidades de pesquisa e permite um crescimento contínuo da instituição. WN afirmou: “Estabelecer parcerias e buscar fontes de financiamento contínuo são estratégias fundamentais para sustentar e expandir nossas atividades de pesquisa”.

Com base na análise documental e na entrevista com WN, observa-se que o financiamento e os reembolsos no setor de saúde representam desafios estruturais. WN destacou como as mudanças no sistema de reembolso impactam o financiamento para pesquisa e educação, limitando a sustentabilidade de projetos. A análise documental enfatiza a dependência de colaborações para mitigar esses impactos financeiros, destacando uma abordagem complementar entre as perspectivas. Contudo, enquanto a análise documental apresenta o CPU B como uma estrutura adequada, WN aponta como a burocracia institucional prolonga processos e dificulta a agilidade necessária para decisões estratégicas, revelando a necessidade de maior flexibilidade operacional. Essas dinâmicas refletem a importância de ajustar estruturas organizacionais às condições ambientais específicas (Lawrence & Lorsch, 1967).

A clareza da missão organizacional é um ponto de convergência entre a análise documental e o relato do entrevistado, evidenciada como um elemento central para manter o alinhamento estratégico e o foco nos objetivos do CPU B. A estrutura administrativa, descrita como robusta, é ratificada por WN, que atribui ao *Clinical Research Office* um papel fundamental no monitoramento e na conformidade dos ensaios clínicos. No entanto, enquanto a análise documental apresenta essa estrutura como um facilitador consistente, WN traz uma dimensão prática ao destacar desafios na implementação de normas regulatórias, especialmente em um cenário de mudanças frequentes, exigindo adaptações contínuas. Essa adaptação estratégica reflete os princípios da Teoria da Contingência, que valorizam a flexibilidade e a capacidade de resposta às demandas ambientais (Burns & Stalker, 1961).

Estratégias de treinamento contínuo são ressaltadas por WN como essenciais para capacitar a equipe a lidar com as exigências crescentes dos ensaios clínicos, complementando a visão documental sobre o compromisso do CPU B em manter altos padrões de qualidade e segurança. Além disso, a busca por parcerias e fontes de financiamento sustentável, destacada na análise documental como uma prática recorrente, é corroborada na entrevista, reforçando sua relevância como um mecanismo para garantir a viabilidade de projetos de longo prazo. A integração entre profissionais de saúde e cientistas, descrita como um diferencial no documento, é traduzida por WN

em ações concretas que aceleram a transição de descobertas para aplicações clínicas, exemplificando a importância de alinhar práticas operacionais às condições do ambiente externo (Donaldson, 2001).

C.3 Universidade: 3 Centro de Pesquisa Universitária: C | Contexto

O CPU C localizado nos Estados Unidos foi fundado em 1913. O CPU C dedica-se a aprimorar a saúde da comunidade por meio da excelência em educação, pesquisa, atendimento clínico e serviços comunitários. Sua visão é consolidar-se como uma instituição de referência em saúde e ciência, orientando-se por valores como excelência, integridade, trabalho em equipe, inovação e serviço. Sob a liderança do Professor JK, entrevistado neste estudo, o centro atua de maneira estruturada para integrar suas atividades de ensino e pesquisa com as demandas da comunidade.

O CPU C é composto por várias escolas e departamentos, incluindo a Escola de Medicina, a Escola de Farmácia e a Escola de Pós-Graduação em Ciências Biomédicas, formando uma equipe multidisciplinar de professores e pesquisadores em diversas áreas das ciências médicas. O centro possui colaborações com hospitais, instituições de pesquisa e organizações comunitárias, ampliando seu impacto em áreas como câncer, saúde cardiovascular, neurociências e saúde populacional. Os projetos de pesquisa do CPU C recebem financiamento de diversas fontes.

O CPU C possui uma infraestrutura moderna, com laboratórios avançados, centros de simulação clínica e bibliotecas médicas, além de instalações dedicadas à educação e atendimento ao paciente. O centro adota rigorosos protocolos de pesquisa para garantir a conformidade ética e a eficiência nas suas atividades científicas, sustentando-se em políticas que asseguram a conformidade com regulamentações locais e federais. A governança do CPU C é organizada por comitês e conselhos que supervisionam a execução das políticas institucionais, contribuindo para o alinhamento entre a prática científica e o atendimento às demandas da saúde pública. Engajado em consórcios nacionais e internacionais, o CPU C trabalha em conjunto com diversas instituições, ampliando as oportunidades de pesquisa colaborativa.

C.3.1 Universidade: 3 Centro de Pesquisa Universitária: C | Barreiras

O Centro de Pesquisa Universitária (CPU) C enfrenta obstáculos relacionados ao financiamento e à retenção de talentos, conforme JK destacou: “A falta de financiamento é a barreira mais presente; afeta diretamente a expansão e a continuidade dos projetos de pesquisa.” Esse aspecto financeiro também afeta a estabilidade e a motivação dos profissionais, já que existe uma competição acirrada entre instituições para recrutar talentos, como JK observou: “Estamos constantemente em uma ‘corrida armamentista’ com outras universidades que oferecem pacotes financeiros atraentes para nossos melhores professores, dificultando nossa retenção de talentos.” Outro ponto é a dependência de receitas clínicas, cujas oscilações impactam a sustentabilidade do centro. JK ressaltou: “O declínio nas receitas clínicas, que subsidiam nossa missão de pesquisa, representa um grande desafio para mantermos nossas atividades.”

Além desses fatores, a fragmentação das áreas de pesquisa também aparece como uma barreira ao desenvolvimento de projetos integrados e colaborativos. JK comentou: “A fragmentação nas áreas de pesquisa nos desafia a manter a coesão e a colaboração, o que afeta a competitividade.” Por fim, há o desafio da burocracia, que retarda a captação e aplicação eficiente de recursos, especialmente em contextos que exigem agilidade. “A burocracia nos processos internos dificulta a alocação ágil de recursos, atrasando o início de novos projetos e programas,” pontuou JK.

C.3.2 Universidade: 3 Centro de Pesquisa Universitária: C | Facilitadores

Entre os elementos que impulsionam o Centro de Pesquisa Universitária (CPU) C, destaca-se o suporte institucional, essencial para a continuidade das operações e projetos. JK observou: “O suporte institucional é fundamental, especialmente o apoio financeiro e a infraestrutura proporcionada pela universidade.” Esse apoio se traduz em uma infraestrutura avançada e moderna, além de uma governança que prioriza a sustentabilidade e a colaboração. A clareza de missão é outro facilitador que permite alinhar os objetivos de pesquisa com as metas institucionais, promovendo coesão entre as equipes. Como mencionado por JK: “A clareza de missão nos permite manter o foco e alinhar nossas ações com os valores e objetivos da universidade.”

Outro facilitador relevante é a colaboração externa, que possibilita ao centro integrar conhecimentos e obter financiamento adicional para projetos específicos. JK ressaltou a importância dessas colaborações: “Parcerias com outras instituições e organizações internacionais têm sido fundamentais para mantermos nossa competitividade e crescermos no campo da saúde global.”

A Figura 15 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

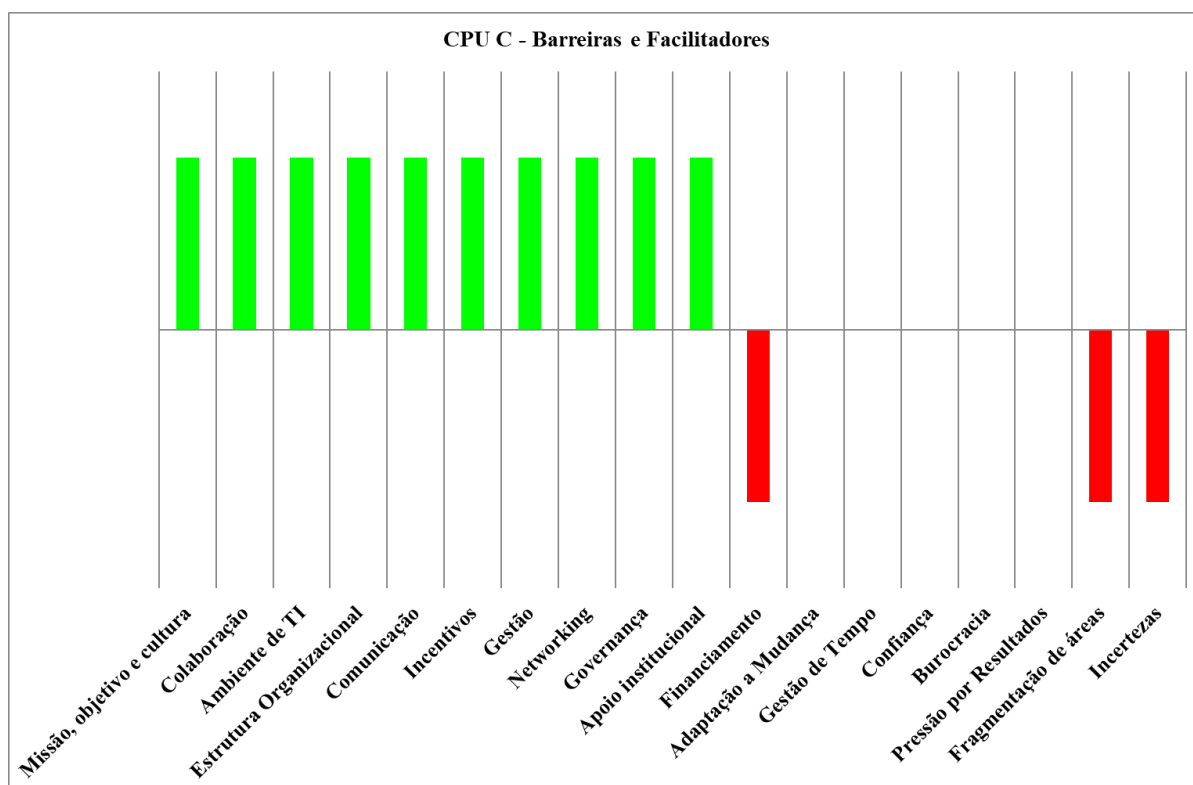


Figura 15 – CPU C
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.3.3 Universidade: 3 Centro de Pesquisa Universitária: C | Impactos e Estratégias

Os impactos das barreiras e facilitadores são observados em vários aspectos da operação do Centro de Pesquisa Universitária C, incluindo a necessidade de estratégias adaptativas para contornar desafios financeiros. A perda de profissionais de alto nível devido à competição do mercado tem levado o centro a adotar estratégias de retenção e captação de recursos, como JK explicou: “Para mitigar a perda de talentos, estamos investindo em parcerias filantrópicas e no crescimento da nossa operação clínica.” Outro impacto é a pressão para manter a excelência em um ambiente de financiamento incerto, o que requer um planejamento estratégico diversificado. JK destacou: “A continuidade dos nossos projetos depende de uma captação de recursos, que inclui doações, parcerias e subsídios.”

Como estratégia para fortalecer os facilitadores, o CPU C busca aprimorar sua infraestrutura e expandir as fontes de financiamento, especialmente aquelas que oferecem estabilidade a longo

prazo. JK comentou: “Estamos constantemente aprimorando nossa infraestrutura para criar um ambiente que permita que nossos pesquisadores sejam competitivos e produtivos.” A expansão das colaborações internacionais também é uma estratégia essencial para diversificar as oportunidades de pesquisa e obter visibilidade global.

Os desafios enfrentados pelo CPU C incluem barreiras relacionadas ao financiamento, destacadas por JK como o principal obstáculo para a continuidade e expansão dos projetos de pesquisa. A análise documental reforça essa questão, ao mencionar que o centro depende de múltiplas fontes de financiamento, o que se alinha às observações do entrevistado sobre a instabilidade das receitas clínicas e os impactos disso na sustentabilidade das operações. Outro ponto mencionado por JK é a dificuldade de reter talentos em um cenário competitivo, contrastando com a visão documental que apresenta uma equipe multidisciplinar consolidada. Essa discrepância evidencia como os desafios práticos podem sobrepor-se à estrutura apresentada, necessitando de soluções que mitiguem a fragmentação interna e promovam maior coesão organizacional. Tais barreiras reforçam a relevância da adaptação organizacional para responder às pressões externas, como postulado pela Teoria da Contingência (Lawrence & Lorsch, 1967).

Entre os facilitadores, o suporte institucional é um elemento amplamente reconhecido tanto na análise documental quanto pelo entrevistado, sendo apontado como essencial para viabilizar as operações e o desenvolvimento de pesquisas no CPU C. A infraestrutura moderna descrita na documentação é ratificada por JK, que destaca sua importância para criar um ambiente competitivo e produtivo para os pesquisadores. Por outro lado, JK adiciona uma dimensão prática ao enfatizar o papel das colaborações externas na captação de recursos e ampliação do impacto do centro, complementando a análise documental que menciona o envolvimento em consórcios nacionais e internacionais. A clareza de missão, evidenciada em ambos os contextos, surge como um elemento integrador que alinha os objetivos de pesquisa às metas institucionais, promovendo maior coesão e foco estratégico. Esses fatores destacam a importância de ajustar as estruturas organizacionais às necessidades ambientais específicas, conforme proposto por Burns e Stalker (1961).

Os impactos observados incluem pressões financeiras que exigem estratégias adaptativas, como investimentos em parcerias filantrópicas e expansão das operações clínicas, mencionados por JK como medidas para mitigar a perda de talentos e sustentar projetos de longo prazo. A análise documental complementa essa perspectiva ao destacar a governança como um pilar para garantir sustentabilidade e colaboração. Além disso, JK enfatiza o aprimoramento da infraestrutura e a diversificação das fontes de financiamento como estratégias para fortalecer as operações do centro

e assegurar sua competitividade global, alinhando-se à visão documental que ressalta a relevância das colaborações internacionais.

C.4 Universidade: 4 Centro de Pesquisa Universitária: D | Contexto

O CPU D localizado na Noruega e estabelecido em 2015 é focado no setor de construção. Este centro visa promover práticas de excelência em gestão de projetos, com uma ênfase específica em inovação, colaboração e sustentabilidade, alinhando-se com as demandas do setor para práticas modernas de gerenciamento de projetos. Sob a liderança do Professor BA, entrevistado neste estudo, o CPU D se concentra em metodologias de ponta para gerenciar projetos complexos, promovendo a sustentabilidade e a inovação colaborativa.

O CPU D é vinculado à Universidade 4 e possui uma estrutura organizacional com coordenação regional e setorial voltada para atender diferentes indústrias, como construção e energia. A equipe é composta por profissionais de renome, reconhecidos por suas contribuições para a inovação em práticas de gestão de projetos. A colaboração com parceiros industriais, reforça a capacidade do centro de abordar questões práticas e estratégicas no gerenciamento de projetos.

As linhas de pesquisa do CPU D incluem métodos de planejamento, colaboração em projetos, sustentabilidade e digitalização, elementos centrais para enfrentar os desafios no setor de construção. Projetos em andamento exploram a criação de ferramentas para avaliação de projetos e metodologias de colaboração, com destaque para o uso de ferramentas adaptadas para avaliar o desempenho em projetos de construção. Utiliza uma metodologia específica que facilita a integração de múltiplos stakeholders em projetos complexos, também é uma prática adotada no centro.

O CPU D conta com infraestrutura avançada e acesso a tecnologias de ponta, permitindo que suas pesquisas se desenvolvam com rigor e eficácia. Em termos metodológicos, o centro emprega práticas colaborativas que incluem stakeholders de diversos setores, assegurando uma abordagem ampla e interdisciplinar. A governança do CPU D é orientada por objetivos de sustentabilidade e colaboração interdisciplinar, com um alinhamento estratégico às políticas de inovação e sustentabilidade.

A interação do CPU D com o setor público e privado fortalece sua posição como referência na Noruega, influenciando práticas e políticas em gestão de projetos. As parcerias internacionais com universidades europeias e a participação em consórcios internacionais ampliam seu alcance e impacto global. No entanto, o centro também identifica oportunidades de expansão de suas

pesquisas em digitalização e sustentabilidade, além de novas colaborações com empresas focadas em inovação verde.

C.4.1 Universidade: 4 Centro de Pesquisa Universitária: D | Barreiras

O Centro de Pesquisa Universitária D enfrenta diversos desafios que impactam sua operação e crescimento. Um dos principais obstáculos mencionados pelo entrevistado, BA, é a falta de financiamento, que limita a capacidade do centro de se manter competitivo em relação a áreas emergentes, como biomedicina e inteligência artificial. BA destacou que “nós dependemos bastante do financiamento público, mas ele é escasso em comparação com áreas mais emergentes, como biomedicina e inteligência artificial, o que nos limita”.

Outro desafio é a complexidade gerada pelo aumento no número de parceiros, dificultando a gestão ativa e o engajamento de todos. Conforme BA observou: “A administração de todos esses parceiros, garantindo que todos estejam satisfeitos e recebendo valor, é uma dificuldade constante”. A dependência de contratos temporários para a equipe de pesquisa também representa uma barreira, pois o sistema universitário é relutante em permitir contratos permanentes, devido à possibilidade de interrupção de recursos. BA comentou sobre isso: “Às vezes, a universidade é hesitante em nos permitir contratar devido à possibilidade de falta de recursos no futuro”.

Outro fator limitante é a falta de incentivos para que os pesquisadores participem ativamente das atividades do centro, já que muitos estão sobrecarregados com suas responsabilidades acadêmicas. BA explicou: “Os pesquisadores geralmente estão ocupados com suas obrigações, tornando-se um desafio incluí-los nas atividades do centro”.

A fragmentação das áreas de pesquisa é uma barreira adicional, dificultando a troca de conhecimento e colaboração entre as equipes, como BA destacou: “Essa fragmentação nas áreas de pesquisa limita a sinergia e a troca de conhecimento, o que impacta negativamente o desenvolvimento de projetos colaborativos”.

C.4.2 Universidade: 4 Centro de Pesquisa Universitária: D | Facilitadores

Entre os fatores que facilitam as operações do centro, destaca-se a relação próxima com o setor público e privado, que assegura o suporte necessário para o desenvolvimento de pesquisas aplicadas. BA comentou sobre essa proximidade: “Manter uma relação construtiva e próxima com os parceiros é fundamental para o funcionamento do centro”.

Além disso, o apoio institucional da universidade fornece a infraestrutura e o suporte administrativo essenciais, mesmo com algumas limitações. BA reconheceu a importância desse suporte: “Apesar de algumas limitações, o suporte institucional é fundamental para que possamos operar de forma econômica e eficiente”. O interesse contínuo pela área de gestão de projetos também facilita a captação de novos projetos e parcerias, algo que BA mencionou com entusiasmo: “Há um interesse crescente em como obter sucesso em projetos, especialmente no setor público, que vem ao centro buscar pesquisa e soluções”.

A Figura 16 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

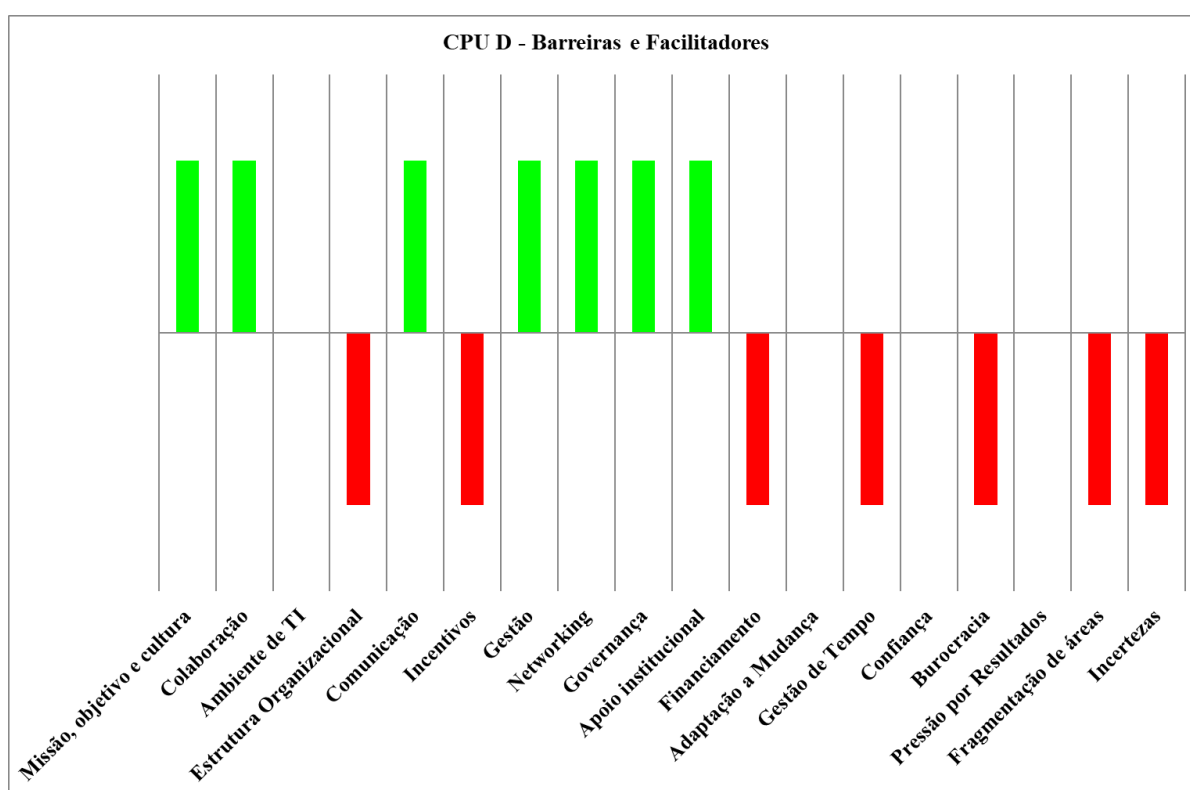


Figura 16 – CPU D
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.4.3 Universidade: 4 Centro de Pesquisa Universitária: D | Impactos e Estratégias

O impacto do suporte financeiro obtido por meio de parcerias se reflete na sustentabilidade do Centro de Pesquisa Universitária D, possibilitando a continuidade das operações e a atualização da infraestrutura. BA afirmou que “esse suporte é o que mantém o centro funcionando, assegurando que continuemos sendo um centro de pesquisa de ponta”. Para maximizar o retorno sobre o investimento de seus parceiros, o centro adota uma estratégia de obtenção de financiamento externo

regular, como comentado por BA: “Ao mostrar um retorno de oito a dez vezes o valor investido pelos parceiros, demonstramos o valor que o centro agrega, incentivando o apoio contínuo”.

A disseminação de conhecimento é outra estratégia essencial, com o CPU D promovendo webinars, conferências e workshops para garantir que as pesquisas sejam aplicadas e valorizadas pelos parceiros. Conforme BA explicou: “Realizamos várias atividades de disseminação para assegurar que nossa pesquisa seja implementada e gere valor para as empresas”. Esses fatores mostram como as estratégias e o suporte externo são fundamentais para a manutenção e expansão das atividades do centro, contribuindo para seu impacto positivo no meio acadêmico e empresarial.

A análise documental revela que o CPU D enfrenta desafios relacionados à obtenção de financiamento suficiente para competir com áreas mais emergentes, como biomedicina e inteligência artificial. BA, em sua entrevista, destaca essa dificuldade, ressaltando como a dependência de financiamento público cria limitações para o crescimento do centro. Além disso, a complexidade gerada pelo aumento do número de parceiros apresenta dificuldades adicionais, com BA apontando a necessidade de equilibrar as expectativas e garantir que todos os envolvidos percebam valor nas colaborações. Enquanto a análise documental enfatiza o alinhamento estratégico do CPU D com políticas de inovação e sustentabilidade, a entrevista adiciona nuances práticas ao mencionar a relutância da universidade em permitir contratos permanentes devido à incerteza de recursos futuros. Esses elementos ilustram a necessidade de ajustar as estruturas organizacionais às condições ambientais para alcançar eficácia e competitividade (Lawrence & Lorsch, 1967).

Entre os facilitadores, destaca-se a relação próxima do CPU D com o setor público e privado, mencionada tanto na análise documental quanto por BA, que a descreve como essencial para o suporte às pesquisas aplicadas. O apoio institucional, embora limitado, é reconhecido por BA como um fator que assegura a operação econômica e eficiente do centro. A análise documental destaca a colaboração interdisciplinar como uma prática central no CPU D, complementada pela observação de BA sobre o crescente interesse em soluções de gestão de projetos, especialmente no setor público. Essa sinergia entre o apoio institucional e as parcerias externas reflete a importância de práticas colaborativas e interdisciplinares na maximização do impacto do centro, alinhando-se aos princípios da Teoria da Contingência (Burns & Stalker, 1961).

Os impactos do suporte financeiro obtido por meio de parcerias são reconhecidos, permitindo a continuidade das operações e a modernização da infraestrutura do CPU D. BA enfatiza como o retorno demonstrado aos parceiros incentiva o apoio contínuo, uma estratégia que está alinhada com a busca do centro por sustentabilidade a longo prazo. A disseminação de

conhecimento, mencionada na análise documental como parte da abordagem interdisciplinar, é reforçada por BA, que descreve webinars, conferências e workshops como ferramentas para traduzir as pesquisas em valor tangível para os parceiros.

C.5 Universidade: 5 Centro de Pesquisa Universitária: E | Contexto

Localizado no Brasil, o CPU E foi fundado em 2008 e suas atividades tiveram início em 2013, com a inauguração do prédio. O CPU foi criado para promover a inovação e a transferência de tecnologia, conectando a excelência acadêmica da Universidade 5 ao setor empresarial e facilitando a criação de startups e o desenvolvimento de negócios disruptivos. O CPU E fomenta a colaboração entre a comunidade acadêmica e as empresas, ampliando o valor gerado para a universidade e para o mercado.

O CPU E compreende seis áreas, que abrigam empresas e laboratórios de pesquisa, promovendo um ambiente propício à inovação tecnológica e ao desenvolvimento de soluções nas áreas de biotecnologia, inteligência artificial, energias renováveis e saúde digital. O centro também facilita parcerias com empresas do setor privado e organizações governamentais, que são fundamentais para aplicar as pesquisas na prática e influenciar políticas públicas relacionadas à tecnologia.

Com uma infraestrutura moderna que inclui laboratórios de pesquisa, espaços de coworking, auditórios e instalações para incubação de startups, o CPU E oferece recursos que suportam pesquisas interdisciplinares focadas em inovação.

As metodologias utilizadas no CPU E incluem programas de incubação e desenvolvimento colaborativo entre academia e indústria, assegurando que o centro opere de acordo com as políticas da Universidade 5 sobre pesquisa acadêmica e inovação. O CPU E participa de consórcios internacionais e colabora com instituições como universidades europeias e outras organizações do setor privado, promovendo intercâmbio de conhecimento e fortalecimento da inovação tecnológica em nível global, neste sentido, o centro contribui para a prática empresarial e o avanço das políticas públicas relacionadas ao setor de tecnologia, impactando a economia e a educação em inovação no Brasil.

C.5.1 Universidade: 5 Centro de Pesquisa Universitária: E | Barreiras

Entre as principais barreiras, a Professora SK destacou a visão limitada dos pesquisadores sobre empreendedorismo como um obstáculo: “A visão limitada dos pesquisadores sobre empreendedorismo limita o desenvolvimento dos projetos e o seu alcance no mercado.”

Além disso, a falta de recursos financeiros é outra barreira: “A falta de recursos financeiros é um grande desafio, pois dificulta o desenvolvimento dos projetos e aumenta a chance de eles não serem concluídos.”, comentou a Professora.

Outra questão destacada foi a resistência a mudanças, especialmente em relação à adaptação dos processos e integração de novos métodos, o que, segundo a entrevistada, atrasa os avanços: “A resistência a mudanças por parte da equipe limita a possibilidade de inovação e dificulta a adaptação a novos métodos e tecnologias.” Ela também mencionou problemas de comunicação interna que dificultam o alinhamento e coordenação das atividades no centro: “A comunicação deficiente é uma barreira que impacta a sinergia e a execução dos projetos.” Por fim, a Professora SK identificou a falta de clareza na missão e objetivos do centro, o que compromete a eficiência das atividades e o engajamento da equipe: “A ausência de uma missão clara e de objetivos bem definidos causa desorientação e limita o comprometimento da equipe.”, finalizou a Professora.

C.5.2 Universidade: 5 Centro de Pesquisa Universitária: E | Facilitadores

Em relação aos facilitadores, a Professora SK apontou o apoio dos gerentes de inovação como essencial para a viabilização dos projetos, especialmente os mais invasivos, proporcionando suporte técnico e *know-how* para alcançar os objetivos. Ela destacou: “Os gerentes de inovação são fundamentais para que possamos avançar com segurança nas pesquisas e proteger o conhecimento gerado.”

Outro facilitador importante mencionado foi a comunicação entre a equipe e os colaboradores externos, permitindo uma coordenação mais ágil e eficiente: “A comunicação eficiente com os colaboradores internos e externos facilita a execução dos projetos e melhora os resultados.”

Por último, o networking foi citado como um fator essencial para a obtenção de parcerias estratégicas e recursos: “O networking com parceiros relevantes possibilita o suporte necessário para o desenvolvimento dos projetos.”, comentou a entrevistada.

A Figura 17 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

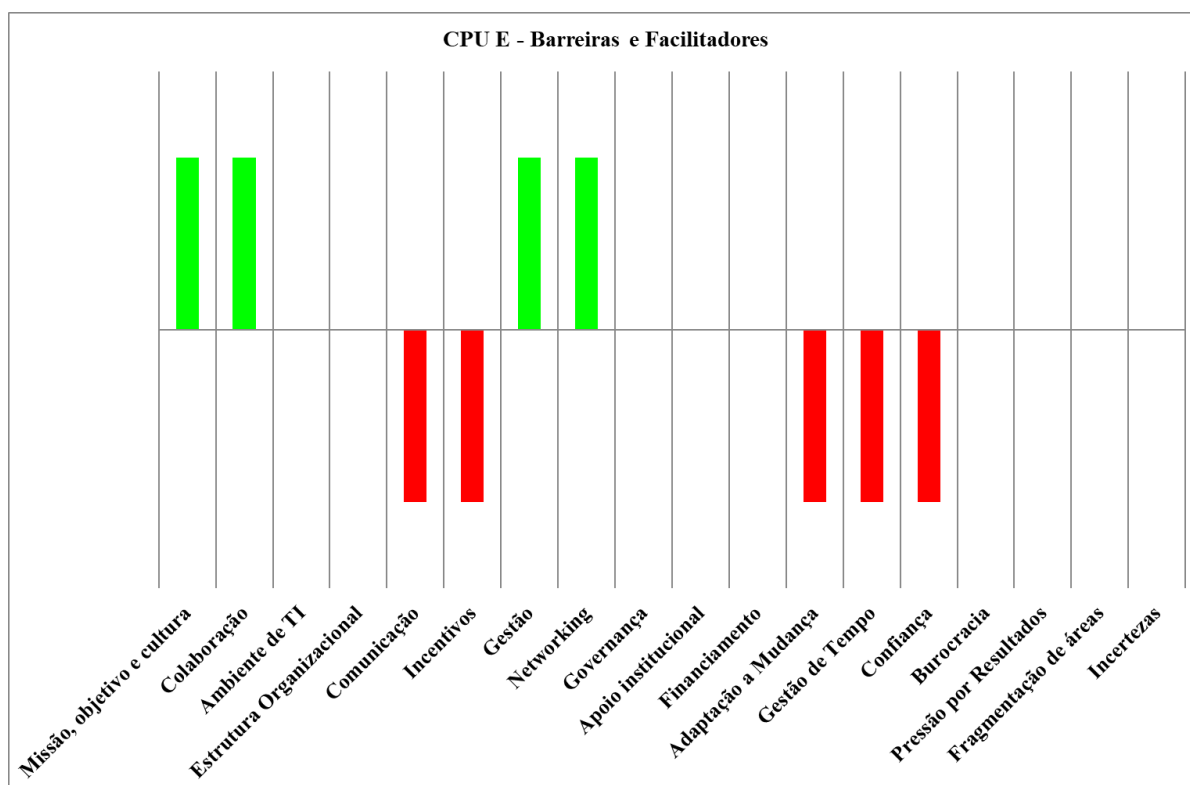


Figura 17 – CPU E
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.5.3 Universidade: 5 Centro de Pesquisa Universitária: E | Impactos e Estratégias

Entre os impactos e estratégias, a Professora SK destacou que a falta de recursos financeiros e a visão limitada dos pesquisadores sobre empreendedorismo impactam a capacidade de desenvolvimento e conclusão dos projetos: “A falta de recursos e visão de mercado impacta a execução dos projetos, muitas vezes resultando em atrasos ou até na interrupção dos mesmos.” Como estratégia para superar as barreiras, ela mencionou a participação ativa em todos os processos e a busca constante por novos conhecimentos: “Estamos sempre buscando mais conhecimento e participando ativamente de todos os processos para minimizar as barreiras.”

Em relação ao fortalecimento dos facilitadores, a Professora SK enfatizou a importância de melhorar a comunicação e o networking: “A melhoria da comunicação e o fortalecimento do networking são essenciais para garantir o sucesso dos nossos projetos e alcançar nossos objetivos.”

A análise documental do CPU E destaca a integração entre academia e setor empresarial como um diferencial para promover inovação e transferir tecnologia, conectando as pesquisas da Universidade 5 ao mercado. Contudo, as barreiras mencionadas pela Professora SK revelam dificuldades práticas que complementam a visão institucional. A resistência a mudanças, por exemplo, é identificada como uma limitação à implementação de novos métodos, enquanto a análise documental sugere um ambiente inovador e interdisciplinar. Além disso, a falta de clareza na missão do CPU E, apontada por SK como uma barreira que compromete a eficiência e o engajamento, contrasta com a descrição documental de uma estrutura que fomenta colaboração e inovação. Esses desafios ilustram a necessidade de adaptar práticas internas às condições externas, conforme destacado pela Teoria da Contingência (Lawrence & Lorsch, 1967).

Os facilitadores mencionados incluem o papel estratégico dos gerentes de inovação, reconhecido por SK como essencial para proteger o conhecimento gerado e viabilizar projetos. A análise documental reforça essa visão ao destacar programas de incubação e desenvolvimento colaborativo como elementos centrais do CPU E. A comunicação, mencionada por SK como um facilitador importante, complementa a ênfase da análise documental em espaços de coworking e laboratórios que promovem interações entre equipes. Além disso, o networking, citado como um fator essencial para parcerias estratégicas, reflete a relevância das colaborações internacionais mencionadas no documento, ampliando o impacto do centro no setor de tecnologia. Essa integração de facilitadores destaca a importância de alinhar estruturas organizacionais com os objetivos estratégicos em um ambiente dinâmico (Burns & Stalker, 1961).

Entre os impactos, a Professora SK ressalta como a visão limitada dos pesquisadores sobre empreendedorismo e a escassez de recursos financeiros afetam diretamente a execução e conclusão dos projetos. Esses aspectos são corroborados pela análise documental, que aponta a dependência de parcerias e recursos externos para sustentar as atividades do CPU E. As estratégias destacadas por SK, como a melhoria da comunicação e o fortalecimento do networking, alinham-se com a abordagem do CPU E para promover integração e inovação em suas operações.

C.6 Universidade: 6 Centro de Pesquisa Universitária: F | Contexto

O CPU F localizado na Bélgica, oferece cuidados especializados e inovadores em ginecologia e obstetrícia, com ênfase em um atendimento humano e personalizado. O centro promove uma abordagem de aprendizagem contínua e inovação, além de manter uma dedicação à pesquisa clínica para avançar o cuidado ginecológico e obstétrico. Sob a direção do Professor PK,

entrevistado neste estudo, o CPU F destaca-se pela atenção individualizada a cada paciente e pelo uso de práticas clínicas e tecnológicas avançadas.

Composto por profissionais experientes, o CPU F inclui especialidades como oncologia ginecológica, obstetrícia de alto risco e diagnóstico pré-natal. As colaborações com instituições importantes, fortalecem suas pesquisas, especialmente nas áreas de tumores ovarianos e medicina fetal. O foco principal das pesquisas envolve diagnósticos e tratamentos para câncer ginecológico, cuidados especializados em medicina fetal e gestão de obstetrícia de alto risco.

A infraestrutura do CPU F incorpora tecnologias avançadas, particularmente para exames de imagem diagnósticos e tratamentos especializados, assegurando que o atendimento seja eficiente. Em alinhamento com padrões de qualidade internacionalmente reconhecidos, o CPU F segue práticas éticas rigorosas, orientadas para a inovação clínica. O centro adota uma abordagem de pesquisa clínica, mantendo processos bem definidos que asseguram o atendimento de alta qualidade e promovem a segurança e o bem-estar das pacientes.

O CPU F participa de redes internacionais de pesquisa e contribui para o desenvolvimento de novas tecnologias de diagnóstico e tratamento. Este envolvimento facilita a implementação de tecnologias que aprimoram a qualidade dos cuidados ginecológicos e obstétricos.

C.6.1 Universidade: 6 Centro de Pesquisa Universitária: F | Barreiras

No contexto da gestão de Centros de Pesquisa Universitária, surgem diversos desafios que podem comprometer o desenvolvimento da pesquisa, uma dessas barreiras está associada à “competição e inveja” dentro do ambiente acadêmico. Segundo o Professor PK, “o momento em que você escreve 10 artigos por ano, todos aqueles que não escrevem sentem-se incomodados, pois você está mostrando que consegue fazer ambas as coisas”. Tal sentimento dificulta a cooperação e a valorização mútua entre os pesquisadores, criando tensões que impactam o clima organizacional.

Outra barreira destacada pelo Professor PK refere-se à estatística, que demanda um conhecimento aprofundado e muito trabalho para sua correta aplicação, o entrevistado relata: “A estatística é muito trabalhosa, e para dados avançados você precisa de um estatístico”. Essa dificuldade técnica pode limitar a capacidade de análise e interpretação de dados, prejudicando a qualidade das pesquisas.

Finalmente, a questão da “resistência ao financiamento” emerge como uma limitação, pois, conforme o Professor PK explica, “se você pedir por subsídios e nunca receber, há algo errado com você ou com seu projeto”. Essa barreira destaca a necessidade de clareza e qualidade

nos projetos para garantir o apoio financeiro necessário para a continuidade das atividades de pesquisa.

C.6.2 Universidade: 6 Centro de Pesquisa Universitária: F | Facilitadores

Por outro lado, alguns fatores facilitadores são importantes para superar os desafios e promover um ambiente de pesquisa colaborativo e eficiente. Um dos facilitadores identificado é a “colaboração multidisciplinar”. Nesse aspecto, o Professor PK destaca a importância de trabalhar em conjunto com profissionais de diferentes especialidades, afirmando: “No início dos anos 90, começamos a fazer as primeiras cirurgias junto com cirurgiões abdominais”. Esse tipo de interação multidisciplinar favorece a troca de conhecimentos e o aprimoramento das práticas.

Outro aspecto facilitador é o treinamento metódico de habilidades específicas, como descrito por PK: “Você tem que treinar até que isso se torne automático”. Essa metodologia de treinamento contribui para a formação de profissionais qualificados e preparados para os desafios da pesquisa.

Por fim, a prática de redigir e publicar regularmente é um facilitador essencial, uma vez que, segundo PK, “se você escreve um artigo a cada dois anos, é sempre uma luta para ser o primeiro autor, mas se você escreve 10 artigos por ano, isso deixa de ser uma disputa”. Essa rotina de produção acadêmica ajuda a consolidar a reputação do centro de pesquisa e atrai mais oportunidades de colaboração.

A Figura 18 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

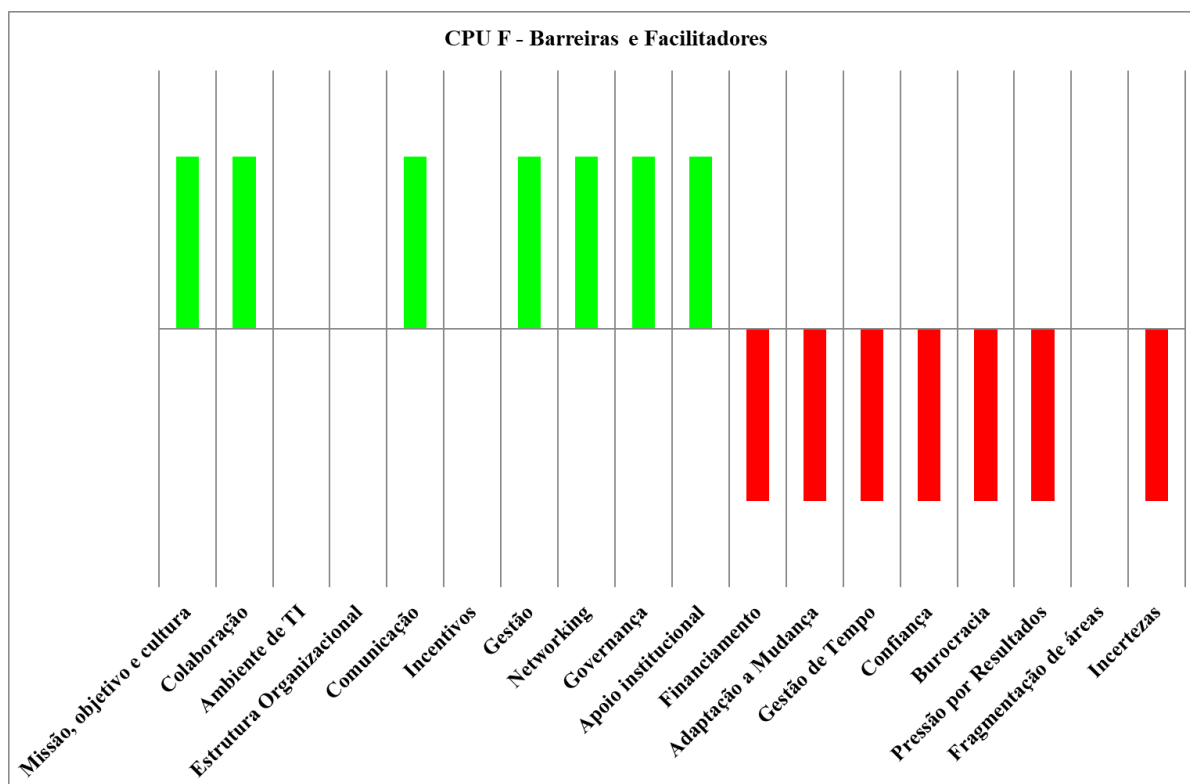


Figura 18 – CPU F
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.6.3 Universidade: 6 Centro de Pesquisa Universitária: F | Impactos e Estratégias

Os impactos positivos dessas práticas refletem-se na capacidade de adaptação e inovação dentro do centro de pesquisa, onde a elaboração de hipóteses claras e de protocolos detalhados é uma estratégia para otimizar os projetos. Conforme PK menciona, “se você tiver uma hipótese clara, pode avançar com o projeto sem perder tempo”. Essa abordagem contribui para a condução mais eficiente das pesquisas e melhora o aproveitamento dos recursos disponíveis. Outra estratégia relevante é o investimento em uma estrutura organizacional flexível, que permite a absorção de novas tecnologias e metodologias de forma rápida, conforme destacado por PK: “Se você quer ter sucesso, precisa ser flexível e saber se adaptar às novas demandas”. Esse tipo de flexibilidade torna o centro de pesquisa mais competitivo e alinhado com as demandas contemporâneas.

Por fim, a promoção de uma cultura de escrita constante, na qual os pesquisadores são incentivados a publicar regularmente, é uma estratégia que fortalece o posicionamento do centro no cenário acadêmico e gera uma rede de contatos profissionais que facilita futuras colaborações e financiamentos, como ilustrado por PK: “Se você continua escrevendo, encontrará dinheiro e entusiasmo”.

As barreiras identificadas no CPU F destacam desafios substanciais relacionados ao ambiente organizacional e técnico. A competição dentro do meio acadêmico, descrita por PK como um fator que gera tensões entre os pesquisadores, limita a cooperação e dificulta a criação de um ambiente colaborativo. Essa dinâmica contrasta com a abordagem interdisciplinar enfatizada na análise documental, que apresenta o CPU F como um espaço integrado de troca de conhecimento. Além disso, a dificuldade no uso avançado de estatísticas, apontada como uma limitação técnica, pode impactar negativamente a qualidade das pesquisas, exigindo a inclusão de especialistas para mitigar esses efeitos. A resistência encontrada no processo de obtenção de financiamento, também destacada por PK, reflete um aspecto crítico para a continuidade das pesquisas e o desenvolvimento de novos projetos.

Entre os facilitadores, a colaboração multidisciplinar emerge como um ponto forte, onde o trabalho conjunto com profissionais de diferentes especialidades amplia o alcance e a profundidade das práticas do CPU F. Essa abordagem é corroborada pela análise documental, que destaca colaborações com instituições renomadas como um diferencial do centro. O treinamento metódico de habilidades, descrito por PK como essencial para a formação de profissionais qualificados, reflete uma prática que fortalece a capacidade operacional e aumenta a eficiência dos processos de pesquisa. A rotina de redação e publicação acadêmica, enfatizada como um facilitador por PK, não apenas contribui para a reputação do CPU F, mas também facilita a atração de novas colaborações e oportunidades de financiamento, alinhando-se à visão do centro como uma instituição voltada para a inovação e a excelência.

Os impactos das estratégias implementadas no CPU F são evidentes na capacidade do centro de se adaptar às demandas contemporâneas e de permanecer competitivo no cenário acadêmico. A formulação de hipóteses claras e o uso de protocolos detalhados, como mencionados por PK, otimizam os processos de pesquisa e garantem maior eficiência no uso dos recursos disponíveis. A flexibilidade estrutural, destacada como uma estratégia chave, permite a incorporação de novas tecnologias e metodologias, tornando o CPU F mais dinâmico e responsivo às demandas emergentes. A promoção de uma cultura de escrita acadêmica contínua fortalece o posicionamento do centro, facilitando a formação de redes de colaboração e o acesso a financiamentos, como ilustrado por PK.

C.7 Universidade: 7 Centro de Pesquisa Universitária: G | Contexto

O CPU G localizado em Barcelona (Espanha), foi fundado em 2010 por meio de uma aliança inovadora entre a Universidade 7 e outras instituições acadêmicas e governamentais. Com

a missão de melhorar a saúde global e promover a equidade em saúde, o CPU G atua como um centro de referência internacional, buscando um mundo onde todas as pessoas possam ter acesso à saúde, o instituto combina excelência em pesquisa com a aplicação prática do conhecimento, abordando desafios críticos de saúde pública.

O CPU G é estruturado em programas de pesquisa, iniciativas e áreas voltadas para educação, treinamento, e desenvolvimento global. Sua equipe inclui especialistas de diversas áreas, como saúde ambiental, doenças infecciosas, saúde materno-infantil e saúde urbana, permitindo uma abordagem interdisciplinar que atende a complexas demandas globais de saúde. Em parceria com universidades, organizações internacionais e governos, o instituto se dedica a enfrentar desafios como a eliminação da malária, o combate à resistência antimicrobiana e a promoção de saúde urbana e ambiental.

A infraestrutura do CPU G inclui laboratórios modernos e tecnologias avançadas, que oferecem um ambiente propício para pesquisa interdisciplinar. O instituto adota metodologias rigorosas e baseadas em evidências científicas para investigar e responder aos problemas de saúde global, com um compromisso ético e uma governança transparente que garantem a qualidade e independência de suas pesquisas. O CPU G é reconhecido por seu envolvimento ativo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Banco Mundial, e outros parceiros internacionais, buscando influenciar políticas de saúde e promover a equidade global em saúde. Internacionalmente, o CPU G participa de consórcios de pesquisa europeus e globais voltados para a saúde.

C.7.1 Universidade: 7 Centro de Pesquisa Universitária: G | Barreiras

A primeira barreira mencionada por AP é a falta de uma estrutura colaborativa entre as áreas de pesquisa e os parceiros externos, o que compromete o potencial de crescimento do Centro de Pesquisa Universitária G. O entrevistado AP destaca que “sem um esforço conjunto entre as áreas de pesquisa e com nossos parceiros externos, podemos perder um potencial valioso para avanços maiores, o que afeta diretamente a capacidade do centro de inovar e expandir suas descobertas”. Essa questão de colaboração afeta não apenas o desenvolvimento de pesquisas, mas também a obtenção de recursos para projetos de grande impacto.

Outra barreira mencionada é a rigidez organizacional, que limita a flexibilidade necessária para adotar inovações e responder rapidamente às mudanças no cenário da saúde global. Segundo o Professor AP, “a rigidez organizacional pode nos fazer perder algumas oportunidades competitivas importantes, especialmente em termos de colaboração e financiamento estratégico,

limitando o dinamismo da nossa operação”. Essa estrutura organizacional inflexível pode impedir o centro de responder de forma ágil a novas oportunidades de financiamento e parceria, reduzindo seu alcance.

Por fim, a fragmentação das áreas de pesquisa é citada como um obstáculo que limita a integração dos projetos e dificulta a criação de abordagens interdisciplinares, essenciais para avanços na área da saúde. O Professor AP afirma que “a fragmentação das áreas de pesquisa limita nossa capacidade de sermos mais flexíveis e inovadores, o que é essencial para enfrentar desafios complexos e de caráter global”. Esse aspecto fragmentado também torna mais difícil alinhar todos os setores em torno de uma missão comum, impactando a coesão dos esforços de pesquisa.

C.7.2 Universidade: 7 Centro de Pesquisa Universitária: G | Facilitadores

Um dos principais facilitadores apontados por AP é a clareza da missão institucional, que ajuda a manter o CPU G focado em seus objetivos estratégicos e garante que todos os envolvidos estejam alinhados com as metas do centro. AP menciona que “ter uma direção clara ajuda o centro a focar nos projetos certos e manter o engajamento de todos os envolvidos, promovendo uma cultura de compromisso e alinhamento com os valores de saúde global e equidade”. Essa clareza de propósito fortalece a coordenação e facilita a implementação de iniciativas que estejam em consonância com a missão do Centro.

A governança é outro facilitador importante, possibilitando uma administração mais organizada e transparente dos recursos e projetos. AP observa que “nossos comitês operacionais têm sido fundamentais para garantir que a comunicação e o fluxo de informações fluam corretamente, e que as decisões estratégicas sejam baseadas em uma visão coletiva e coordenada”. Essa estrutura de governança promove um ambiente de trabalho onde as responsabilidades são claramente definidas e os processos de decisão são realizados de maneira integrada, o que fortalece o controle e a eficácia do centro.

A colaboração com parceiros externos, principalmente em nível internacional, também é ressaltada como um facilitador, reforçando o potencial do centro de contribuir para desafios globais de saúde. AP afirma que “trabalhamos muito com governos, ONGs e outras universidades para enfrentar desafios globais de saúde, o que amplia nossas capacidades de atuação e viabiliza o acesso a recursos e conhecimentos diversificados”. Esse aspecto colaborativo permite ao CPU G expandir sua rede de influência e recursos, proporcionando suporte contínuo para suas iniciativas de saúde global.

A Figura 19 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

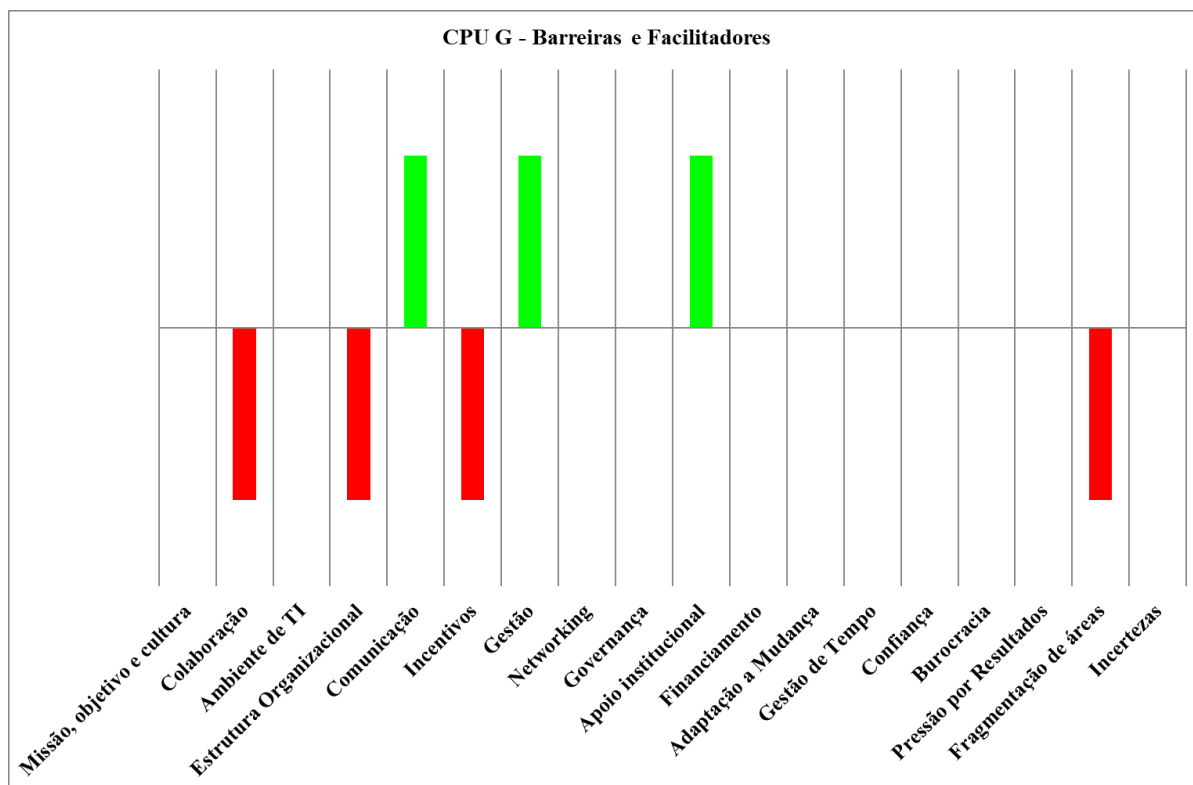


Figura 19 – CPU G
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.7.3 Universidade: 7 Centro de Pesquisa Universitária: G | Impactos e Estratégias

Como facilitadores, o entrevistado Professor AP destaca que a clareza na missão tem um impacto direto na eficiência e na coesão dos esforços do Centro de Pesquisa Universitária G, uma vez que todos os envolvidos mantêm um direcionamento comum em suas atividades. Esse alinhamento proporciona um ambiente de trabalho mais coeso e permite uma aplicação estratégica dos recursos. AP destaca que “a clareza de missão garante que todos trabalhem em sintonia com os objetivos do centro, o que maximiza nossa capacidade de atingir resultados de impacto e relevância”. A partir desse item, o centro consegue priorizar ações que estão alinhadas com suas metas de longo prazo.

A governança adequada é outro impacto positivo que contribui para a implementação estratégica das ações do CPU G. AP observa que “a governança é essencial para manter o centro alinhado com seus objetivos e garantir uma operação eficiente”. Essa estrutura administrativa

permite uma gestão mais organizada, assegurando que os projetos e as iniciativas estejam sendo conduzidos de acordo com as diretrizes institucionais. Com isso, o Centro consegue consolidar uma cultura organizacional focada em resultados e na transparência.

Como parte das estratégias para superar as barreiras identificadas, o CPU G implementa seu Plano Estratégico por meio de planos de ação anuais, que detalham as áreas prioritárias de atuação e os passos necessários para atingir suas metas. AP enfatiza que “nossa estratégia principal é reforçar os vínculos com nossos parceiros, aliados e instituições afiliadas através do nosso Plano Estratégico, promovendo uma conexão contínua e comprometida”. Essa estratégia de articulação com stakeholders fortalece a posição do centro como líder em saúde global e viabiliza um fluxo constante de apoio e colaboração para suas iniciativas.

A análise documental revela que o CPU G foi fundado com a missão de promover a saúde global e a equidade, atuando como um centro de referência internacional por meio de programas de pesquisa interdisciplinar e colaboração com instituições globais. No entanto, a entrevista com AP aponta barreiras que contrastam com essa estrutura idealizada. A falta de uma estrutura colaborativa, mencionada como uma barreira, evidencia dificuldades práticas na integração entre áreas de pesquisa e parceiros externos, o que compromete o potencial do centro para alcançar avanços maiores e assegurar recursos estratégicos. Essa lacuna contrasta com a descrição documental de um ambiente interdisciplinar estruturado, sugerindo que a prática ainda encontra desafios em materializar a visão integrada do centro. A rigidez organizacional, destacada por AP, limita a flexibilidade necessária para responder às mudanças globais, enquanto a análise documental enfatiza metodologias rigorosas que deveriam permitir essa adaptabilidade. Por fim, a fragmentação das áreas de pesquisa é mencionada como um obstáculo à coesão e inovação, o que impacta a capacidade do CPU G de alinhar seus esforços à missão global apresentada.

Entre os facilitadores, a clareza da missão institucional aparece como um elemento fundamental tanto na análise documental quanto na entrevista. Esse alinhamento estratégico é destacado como um fator que promove o engajamento das equipes e direciona os esforços de maneira coordenada. A governança também se destaca como um ponto forte, assegurando a organização e a transparência necessárias para gerenciar projetos e recursos de forma eficiente. AP complementa essa visão ao reforçar o papel dos comitês operacionais na garantia de um fluxo adequado de informações e na tomada de decisões coordenadas. A colaboração internacional, citada como um diferencial do CPU G, é corroborada na entrevista ao destacar como parcerias com ONGs, governos e universidades ampliam as capacidades de atuação do centro e viabilizam acesso a recursos e conhecimentos diversificados. Essa convergência entre

análise documental e prática evidencia a importância de fatores organizacionais para sustentar a relevância global do CPU G.

Os impactos desses facilitadores são visíveis na eficiência operacional e no alinhamento estratégico do CPU G. A clareza na missão reforça a coesão das equipes e permite uma aplicação direcionada dos recursos, enquanto a governança promove um ambiente organizacional focado em resultados e transparência. Estratégias para superar barreiras, como a implementação de planos de ação anuais, são fundamentais para consolidar os vínculos com stakeholders e fortalecer as parcerias institucionais. Esse enfoque estratégico reflete a capacidade do CPU G de se adaptar às demandas globais e manter sua posição como líder em saúde global, alinhando-se aos princípios da Teoria da Contingência, que enfatizam a necessidade de ajustes estruturais e organizacionais para maximizar o desempenho em ambientes dinâmicos.

C.8 Universidade: 8 Centro de Pesquisa Universitária: H | Contexto

O CPU H localizado em São Paulo, foi fundado em 2005 com o objetivo de promover a eficiência nos aspectos de gerenciamento de projetos, empregando boas práticas e metodologias científicas. O CPU H concentra-se na aplicação de práticas de gestão adaptadas ao contexto local, com ênfase em técnicas apoiadas por pesquisa científica revisada por pares. O centro visa conectar a excelência acadêmica ao setor de gestão, ampliando o impacto das práticas científicas na administração de projetos.

O CPU H é composto por uma equipe multidisciplinar que inclui pesquisadores em várias etapas de formação, desde a graduação até o pós-doutorado. Entre as principais áreas de especialização estão a gestão de projetos, inovação, sustentabilidade e gestão de portfólios. O laboratório organiza-se em grupos de pesquisa focados em aspectos como gerenciamento de riscos, metodologias ágeis e avaliação de desempenho, promovendo uma abordagem abrangente na gestão de projetos.

O CPU H colabora com instituições acadêmicas, empresas e entidades governamentais para realizar projetos de pesquisa e desenvolvimento, abordando temas como indicadores de sustentabilidade, gestão de portfólios, inovação e alinhamento estratégico. Entre os projetos conduzidos pelo laboratório estão estudos sobre o impacto da gestão de portfólios no desempenho organizacional, a integração de práticas ágeis e a implementação de metodologias em empresas parceiras. Esses projetos têm gerado publicações em revistas científicas, contribuindo para o avanço do conhecimento em gestão de projetos e administração.

A infraestrutura do CPU H inclui laboratórios equipados com tecnologia avançada para pesquisa em gestão, como softwares de simulação e ferramentas de análise estatística. A metodologia científica aplicada no laboratório é rigorosa, abrangendo coleta de dados, modelagem e análise quantitativa, e assegurando conformidade com as políticas éticas e regulatórias da Universidade 8. O CPU H também adota práticas de governança colaborativa, visando facilitar parcerias e a implementação de projetos com setores público e privado.

C.8.1 Universidade: 8 Centro de Pesquisa Universitária: H | Barreiras

De forma geral, a falta de cultura de colaboração foi apontada pela entrevistada como uma barreira presente nos centros de pesquisa universitária no Brasil, a Professora AL destacou: “Tem países que já têm essa cultura de colaboração, de professores, de alunos, de pessoas de empresa mesmo responderem a pesquisas.” Esse desafio cultural se reflete na dificuldade de engajamento de profissionais e empresas locais, o que limita a participação efetiva nos projetos de pesquisa.

Outro ponto relevante é a dependência de recursos de fomento, especialmente nas universidades públicas, locais em que a obtenção de financiamento é desafiadora. AL enfatizou: “Na Universidade 8 já é uma realidade um pouco diferente, porque a gente fala de órgãos de fomento, principalmente, né, injetando dinheiro para que os projetos se desenvolvam.” Essa barreira impacta a capacidade de sustentar pesquisas a longo prazo.

Além disso, a burocracia excessiva dentro das instituições públicas foi citada como um fator limitante, a Professora AL mencionou a Universidade 8 ao comentar que “tem muita burocracia, tem muitas outras etapas ali que você tem que cumprir, que às vezes você perde um projeto por um problema de algo que está ali preso numa regra.” Esse excesso de regras e políticas impede a agilidade necessária para o desenvolvimento dos projetos.

C.8.2 Universidade: 8 Centro de Pesquisa Universitária: H | Facilitadores

Um facilitador destacado pela Professora AL é a qualidade dos profissionais envolvidos nos centros de pesquisa. AL explicou que “a seriedade e a qualificação dos profissionais são essenciais para o sucesso dos projetos,” destacando que contar com pessoas qualificadas e com perfil apropriado contribui para a eficiência e sustentabilidade dos centros.

Outro aspecto positivo é o engajamento dos alunos desde a graduação, especialmente em instituições como a Universidade 8, onde projetos de pesquisa são introduzidos no início do curso.

Segundo AL, “já lá na graduação, ter projetos importantes que já vão inserindo esses alunos, já vai motivando esses alunos a participarem de pesquisa.”

A parceria com empresas também é vista como um facilitador. AL relatou a experiência em outra universidade privada: “as empresas acabam injetando dinheiro para as pesquisas, não só dinheiro exatamente, mas equipamentos, softwares,” mostrando que essas colaborações são fundamentais para garantir o suporte necessário aos projetos.

A Figura 20 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

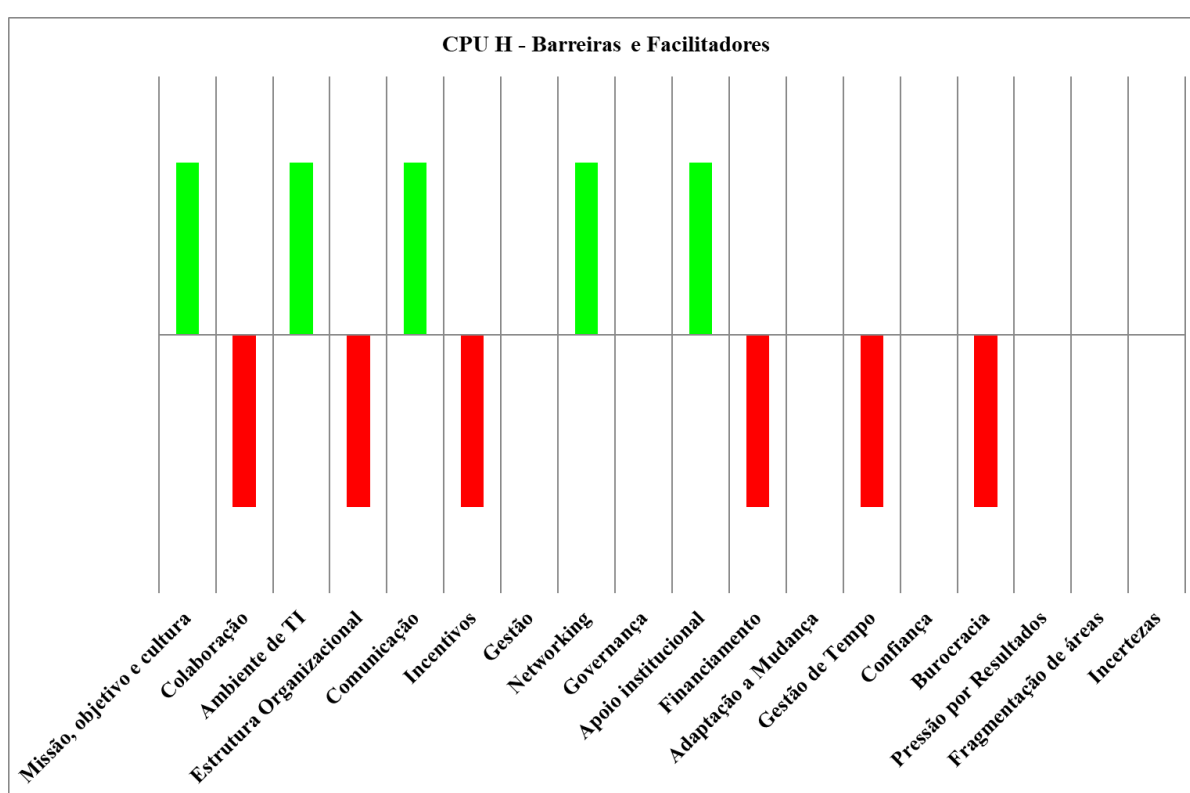


Figura 20 – CPU H
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.8.3 Universidade: 8 Centro de Pesquisa Universitária: H | Impactos e Estratégias

De acordo com a entrevistada Professora AL, a sustentabilidade dos centros de pesquisa é um impacto central, com a necessidade de manter o financiamento e a avaliação de desempenho elevada, pois destacou que “manter esse centro funcionando, se manter produtivo, se manter bem avaliado... vai impactar diretamente nos recursos.” Esse ciclo de sustentação é fundamental para garantir a continuidade e relevância dos centros.

Para superar a falta de colaboração e resistências culturais, AL sugere que uma estratégia de incentivo ao engajamento precoce de alunos pode ser efetiva. Como disse, “introdução à metodologia de pesquisa foi lá pro início, pro primeiro semestre,” permitindo que os alunos se familiarizem com a pesquisa desde o começo, o que contribui para o desenvolvimento de uma cultura de colaboração.

Por fim, a adaptação rápida às mudanças tecnológicas é uma estratégia necessária para que os centros de pesquisa se mantenham competitivos. AL ressaltou que “a mudança ela é inevitável,” e que a forma como o centro de pesquisa reage e adapta suas práticas à evolução tecnológica faz toda a diferença no sucesso e impacto das pesquisas conduzidas.

A análise documental apresenta o CPU H como um centro voltado para a aplicação de boas práticas em gestão de projetos, promovendo inovação e alinhamento estratégico por meio de pesquisas baseadas em metodologias científicas rigorosas. Contudo, as barreiras identificadas pela entrevistada Professora AL destacam desafios práticos que contrastam com essa visão estruturada. A falta de uma cultura de colaboração no Brasil, apontada como uma dificuldade, limita o engajamento de profissionais e empresas locais, reduzindo a eficácia e o impacto dos projetos. Esse aspecto cultural contrasta com o ideal documentado de um ambiente colaborativo e integrado. A dependência de recursos de fomento, embora reconhecida como uma realidade do sistema público, impacta a sustentabilidade dos projetos, destacando a necessidade de estratégias diversificadas de financiamento. Além disso, a burocracia excessiva nas universidades públicas, mencionada como um fator que atrasa e, em alguns casos, inviabiliza projetos e compromete a agilidade e a competitividade do CPU H. Esses desafios sublinham a importância de uma abordagem mais adaptativa e eficiente, conforme destacado pelos princípios da Teoria da Contingência, que enfatizam a necessidade de alinhar estrutura e práticas organizacionais às demandas do ambiente externo (Woodward, 1958; Lawrence & Lorsch, 1967).

Por outro lado, os facilitadores apontados na entrevista corroboram elementos destacados na análise documental, como a qualidade dos profissionais e a estrutura colaborativa do CPU H. A seriedade e qualificação dos profissionais envolvidos são reconhecidas como fatores essenciais para o sucesso dos projetos, fortalecendo a capacidade do centro de atrair e executar iniciativas de impacto. O engajamento precoce dos alunos em projetos de pesquisa, já na graduação, é outro ponto de destaque, alinhando-se à proposta documentada de formar pesquisadores em várias etapas da carreira acadêmica. A parceria com empresas, que fornece não apenas recursos financeiros, mas também equipamentos e tecnologias, é vista como um elemento vital para sustentar as operações do centro e manter sua relevância no mercado. Essas práticas demonstram como o CPU H consegue

alinhar parte de suas atividades aos objetivos documentados, mesmo enfrentando desafios internos e externos.

Os impactos dessas práticas são percebidos na sustentabilidade e na avaliação de desempenho do CPU H, elementos essenciais para garantir a continuidade de suas operações. A sustentabilidade financeira, destacada como um aspecto central pela entrevistada, reflete na capacidade do centro de manter sua produtividade e relevância. Estratégias como o engajamento precoce de alunos em atividades de pesquisa ajudam a construir uma cultura de colaboração que pode, a longo prazo, mitigar resistências culturais e fomentar o envolvimento de profissionais e empresas. A adaptação rápida às mudanças tecnológicas, identificada como uma necessidade estratégica, permite que o CPU H mantenha sua competitividade em um ambiente de pesquisa dinâmico e em constante evolução. Esses aspectos ressaltam como uma abordagem integradora e responsiva, baseada nos princípios da Teoria da Contingência, pode fortalecer a atuação do CPU H e assegurar sua relevância em um cenário acadêmico e empresarial desafiador (Mintzberg, 1979; Burns & Stalker, 1961).

C.9 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: J | Contexto

Fundado no Brasil em 2017, o CPU J dedica-se à pesquisa aplicada na gestão de serviços, com especial enfoque na interseção entre tecnologia e competência organizacional. O principal objetivo do CPU J é desenvolver conhecimento e práticas que melhorem a eficiência e a qualidade na gestão de serviços, utilizando a tecnologia como ferramenta estratégica. Sob a coordenação da Professora DM, entrevistada neste estudo, o grupo se compromete com a excelência em pesquisa e prática, contribuindo diretamente para o desenvolvimento social e econômico no campo da administração de serviços.

O CPU J é parte integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade 9 e organiza-se em subgrupos focados em diversos aspectos da gestão de serviços, como tecnologia da informação e inovação. A equipe é composta por professores e pesquisadores com especializações em gestão, tecnologia da informação, marketing e inovação em serviços. Essas competências multidisciplinares são fundamentais para que o grupo conduza projetos que abrangem desde a implementação de tecnologias digitais na gestão de serviços até a avaliação do impacto das inovações no setor.

O CPU J mantém colaborações com outros grupos de pesquisa da Universidade 9, além de parcerias com empresas do setor privado e organizações governamentais, aplicando as descobertas da pesquisa na prática e influenciando políticas públicas relacionadas à gestão de serviços. Entre os

projetos de destaque estão os estudos sobre modelos de negócio e capacidade dinâmica em organizações de serviços. O CPU J participa de redes de pesquisa latino-americanas e colabora com instituições internacionais para expandir o alcance de suas atividades.

A infraestrutura do CPU J inclui laboratórios modernos equipados com tecnologias avançadas, como softwares para análise de dados e ferramentas de simulação, que facilitam a realização de pesquisas interdisciplinares na área de gestão e tecnologia. As metodologias empregadas pelo grupo envolvem estudos empíricos, análises qualitativas e quantitativas, garantindo rigor acadêmico e a aplicação prática dos resultados.

C.9.1 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: J | Barreiras

Uma das principais barreiras apontadas pela entrevistada DM foi a disponibilidade de tempo dos pesquisadores, Professora DM comentou: “A maior barreira tem sido a disponibilidade dos pesquisadores, que precisam equilibrar suas carreiras executivas com a pesquisa acadêmica”.

Além disso, a dificuldade de acesso contínuo a empresas para a coleta de dados, Professora DM comentou que “o acesso contínuo às empresas para a coleta de dados, o que nem sempre é fácil” pode comprometer o desenvolvimento dos estudos.

A falta de colaboração com atores externos também foi destacada como uma barreira, segundo DM: “A falta de colaboração impede que estabeleçamos parcerias mais consistentes e limita o alcance das nossas pesquisas”.

C.9.2 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: J | Facilitadores

Entre os principais facilitadores, a Professora DM destacou o uso de ferramentas para padronizar o processo de orientação, DM comentou: “A padronização do processo de orientação, com o uso de planilhas e protocolos, nos dá uma base sólida para garantir consistência e qualidade nos projetos”.

Outro facilitador importante mencionado foi o programa de pesquisa consolidado, a entrevistada mencionou: “O programa de pesquisa consolidado nos permite ganhar escala e escopo nos projetos”.

Além disso, o suporte institucional foi considerado um facilitador relevante, uma vez que a Professora DM afirmou: “o suporte institucional é o mais importante. Sem uma base sólida de apoio, fica muito difícil manter a consistência e o foco nas pesquisas”.

A Figura 21 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

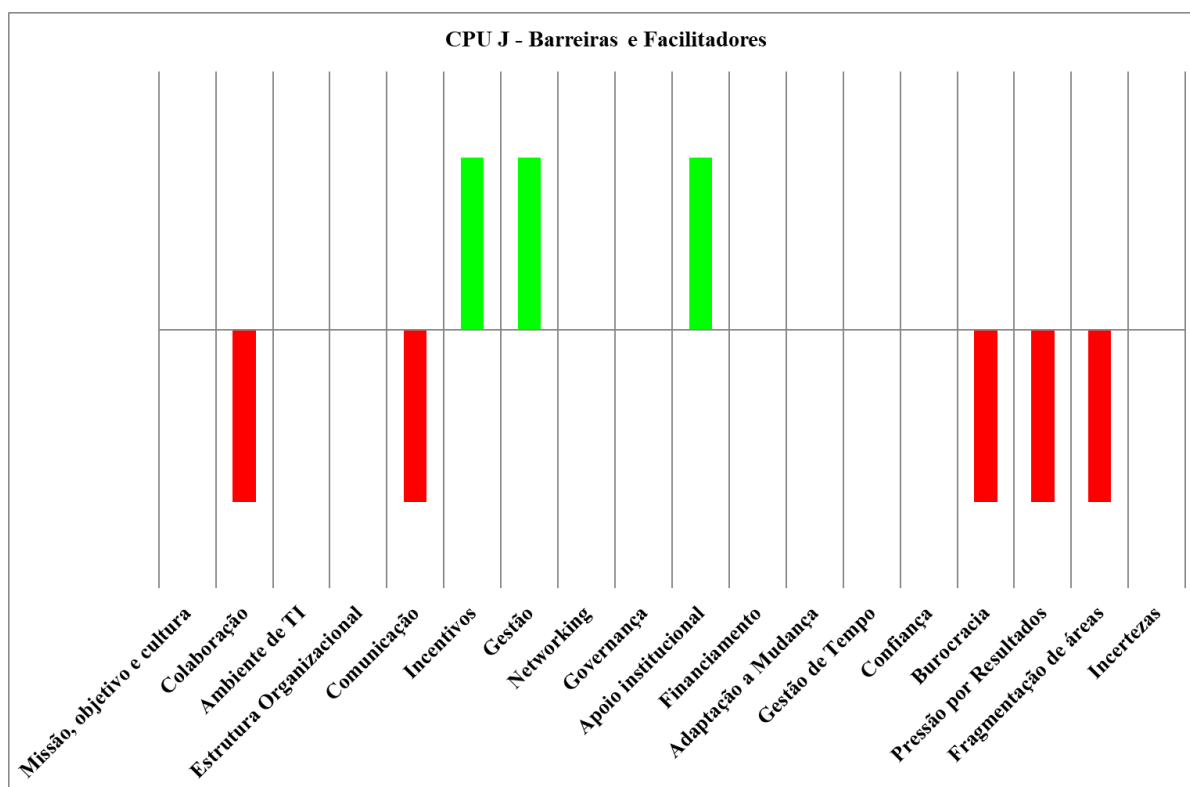


Figura 21 – CPU J
Fonte: Elaborado pelo autor

C.9.3 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: J | Impactos e Estratégias

Os impactos das barreiras observadas incluem a desaceleração dos projetos. A Professora DM mencionou que “quando a disponibilidade dos alunos varia ou o acesso às empresas é limitado, isso pode desacelerar nossos projetos e comprometer o cronograma de publicações”.

Para mitigar os efeitos das barreiras, a Professora DM implementou estratégias de organização dos processos, a Professora DM comentou que “a criação de um cronograma claro e o acompanhamento constante dos alunos ajudam a minimizar o impacto das barreiras de disponibilidade”.

Em termos de estratégia para potencializar os facilitadores, a Professora DM ressaltou que investir em uma base teórica e metodológica sólida é essencial para fortalecer o grupo de pesquisa, além de buscar parcerias adicionais com empresas e outras universidades: “Temos investido em fortalecer nossa base teórica e metodológica, além de buscar mais parcerias com empresas e universidades”.

A análise documental destaca o CPU J como um centro de excelência no campo da gestão de serviços, com ênfase na interseção entre tecnologia e competências organizacionais. Suas atividades estão alinhadas ao objetivo de promover a eficiência e a qualidade na administração de serviços, utilizando abordagens metodológicas rigorosas e infraestrutura moderna. No entanto, a entrevista com a Professora DM evidencia barreiras práticas que contrastam com a visão estruturada apresentada. A disponibilidade limitada de tempo dos pesquisadores, em função de suas responsabilidades profissionais externas, afeta a capacidade de realizar projetos consistentes, ressaltando um desalinhamento entre as demandas do ambiente acadêmico e profissional. Essa limitação é amplificada pela dificuldade de acesso contínuo às empresas para coleta de dados, um desafio que restringe o escopo dos estudos aplicados. Além disso, a falta de colaboração com atores externos reduz o potencial de parcerias e limita o impacto das pesquisas, apontando para a necessidade de maior integração e conectividade, em conformidade com os princípios da Teoria da Contingência, que sugerem a adaptação de estratégias às condições externas para otimizar resultados (Lawrence & Lorsch, 1967).

Os facilitadores identificados na entrevista refletem um esforço bem-sucedido para superar parte dessas barreiras e maximizar o potencial do CPU J. A padronização dos processos de orientação por meio de ferramentas como planilhas e protocolos garante consistência e qualidade nas pesquisas realizadas, alinhando-se à metodologia científica rigorosa destacada na análise documental. O programa de pesquisa consolidado é outro ponto forte, permitindo que o centro amplie a escala e o escopo de seus projetos, fortalecendo sua posição como referência na área. O suporte institucional, considerado essencial pela Professora DM, oferece a estabilidade necessária para manter o foco nas atividades de pesquisa e garantir um ambiente propício ao desenvolvimento acadêmico. Esses elementos demonstram a capacidade do CPU J de alinhar suas práticas internas a objetivos estratégicos, em consonância com os princípios de flexibilidade e suporte organizacional preconizados pela Teoria da Contingência (Burns & Stalker, 1961).

Os impactos das barreiras e facilitadores são evidentes na execução e no alcance dos projetos conduzidos pelo CPU J. A disponibilidade variável dos alunos e as dificuldades de acesso às empresas desaceleram o andamento das pesquisas, comprometendo cronogramas e, em alguns casos, atrasando a publicação de resultados. Para mitigar essas limitações, estratégias de organização dos processos, como a criação de cronogramas claros e o acompanhamento constante, têm sido implementadas com sucesso. A Professora DM também destaca a importância de fortalecer a base teórica e metodológica do CPU, uma estratégia que não apenas consolida a qualidade das pesquisas, mas também amplia as possibilidades de parcerias com empresas e universidades. Essas ações refletem um compromisso contínuo com a superação de barreiras e a

potencialização dos facilitadores, permitindo que o CPU J permaneça competitivo e relevante em um cenário de pesquisa interdisciplinar e aplicado, alinhando-se às exigências dinâmicas do contexto organizacional e ambiental (Mintzberg, 1979).

C.10 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: K | Contexto

O CPU K, localizado em São Paulo, faz parte da Universidade 9 dedicada ao ensino e pesquisa nas áreas de Gestão, Economia e Negócios. Sua missão é oferecer uma educação de qualidade, formando profissionais capacitados para lidar com as complexidades do mercado contemporâneo. Sob a liderança do Professor EH, entrevistado neste estudo, a Universidade 9 conta com cursos de graduação e pós-graduação que abrangem campos como Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, visando a integração de conhecimentos teóricos e práticos relevantes para o contexto brasileiro e global.

A estrutura do CPU K inclui participação ativa em grupos de pesquisa, que explora temas estratégicos para a área de administração. Como parte de seu compromisso com a disseminação de conhecimento científico, o centro publica a Revista de Administração da Universidade 9, uma publicação acadêmica que apresenta pesquisas na área de administração, ampliando a visibilidade e impacto das investigações conduzidas pela equipe do centro.

As instalações do CPU K estão localizadas em São Paulo, onde são oferecidos recursos e infraestrutura que suportam atividades acadêmicas e de extensão. O centro adota políticas institucionais que promovem a conformidade com as normas éticas e de pesquisa da universidade 9, garantindo a integridade das suas operações. Adicionalmente, o CPU K participa de projetos de extensão que proporcionam aos alunos oportunidades de engajamento com o setor empresarial e envolvimento em atividades complementares à formação acadêmica.

Com reconhecimentos acadêmicos, incluindo o conceito de excelência da CAPES para seus programas de mestrado e doutorado, o CPU K é um centro de referência nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas. O CPU K busca continuamente expandir suas parcerias com o setor empresarial e fortalecer a pesquisa aplicada.

C.10.1 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: K | Barreiras

A gestão de centros de pesquisa universitária enfrenta diversas barreiras, especialmente no que se refere à limitação de recursos financeiros. O Professor EH Junior destacou que essa é a

principal dificuldade enfrentada pelo centro: “Nossa pesquisa demanda orçamentos maiores, que nem sempre estão disponíveis.” A falta de financiamento restringe a expansão de projetos e dificulta a realização de iniciativas mais ambiciosas. O professor ainda mencionou que essa barreira limita a capacidade do CPU de executar mais atividades, afirmando: “Embora o impacto no dia a dia seja relativamente leve, essa limitação nos impede de fazer mais.” Apesar de manter as operações básicas, essa questão é constante e afeta a capacidade do CPU de explorar plenamente seu potencial.

C.10.2 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: K | Facilitadores

Entre os elementos que contribuem para o funcionamento do centro, o Professor EH destacou o apoio institucional como um facilitador central: “O reitor tem sido um grande apoiador, o que facilita muitos processos.” Esse suporte institucional garante que o centro tenha os recursos necessários para continuar operando de forma eficiente e avançar com novos projetos. O professor ressaltou a importância desse apoio como um pilar essencial para a estrutura do centro.

Além disso, a criação de eventos públicos e o convite a empresas e instituições externas para visitarem o laboratório também foram mencionados como estratégias que fortalecem os facilitadores existentes. Essas iniciativas aumentam a visibilidade do laboratório e ampliam sua rede de conexões.

A Figura 22 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

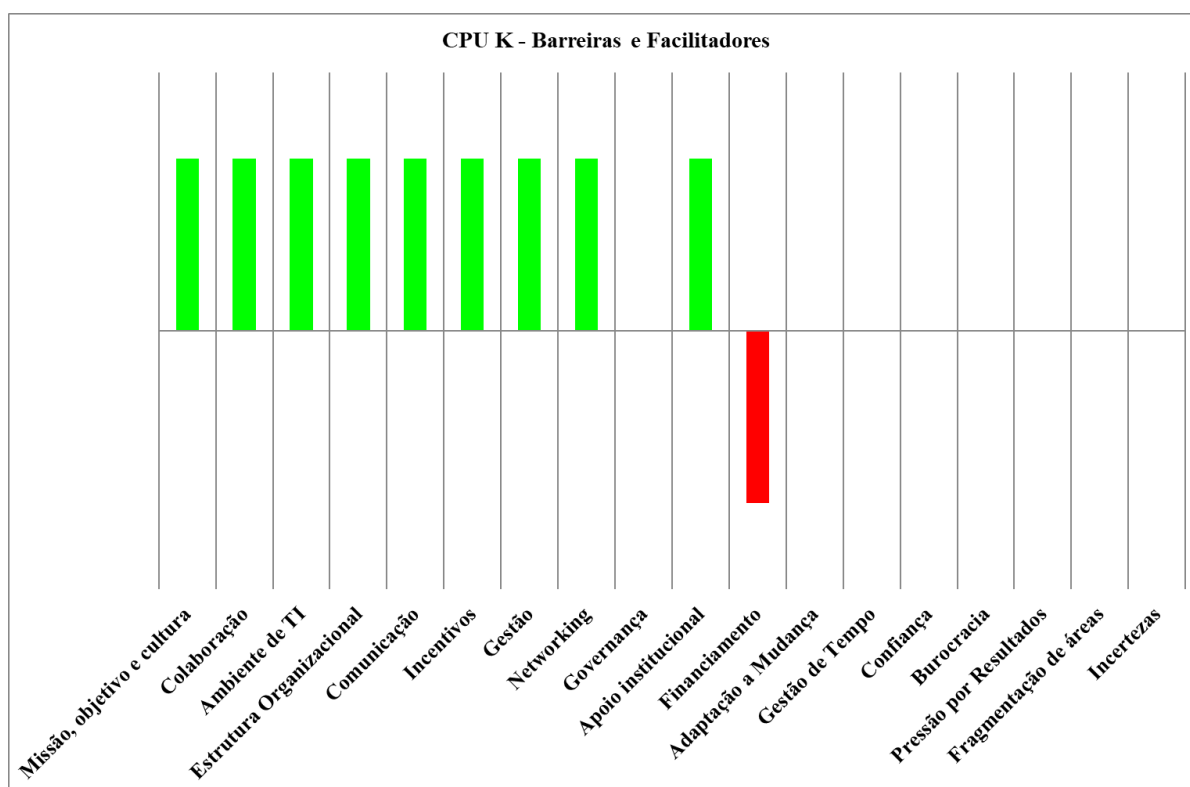


Figura 22 – CPU K
Fonte: Elaborado pelo autor

C.10.3 Universidade: 9 Centro de Pesquisa Universitária: K | Impactos e Estratégias

Os impactos positivos das atividades realizadas no centro incluem a capacidade de manter uma rede colaborativa forte e de gerar avanços em projetos relevantes. O professor mencionou que, apesar das limitações, o centro consegue manter suas operações e contribuir com pesquisas de qualidade.

Para lidar com as barreiras financeiras, uma estratégia adotada pelo laboratório tem sido buscar patrocínio no mercado financeiro. Conforme explicou o Professor EH: “Tentamos criar parcerias com empresas que possam contribuir financeiramente para nossos projetos.”

Outra estratégia mencionada foi a organização de eventos e interações com instituições externas, o que ajuda a criar um ecossistema favorável para o desenvolvimento de projetos e o fortalecimento das colaborações.

C.11 Universidade: 10 Centro de Pesquisa Universitária: L | Contexto

O CPU L, localizado no Canadá, foi fundado em 2017 pela Universidade 10 em Montreal com apoio de entidade financiadora e de várias organizações parceiras. Este centro foi criado para

enfrentar os desafios de governança em grandes projetos de infraestrutura, reunindo acadêmicos e profissionais do setor para promover uma abordagem social e ambientalmente consciente na pesquisa. Sob a direção da Professora ND, entrevista neste estudo, o CPU L dedica-se a desenvolver conhecimentos sobre governança de infraestrutura, combinando expertises de diversas disciplinas e setores.

A equipe do CPU L é composta por cerca de 40 pesquisadores provenientes de ciências sociais, ciências naturais e saúde, organizados em grupos de pesquisa especializados em diferentes aspectos da governança de projetos. Entre as universidades participantes estão a própria Universidade 10, e demais universidades nacionais, o que proporciona uma base colaborativa e multidisciplinar para as atividades do centro. Colaborações com outras unidades acadêmicas da Universidade 10 e com universidades parceiras reforçam essa abordagem, promovendo uma análise abrangente e integrada da governança de grandes projetos.

As áreas de pesquisa do CPU L incluem temas como gestão de riscos, avaliação de projetos, sustentabilidade em grandes obras e metodologias de governança para infraestrutura. Os projetos específicos investigam, por exemplo, a integração de benefícios não financeiros ao longo do ciclo de vida dos projetos e o desenvolvimento de polos logísticos com foco na aceitação social. Parcerias com diferentes entidades do setor permitem aplicar as descobertas da pesquisa na prática, influenciando políticas públicas e práticas empresariais.

O CPU L conta com infraestrutura moderna que apoia pesquisas interdisciplinares, incluindo laboratórios de pesquisa, tecnologias avançadas para análise de dados e bases de dados específicas relacionadas à gestão de projetos. As metodologias aplicadas incluem estudos empíricos e análises qualitativas e quantitativas que são essenciais para entender a governança em projetos complexos. As publicações regulares em revistas acadêmicas e relatórios sobre práticas inovadoras reforçam o compromisso do centro em disseminar o conhecimento gerado, contribuindo para o avanço da área de governança de infraestrutura.

O CPU L é governado em conformidade com as políticas de pesquisa das instituições parceiras, garantindo que todas as atividades estejam em consonância com normas acadêmicas e éticas. O centro mantém uma interação ativa com a comunidade empresarial local e com organizações governamentais, visando promover a aplicação prática de seus resultados de pesquisa em governança de infraestrutura. Além disso, a participação do centro em consórcios internacionais amplia seu alcance, incluindo colaborações com outras universidades canadenses e internacionais.

C.11.1 Universidade: 10 Centro de Pesquisa Universitária: L | Barreiras

A gestão de centros de pesquisa universitária enfrenta diversos desafios estruturais e relacionais e, nesse sentido, a Professora ND destacou a dificuldade de equilibrar as demandas de múltiplos stakeholders, tanto internos quanto externos.: “Você precisa se ajustar constantemente às expectativas da universidade, dos financiadores e das empresas parceiras, o que pode gerar conflitos de prioridade.”

Outro ponto levantado foi o impacto da burocracia no ritmo da pesquisa, ND comentou: “A quantidade de formulários e aprovações necessárias para obter financiamento ou iniciar novos projetos é esmagadora. Isso reduz a velocidade de inovação.” Essa questão frequentemente desmotiva pesquisadores e gera atrasos.

A falta de flexibilidade nas estruturas universitárias foi outra barreira mencionada, por ND: “Os sistemas internos das universidades, por vezes, não estão preparados para lidar com parcerias complexas, especialmente aquelas que envolvem empresas internacionais.”

Além disso, o desafio de atrair talentos de alto nível devido à competição global foi um tema relevante, ND mencionou: “É difícil competir com centros de pesquisa de países que oferecem melhores condições financeiras e laboratórios mais modernos.”

Finalmente, ND apontou a pressão por resultados rápidos como uma barreira cultural: “A necessidade de mostrar resultados em curto prazo pode levar à superficialidade em projetos que exigem uma abordagem mais aprofundada.”

C.11.2 Universidade: 10 Centro de Pesquisa Universitária: L | Facilitadores

Entre os elementos que contribuem para funcionamento do CPU L, a Professora ND destacou a importância de uma liderança comprometida, a Professora afirmou: “Ter uma liderança que entende os desafios e é capaz de inspirar a equipe é um dos fatores-chave para superar barreiras.”

A criação de redes internacionais foi apontada como outro facilitador importante, ND explicou: “Minha experiência com redes globais me permitiu acessar financiamento e expertise de fora, o que foi essencial para o desenvolvimento do centro.”

A relevância das pesquisas realizadas também facilita o engajamento de stakeholders. Conforme ND comentou: “Projetos que têm impacto direto na sociedade são mais bem recebidos, tanto pela universidade quanto pelos parceiros externos.”

Outro facilitador mencionado foi o uso de metodologias de gestão, como destacado pela entrevistada: “Implementamos práticas de governança baseadas em metodologias ágeis, o que nos permitiu adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de pesquisa.”

Por fim, a Professora ND apontou que o engajamento direto com a comunidade acadêmica é um elemento que promove o funcionamento adequado do Centro: “Envolver estudantes e professores desde o início dos projetos gera um senso de pertencimento e comprometimento.”

A Figura 23 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

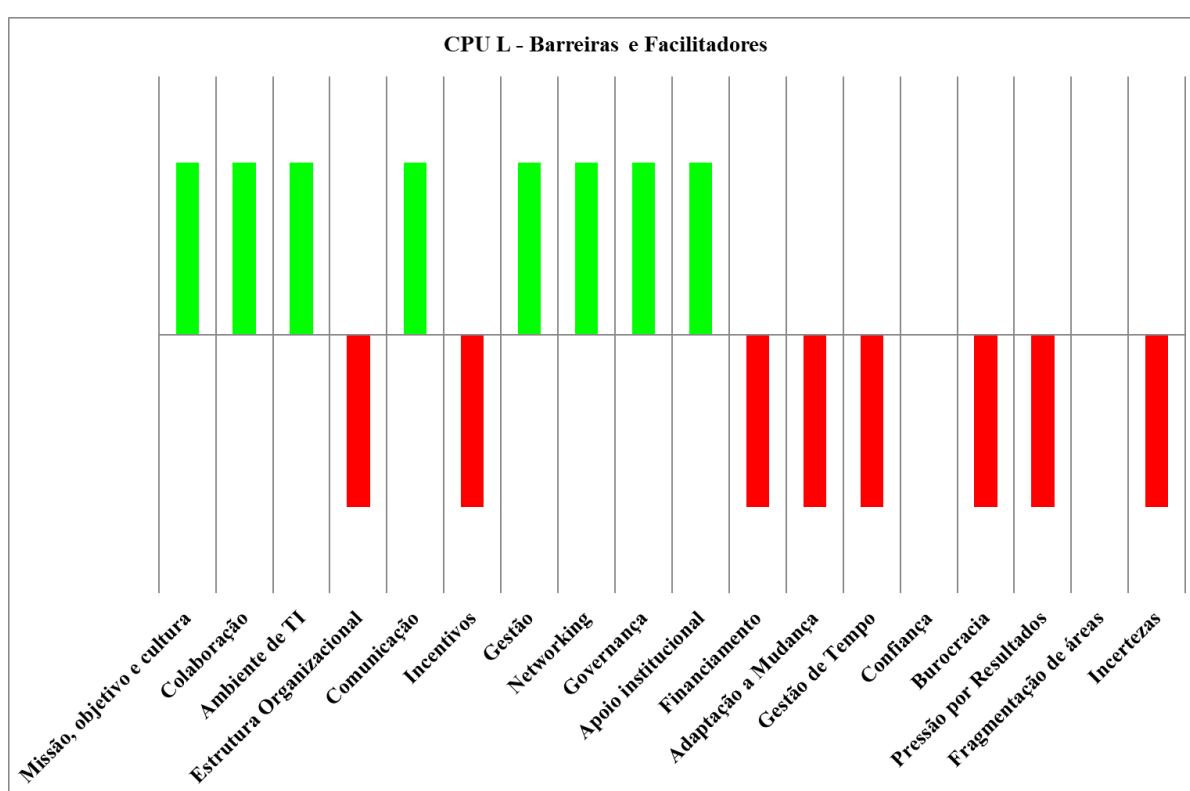


Figura 23 – CPU L
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.11.3 Universidade: 10 Centro de Pesquisa Universitária: L | Impactos e Estratégias

Os impactos positivos do trabalho realizado no CPU L são diversos. A Professora ND mencionou que o centro conseguiu se destacar na formação de jovens pesquisadores: “Criamos um pipeline de talentos que garante a continuidade e a qualidade dos projetos.”

Além disso, a capacidade de gerar inovação em áreas diversificadas foi um impacto relevante, a Professora afirmou: “Estamos desenvolvendo soluções que têm o potencial de mudar práticas industriais e beneficiar a sociedade como um todo.”

Outro impacto foi a melhoria na reputação institucional, sobre o qual a entrevistada comentou: “A visibilidade que o centro ganhou atraiu mais estudantes e parcerias, fortalecendo a posição da universidade no cenário internacional.”

Para lidar com as barreiras e alavancar os facilitadores, estratégias foram implementadas, a Professora ND destacou a importância de uma comunicação adequada: “Eu mantenho reuniões regulares com todas as partes envolvidas para garantir alinhamento e resolver problemas rapidamente.”

Outra estratégia foi o investimento em tecnologia de ponta, a entrevistada afirmou: “Conseguimos adquirir equipamentos modernos, o que nos colocou em pé de igualdade com centros de pesquisa internacionais.”

A diversificação das fontes de financiamento também foi um pilar estratégico, ND explicou: “Não dependemos de um único financiador, buscamos constantemente novos parceiros para garantir a sustentabilidade financeira.”

Por fim, a construção de uma cultura organizacional colaborativa foi essencial, conforme a Professora comentou: “Criamos um ambiente onde todos se sentem valorizados e parte do processo, o que aumenta a motivação e a produtividade.”

A análise documental posiciona o CPU L como um centro multidisciplinar e inovador, dedicado à governança de grandes projetos de infraestrutura, com foco na sustentabilidade social e ambiental. As atividades do centro envolvem colaborações acadêmicas e empresariais, que promovem práticas de governança adaptadas a contextos complexos. No entanto, a entrevista com a Professora ND revela desafios que não são explicitamente abordados na descrição documental. A dificuldade de equilibrar as demandas de múltiplos stakeholders, internos e externos, destaca o impacto de expectativas divergentes, que frequentemente resultam em conflitos de prioridade.

Além disso, a burocracia universitária é apontada como uma barreira, reduzindo a agilidade dos processos e desmotivando os pesquisadores. A falta de flexibilidade nas estruturas universitárias, especialmente em relação a parcerias internacionais, também emerge como uma limitação, indicando a necessidade de estruturas mais adaptáveis. Esses desafios reforçam os princípios da Teoria da Contingência, que sugere que organizações devem ajustar suas práticas de gestão às exigências do ambiente externo para melhorar sua eficácia (Lawrence & Lorsch, 1967).

Por outro lado, os facilitadores mencionados na entrevista confirmam e ampliam os elementos destacados na análise documental. A liderança comprometida da Professora ND é um fator essencial para superar barreiras, destacando-se como um elemento de coesão para a equipe. A criação de redes internacionais, mencionada como um facilitador estratégico, alinha-se com as colaborações globais descritas na documentação, permitindo ao CPU L acessar financiamento e

conhecimento de alto nível. A relevância das pesquisas realizadas, que abordam temas com impacto direto na sociedade, fortalece o engajamento dos stakeholders, conforme apontado pela Professora ND. Além disso, o uso de metodologias ágeis, adaptativas às mudanças do ambiente, reflete uma abordagem prática e inovadora que complementa as práticas documentadas do centro. Esses facilitadores demonstram como o CPU L combina elementos internos e externos para potencializar suas atividades, em conformidade com os preceitos da Teoria da Contingência sobre adaptação organizacional e eficiência operacional (Burns & Stalker, 1961).

Os impactos positivos do CPU L incluem avanços na formação de jovens pesquisadores e na geração de soluções inovadoras para desafios de governança de infraestrutura. A melhoria na reputação institucional, destacada como um impacto, contribui para atrair mais estudantes e parcerias, fortalecendo a posição da universidade no cenário global. Para superar as barreiras identificadas e maximizar os facilitadores, o CPU L adota estratégias bem definidas. A comunicação adequada, por meio de reuniões regulares, promove alinhamento entre as partes interessadas e facilita a resolução de problemas. O investimento em tecnologia de ponta, que coloca o centro em pé de igualdade com instituições internacionais, é outra estratégia que reforça sua competitividade. A diversificação das fontes de financiamento assegura a sustentabilidade financeira, reduzindo a dependência de um único financiador e ampliando as oportunidades de pesquisa.

Finalmente, a construção de uma cultura organizacional colaborativa é destacada como essencial para aumentar a motivação e a produtividade, alinhando-se aos princípios de integração e diferenciação funcional da Teoria da Contingência, que enfatizam a importância de estruturas organizacionais colaborativas em contextos complexos (Mintzberg, 1979).

C.12 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: M | Contexto

O CPU M, localizado na Dinamarca, foi fundado em 2013 com o propósito de desenvolver abordagens inovadoras para investigar e tratar doenças neurológicas, utilizando ferramentas como fisiologia, imagem, terapia celular e gênica. Dedicado à aplicação de descobertas científicas para a prática clínica, o CPU M promove a inovação e a colaboração interdisciplinar na área da neurologia translacional. Sob a codireção de Professor HH, entrevistado neste estudo, o centro é reconhecido por seu compromisso com a excelência em pesquisa e sua ênfase em terapias para o tratamento de condições neurológicas complexas.

O CPU M organiza-se em várias divisões de pesquisa, incluindo diferentes especialidades, cada uma liderada por especialistas em áreas específicas da neurociência. A equipe conta com

pesquisadores renomados, que trazem especializações em biologia glial, terapia celular, fisiologia de astrócitos e circuitos neurônio-gliais.

As linhas de pesquisa do CPU M incluem estudos sobre biologia de células-tronco neurais. Entre os projetos de destaque, o centro conduz pesquisas sobre o sistema linfático e as interações neurogliais, investigando a função dos astrócitos e sua contribuição na regulação do fluxo sanguíneo cerebral. Essas pesquisas são publicadas regularmente em revistas científicas de alto impacto, posicionando o centro como um líder em neurociência translacional.

O CPU M possui instalações de ponta, incluindo laboratórios de fisiologia, imagem e terapia celular, equipados com tecnologias avançadas para estudos em biologia celular, fisiologia e neuroimagem. O uso de ferramentas sofisticadas permite que o centro integre fisiologia, terapias celular e gênica, contribuindo para o avanço de tratamentos neurológicos inovadores. As metodologias incluem ensaios clínicos, estudos observacionais e análises laboratoriais que suportam a abordagem translacional do centro.

Em termos de governança, o CPU M assegura a conformidade com as políticas da Universidade 11 sobre pesquisa acadêmica e ética na pesquisa clínica. Além disso, o centro mantém parcerias com instituições internacionais e recebe financiamento de organizações privadas, o que possibilita colaborações em neurologia translacional.

C.12.1 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: M | Barreiras

A gestão de centros de pesquisa, como descrita pelo entrevistado Professor HH, enfrenta desafios, sendo o financiamento inadequado um dos principais entraves, o Professor ressaltou que a falta de recursos financeiros limita a capacidade do centro de adquirir novas tecnologias e equipamentos essenciais para expandir as pesquisas. Além disso, essa barreira impede a contratação de mais pesquisadores, dificultando a realização de estudos mais amplos e complexos. Sobre esse aspecto, HH comentou: “A falta de financiamento afeta diretamente nossa capacidade de expandir as pesquisas e manter os recursos necessários para realizar experimentos mais complexos.”

Outro desafio é a obtenção de pessoal qualificado, segundo HH, é difícil competir com outros centros de pesquisa que possuem recursos mais estruturados: “Temos desafios relacionados à obtenção de pessoal qualificado e à dificuldade de manter a competitividade frente a outros centros que possuem mais recursos.”

A competitividade no ambiente de pesquisa também se apresenta como uma barreira, onde a alta demanda por financiamento exige que o centro constantemente busque estratégias para

garantir sua relevância, como destacado por HH: “A competição por financiamento é alta, o que torna essa estratégia difícil de implementar com sucesso consistente.”

Além disso, a dependência estrutural da universidade, apesar de ser um facilitador, também gera limitações, especialmente no que diz respeito à autonomia para buscar e implementar projetos externos de maior escala, como HH mencionou: “Embora tenhamos apoio da universidade, nossa autonomia é limitada, e isso impacta nossa capacidade de expandir em certos aspectos.”

Por fim, há a barreira de manter a continuidade das operações em um cenário de financiamento instável, o Professor HH enfatizou: “Sem recursos suficientes, é difícil manter o ritmo das pesquisas e garantir que o centro continue avançando.”

C.12.2 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: M | Facilitadores

Apesar dos desafios, o Professor HH destacou o apoio institucional da Universidade 11 como o principal facilitador para a manutenção das operações do CPU M, o entrevistado observou que, embora os recursos financeiros sejam escassos, a infraestrutura e o suporte administrativo fornecidos pela universidade criam uma base estável para as pesquisas, HH afirmou: “O apoio institucional nos dá uma base estável, o que é importante para garantir a continuidade das pesquisas.”

Outro fator facilitador identificado foi a colaboração entre os pesquisadores do centro, embora seja limitado a um pequeno grupo, contribuindo para a alta especialização do trabalho realizado, HH comentou: “Atualmente, temos um pequeno grupo de pesquisadores, já que o centro é bastante focado em estudos específicos.”

A comunicação próxima com a administração da universidade também foi mencionada como um elemento essencial para garantir o suporte contínuo, HH declarou: “Mantemos uma comunicação próxima com a administração da universidade, destacando a importância e o impacto do nosso trabalho.”

A Figura 24 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

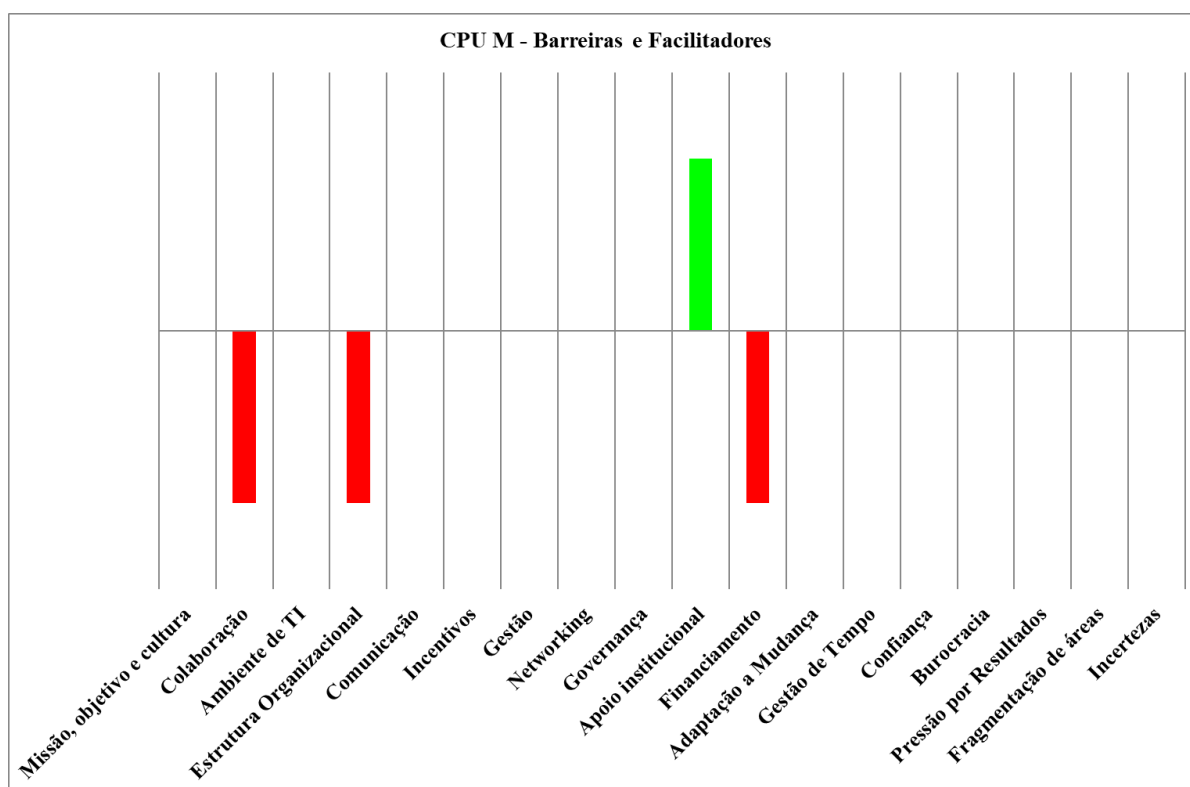


Figura 24 – CPU M
Fonte: Elaborado pelo autor

C.12.3 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: M | Impactos e Estratégias

A principal estratégia adotada pelo CPU M, conforme relatado por HH, tem sido a diversificação das fontes de financiamento, o entrevistado mencionou: “Temos tentado diversificar as fontes de financiamento, buscando parcerias com outras instituições e submetendo propostas para projetos financiados.”

Outra abordagem relevante tem sido o esforço contínuo para fortalecer a relação com a universidade, garantindo que o apoio institucional permaneça estável. Com relação a esse aspecto, HH afirmou: “Essa colaboração contínua ajuda a garantir que o centro continue a receber o apoio necessário.”

Em termos de impacto, o Professor destacou que o suporte institucional possibilita a continuidade das operações e mantém o foco nas linhas de pesquisa prioritárias, o entrevistado observou: “O apoio institucional é o que mantém o centro operando e nos permite continuar contribuindo para a ciência.”

Além disso, a estabilidade proporcionada pela infraestrutura universitária permite que o centro mantenha um nível básico de operação, mesmo em meio a desafios financeiros, HH

comentou: “Sem o apoio da universidade, seria muito mais difícil manter o centro em funcionamento.”

A análise documental do CPU M destaca sua infraestrutura avançada e a dedicação a linhas de pesquisa inovadoras em neurologia translacional, com foco na aplicação prática dos resultados clínicos. O centro é reconhecido por suas instalações modernas, parcerias e publicações regulares em revistas científicas de alto impacto. No entanto, a entrevista com o Professor HH revela nuances importantes que complementam e, em alguns casos, divergem da análise documental.

A limitação de recursos financeiros é apontada como uma barreira significativa, restringindo a capacidade do centro de adquirir tecnologias e equipamentos modernos. Além disso, a dificuldade em atrair e manter pesquisadores qualificados reflete a intensa competição global no setor de pesquisa. A dependência da universidade, embora ofereça suporte estrutural, também limita a autonomia do CPU M para conduzir projetos de maior escala. Esses desafios ilustram como as condições ambientais e organizacionais influenciam a eficácia do centro, em consonância com os preceitos da Teoria da Contingência, que argumenta que a adaptação organizacional às demandas externas e internas é essencial para o sucesso (Lawrence & Lorsch, 1967).

Os facilitadores identificados reforçam alguns pontos da análise documental, como o suporte institucional oferecido pela Universidade 11. Esse suporte é descrito como uma base estável para as operações do CPU M, mesmo que limitado em recursos financeiros. A colaboração entre os pesquisadores do centro é destacada como um fator positivo, apesar do grupo reduzido. A proximidade na comunicação com a administração universitária é outro elemento essencial que facilita a obtenção de suporte contínuo. Esses aspectos corroboram a importância de uma estrutura organizacional que priorize a interação entre os diferentes níveis da instituição, alinhando-se aos princípios de integração funcional da Teoria da Contingência (Burns & Stalker, 1961).

Em termos de impacto, o suporte institucional é considerado fundamental para a continuidade das operações e o avanço das pesquisas prioritárias do CPU M. A diversificação das fontes de financiamento emerge como uma estratégia para lidar com os desafios de recursos, complementando o esforço do centro em manter suas atividades em meio às adversidades. A infraestrutura estável da universidade permite que o CPU M mantenha um nível básico de operação, mesmo sob pressão financeira, evidenciando a resiliência do modelo organizacional adotado.

C.13 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: N | Contexto

Localizado em Copenhague (Dinamarca), o CPU N foi estabelecido em 2016 para investigar como o tempo é percebido e utilizado dentro das organizações. Integrando contribuições das ciências sociais, filosofia e história, o CPU N busca aprofundar a compreensão das práticas organizacionais relacionadas ao tempo e examinar de que maneira essas práticas influenciam as estruturas organizacionais e a sociedade como um todo. Com foco na promoção de inovação e transformação social, o CPU N dedica-se a uma abordagem dinâmica sobre o tempo nas organizações, fundamentando suas atividades em pesquisa rigorosa e colaboração interdisciplinar. Sob a direção de Professora JG, entrevistada em nosso estudo, o centro realiza pesquisas que contribuem para o avanço das teorias e práticas organizacionais contemporâneas.

O CPU N é parte do Departamento de Organização da Universidade 11, uma unidade acadêmica que engloba diversas divisões especializadas em aspectos da organização e do tempo. A equipe do CPU N é composta por professores, assistentes de pesquisa e pós-doutorandos com formações e especializações em estudos organizacionais, gestão do tempo e inovação. Essa composição acadêmica permite ao centro explorar a interseção entre práticas organizacionais e a percepção temporal de maneira profunda e diferenciada. Internamente, o CPU N mantém colaborações com outros centros e departamentos da Universidade 11, fortalecendo a troca de conhecimento e a interligação entre diferentes disciplinas.

Externamente, o CPU N estabelece parcerias com empresas de renome, como aquelas no setor de biotecnologia, energia e produtos de consumo. Exemplos incluem colaborações com empresas focadas em inovação sustentável e práticas de gestão do tempo, criando um ambiente propício para projetos de pesquisa aplicada. Essas parcerias incentivam a criação de estratégias inovadoras e práticas organizacionais avançadas, especialmente em áreas como inovações sustentáveis e eficiência temporal. Entre os principais projetos do centro está o “Projeto CPU N”, uma iniciativa financiada que visa explorar como é possível tornar futuros distantes mais acionáveis e práticos para a tomada de decisões organizacionais, em um projeto que se estende de 2021 a 2025.

Em termos de disseminação de conhecimento, o CPU N publica regularmente seus resultados em revistas acadêmicas de alto impacto, abordando temas como a gestão do tempo nas organizações, a influência das práticas temporais nas decisões empresariais e o papel do tempo na inovação e transformação social. A infraestrutura da Universidade 11 apoia essas atividades com acesso a laboratórios de pesquisa, tecnologias avançadas de análise de dados e bases de dados específicas para estudos organizacionais. As ferramentas e tecnologias disponíveis permitem ao centro conduzir estudos aprofundados, com metodologias que incluem estudos de caso, análise

qualitativa e quantitativa, o que confere rigor científico e garante que as investigações sejam fundamentadas em evidências sólidas.

O CPU N é administrado de acordo com as diretrizes e políticas da Universidade 11, que asseguram a conformidade com as normas de pesquisa acadêmica e promovem a integridade e a transparência nas colaborações externas. A estrutura de governança do centro é baseada em uma organização clara que facilita a coordenação de projetos, a alocação de recursos e a integração de diferentes áreas de pesquisa, permitindo um alto nível de responsabilidade acadêmica e operacional.

O CPU N interage com o setor privado, instituições acadêmicas internacionais e organizações sem fins lucrativos, promovendo práticas organizacionais inovadoras e sustentáveis. O centro participa de consórcios internacionais que abordam temas de organização, sustentabilidade e inovação social, posicionando-se como um ator importante na pesquisa aplicada em gestão organizacional e temporal.

C.13.1 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: N | Barreiras

A renomada Professora JG destacou diversas barreiras enfrentadas em sua experiência com centros de pesquisa universitária, evidenciando os desafios na articulação entre academia e prática empresarial. Um dos principais entraves identificados foi a questão da confidencialidade e propriedade intelectual, especialmente em parcerias com empresas, a entrevistada Professora JG observou que as restrições impostas por contratos corporativos dificultam a publicação de resultados e a disseminação de conhecimento: “Quando queremos publicar, precisamos da aprovação de diversas partes, o que adiciona complexidade e atrasos ao processo.”. Ainda nesta questão, a Professora apontou que os objetivos acadêmicos, muitas vezes voltados para descobertas de longo prazo, entram em conflito com as demandas empresariais, que buscam resultados rápidos e relatórios mais frequentes. Sobre isso, JG comentou: “O tempo e as métricas das universidades nem sempre se alinham com o que as empresas esperam, gerando tensões que atrasam o desenvolvimento dos projetos.”

Outro desafio é a resistência à mudança no ambiente acadêmico, uma questão institucional que dificulta a implementação de práticas inovadoras e colaborações, como JG enfatizou: “Convencer os stakeholders internos a abraçar novas formas de colaboração exige energia constante e muitas vezes enfrenta barreiras culturais e estruturais.”

A falta de financiamento contínuo também foi ressaltada como um problema central, afetando diretamente a capacidade de planejar pesquisas de longo prazo, a Professora JG explicou: “A escassez de recursos limita a visão estratégica dos centros e cria uma dependência maior de

parcerias externas, que nem sempre são confiáveis.” Além disso, as complexidades associadas à propriedade intelectual e à confidencialidade representam desafios frequentes, especialmente em colaborações com empresas. Ela afirmou: “As questões sobre quem detém os direitos dos resultados muitas vezes se tornam fontes de tensão que atrasam ou até impedem avanços.”

Por fim, a gestão de tempo surge como uma barreira significativa, especialmente diante de demandas competitivas entre pesquisa, ensino e atividades administrativas, conforme comentado por JG: “O acúmulo de responsabilidades e a pressão por resultados dificultam manter o foco no que realmente importa para o avanço científico.”

C.13.2 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: N | Facilitadores

Apesar das barreiras, a Professora JG enfatizou fatores que fortalecem os centros de pesquisa e possibilitam superar as dificuldades. A confiança construída ao longo do tempo com stakeholders foi mencionada como um dos principais facilitadores, JG observou: “Quando você demonstra credibilidade e consistência nos resultados, as parcerias tendem a se solidificar e novas oportunidades surgem.”

A resiliência organizacional também foi destacada como um elemento essencial. A capacidade de adaptação às mudanças externas e internas permite que os centros de pesquisa naveguem por ambientes de alta incerteza sem comprometer a qualidade do trabalho: “A flexibilidade para ajustar estratégias é o que garante a continuidade das operações, mesmo em cenários adversos.”

Outro facilitador apontado foi o alinhamento estratégico das parcerias, com foco na criação de valor mútuo. Segundo JG, “os projetos que conseguem integrar as prioridades da universidade e da empresa parceira geram resultados mais impactantes e sustentáveis.”

A Figura 25 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

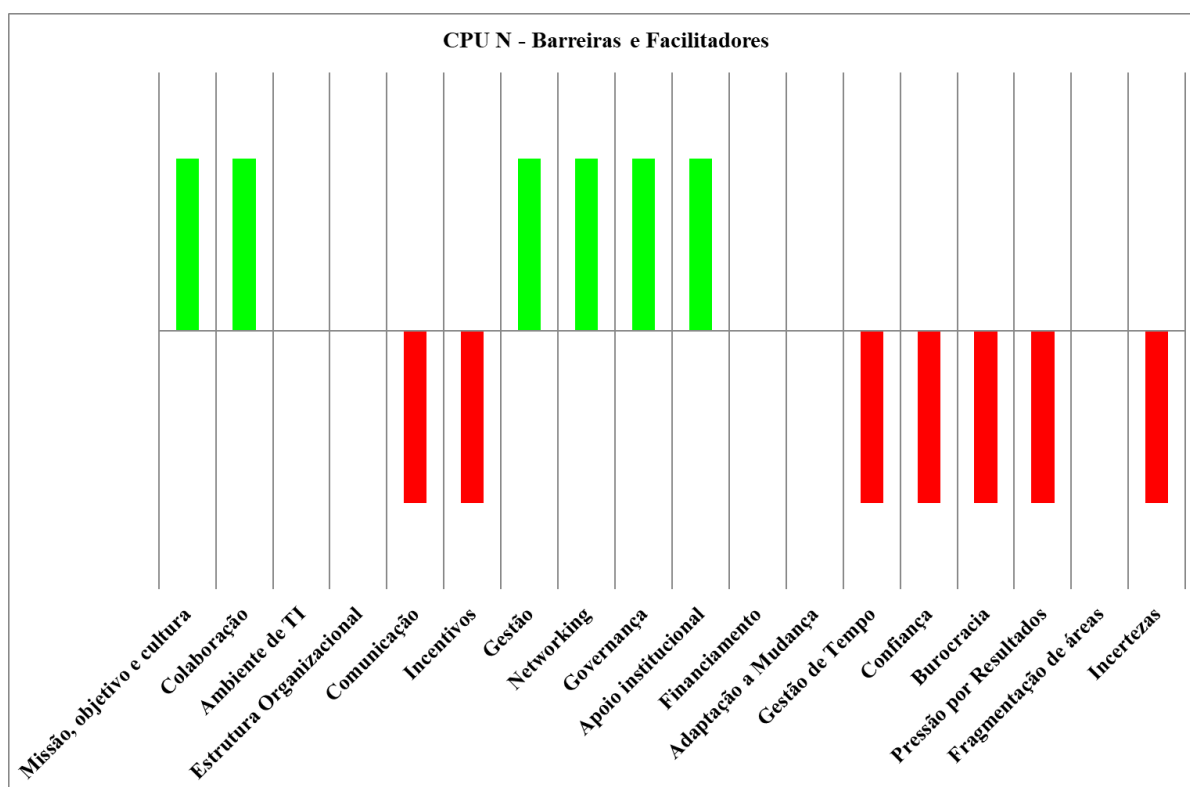


Figura 25 – CPU N
Fonte: Elaborado pelo autor

C.13.3 Universidade: 11 Centro de Pesquisa Universitária: N | Impactos e Estratégias

A Professora JG destacou que a principal estratégia para superar as barreiras é o investimento em diálogos frequentes e na criação de valor mútuo entre academia e empresas: “A comunicação contínua e o alinhamento das expectativas são cruciais para evitar conflitos e garantir o sucesso das iniciativas.”

A exploração de dilemas organizacionais foi outra estratégia discutida, como uma forma de aprender com as tensões e utilizá-las para impulsionar a inovação. JG comentou: “Quando reconhecemos os paradoxos e trabalhamos com eles, ao invés de contra eles, conseguimos abrir novas possibilidades para pesquisa e gestão.”

Em termos de impacto, a Professora destacou que os centros de pesquisa desempenham um papel fundamental na construção de soluções para problemas globais, combinando excelência acadêmica com aplicação prática: “É importante que as pesquisas não apenas avancem o conhecimento, mas também atendam às demandas da sociedade, contribuindo para mudanças significativas.”

Por fim, o fortalecimento do relacionamento com stakeholders foi identificado como uma estratégia-chave para garantir a continuidade e a relevância dos centros de pesquisa. “Manter um

diálogo próximo com todos os envolvidos nos permite alinhar interesses e construir um futuro mais sustentável para os centros,” concluiu a Professora JG.

A análise documental do CPU N apresenta um centro interdisciplinar de destaque, localizado em Copenhague, com foco na investigação das práticas organizacionais relacionadas ao tempo. Este centro, parte do Departamento de Organização da Universidade 11, se posiciona como um polo de pesquisa inovadora, combinando teorias das ciências sociais, filosofia e história. Suas colaborações externas com empresas de renome e sua participação em consórcios internacionais reforçam seu impacto no campo da gestão organizacional e inovação temporal. Entretanto, a entrevista com a Professora JG oferece perspectivas complementares e, em alguns aspectos, contrárias à descrição documental, iluminando desafios específicos enfrentados pelo centro.

Entre as barreiras relatadas, questões de confidencialidade e propriedade intelectual emergem como desafios críticos nas parcerias com empresas. Embora a análise documental destaque as colaborações externas como um ponto forte, a Professora JG aponta que as exigências corporativas por controle sobre os resultados frequentemente dificultam a publicação de descobertas acadêmicas. Essa tensão entre objetivos acadêmicos e empresariais ilustra a complexidade de equilibrar interesses divergentes, um dilema consistente com os princípios da Teoria da Contingência, que enfatiza a necessidade de adaptação organizacional às demandas ambientais (Burns & Stalker, 1961).

Outro entrave é a resistência institucional a mudanças. Enquanto o CPU N é descrito como inovador e colaborativo, JG observa que barreiras culturais e estruturais dentro da academia dificultam a implementação de práticas inovadoras. A falta de financiamento contínuo e os desafios associados à gestão de tempo também são destacados, evidenciando limitações que impactam a capacidade do centro de sustentar pesquisas de longo prazo.

Por outro lado, os facilitadores identificados pela Professora JG corroboram parcialmente os pontos da análise documental. A confiança construída com stakeholders e a resiliência organizacional são apontadas como elementos que fortalecem o CPU N. Essas características demonstram a capacidade do centro de manter parcerias e operar com qualidade mesmo em cenários de alta incerteza. A flexibilidade para ajustar estratégias e o alinhamento estratégico das parcerias também são facilitadores que permitem a superação de barreiras e a promoção de valor mútuo entre academia e empresas.

Em termos de impactos e estratégias, a Professora JG destaca a importância do diálogo frequente e da construção de valor mútuo como formas de superar conflitos e garantir a sustentabilidade das iniciativas do CPU N. A exploração de dilemas organizacionais como

oportunidades para inovação demonstra uma abordagem proativa para lidar com as tensões inerentes às parcerias acadêmico-empresariais.

C.14 Universidade: 12 Centro de Pesquisa Universitária: O | Contexto

Localizado no Reino Unido, o CPU O foi estabelecido em 2015 e se consolidou como um centro de excelência no tratamento e pesquisa da endometriose e da dor pélvica. Este centro é dedicado a fornecer um atendimento clínico de alta qualidade, fundamentado em evidências científicas, para pacientes com endometriose e dor pélvica, enquanto conduz pesquisas inovadoras nessas áreas. Com foco em inovação e abordagem centrada no paciente, o CPU O busca continuamente promover excelência tanto no tratamento clínico quanto na pesquisa. Sob a liderança da Professora PS, entrevistada neste estudo, o centro adota uma abordagem colaborativa e multidisciplinar.

A estrutura organizacional do CPU O é composta por uma equipe interdisciplinar que inclui ginecologistas, especialistas em dor, psicólogos clínicos, fisioterapeutas avançados e enfermeiros especializados. Entre os profissionais, destacam-se figuras de renome na área de saúde reprodutiva, que colaboram para oferecer um cuidado integrado e abrangente. Em termos de parcerias, o CPU O trabalha em colaboração com instituições acadêmicas e clínicas, o que fortalece sua capacidade de conduzir pesquisas de ponta e fornecer tratamento clínico de excelência.

O foco das pesquisas do CPU O abrange áreas essenciais como a endometriose, a dor pélvica crônica e o desenvolvimento de novos tratamentos. Projetos que avaliam a eficácia do tratamento laparoscópico para endometriose superficial, são exemplos do compromisso do centro com a inovação. Além disso, o centro já publicou mais de 200 artigos revisados por pares sobre endometriose e dor pélvica, contribuindo para o avanço da literatura científica nessas áreas.

Em termos de recursos, o CPU O possui acesso a laboratórios de pesquisa, tecnologias avançadas e bases de dados clínicas específicas, o que permite uma condução rigorosa de suas atividades de pesquisa. Equipamentos especializados e instalações clínicas de última geração são utilizados para análises de dados e estudos de caso, e as metodologias adotadas são sempre baseadas em evidências, garantindo a validade e aplicabilidade dos resultados.

O CPU O adere às políticas e diretrizes administrativas da Universidade 12, garantindo conformidade ética e transparência em suas operações. A governança do centro está alinhada com as normas da Universidade 12, assegurando uma gestão que promova tanto a qualidade quanto a segurança das atividades realizadas. Além de sua atuação interna, o centro mantém colaborações com entidades governamentais e organizações de saúde, visando influenciar políticas e práticas

clínicas no campo da saúde reprodutiva. As colaborações com universidades internacionais e participação em consórcios internacionais aumentam ainda mais o alcance e impacto de suas atividades de pesquisa.

C.14.1 Universidade: 12 Centro de Pesquisa Universitária: O | Barreiras

A Professora PS destacou que a falta de financiamento é uma das barreiras mais presentes na gestão de centros de pesquisa, impactando a capacidade de manter equipes completas e infraestrutura adequada. A entrevistada descreveu o desafio contínuo de obter e administrar recursos como algo que consome grande parte de seu tempo, afirmando: “Passo todo o meu tempo me preocupando com dinheiro, porque muito do nosso trabalho leva anos para trazer resultados concretos.”

Outro ponto é o sistema de gestão financeira da universidade, que ela considera ineficiente e confuso. Segundo a Professora PS, essa sobrecarga administrativa dificulta o planejamento e a execução das atividades, como descreveu: “Nosso sistema de gestão financeira mudou há três anos e é absolutamente horrível. Ninguém sabe quanto dinheiro tem, o que torna tudo ainda mais caótico.”

A pressão para publicar também foi identificada como uma barreira substancial, especialmente para pesquisadores em início de carreira. A Professora PS destacou que a busca por publicações acadêmicas muitas vezes conflita com a necessidade de assegurar financiamento, criando um ciclo desgastante. Ela explicou: “Há uma pressão enorme para obter publicações e isso torna a obtenção de subsídios extremamente desafiadora.”

C.14.2 Universidade: 12 Centro de Pesquisa Universitária: O | Facilitadores

Entre os fatores que facilitam o funcionamento do centro, a Professora PS apontou a infraestrutura adequada da Universidade 12 e sua proximidade com hospitais, que permitem acesso direto a pacientes e amostras clínicas, esse ambiente foi descrito como essencial para o avanço das pesquisas: “O ambiente e a motivação dos pacientes são fundamentais para o sucesso de nossos estudos.”

A colaboração com parceiros externos, como organizações de pacientes, empresas comerciais e instituições governamentais, também foi destacada como um elemento essencial para

viabilizar os projetos de pesquisa: “Temos relações com a mídia, organizações governamentais e empresas comerciais que nos ajudam a promover nosso trabalho e arrecadar fundos.”

Por fim, a Professora PS enfatizou a motivação dos alunos e da equipe como um recurso valioso para o sucesso do centro. Segundo a Professora, esse comprometimento é um pilar para manter os projetos avançando, mesmo em tempos de restrição financeira: “Temos alunos muito motivados e um hospital ao lado que nos dá uma base sólida para realizar estudos relevantes.”

A Figura 26 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

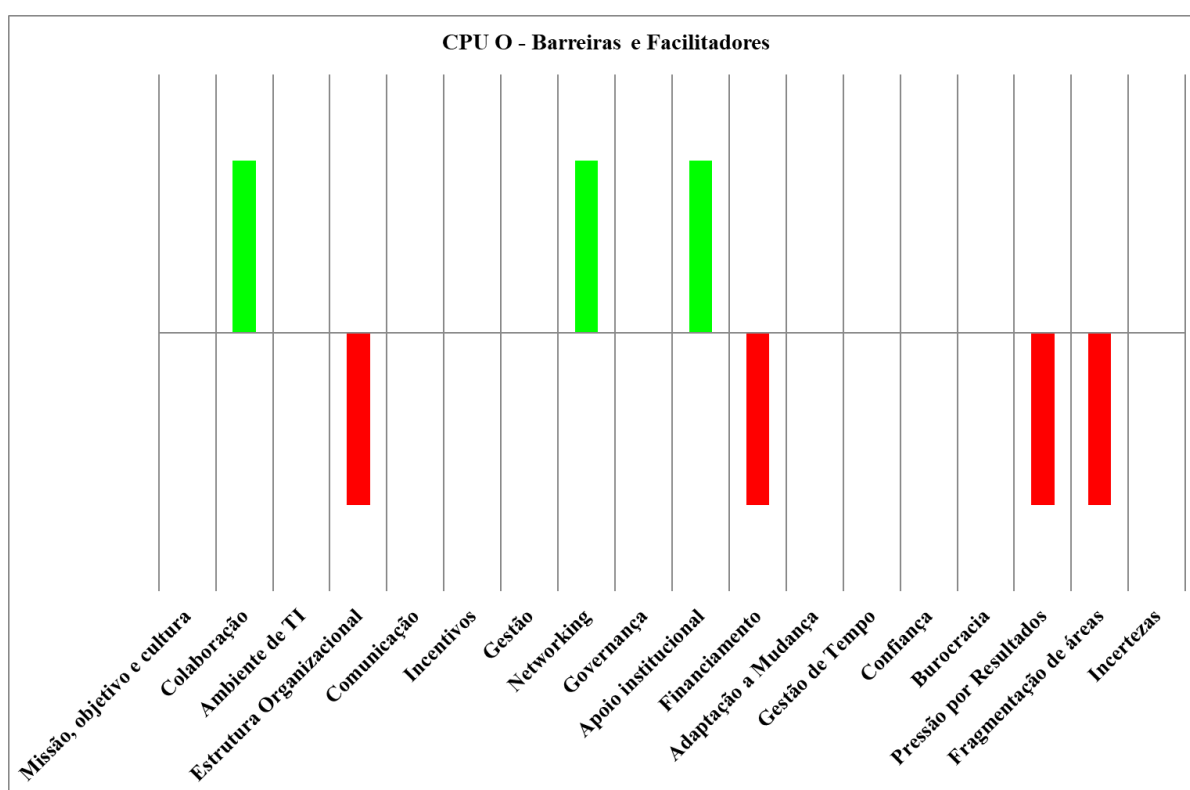


Figura 26 – CPU O
Fonte: Elaborado pelo autor

C.14.3 Universidade: 12 Centro de Pesquisa Universitária: O | Impactos e Estratégias

Uma das estratégias centrais mencionadas pela Professora PS é a diversificação de fontes de financiamento, buscando canais alternativos e estabelecendo parcerias: “Começamos a fazer arrecadação de fundos por meio de diferentes canais e conseguimos apoio de doadores, além de discutir nossos problemas amplamente para aumentar nosso perfil.”

Outro ponto essencial é a colaboração entre equipes, que permite compartilhar recursos e ideias, otimizando as operações, como PS descreveu: “O esforço coletivo é o que mantém o centro funcionando, com ideias e apoio mútuo sendo fundamentais.”

Além disso, a Professora destacou a importância do desenvolvimento de lideranças para garantir uma gestão eficiente, reconhecendo que ser um cientista brilhante não equivale automaticamente a ser um bom gestor: “Treinar pessoas para serem bons líderes é essencial, pois nem todos os cientistas brilhantes são bons gestores.”

Segundo a análise documental e entrevista, o CPU O é um exemplo de como centros de pesquisa universitária podem integrar excelência acadêmica com impacto social, especialmente no campo da saúde reprodutiva. A análise documental destaca a adequada infraestrutura, o uso de metodologias baseadas em evidências e as colaborações como pilares fundamentais de sua operação. Entretanto, as observações da Professora PS enriquecem a análise ao evidenciar desafios e facilitadores específicos, ampliando a compreensão da dinâmica interna e externa do centro.

A barreira financeira mencionada pela Professora PS reflete um desafio recorrente em centros que dependem de financiamento externo para sustentar operações de longo prazo e avançar em pesquisas que frequentemente demandam anos para mostrar resultados concretos. O sistema de gestão financeira da universidade, percebido como confuso e ineficiente, amplia essa dificuldade, gerando um ambiente de incerteza que limita o planejamento estratégico.

A pressão para publicar, especialmente para jovens pesquisadores, é outro obstáculo que revela a tensão entre as exigências acadêmicas e práticas administrativas. Esse ciclo de publicações e obtenção de financiamento frequentemente resulta em esgotamento, comprometendo a inovação. Segundo a Teoria da Contingência, a capacidade de adaptação e equilíbrio entre demandas contraditórias, como foco em produtividade e inovação, é essencial para a sobrevivência e sucesso organizacional (Burns & Stalker, 1961).

Por outro lado, os facilitadores identificados pela Professora PS corroboram pontos da análise documental. A proximidade do centro com hospitais e sua colaboração com organizações externas são elementos que criam sinergias positivas, permitindo acesso direto a recursos clínicos e financeiros. A motivação dos alunos e da equipe é apresentada como um diferencial humano que sustenta a resiliência do CPU O em momentos de restrição financeira.

C.15 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: P | Contexto

Localizado na Itália, o CPU P foi fundado em 1998 com o objetivo de promover pesquisas avançadas em farmacologia médica, integrando estudos clínicos e pré-clínicos. Dedicado à

investigação de ponta, o CPU P concentra-se em áreas como farmacologia clínica, farmacoepidemiologia e farmacovigilância, incluindo o estudo de medicamentos à base de plantas e produtos naturais. Com ênfase na excelência em pesquisa, o CPU P adota uma abordagem que valoriza a integridade científica e a colaboração interdisciplinar, visando avanços terapêuticos. Sob a direção do Professor MC, entrevistado neste estudo, o centro atua no desenvolvimento de terapias inovadoras e na ampliação do conhecimento farmacológico.

O CPU P faz parte do Departamento de Medicina e Cirurgia da Universidade 13 e é composto por unidades especializadas em farmacologia clínica. A equipe do centro inclui especialistas qualificados em farmacologia clínica e farmacovigilância, que trabalham sob a liderança do Diretor MC. O CPU P colabora com departamentos internos da universidade e mantém parcerias com diversas instituições acadêmicas, organizações governamentais e empresas farmacêuticas, promovendo projetos conjuntos que fortalecem a integração entre pesquisa e prática.

As principais linhas de pesquisa do CPU P abordam temas como a modulação de doenças neurodegenerativas e o papel da imunidade periférica no envelhecimento e na doença de Parkinson. Os estudos realizados pelo centro têm contribuído para o campo da farmacologia, particularmente na compreensão da regulação da inflamação e imunidade na doença de Parkinson. Esses esforços de pesquisa têm gerado uma produção científica significativa, avançando o entendimento de condições neurodegenerativas e oferecendo novas perspectivas para abordagens terapêuticas.

A infraestrutura do CPU P inclui laboratórios totalmente equipados para pesquisa em farmacologia clínica e experimental, com tecnologias avançadas para análise molecular e celular, espectrofotometria e citometria de fluxo. Essas ferramentas permitem uma investigação detalhada e rigorosa dos processos farmacológicos. As metodologias empregadas pelo centro seguem padrões rigorosos, abrangendo desde pesquisas clínicas até estudos pré-clínicos com foco em farmacologia translacional, promovendo a aplicação prática dos resultados obtidos.

Além das atividades de pesquisa, o CPU P participa em conferências e programas educacionais, e oferece a doutorandos e pesquisadores pós-doutorais a oportunidade de integrar conhecimentos de farmacologia, imunologia e neurociência sob uma perspectiva clínica e farmacoterapêutica. Esta iniciativa pioneira na Europa visa aprimorar a formação de futuros pesquisadores e profissionais de saúde, incentivando a integração multidisciplinar.

O CPU P também mantém colaborações internacionais, o que fortalece seu impacto global e promove a troca de conhecimento com outras instituições.

C.15.1 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: P | Barreiras

A entrevista com o Professor MC revelou que a gestão do CPU P enfrenta desafios relacionados à burocracia administrativa. O entrevistado destacou que a ausência de um suporte administrativo eficiente compromete a execução de projetos, causando atrasos e sobrecarga para os pesquisadores, conforme MC: “A maior barreira é a burocracia. Falta suporte administrativo eficiente, o que torna difícil gerenciar projetos e bolsas de pesquisa.”

Outro ponto abordado foi a limitação estrutural do CPU P: não há autonomia administrativa ou financeira, sendo totalmente dependente dos departamentos universitários. Isso restringe sua capacidade de atuar de forma independente e de responder rapidamente às oportunidades externas, como o Professor MC explicou: “O centro não tem autonomia administrativa ou financeira e devem depender de um departamento da universidade.”

A dificuldade em estabelecer parcerias externas de maneira formal também foi identificada pelo entrevistado como um obstáculo. Embora seja possível colaborar com especialistas externos, frequentemente isso ocorre sem contratos formais ou remuneração, limitando o engajamento e a participação de parceiros estratégicos: “Normalmente, o centro envolve apenas acadêmicos, mas é possível incluir especialistas externos, embora sem contratos formais ou remuneração.”

Além disso, a baixa colaboração entre o centro de pesquisa e outros setores foi apontada como uma barreira que restringe a sinergia e a inovação, MC afirmou: “Há pouca colaboração entre os centros e outros setores.”

Por fim, a necessidade de os próprios pesquisadores lidarem com as tarefas administrativas foi um ponto destacado, o Professor MC ressaltou: “Muitas vezes, trabalho sozinho para superar esses desafios. Às vezes, dedico parte dos fundos dos projetos para contratar pessoal de apoio, mas não é o suficiente para resolver completamente os problemas.”

C.15.2 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: P | Facilitadores

O Professor entrevistado MC identificou fatores facilitadores que contribuem para o funcionamento dos centros de pesquisa, um deles é a clareza na missão e nos objetivos do centro, que proporcionam uma orientação estratégica e foco nas atividades realizadas, o Professor MC enfatizou: “A clareza na missão, nos objetivos e na cultura do centro é fundamental.”

O apoio institucional também foi mencionado como um elemento essencial para o funcionamento do CPU P. Ter um papel claro e bem definido dentro da universidade cria uma estrutura que facilita o fluxo das atividades e o alcance dos objetivos: “O apoio institucional é

fundamental. Ter uma definição clara do papel institucional do centro dentro da universidade ajudaria bastante.”

Por fim, o Professor destacou que quando o suporte é bem estruturado e alinhado aos objetivos, os processos tendem a fluir de maneira mais eficiente, o Professor MC afirmou: “Quando há suporte claro e objetivo, tudo flui com mais facilidade.”

A Figura 27 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

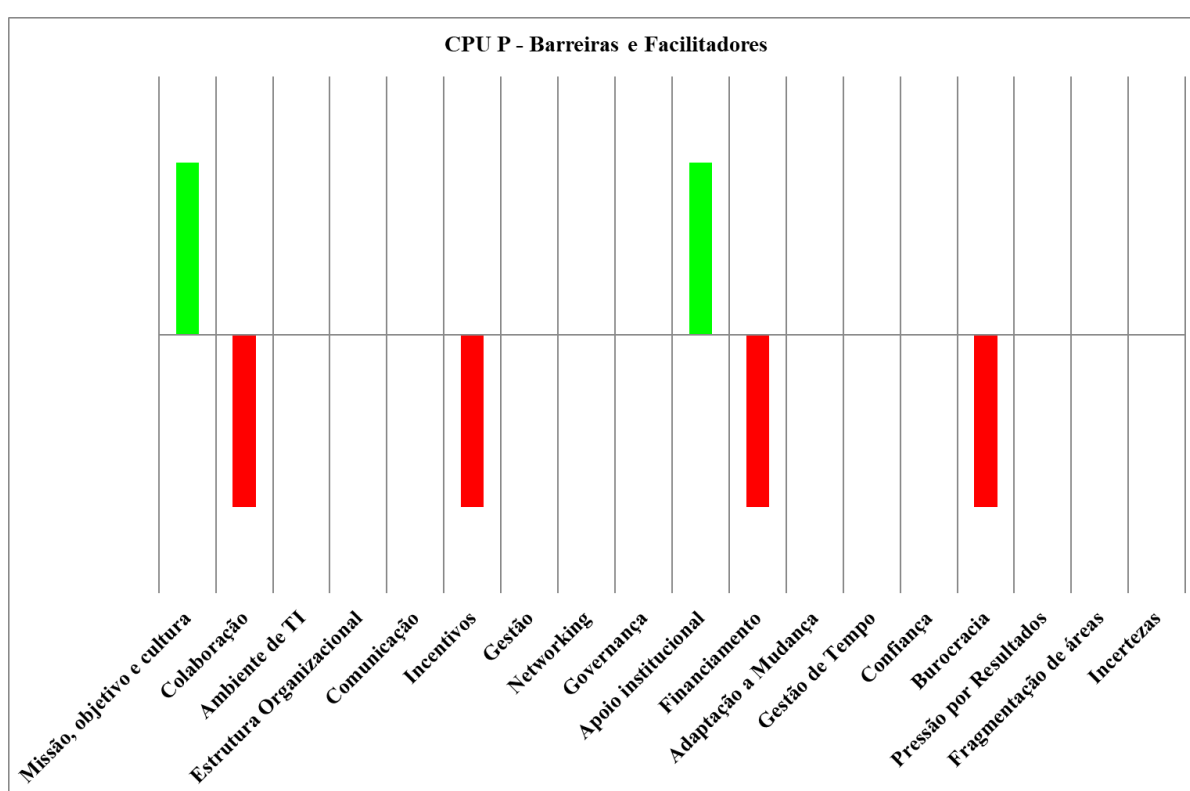


Figura 27 – CPU P
Fonte: Elaborado pelo autor

C.15.3 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: P | Impactos e Estratégias

Entre as estratégias utilizadas para superar as barreiras, o Professor entrevistado MC mencionou o uso de fundos de projetos para contratar pessoal de apoio, embora reconheça que essa medida seja insuficiente para resolver completamente os problemas administrativos. Ele declarou: “Dedico parte dos fundos dos projetos para contratar pessoal de apoio, mas não é o suficiente para resolver completamente os problemas.”

Em termos de impacto, a ausência de uma estrutura administrativa eficiente sobrecarrega os pesquisadores, desviando seu foco da pesquisa para questões operacionais. Essa realidade compromete o avanço científico e o desenvolvimento de novas colaborações.

Além disso, a dependência estrutural e a falta de autonomia dos centros afetam sua capacidade de responder a mudanças rápidas no cenário de pesquisa, limitando o impacto potencial das descobertas e inovações.

A análise documental destaca a excelência da infraestrutura do centro, com laboratórios modernos e tecnologias avançadas, além de colaborações internacionais e interdisciplinares que fortalecem sua atuação científica. O contexto enfatiza a dedicação do CPU P ao avanço terapêutico e à formação de pesquisadores, com destaque para suas parcerias e contribuições relevantes ao campo da farmacologia.

Entretanto, a entrevista com o Professor MC revelou desafios que contrastam com o cenário apresentado. A ausência de suporte administrativo eficiente foi identificada como uma barreira, resultando em atrasos e sobrecarga de trabalho para os pesquisadores. Além disso, a dificuldade em formalizar parcerias externas foi apontada, com muitas colaborações ocorrendo sem contratos formais, limitando o engajamento estratégico e divergindo da ênfase nas colaborações estruturadas descritas na análise documental.

Apesar das barreiras, há convergência entre as fontes em relação à clareza da missão do CPU P, considerada fundamental para orientar suas atividades. A infraestrutura robusta e o apoio institucional também foram destacados como facilitadores, confirmando a capacidade do centro de conduzir pesquisas rigorosas. No entanto, o Professor MC complementa que melhorias no suporte administrativo seriam essenciais para otimizar a eficiência operacional.

A entrevista também trouxe estratégias relevantes, como o uso de fundos de projetos para contratar pessoal de apoio, embora o impacto seja limitado. Em termos de impacto, tanto a análise documental quanto a entrevista destacam a relevância do CPU P no avanço da farmacologia, mas os desafios administrativos e a dependência estrutural restringem o pleno aproveitamento de seu potencial.

C.16 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: Q | Contexto

Localizado na cidade de Como, Itália, o CPU Q foi fundado em 2019 para suprir a ausência de uma instituição acadêmica dedicada exclusivamente à pesquisa sobre minorias. Sob a direção da Professora PB, entrevistada neste estudo, e com o apoio da vice direção e de um comitê científico, o centro adotou uma visão inclusiva e interdisciplinar, promovendo pesquisas em áreas como

sociologia, sociolinguística, estudos culturais e direito. O CPU Q tem o compromisso de valorizar o capital humano das minorias e fomentar seu crescimento e desenvolvimento, tanto na academia quanto na sociedade.

O CPU Q é composto por um Comitê Científico e por uma equipe diversificada de especialistas que colaboram em áreas de estudo amplas e interdisciplinares, abrangendo temas como minorias no espaço pós-soviético, diáspora chinesa, direitos das minorias, cultura, língua, religião, mídia digital, artes visuais e performativas, história e estudos de gênero, essas áreas de investigação se traduzem em projetos.

O CPU Q colabora com instituições acadêmicas, organizações da sociedade civil e especialistas externos para promover um ambiente de pesquisa inclusivo. Por meio de diversas publicações, o centro compartilha resultados de pesquisas com a comunidade acadêmica e o público em geral, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre temas de minorias e diversidade cultural.

As instalações do CPU Q incluem um edifício equipado com espaços para eventos, conferências e encontros acadêmicos, projetado para apoiar o desenvolvimento de uma pesquisa interdisciplinar. A governança do centro visa assegurar a conformidade com as políticas institucionais da Universidade 13, promovendo ética e integridade na pesquisa e favorecendo o engajamento com o setor público e a sociedade civil.

C.16.1 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: Q | Barreiras

A gestão do CPU Q, como relatado pela Professora PB, enfrenta desafios, sendo a falta de financiamento um dos mais evidentes, sem recursos financeiros adequados, torna-se difícil planejar e executar projetos de longo prazo, o que compromete o desenvolvimento sustentável do centro: “Sem fundos, é muito difícil planejar e executar projetos de longo prazo.”

Outra barreira mencionada é a dependência de recursos externos, o que gera incertezas quanto ao futuro do centro, a ausência de estabilidade financeira prejudica a expansão e o fortalecimento das operações do Centro, a entrevistada destacou: “Dada nossa dependência de recursos externos, há muitas incertezas sobre o futuro do centro.”

A dificuldade em atrair pesquisadores renomados também foi identificada como um obstáculo. A professora mencionou que, por ser um centro relativamente novo, o CPU Q não possui uma longa história de realizações que o tornem competitivo em relação a instituições mais estabelecidas, conforme PB afirmou: “Ainda não temos uma longa história de realizações, o que dificulta atrair acadêmicos que preferem colaborar com instituições mais reconhecidas.”

A falta de colaboração, especialmente em termos de integração com outros centros e instituições, também foi identificada como uma barreira. Essa lacuna limita o potencial de crescimento e inovação do centro, PB mencionou: “As principais barreiras para nós são a falta de colaboração e a falta de financiamento.”

Finalmente, a limitação de recursos humanos também se apresenta como um entrave, o CPU Q depende da iniciativa dos colegas para manter as operações básicas, o que não é sustentável a longo prazo, a Professora PB explicou: “Sem recursos financeiros, temos que depender da boa vontade e do entusiasmo dos colegas, o que limita nosso desenvolvimento.”

C.16.2 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: Q | Facilitadores

A Professora entrevistada PB destacou vários facilitadores que contribuem para o funcionamento do CPU Q, o suporte institucional da Universidade 13, embora limitado, fornece a base estrutural necessária para as atividades do centro, a entrevistada comentou: “O suporte institucional é fundamental, mesmo que limitado, ele nos dá alguma estrutura e respaldo para continuar nossas atividades.”

As redes de contatos estabelecidas com outros centros de pesquisa e instituições, tanto nacionais quanto internacionais, são outro facilitador importante. Essas conexões permitem ao CPU Q se manter ativo e relevante no campo acadêmico, PB afirmou: “O mais importante é o nosso networking. As conexões que temos com outros centros de pesquisa e instituições nos ajudam a continuar ativos e relevantes.”

Além disso, a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) disponível no CPU Q facilita a organização e o desenvolvimento das atividades de pesquisa, conforme mencionado pela Professora PB: “Contamos com algum suporte institucional e boas instalações de TI, o que nos ajuda a organizar nosso trabalho.”

A Figura 28 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

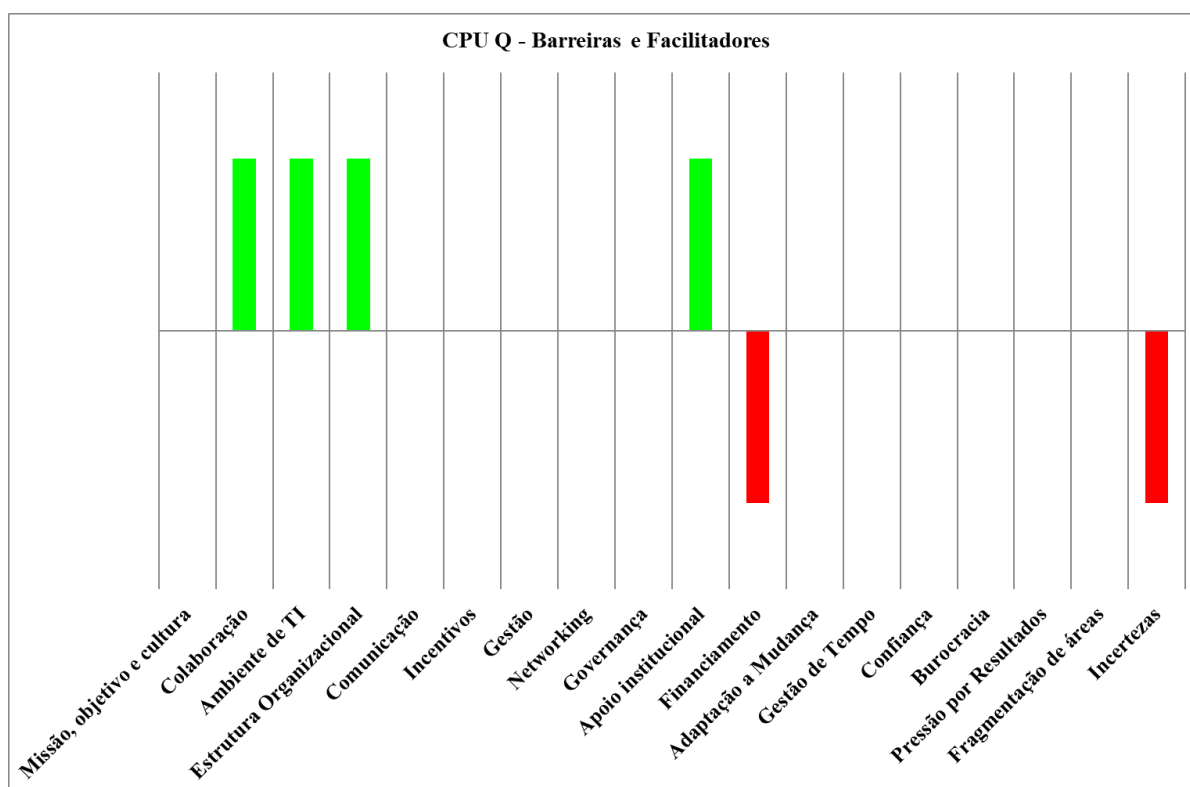


Figura 28 – CPU Q
Fonte: Elaborado pelo autor

C.16.3 Universidade: 13 Centro de Pesquisa Universitária: Q | Impactos e Estratégias

A principal estratégia mencionada pela Professora PB é o incentivo à participação dos membros do CPU Q em seminários e na contribuição para a série de publicações que o centro é responsável, essa série tem como objetivo disseminar os resultados de pesquisas, atas de conferências, e relatórios intermediários relacionados aos estudos sobre minorias linguísticas, culturais, étnicas e religiosas. Essa abordagem visa manter os pesquisadores engajados e visíveis na comunidade acadêmica. PB explicou: “Tento aumentar a participação dos membros do centro, incentivando-os a participar de seminários e a contribuir com a nossa série de publicações, os *‘Quaderni del CERM’*.”

Outra estratégia é o fortalecimento das redes de contatos com outros centros de pesquisa, o que ajuda a superar a falta de colaboração mencionada como barreira, a Professora PB comentou: “Temos focado em manter nosso ambiente de TI funcional e em fortalecer nossas redes de contatos com outros centros de pesquisa.”

Em termos de impacto, o suporte institucional e as redes de colaboração permitem ao CPU Q operar mesmo em meio a desafios financeiros e estruturais, garantindo sua relevância na área de

pesquisa: “As conexões que temos com outros centros de pesquisa e instituições nos ajudam a continuar ativos e relevantes.”

A análise documental destaca a importância do CPU Q na valorização do capital humano das minorias e na promoção de seu crescimento na academia e na sociedade. A infraestrutura do centro, incluindo espaços para eventos e conferências, é projetada para apoiar a pesquisa robusta e interdisciplinar. As colaborações com instituições acadêmicas e organizações da sociedade civil fortalecem seu impacto e a disseminação de seus resultados de pesquisa.

No entanto, a entrevista com a Professora PB revelou barreiras enfrentadas pelo CPU Q. A falta de financiamento adequado foi destacada como um dos principais desafios, dificultando o planejamento e a execução de projetos de longo prazo, uma realidade que não é completamente abordada na análise documental. Além disso, a dependência de recursos externos gera incertezas sobre a sustentabilidade do centro, limitando sua capacidade de expansão e fortalecimento. A ausência de uma longa história de realizações, mencionada pela Professora PB, também impacta a capacidade do CPU Q de atrair pesquisadores renomados e competir com instituições mais estabelecidas. Essas limitações se agravam pela falta de colaboração e integração com outros centros e pela dependência do entusiasmo dos colegas para manter operações básicas, uma situação que reflete a fragilidade estrutural do CPU Q.

Apesar das barreiras, a Professora PB destacou facilitadores importantes que permitem ao centro continuar suas atividades. O suporte institucional, embora limitado, oferece uma base estrutural mínima para o funcionamento do CPU Q, enquanto as redes de contatos nacionais e internacionais permitem ao centro permanecer ativo e relevante no campo acadêmico. A infraestrutura de tecnologia da informação também é mencionada como um recurso valioso para organizar e conduzir as atividades de pesquisa, criando condições para manter o CPU Q operacional.

Em termos de estratégias, a Professora PB enfatizou a importância de incentivar a participação ativa dos membros do centro em seminários e publicações, que dissemina os resultados de pesquisas e contribui para a visibilidade do CPU Q na comunidade acadêmica. O fortalecimento das redes de contatos com outros centros de pesquisa é outra abordagem central para superar a falta de colaboração mencionada anteriormente. Esses esforços têm impacto direto na relevância e na sustentabilidade do CPU Q, garantindo sua continuidade apesar das limitações financeiras e estruturais. As ações estratégicas destacadas pela Professora PB reforçam o compromisso do CPU Q em se estabelecer como um centro de referência na pesquisa sobre minorias, mesmo diante de desafios.

C.17 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: R | Contexto

Estabelecido em Sydney (Austrália) o CPU R foi fundado em 2019, em continuidade ao Instituto de Estudos de Adoção Aberta, criado em 2016. Este desenvolvimento ampliou o escopo do CPU R para incluir uma gama de questões envolvendo crianças e famílias em situações de vulnerabilidade. Com objetivos centrados em influenciar reformas intergovernamentais no setor de serviços humanos, o CPU R busca fomentar políticas e práticas que promovam o bem-estar desses grupos sociais. Orientado por valores de justiça, equidade e respeito à diversidade cultural, o CPU R fundamenta suas atividades em pesquisas rigorosas e baseadas em evidências, conduzidas sob a direção de Professora AW.

A estrutura organizacional do CPU R é composta por uma equipe de pesquisa e um conselho de governança que integra especialistas de diversas áreas, incluindo trabalho social, educação, economia, sociologia, direito, saúde pública e psicologia. Este arcabouço multidisciplinar é essencial para a realização de colaborações com entidades governamentais e não governamentais, o que favorece uma abordagem abrangente das principais linhas de pesquisa do CPU R, que examinam fatores de vulnerabilidade afetando crianças e famílias. A equipe de pesquisadores no CPU R é especializada em temas relevantes ao bem-estar infantil e familiar, o que reforça a competência acadêmica do centro.

Atualmente, o CPU R conduz diversificados projetos, sendo representativos do compromisso do centro com metodologias participativas e abordagens baseadas em direitos, garantindo que as perspectivas de crianças e famílias sejam integralmente consideradas. As publicações do CPU R incluem resumos de pesquisa, notas de prática e relatórios de avaliação, que estão acessíveis ao público em seu site institucional, contribuindo para a transparência e disseminação do conhecimento produzido.

Em termos administrativos, o CPU R adere às políticas institucionais de pesquisa da Universidade 14, com foco em conformidade e integridade. A governança do CPU R é realizada por um conselho responsável pela supervisão das iniciativas inovadoras, assegurando o alinhamento estratégico do centro. No âmbito externo, o CPU R estabelece parcerias com organizações governamentais, como o Departamento de Comunidades e Justiça de Nova Gales do Sul, e diversas ONGs, visando fortalecer o impacto de suas pesquisas em políticas de proteção infantil.

C.17.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: R | Barreiras

A gestão do Centro de Pesquisa Universitária R enfrenta desafios importantes, sendo a falta de financiamento consistente a barreira mais crítica. A Professora AW destacou que, embora tenham sucesso na obtenção de recursos para projetos específicos, a ausência de um financiamento estável cria incertezas tanto para os projetos quanto para a equipe, a entrevistada afirmou: “A maior barreira que enfrentamos é a falta de financiamento consistente. Isso cria incerteza para a equipe e dificulta a implementação de projetos de longo prazo.”

Outro desafio está relacionado à dependência quase total do apoio institucional da Universidade 14, o que limita a autonomia do centro para expandir suas operações de forma independente, como AW mencionou: “O centro é totalmente dependente da universidade, tanto em termos de recursos quanto de suporte institucional.”

Além disso, a dificuldade em reter talentos devido à necessidade de contratos de curto prazo para a equipe foi ressaltada como um impacto direto dessa barreira financeira, neste sentido a Professora AW comentou: “A falta de financiamento constante nos obrigou a reduzir a escala de atividades do centro em alguns momentos, além de dificultar a retenção de talentos.”

A burocracia acadêmica foi apontada como outra barreira, especialmente no que diz respeito à pressão para apresentar resultados rapidamente, o que muitas vezes contrasta com a natureza mais longa de projetos de impacto em políticas públicas, segundo a entrevistada: “A burocracia e a pressão por resultados também são desafios constantes na gestão do centro.”

Por fim, a Professora AW também destacou que a dependência de financiamento externo pode levar a uma instabilidade operacional, como explicou: “Sem um financiamento base da universidade ou do governo, o centro sempre depende de captação de recursos externos.”

C.17.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: R | Facilitadores

A clareza na missão e nos objetivos do CPU R tem se mostrado um dos principais facilitadores. A Professora AW enfatizou que essa clareza permite ao centro focar em projetos alinhados às suas metas e aos interesses de seus parceiros, a Professora afirmou: “O maior facilitador tem sido a clareza na missão e nos objetivos do centro. Isso nos permite focar em projetos que estejam diretamente alinhados com nossas metas e os interesses de nossos parceiros.”

A colaboração forte com ONGs e o governo foi destacada como um aspecto que não apenas fortalece a rede do centro, mas também possibilita a realização de projetos de impacto, a

entrevistada comentou: “A colaboração forte com ONGs e o governo nos dá oportunidades de desenvolver projetos de impacto.”

Outro facilitador essencial identificado foi o apoio institucional, que proporciona a estabilidade necessária para a continuidade das operações, a Professora AW observou: “Ter uma base de financiamento consistente faz toda a diferença na longevidade de um centro de pesquisa.”

A Figura 29 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

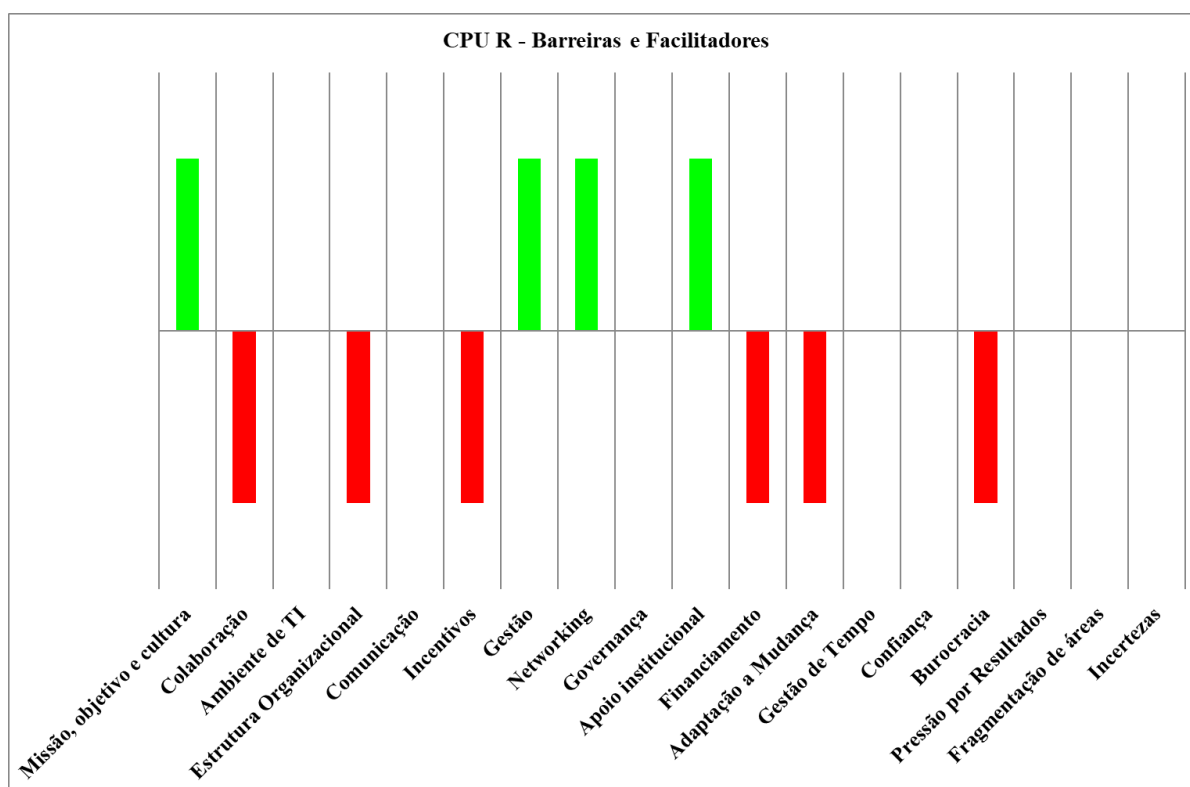


Figura 29 – CPU R
Fonte: Elaborado pelo autor

C.17.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: R | Impactos e Estratégias

O impacto mais relevante dos facilitadores mencionados é a capacidade de manter o centro operando de maneira estável, mesmo em meio às dificuldades financeiras, a Professora AW destacou que a missão clara e os parceiros confiáveis permitem ao centro assegurar financiamento para projetos específicos: “Eles proporcionam estabilidade em meio às dificuldades, além de fortalecer nossa rede de colaboração.”

Em relação às estratégias para superar as barreiras, a Professora AW apontou que o foco na escrita de propostas de financiamento é essencial, a entrevistada afirmou: “Minha principal estratégia é focar na escrita de propostas de financiamento e manter uma rede de contatos forte.”

Para potencializar os facilitadores, o CPU R trabalha continuamente para fortalecer suas colaborações e construir uma reputação sólida no campo de pesquisa, como a Professora explicou: “Trabalhamos para fortalecer as colaborações e construir uma reputação sólida no campo, o que ajuda a atrair parceiros e pesquisadores de alta qualidade.”

Além disso, a entrevistada destacou que a construção de uma ampla rede e a busca ativa por financiamento externo são estratégias cruciais para garantir a sustentabilidade do centro, conforme ratificou: “Networking é essencial para garantir que estejamos no radar de parceiros que buscam investir em pesquisas na nossa área.”

A análise documental destaca que o centro se orienta por valores de justiça, equidade e respeito à diversidade cultural, fundamentando suas atividades em pesquisas colaborativas. Sob a direção da Professora AW, o CPU R conduz projetos participativos e baseados em direitos, com publicações que contribuem para a disseminação de conhecimento e para o impacto em políticas públicas.

A entrevista com a Professora AW revelou barreiras, tais como, a falta de financiamento foi apontada como a maior dificuldade, criando incertezas para projetos e equipe. Essa situação contrasta com a imagem de um centro operacional e alinhado apresentada no contexto.

A dependência quase total do apoio institucional da universidade, mencionada pela Professora AW, limita a autonomia do CPU R para expandir suas operações, embora o contexto destaque a supervisão estratégica como um fator positivo. A dificuldade em reter talentos devido à predominância de contratos de curto prazo também emerge como uma barreira significativa, impactando a sustentabilidade do centro.

Além disso, a burocracia acadêmica e a pressão para apresentar resultados rapidamente agravam as dificuldades operacionais, especialmente considerando a natureza de longo prazo dos projetos focados em políticas públicas.

Os facilitadores identificados na entrevista corroboram elementos mencionados no contexto, como a clareza na missão e nos objetivos do centro. Essa clareza permite um alinhamento estratégico que fortalece tanto as operações internas quanto as colaborações externas. A colaboração com ONGs e governos, descrita no contexto como uma prática consolidada, é confirmada como um facilitador essencial, permitindo a realização de projetos de impacto positivo. O apoio institucional, embora limitado, também é reconhecido como um elemento que proporciona

estabilidade mínima para as atividades do CPU R, especialmente em períodos de escassez de recursos.

A Professora AW destacou estratégias que complementam e ampliam as informações documentais. O foco na escrita de propostas de financiamento foi apontado como uma prática essencial para superar barreiras financeiras, reforçando a necessidade de proatividade na busca por recursos externos.

A construção de uma rede robusta de colaborações é vista como uma estratégia central para manter o centro no radar de parceiros potenciais e assegurar sua relevância no campo de pesquisa. O impacto dessas estratégias é evidente na capacidade do CPU R de operar com estabilidade relativa, mesmo em um cenário de desafios financeiros e estruturais. A continuidade do centro e sua capacidade de atrair projetos específicos refletem o esforço estratégico e a resiliência institucional, garantindo sua contribuição para o avanço de políticas públicas e práticas sociais voltadas ao bem-estar de crianças e famílias vulneráveis.

C.18 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: S | Contexto

O CPU S foi estabelecido em 2002 em Sydney, Austrália, com o apoio inicial de entidade financiadora da Austrália e da Universidade 14, iniciado por meio de uma bolsa. Desde então, o centro tem recebido financiamento contínuo, possibilitando investigações profundas sobre a natureza do tempo e a experiência temporal humana. O CPU S adota uma abordagem interdisciplinar que integra filosofia, física e psicologia para explorar questões fundamentais relacionadas ao tempo, promovendo uma compreensão ampliada sobre sua natureza e a forma como é percebido. Sob a direção da professora entrevistada KM e equipe, o Centro enfatiza a colaboração entre diferentes campos de conhecimento para alcançar seus objetivos de pesquisa.

A estrutura do CPU S é composta por acadêmicos de diversas áreas, como filosofia, física e psicologia, todos especializados em tópicos relacionados ao tempo. Entre seus pesquisadores encontram-se especialistas em metafísica, fundamentos da gravidade quântica, processamento temporal e percepção. Suas parcerias internas incluem colaborações com diversas escolas da Universidade 14, bem como alianças internacionais com instituições externas de renome. Suas principais linhas de pesquisa abarcam a filosofia e fundamentos da física, a metafísica do tempo e a psicologia da experiência temporal, refletidas em diversificados projetos.

As publicações do CPU S incluem artigos em revistas acadêmicas especializadas em metafísica do tempo e percepção temporal. Os recursos disponíveis para os pesquisadores do Centro S incluem acesso a laboratórios de psicologia, bibliotecas e equipamentos especializados para

experimentos em psicologia experimental, além de ferramentas de análise de dados e bases de dados relevantes para as áreas de estudo. A metodologia interdisciplinar adotada pelo centro combina abordagens teóricas e experimentais, buscando uma análise abrangente do fenômeno temporal.

O CPU S é gerido por diretores com o apoio administrativo da Universidade 14, seguindo uma governança orientada por diretrizes institucionais e sustentada por reuniões regulares que promovem transparência e responsabilidade. O CPU S participa de conferências internacionais e colabora em debates públicos sobre o tempo, fortalecendo sua presença acadêmica. Suas colaborações externas incluem parcerias com diversas universidades em outros países.

C.18.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: S | Barreiras

O financiamento insuficiente foi destacado pela Professora KM como a principal barreira enfrentada pelo CPU S, essa limitação financeira afeta a capacidade do centro de realizar pesquisas que demandam altos recursos e de organizar eventos acadêmicos. Além disso, impacta a oferta de bolsas de estudo para pós-graduandos e pós-doutorandos, conforme KM afirmou: “A falta de recursos nos impede de realizar pesquisas que requerem financiamento significativo.”

Outro ponto é o excesso de burocracia, que dificulta os processos administrativos e operacionais do centro, esse fator foi apontado como uma barreira que consome tempo e energia, prejudicando o foco em atividades acadêmicas essenciais, segundo KM: “A burocracia excessiva limita a nossa eficiência e gera atrasos nos processos.”

A gestão inadequada do tempo também foi mencionada como uma barreira, a entrevistada destacou que a administração do centro exige dedicação adicional, mas o tempo disponível é insuficiente para atender às demandas crescentes, segundo a Professora: “O tempo dedicado à gestão do centro é insuficiente, o que compromete algumas atividades importantes.”

A dependência de financiamentos externos também representa um desafio, uma vez que o acesso a esses recursos é competitivo e incerto, gerando uma instabilidade nas operações do centro, como KM afirmou: “Dependemos de financiamento externo, o que nos coloca em uma posição vulnerável diante da alta concorrência por recursos.”

Por fim, a falta de pessoal para gerenciar as atividades operacionais e acadêmicas do centro foi ressaltada como uma barreira que compromete a expansão e o desenvolvimento de novos projetos. Nesse aspecto, a entrevistada destacou: “Sem recursos suficientes, não conseguimos financiar tantos alunos de pós-graduação e pós-doutorandos quanto seria ideal.”

C.18.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: S | Facilitadores

Entre os principais facilitadores, a colaboração entre instituições foi apontada como um dos aspectos mais relevantes. Essa abordagem possibilita o acesso a recursos, conhecimentos e redes internacionais, ampliando o alcance e o impacto das pesquisas realizadas pelo centro. Conforme KM destacou: “As colaborações nos permitem expandir nosso alcance e maximizar o impacto de nossas pesquisas.”

Outro facilitador é a infraestrutura fornecida pela Universidade 14, que, apesar de limitada, oferece suporte administrativo e estrutural essencial para a manutenção das atividades do centro, como KM comentou: “Dependemos da universidade para suporte com infraestrutura, como escritórios.”

Além disso, as relações informais e espontâneas com pesquisadores e universidades internacionais foram mencionadas como um diferencial que fortalece o trabalho colaborativo e a inovação nas pesquisas: “Temos parcerias acadêmicas informais com instituições ao redor do mundo, que surgiram naturalmente a partir de colaborações em pesquisas.”

A Figura 30 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

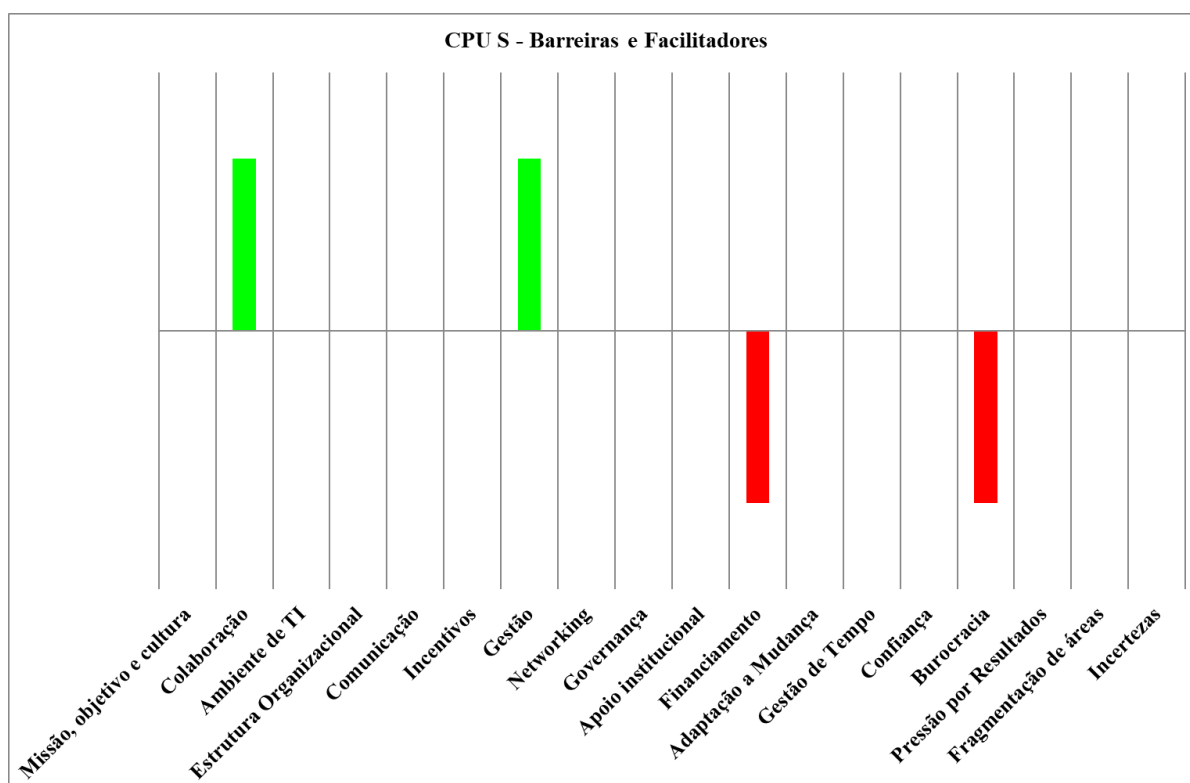


Figura 30 – CPU S
Fonte: Elaborado pelo autor

C.18.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: S | Impactos e Estratégias

O impacto das colaborações internacionais é a produção contínua de pesquisas de alta qualidade, segundo KM: “As colaborações permitem que continuemos desenvolvendo pesquisas de alta qualidade e nos mantenhamos relevantes no cenário acadêmico.”

Como estratégia para superar as barreiras, o CPU S tem buscado financiamento externo, por meio de propostas de projetos e parcerias com outras instituições, como KM destacou: “Temos buscado ativamente financiamento externo para cobrir eventos, bolsas de estudo e visitas de pesquisadores.”

Outra estratégia é a expansão das colaborações internacionais, que possibilita o acesso a novas oportunidades de financiamento e compartilhamento de conhecimento, conforme a entrevistada comentou: “Estamos sempre procurando expandir nossas colaborações internacionais, o que nos permite acessar novos recursos.”

Por fim, o centro utiliza estratégias de otimização do uso dos recursos existentes, garantindo que as pesquisas prioritárias sejam mantidas, mesmo em um ambiente de recursos limitados, como a Professora KM afirmou: “Mesmo com os desafios financeiros, buscamos formas de maximizar o impacto de nossas pesquisas com os recursos disponíveis.”

As relações entre o contexto e as barreiras indicam que, embora o CPU S disponha de infraestrutura e suporte administrativo fornecidos pela Universidade 14, as limitações financeiras e a dependência de financiamentos externos impactam a capacidade do centro de expandir suas operações. A ausência de recursos suficientes para financiar alunos de pós-graduação e pós-doutorandos é mencionada como um reflexo da instabilidade gerada pela dependência de recursos externos, o que contrasta com o compromisso interdisciplinar mencionado no contexto, que requer suporte contínuo para avançar em suas investigações. A gestão inadequada do tempo, destacada como barreira, também reflete o aumento das responsabilidades administrativas em contraste com o enfoque primário em pesquisa, evidenciando uma tensão entre objetivos acadêmicos e operacionais.

No tocante aos facilitadores, as colaborações institucionais e internacionais desempenham um papel importante em mitigar algumas dessas limitações. A menção a parcerias informais e espontâneas no contexto reforça a relevância de uma abordagem colaborativa, que é reconhecida pela professora como essencial para ampliar o impacto das pesquisas. Entretanto, observa-se uma discrepância entre a valorização dessas colaborações e o suporte limitado de infraestrutura, que poderia ser mais bem aproveitado para fortalecer tais parcerias. O suporte da universidade é

destacado como facilitador, mas seu alcance limitado impede que o centro atenda plenamente às demandas de crescimento.

As estratégias adotadas pelo CPU S refletem um esforço contínuo para superar as barreiras estruturais e financeiras. A busca ativa por financiamento externo e a expansão de colaborações internacionais estão alinhadas ao compromisso interdisciplinar do centro, permitindo que os pesquisadores maximizem os recursos disponíveis e mantenham a produção acadêmica relevante. Essas estratégias também demonstram uma capacidade de adaptação diante das restrições operacionais, garantindo que as prioridades de pesquisa sejam mantidas. Apesar disso, a gestão de recursos e o foco em projetos prioritários ressaltam a necessidade de uma base financeira mais estável para assegurar a sustentabilidade a longo prazo.

C.19 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: T | Contexto

O CPU T está localizado em Sydney (Austrália), foi estabelecido com o propósito de apoiar setores educacionais, governos e empresas no desenvolvimento de soluções psicométricas e práticas de avaliação. O CPU T tem uma missão clara de contribuir para o aprimoramento das práticas de avaliação, tanto formativas quanto somativas, em variados contextos educacionais. Sob a direção do Professor entrevistado JT, o centro adota uma abordagem baseada em evidências para avançar em práticas de ensino e promover avaliações que sejam tanto eficazes quanto equitativas.

A equipe do CPU T é composta por acadêmicos e doutorandos especializados em medição e avaliação educacional, com competências específicas em psicometria, avaliação e políticas educacionais. A colaboração com outras faculdades da Universidade 14 e com organizações externas amplia o alcance e impacto do CPU T. As principais linhas de pesquisa incluem o desenvolvimento de teorias e modelos para avaliações educacionais, o impacto das novas tecnologias na educação e a criação de escalas para medir habilidades do século XXI. Exemplos de projetos em andamento envolvem o desenvolvimento de indicadores de qualidade docente e a criação de rubricas para a avaliação de graduados.

No que se refere à disseminação do conhecimento, o CPU T publica capítulos de livros e artigos que abordam aspectos de validade e confiabilidade em avaliações educacionais, além de oferecer cursos e módulos de capacitação para educadores que desejam aprimorar suas práticas de avaliação. A infraestrutura de pesquisa inclui ferramentas e softwares de análise especializados em psicometria, que suportam a aplicação de teorias modernas de medição e análise de dados.

O CPU T opera em conformidade com as políticas institucionais de pesquisa da Universidade 14, promovendo transparência e responsabilidade por meio de uma governança

alinhada às diretrizes da universidade. Em colaboração com órgãos governamentais e organizações educacionais, o CPU T busca influenciar práticas de avaliação em nível nacional e internacional, estabelecendo parcerias.

C.19.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: T | Barreiras

A gestão do CPU T também enfrenta desafios, especialmente devido à falta de flexibilidade e suporte por parte da Universidade 14. O Professor JT destacou que a estrutura da universidade não está preparada para lidar com centros autossustentáveis, criando dificuldades relacionadas ao financiamento e à rigidez administrativa. Como o Professor JT mencionou: “A universidade não está preparada para lidar com centros autossustentáveis como o nosso. Isso cria desafios em relação aos mecanismos de financiamento e às estruturas de recompensa.”

Outro ponto é a necessidade de maior autonomia para responder rapidamente às demandas externas, a rigidez institucional muitas vezes obriga o CPU T a depender mais de stakeholders externos do que da própria Universidade 14, o que limita sua operação, como o entrevistado comentou: “Precisamos de mais flexibilidade para responder rapidamente às oportunidades de negócios que surgem, algo que a estrutura rígida da universidade nem sempre permite.”

A burocracia também se mostrou como uma barreira importante, dificultando a adaptação a novas exigências e oportunidades, como JT relatou: “A estrutura organizacional rígida da universidade torna tudo mais complicado, especialmente quando precisamos nos adaptar rapidamente.”

A falta de incentivos internos e de uma liderança forte e flexível também foi apontada como um entrave, como o entrevistado destacou: “A falta de financiamento e a liderança fraca e inflexível são as barreiras mais presentes. Elas dificultam nossa capacidade de crescer e de responder rapidamente às demandas do mercado.”

C.19.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: T | Facilitadores

O Centro de Pesquisa Universitária T conta com importantes facilitadores que contribuem para a sua operação, o suporte em áreas como recursos humanos e finanças, ainda que limitado, proporciona a base necessária para que o centro continue a funcionar. Como JT afirmou: “Recebemos suporte em algumas áreas, como recursos humanos e finanças. Esses serviços nos ajudam a manter a operação do centro.”

Outro fator relevante é a realização de networking, que permite ao centro estabelecer conexões importantes com stakeholders externos, incluindo empresas e órgãos governamentais. Esse aspecto é particularmente relevante para superar as barreiras financeiras e administrativas, de acordo com o entrevistado: “O networking, sem dúvida, é o mais importante. Ter uma rede de contatos fortes nos permite superar muitas das barreiras que encontramos.”

Além disso, a governança adequada dentro do centro e o suporte institucional em questões específicas, como processos administrativos, são facilitadores que ajudam a mitigar parte das dificuldades enfrentadas.

A Figura 31 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

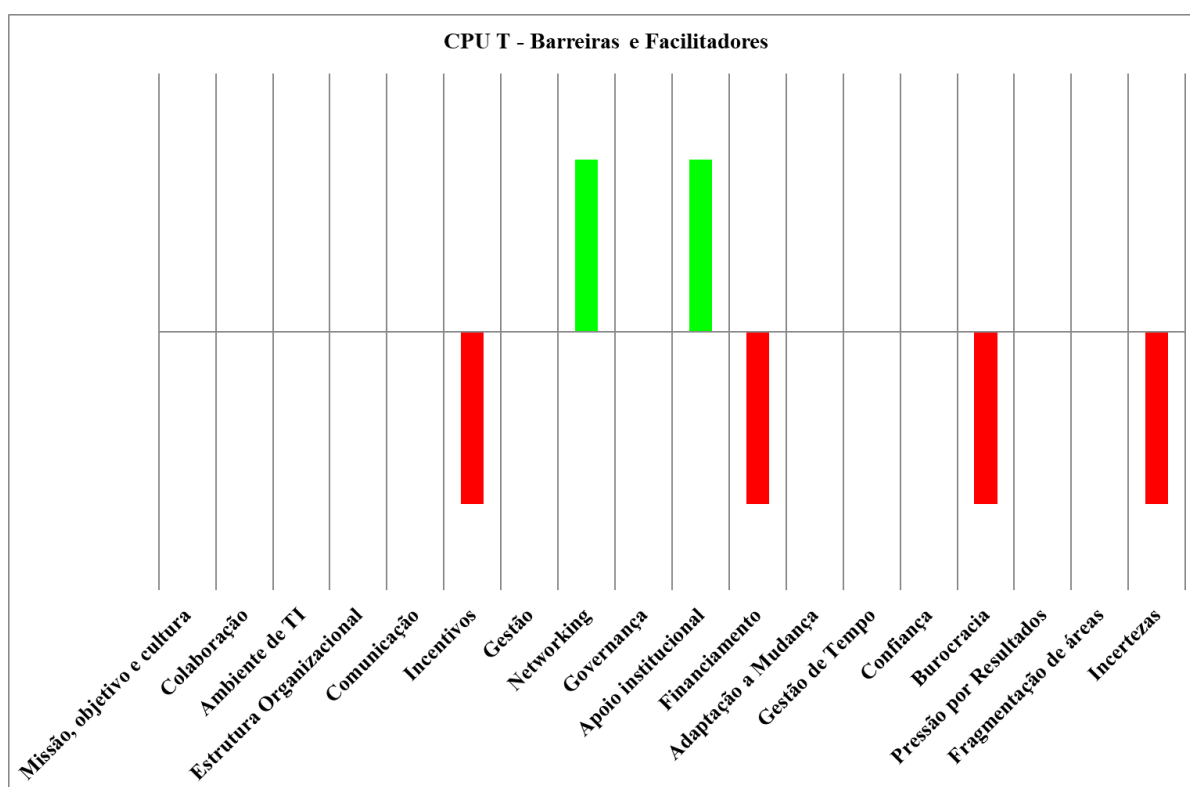


Figura 31 – CPU T
Fonte: Elaborado pelo autor

C.19.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: T | Impactos e Estratégias

Uma das estratégias adotadas pelo CPU T é a construção de redes dentro e fora da universidade, buscando aliados que possam ajudar a superar os desafios internos, como JT explanou: “Passo muito tempo construindo redes dentro da universidade. Tento encontrar pessoas

chave que possam nos ajudar a acomodar essas barreiras e nos orientar sobre como operar dentro do sistema da universidade, mas sem perder nossa independência.”

Outro enfoque estratégico é manter encontros regulares com stakeholders internos e externos para fortalecer os facilitadores identificados, como JT enfatizou: “Tenho encontros regulares com as pessoas chave que podem nos ajudar a superar essas barreiras.”

Em termos de impacto, essas estratégias têm permitido ao CPU T manter sua operação autossustentável e atender às demandas de stakeholders externos, mesmo em um contexto de restrições, como o Professor JT ressaltou: “O suporte financeiro é definitivamente o mais significativo. Sem esse apoio, seria muito mais difícil operar o centro de forma autossustentável.”

A análise da interação entre o contexto e os elementos destacados no CPU T revela uma dinâmica complexa entre as condições estruturais e operacionais do centro e as barreiras e facilitadores mencionados. A descrição do contexto enfatiza a missão clara do CPU T em desenvolver soluções psicométricas e sua abordagem interdisciplinar, elementos que são fundamentais para sua relevância acadêmica e prática. Contudo, ao analisar as barreiras apontadas, observa-se um desalinhamento entre a estrutura institucional da Universidade 14 e as necessidades operacionais do centro.

A falta de flexibilidade institucional, mencionada como uma barreira pelo Professor JT, contrasta com a necessidade descrita no contexto de responder rapidamente às demandas externas e aproveitar oportunidades de negócios. Essa rigidez administrativa limita a capacidade do CPU T de operar de forma ágil, restringindo o potencial impacto de suas iniciativas. Além disso, a dependência do suporte universitário em áreas administrativas é destacada no contexto, mas a análise das barreiras evidencia que esse suporte, embora existente, é insuficiente para lidar com as demandas de um centro autossustentável como o CPU T. A falta de incentivos internos e de liderança flexível também aparece como uma dificuldade, refletindo um desafio de governança que afeta a eficiência e a inovação.

Entre os facilitadores, o networking surge como um elemento relevante, alinhando-se com o contexto que destaca colaborações internas e externas como pilares das atividades do CPU T. A capacidade de estabelecer conexões, especialmente com stakeholders externos, compensa parcialmente as limitações internas e reforça o impacto das pesquisas realizadas pelo centro. O suporte administrativo fornecido pela universidade, ainda que limitado, também contribui para a continuidade operacional, mitigando algumas das dificuldades associadas à rigidez institucional.

As estratégias mencionadas pelo Professor JT para superar as barreiras, como a construção de redes internas e externas e os encontros regulares com stakeholders, refletem uma abordagem proativa para enfrentar os desafios descritos no contexto e nas barreiras. Essa abordagem estratégica

é consistente com o objetivo do CPU T de se manter relevante e operacional, mesmo em um ambiente institucional restritivo. A ênfase no fortalecimento de redes e na busca de apoio dentro do sistema universitário destaca a resiliência e a adaptabilidade do centro.

No geral, o CPU T exemplifica como a clareza de missão e a capacidade de mobilizar recursos externos podem atuar como contrapesos às limitações estruturais e operacionais impostas por uma governança universitária pouco flexível. O impacto de suas estratégias é evidente na sua capacidade de manter operações autossustentáveis e atender às demandas externas, demonstrando como os facilitadores e estratégias identificados ajudam a mitigar as barreiras enfrentadas.

C.20 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: U | Contexto

O Centro de Pesquisa Universitária U é uma peça importante na estrutura acadêmica e científica da Universidade 14 e está localizado na Austrália. Desde sua criação em 2016, o instituto tem desempenhado um papel de avanços em ciência e tecnologia na escala nanométrica. A sua renomeação em 2017 reforçou sua identidade como parte integrante da visão estratégica da universidade, focada na interdisciplinaridade, inovação e impacto global.

A conexão entre o CPU U e a Universidade 14 é intrínseca e dinâmica, com o centro funcionando como um hub que conecta diversas faculdades e escolas dentro da instituição. Essa integração envolve departamentos como química, física, ciências ambientais, psicologia e veterinária, entre outros, promovendo uma abordagem interdisciplinar que fortalece tanto as iniciativas de pesquisa quanto o impacto social dessas atividades. O CPU U demonstra a capacidade da universidade de integrar diferentes campos do conhecimento para responder aos desafios mais complexos e emergentes, como saúde, sustentabilidade e ciência quântica.

Essa relação se reflete também na missão compartilhada de transformar conhecimento em soluções práticas. A infraestrutura do CPU U demonstra a sinergia entre o centro e a universidade. Esse centro de pesquisa de ponta, construído com alto investimento, oferece laboratórios de alta precisão e equipamentos avançados, que são utilizados tanto por pesquisadores do instituto quanto por outras unidades acadêmicas.

As conquistas do centro, que incluem contribuições para a ciência quântica, nanomedicina e sustentabilidade, reforçam a posição da Universidade 14 em rankings internacionais e sua influência no desenvolvimento de soluções para problemas globais.

C.20.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: U | Barreiras

Uma das barreiras mencionadas pelo Professor RC é a falta de financiamento, uma vez que essa questão afeta a capacidade do CPU U de progredir em suas pesquisas e projetos, limitando tanto o avanço científico quanto as possibilidades de expansão do centro. Segundo o Professor RC: “A falta de financiamento é uma barreira constante. Isso afeta a capacidade do centro de avançar em suas pesquisas e projetos.” Essa limitação impõe desafios à sustentabilidade das atividades científicas realizadas pelo centro.

Outro ponto levantado foi a autonomia administrativa, embora o CPU U opere de forma independente de atores externo, o entrevistado destacou a relevância de um suporte adequado para superar essas barreiras.

C.20.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: U | Facilitadores

O principal facilitador identificado é o apoio institucional da Universidade 14. Esse suporte, descrito como fundamental pelo Professor RC, permite que o CPU U mantenha suas operações, mesmo enfrentando restrições financeiras: “O apoio institucional da universidade tem sido fundamental. Esse apoio mantém o centro funcionando.”

Além disso, a independência do CPU U em relação a atores externos foi apontada como uma característica que facilita a execução das atividades científicas, reduzindo a interferência externa e permitindo um foco maior na pesquisa acadêmica.

A Figura 32 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

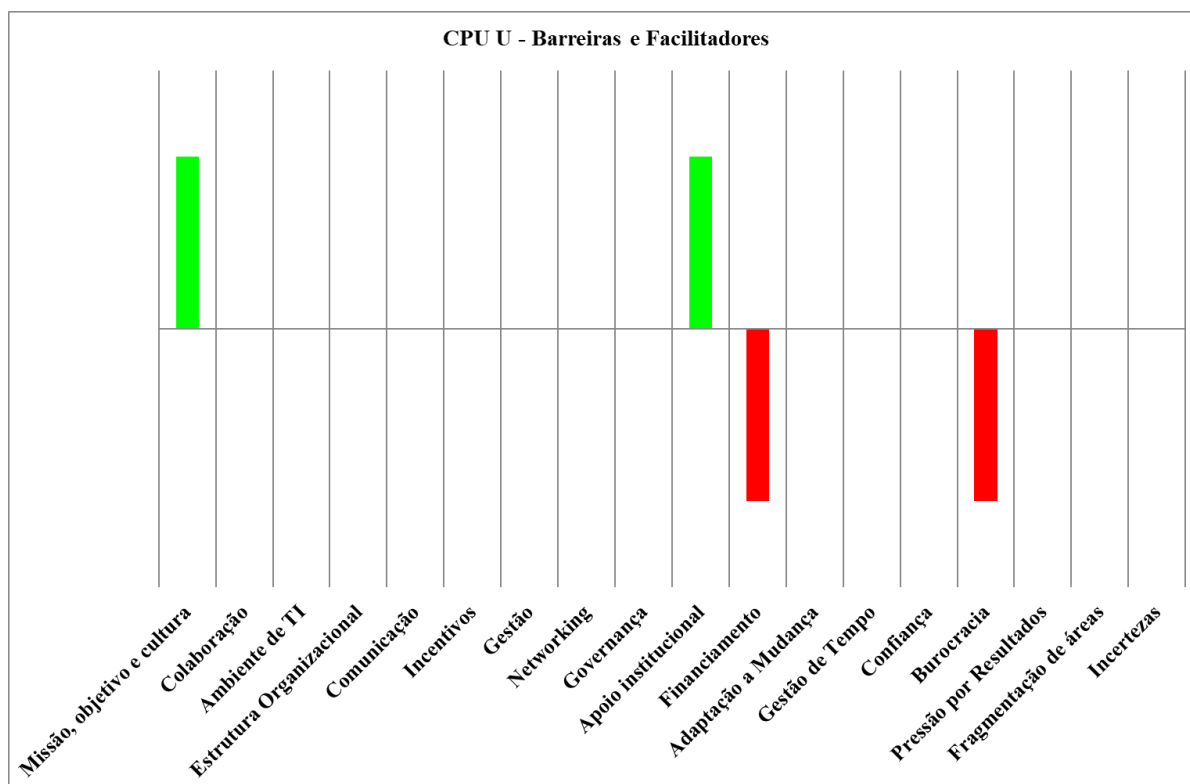


Figura 32 – CPU U
Fonte: Elaborado pelo autor

C.20.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: U | Impactos e Estratégias

O impacto mais significativo da falta de financiamento é a limitação nas atividades de pesquisa e nos projetos do centro. Contudo, o apoio institucional da universidade funciona como uma estratégia para mitigar esse impacto, permitindo a continuidade das atividades essenciais, como mencionado pelo Professor RC: “O apoio institucional, sem dúvidas, é o fator mais importante para a continuidade das atividades do centro.”

Embora o Professor RC não esteja envolvido na implementação de estratégias, ele ressaltou que o suporte da universidade ajuda a contornar desafios e potencializar os recursos disponíveis. Essa abordagem demonstra a importância de uma governança institucional sólida para o sucesso e sustentabilidade de centros de pesquisa universitários.

A análise das informações relacionadas ao CPU U evidencia relações claras entre o contexto descrito e as barreiras, facilitadores e estratégias mencionadas. A interdisciplinaridade e o alto investimento estrutural destacam o potencial do CPU U como um centro de referência científica.

Contudo, a falta de financiamento, mencionada pelo Professor RC, contrasta com o alto investimento inicial mencionado no contexto. Embora o centro possua uma infraestrutura robusta e esteja alinhado à estratégia da Universidade 14, a barreira financeira limita o progresso das

pesquisas e projetos, mostrando que, apesar do suporte institucional, os recursos não são suficientes para garantir a sustentabilidade plena das atividades do CPU U.

De acordo com a Teoria da Contingência, a eficácia organizacional está relacionada à capacidade de adaptação às condições externas e internas, como o financiamento e os recursos disponíveis, o que evidencia que a sustentabilidade do CPU U está intrinsecamente ligada à sua capacidade de alinhar-se aos desafios financeiros e administrativos específicos (Donaldson, 2001).

A autonomia administrativa mencionada pelo Professor RC como uma barreira também dialoga com o contexto. Enquanto o CPU U é descrito como um hub de integração interdisciplinar, a dependência de suporte da universidade reflete a dificuldade de operar de forma independente. Essa dependência administrativa pode restringir a capacidade do centro de tomar decisões rápidas e implementar estratégias inovadoras, especialmente em um ambiente acadêmico que exige flexibilidade para lidar com desafios emergentes, como a necessidade de financiamento adicional. Segundo a Teoria da Contingência, a falta de autonomia administrativa pode ser interpretada como uma dificuldade em ajustar a estrutura organizacional para responder eficientemente às demandas do ambiente, o que afeta diretamente o desempenho do CPU U (Woodward, 1958).

Por outro lado, o apoio institucional é destacado como um facilitador essencial, permitindo que o CPU U continue operando mesmo diante de restrições financeiras. Essa relação reforça o papel estratégico da Universidade 14 na manutenção das operações do centro, garantindo sua relevância no cenário acadêmico e científico. A conexão intrínseca entre o CPU U e a universidade proporciona uma base de estabilidade, permitindo que o centro continue contribuindo para a ciência e a inovação globais, ainda que com limitações.

As estratégias mencionadas pelo Professor RC, embora indiretas, evidenciam a importância da governança institucional. O suporte da universidade ajuda a mitigar os desafios financeiros e administrativos, demonstrando que uma estrutura de governança sólida é crucial para a sustentabilidade dos centros de pesquisa universitários. A abordagem interdisciplinar, a infraestrutura de ponta e a conexão com diversas faculdades e escolas dentro da Universidade 14 são facilitadores que ajudam a maximizar o impacto das atividades do CPU U, mesmo em um ambiente desafiador.

C.21 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: V | Contexto

O CPU V foi estabelecido em 2015 em Sydney, Austrália, como uma colaboração estratégica entre cinco grandes serviços de saúde, a Universidade 14, e dez institutos de pesquisa médica afiliados. Com o objetivo de transformar a maneira como a pesquisa impacta o atendimento

ao paciente e a saúde pública, o CPU V se dedica à tradução de evidências científicas para a prática clínica, promovendo uma abordagem colaborativa, inclusiva e orientada para as necessidades da comunidade. Busca excelência na integração de resultados de pesquisa em cuidados de saúde, reforçando a colaboração entre pesquisadores e clínicos para aprimorar os resultados dos pacientes.

A estrutura organizacional do CPU V é composta por um Conselho que orienta suas operações, enquanto uma Secretaria gerencia projetos, comunicações e suporte administrativo. A equipe de pesquisa e clínica está organizada em Grupos Acadêmicos Clínicos, que facilitam a tradução da pesquisa para a prática clínica em diversas áreas da saúde. Entre os parceiros do CPU V estão os dez institutos de pesquisa afiliados, o que permite uma vasta rede de colaboração para realizar estudos e ensaios clínicos de grande escala.

As linhas de pesquisa do CPU V se concentram na tradução de evidências para a prática clínica, com foco em doenças crônicas, disparidades de saúde e inovação em cuidados de saúde. Entre os projetos destacados estão a implementação de diretrizes para reduzir prescrições de opioides, a expansão de pré-habilitação para pacientes cirúrgicos por meio da telemedicina e o desenvolvimento de Grupos Acadêmicos Clínicos. A disseminação de resultados ocorre por meio de relatórios de impacto que evidenciam melhorias no atendimento ao paciente e na saúde pública, demonstrando a eficácia da tradução da pesquisa na prática.

Em termos de infraestrutura, o CPU V possui uma ampla rede de hospitais, centros de saúde comunitários e institutos de pesquisa, que facilitam ensaios clínicos e estudos de implementação em larga escala. As ferramentas de análise de dados, o suporte para ensaios clínicos e as plataformas de compartilhamento de dados entre parceiros permitem uma condução eficiente de pesquisas e implementação de inovações.

O CPU V é administrado sob as políticas de pesquisa da Universidade 14 e de seus parceiros de saúde, mantendo conformidade ética e integridade nos processos. A governança é orientada pelo Conselho, que alinha as atividades aos objetivos e valores do centro. A interação com o governo, ONGs e a comunidade é fundamental para identificar prioridades de saúde e assegurar que a pesquisa reflita as necessidades da população. O Centro V também participa de associações de classe, contribuindo para responder a prioridades nacionais e promover a tradução da pesquisa em melhorias no sistema de saúde.

C.21.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: V | Barreiras

Segundo o Professor entrevistado AM, a gestão do CPU V enfrenta desafios relevantes, sendo a principal barreira a falta de bolsas de estudo e de financiamento contínuo de entidades

financiadora de recursos. Essa limitação impacta a capacidade do centro de expandir suas atividades e de apoiar mais pesquisadores clínicos, como AM destacou: “A principal barreira é a falta de bolsas de estudo e financiamento contínuo do NHMRC para apoiar nossos pesquisadores clínicos.”

Uma outra barreira semelhante identificada foi a dependência de financiamento dos parceiros de serviços de saúde e da Universidade 14, embora esse suporte seja essencial, ele pode ser insuficiente para atender às crescentes demandas operacionais, conforme AM ressaltou: “Com mais financiamento, poderíamos ampliar significativamente nossas atividades.”

Por fim, a Professora AM apontou que incertezas quanto ao futuro de alguns projetos também representam um desafio crítico para o centro. Ele explicou que tais incertezas dificultam o planejamento estratégico e a alocação eficiente de recursos.

C.21.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: V | Facilitadores

Alguns facilitadores foram determinantes para a continuidade do Centro de Pesquisa Universitária V, o financiamento dos parceiros de serviços de saúde e da Universidade 14 foi identificado como essencial para a viabilidade do centro, como o Professor entrevistado AM afirmou: “O financiamento que recebemos de nossos parceiros de serviços de saúde e da universidade tem sido fundamental para garantir a viabilidade do centro.”

A colaboração forte entre os parceiros, incluindo a Universidade 14, o governo (Ministério da Saúde) e outras instituições, também foi destacada como um elemento importante para o funcionamento do CPU V, como AM comentou: “Temos um relacionamento muito estreito com o Ministério da Saúde de Nova Gales do Sul, a Agência de Inovação Clínica de NSW e a Comissão de Excelência Clínica de NSW.”

Outro facilitador importante é a clareza da missão do CPU V. O Professor AM observou que essa clareza orienta as atividades e fortalece o compromisso dos parceiros com o centro, como enfatizou: “Nossa missão é clara: agregar valor aos nossos parceiros e atender às suas necessidades.”

A Figura 33 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

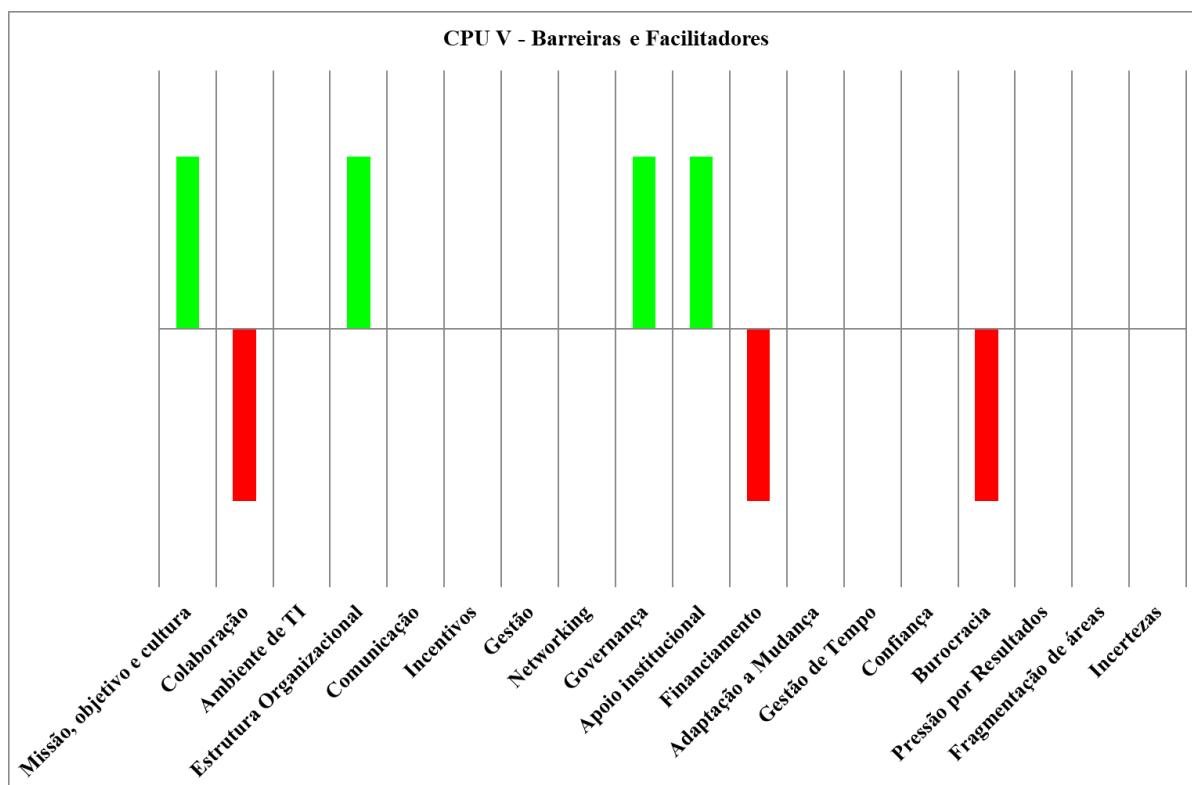


Figura 33 – CPU V
Fonte: Elaborado pelo autor

C.21.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: V | Impactos e Estratégias

O resultado do trabalho do CPU V é a tradução da pesquisa em prática clínica, garantindo que as descobertas sejam aplicadas efetivamente nos serviços de saúde, como AM explicou: “O CPU V é uma iniciativa importante para traduzir a pesquisa em prática clínica.”

Para superar as barreiras de financiamento, o CPU V adota uma estratégia ativa de busca por novas oportunidades de financiamento, incluindo a aplicação para bolsas adicionais e a demonstração de valor para os financiadores, como AM afirmou: “Continuamos buscando novas oportunidades de financiamento, aplicando para novas bolsas e garantindo que estamos sempre oferecendo valor aos nossos financiadores.”

Adicionalmente, para potencializar os facilitadores, o CPU V mantém um foco em atender às necessidades dos parceiros e fortalecer os relacionamentos existentes, como AM comentou: “Isso fortalece o relacionamento e garante o apoio contínuo.”

A análise documental e entrevista do CPU V revelam conexões, onde a falta de bolsas de estudo e de financiamento contínuo, identificada como a principal barreira pelo Professor AM, reflete diretamente as demandas de sustentabilidade financeira necessárias para manter as operações e apoiar pesquisadores clínicos, conforme descrito no contexto. Embora o CPU V possua uma

ampla rede de parcerias, essa limitação afeta a expansão e a capacidade de atender às necessidades operacionais e científicas do centro.

A dependência de financiamento de parceiros, destacada como barreira, está conectada à estrutura colaborativa mencionada no contexto, que envolve instituições de saúde e a Universidade 14. Essa dependência limita a autonomia financeira do CPU V, dificultando o planejamento estratégico e a expansão de suas atividades. Além disso, a incerteza sobre o futuro de alguns projetos reflete a instabilidade financeira e operacional apontada como um dos principais desafios enfrentados pelo centro.

Entre os facilitadores, o financiamento proveniente dos parceiros e da Universidade 14 demonstra a base essencial para manter as operações do CPU V, como destacado no contexto. Essa relação direta é reforçada pela clareza da missão do centro, que orienta suas atividades e assegura o comprometimento dos stakeholders. A colaboração entre os parceiros, incluindo órgãos governamentais e institutos de pesquisa afiliados, fortalece as operações e amplia o impacto das atividades do CPU V.

As estratégias mencionadas estão alinhadas ao contexto descrito. A busca ativa por novas oportunidades de financiamento responde diretamente à barreira financeira, enquanto o fortalecimento das relações com os parceiros assegura o suporte contínuo para as operações do centro. Essas estratégias, apoiadas por uma governança orientada e o foco em atender às necessidades dos stakeholders, garantem a relevância do CPU V em traduzir pesquisas em práticas clínicas que promovam melhorias no sistema de saúde.

C.22 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: X | Contexto

O CPU X foi fundado em 1910 e é a segunda escola de veterinária mais antiga da Austrália, tendo sido incorporado à Faculdade de Ciências da Universidade 14 em 2017. Dedicado à promoção da saúde e do bem-estar animal, bem como ao aprimoramento da saúde pública por meio de uma educação veterinária de excelência e pesquisa inovadora, o CPU X busca formar profissionais qualificados para enfrentar desafios globais na saúde animal, mantendo o compromisso contínuo com a excelência acadêmica, promovendo inovações em pesquisa e práticas avançadas de bem-estar animal.

A estrutura organizacional do CPU X inclui departamentos que focam em educação veterinária, pesquisa e serviços clínicos, com suporte de hospitais veterinários de ensino localizados em outras cidades. O corpo acadêmico do CPU X é composto por especialistas em áreas como saúde animal, doenças infecciosas, genética, conservação da vida selvagem e prática clínica

veterinária. Em colaboração com outras escolas da Universidade 14 e parcerias com instituições nacionais, o CPU X expande o alcance de sua pesquisa e ensino.

As linhas de pesquisa do CPU X abrangem bem-estar animal, doenças infecciosas, genômica, preservação da vida selvagem, prática clínica e educação veterinária, com projetos que incluem estudos sobre a saúde da vida selvagem, conservação de espécies ameaçadas, saúde pública veterinária e desenvolvimento de novas terapias para doenças em animais. A contribuição acadêmica do CPU X é evidenciada por publicações em revistas que abordam temas como doenças zoonóticas, conservação de espécies em risco e avanços em medicina veterinária.

Os recursos do CPU X incluem laboratórios modernos e instalações de pesquisa de ponta, além de hospitais veterinários de ensino que facilitam o treinamento prático dos estudantes. Equipamentos avançados para diagnóstico e tratamento, laboratórios de biotecnologia e infraestrutura para estudos de campo em saúde animal suportam a aplicação de metodologias científicas rigorosas. A pesquisa translacional, que conecta descobertas laboratoriais à prática clínica, é uma prioridade para o CPU X, garantindo que os resultados sejam diretamente aplicáveis na prática veterinária.

Administrativamente, o CPU X opera de acordo com as políticas da Universidade 14, incluindo conformidade ética, gestão financeira e avaliação de desempenho acadêmico. Alinhado com as diretrizes institucionais, o CPU X promove integridade acadêmica, diversidade e inclusão, além de fomentar a colaboração interdisciplinar. Engajado com a comunidade, o Centro oferece serviços clínicos, programas de extensão e colabora com organizações governamentais e não governamentais para reforçar seu impacto social e acadêmico.

C.22.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: X | Barreiras

A dificuldade em obter financiamento emergiu como a barreira mais presente na gestão do Centro de Pesquisa Universitária X de acordo com o Professor entrevistado DF. O Professor destacou que o financiamento para pesquisa na Austrália é insuficiente para atender à grande demanda dos pesquisadores, como o Professor afirmou: “A maior barreira, sem dúvida, é a dificuldade em obter fundos de pesquisa. O financiamento para pesquisa na Austrália não acompanha o número enorme de pesquisadores que competem por ele.” Essa limitação impacta diretamente o progresso das pesquisas e restringe avanços em áreas de grande relevância para a sociedade.

Outro desafio é o excesso de burocracia, que, segundo o entrevistado, dificulta o andamento dos projetos e consome recursos valiosos de tempo e energia, como o Professor mencionou: “O

excesso de burocracia complica bastante o avanço das investigações.” A gestão eficiente é comprometida, já que processos administrativos muitas vezes consomem tempo que poderia ser dedicado à pesquisa.

A fragmentação das áreas de pesquisa também foi citada como uma barreira, essa dispersão dificulta a formação de colaborações interdisciplinares e a integração de esforços para resolver problemas complexos, como DF observou: “A fragmentação das áreas de pesquisa torna mais difícil avançar em investigações que exigem cooperação entre disciplinas.”

C.22.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: X | Facilitadores

Apesar dos desafios, o Professor DF reconheceu a importância de facilitadores que contribuem para a continuidade das pesquisas, sendo a colaboração forte entre as equipes de pesquisa identificada como um elemento essencial. O Professor enfatizou: “A colaboração forte é a chave. Sem ela, seria ainda mais difícil continuar contribuindo com a pesquisa de maneira significativa.” Esse facilitador garante que os esforços sejam compartilhados e que os projetos tenham continuidade mesmo diante de restrições financeiras.

Outro facilitador é o suporte institucional oferecido pela Universidade 14. DF destacou que o escritório de pesquisa fornece orientações valiosas sobre como submeter pedidos de financiamento externo, o que é fundamental para buscar recursos, como o entrevistado comentou: “A universidade tem um escritório de pesquisa que oferece orientações valiosas sobre como submeter pedidos de financiamento externo. Esse suporte é muito útil.”

Além disso, a realização de networking foi apontada como um elemento que ajuda a superar barreiras e potencializar as oportunidades. Essa rede de contatos permite que os pesquisadores identifiquem parcerias e colaborações para impulsionar seus trabalhos.

A Figura 34 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

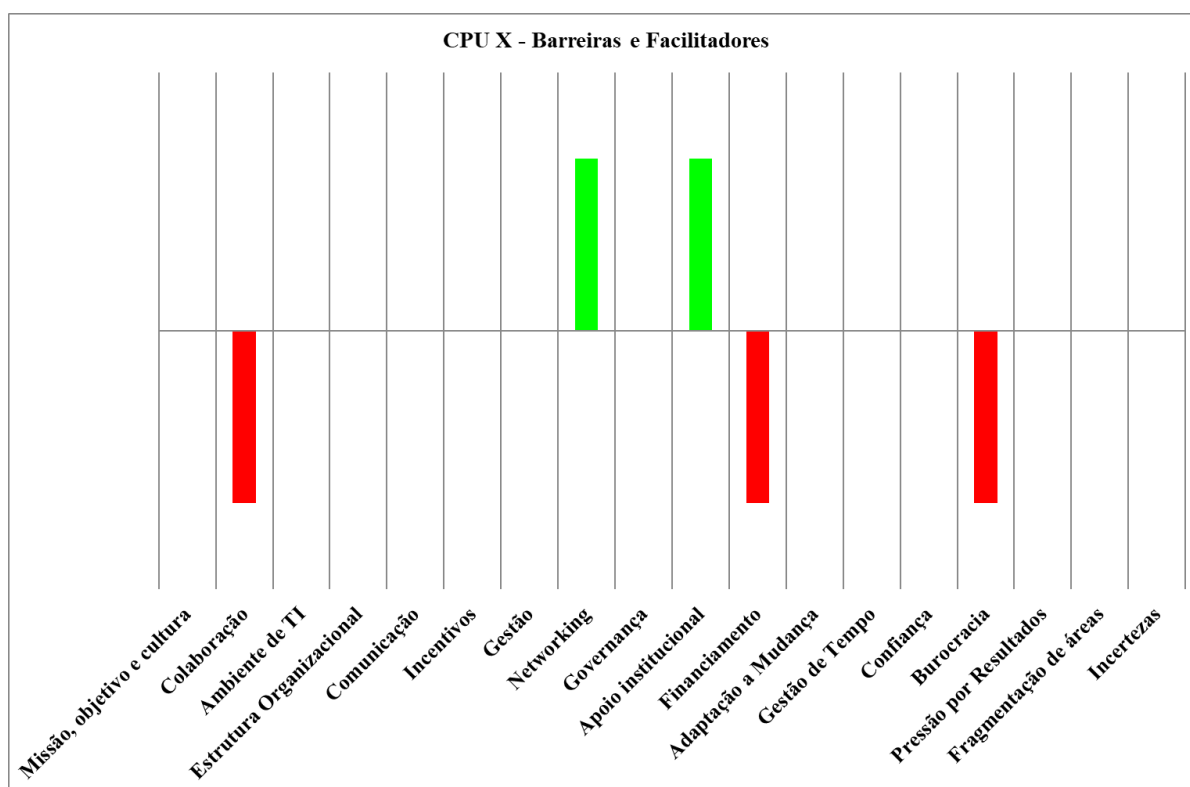


Figura 34 – CPU X
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.22.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: X | Impactos e Estratégias

A limitação de financiamento tem como impacto principal a interrupção de pesquisas potencialmente benéficas para a humanidade, como o Professor DF ressaltou: “Muitas pesquisas importantes, que poderiam beneficiar a humanidade, simplesmente não estão sendo feitas por falta de financiamento. Isso é frustrante.” Essa escassez de recursos restringe o avanço do conhecimento científico.

Para superar essas barreiras, o entrevistado mencionou que uma de suas principais estratégias tem sido escrever revisões de pesquisa, como explicou: “Minha estratégia principal tem sido escrever revisões de pesquisa, que ajudam a esclarecer e educar sobre áreas específicas de conhecimento.” Essa abordagem possibilita a disseminação de conhecimento e a construção de bases sólidas para futuras investigações.

Outro impacto positivo da colaboração forte é a criação de um ambiente de trabalho coeso, que promove a troca de ideias e soluções criativas. DF comentou que isso é essencial para manter a motivação e a produtividade das equipes. A estratégia de continuar colaborando com outros pesquisadores também foi destacada como uma forma de mitigar os efeitos da fragmentação das áreas de pesquisa e maximizar os recursos disponíveis.

A análise das barreiras, facilitadores e estratégias no CPU X sugere uma relação entre o contexto e os desafios e soluções apresentados pelo Professor DF. A dificuldade em obter financiamento, mencionada como a principal barreira, parece refletir o ambiente descrito no contexto, no qual o CPU X, mesmo com uma longa tradição e relevância acadêmica, enfrenta restrições orçamentárias que limitam a amplitude das pesquisas em áreas como saúde animal e conservação. Esse desafio aponta para uma possível dependência de recursos externos em um cenário de alta competitividade, dificultando a realização de investigações potencialmente relevantes.

O excesso de burocracia identificado pelo Professor DF pode estar associado à complexidade operacional do CPU X, que envolve múltiplos departamentos e hospitais veterinários. Essa situação pode demandar recursos administrativos adicionais, desviando tempo e energia de atividades de pesquisa e ensino.

A fragmentação das áreas de pesquisa, citada como uma dificuldade para colaborações interdisciplinares, parece contrastar com o objetivo descrito no contexto de integrar diferentes campos do conhecimento. No entanto, isso sugere que desafios estruturais e práticos podem dificultar a efetividade dessa integração.

Entre os facilitadores, a colaboração forte entre as equipes de pesquisa, destacada pelo Professor DF, parece ressoar com o compromisso do CPU X com a interdisciplinaridade. Essa cooperação, embora limitada por fatores externos, pode oferecer oportunidades para maximizar os recursos disponíveis e sustentar a continuidade de projetos. O suporte institucional da Universidade 14, por meio do escritório de pesquisa que orienta a captação de recursos, representa um elemento que ajuda a enfrentar as limitações financeiras e administrativas, mesmo que de forma parcial.

No campo das estratégias, a prática de escrever revisões de pesquisa, relatada pelo Professor DF, está alinhada com o objetivo do CPU X de disseminar conhecimento e promover avanços em saúde animal e pública. Embora essa abordagem não resolva diretamente as barreiras financeiras, pode contribuir para fortalecer a reputação acadêmica do CPU X e atrair novas oportunidades de financiamento.

A continuidade de colaborações com outros pesquisadores sugere um esforço em lidar com a fragmentação das áreas de pesquisa, buscando ampliar parcerias e otimizar os recursos disponíveis. Essas conexões indicam uma tentativa de equilíbrio entre as limitações enfrentadas e os facilitadores disponíveis para apoiar a missão do CPU X.

C.23 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Z | Contexto

O CPU Z foi fundado em 2017 em Sydney, Austrália, com o propósito de explorar novos horizontes em inteligência artificial, capacitando máquinas a desenvolver habilidades avançadas de percepção, aprendizado, raciocínio e comportamento. O centro almeja liderar a pesquisa em IA no cenário australiano e internacional, alinhando-se aos valores de excelência educacional e de pesquisa da Universidade 14.

A equipe do CPU Z é composta por 11 membros acadêmicos e mais de 100 doutorandos, especializados em áreas da IA, incluindo algoritmos, aprendizado de máquina, representação de conhecimento e sistemas. O grupo conta com especialistas em otimização, estruturas de dados, arquitetura de sistemas, engenharia de software, IA, computação configurável e engenharia de áudio. O CPU Z colabora com outras unidades da Universidade 14 e estabelece parcerias com líderes do setor tecnológico, o que fortalece sua capacidade de inovar e expandir seu impacto.

As linhas de pesquisa do CPU Z se concentram no desenvolvimento de algoritmos, aprendizado de máquina, representação de conhecimento e design de software-hardware. Estas pesquisas são aplicadas a áreas como recuperação de informações multimídia e análise de movimento de objetos, com projetos em andamento que envolvem a otimização de sistemas de inferência de aprendizado de máquina em múltiplas escalas e a transferência de aprendizado em contextos de mudanças causais bilaterais. O CPU Z tem contribuído para o avanço da pesquisa em IA, com publicações de alto impacto em áreas como aprendizado de máquina, algoritmos e sistemas de IA.

O CPU Z dispõe de uma infraestrutura avançada, incluindo laboratórios de última geração, tecnologias de ponta e bases de dados específicas para suportar suas pesquisas em IA. As ferramentas de análise avançadas e os equipamentos especializados permitem a realização de experimentos rigorosos e de larga escala em IA e aprendizado de máquina. Alinhado às melhores práticas em pesquisa de IA, o CPU Z adota metodologias rigorosas que asseguram a qualidade e a conformidade de seus projetos.

No aspecto administrativo, o CPU Z segue as políticas de pesquisa da Universidade 14, implementando medidas de conformidade que apoiam as atividades operacionais. O centro interage com o ambiente externo, contribuindo para o desenvolvimento da IA na Austrália e adaptando-se a influências políticas, econômicas e sociais. Suas colaborações incluem parcerias com empresas líderes e redes de pesquisa internacionais, e o Centro participa de iniciativas globais que impulsionam o avanço e a aplicação de tecnologias de IA.

C.23.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Z | Barreiras

O entrevistado Professor RN destacou o financiamento como a principal barreira enfrentada na gestão do CPU Z, o Professor explicou que a falta de recursos afeta diretamente a capacidade do centro de expandir suas áreas de pesquisa e contratar mais pesquisadores, como afirmou: “Ela limita a quantidade de pesquisa que podemos realizar. Sem financiamento adequado, fica difícil fazer tudo o que gostaríamos.” Essa limitação financeira também dificulta a realização de projetos de maior escala, reduzindo o impacto do centro.

Além disso, a burocracia foi identificada como uma barreira, segundo o entrevistado, processos administrativos complexos e demorados restringem a agilidade necessária para o funcionamento eficiente do centro: “Enfrentamos também uma burocracia excessiva,” destacando como essa barreira consome tempo e recursos que poderiam ser dedicados a atividades de pesquisa.

Por fim, o pequeno número de pesquisadores associados ao CPU Z, reflexo de sua recente criação, representa outro desafio. Com apenas 12 pesquisadores, o centro enfrenta dificuldades para atender à demanda por pesquisas interdisciplinares e estabelecer uma base sólida de impacto acadêmico e social.

C.23.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Z | Facilitadores

Apesar das barreiras, O Professor RN enfatizou o apoio institucional como um dos principais facilitadores na gestão do centro, o entrevistado mencionou que o suporte da alta administração tem sido fundamental para garantir a continuidade das operações e o alinhamento estratégico do CPU Z, como afirmou: “O mais significativo tem sido o apoio da alta administração da Universidade 14.”

Outro facilitador destacado foi a clareza de missão e objetivos do CPU Z, segundo o entrevistado, esse alinhamento entre a equipe e os stakeholders proporciona uma base sólida para o desenvolvimento das atividades de pesquisa, como comentou: “A clareza de missão, objetivos e cultura tem sido um facilitador muito importante.”

Por último, os recursos centrais e o suporte da alta administração da Universidade 14 também foram mencionados como elementos essenciais que contribuem para a estabilidade do centro, fornecendo uma infraestrutura básica para as operações.

A Figura 35 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

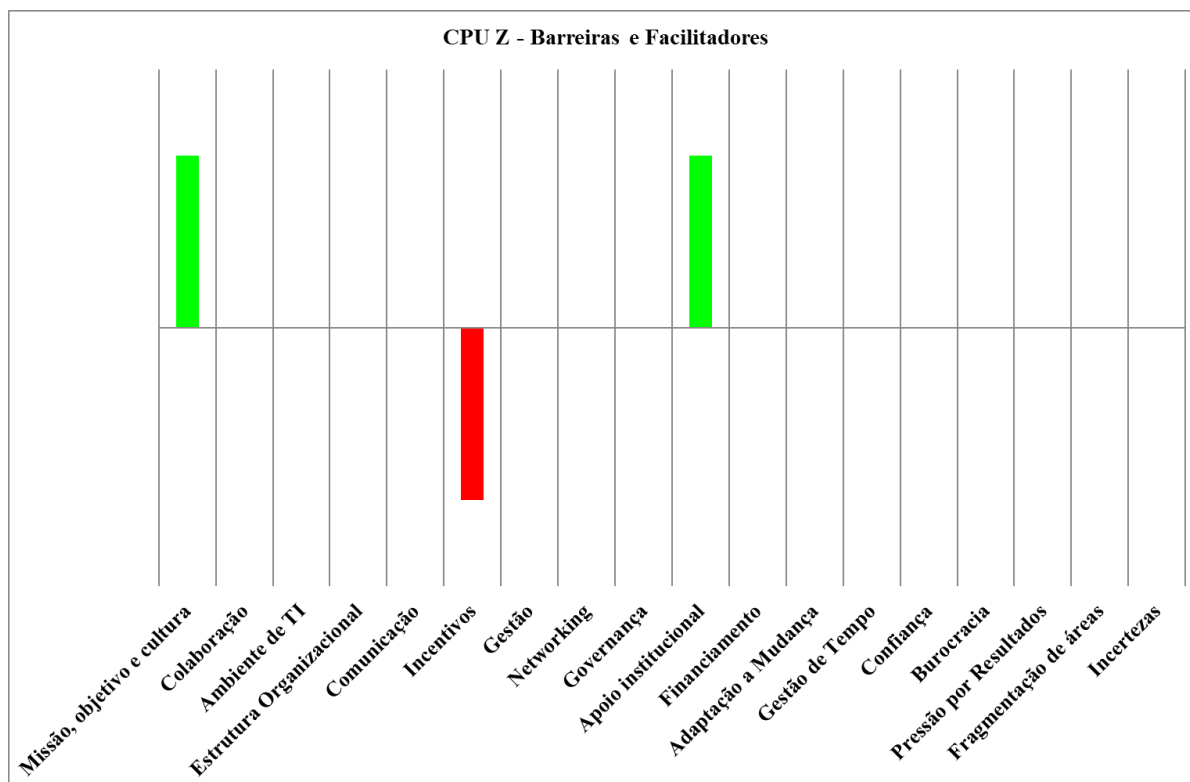


Figura 35 – CPU Z
Fonte: Elaborado pelo autor

C.23.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Z | Impactos e Estratégias

Para lidar com as barreiras, o CPU Z tem implementado estratégias focadas na busca por financiamento alternativo. O Professor RN explicou que estão constantemente explorando novas fontes de recursos, como parcerias com organizações externas e doações filantrópicas. Ele observou: “Estamos constantemente buscando financiamento alternativo.”

Além disso, estratégias para melhorar a eficiência operacional foram adotadas, incluindo a demonstração de métodos para agilizar processos de aprovação, como ratificou: “Costumo demonstrar maneiras de agilizar processos de aprovação, o que nos ajuda a trabalhar de forma mais eficiente.”

Em termos de impacto, o entrevistado ressaltou que o apoio institucional e a clareza de missão têm permitido ao CPU Z manter uma direção estratégica clara, alinhada às demandas internas e externas, como concluiu: “Manter a missão clara e garantir que a cultura e os objetivos estejam alinhados tem sido vital para o nosso progresso.”

A análise do Centro de Pesquisa Universitária Z mostra como os desafios e os facilitadores identificados se conectam com o contexto apresentado. A limitação de financiamento, destacada

como a principal barreira, está diretamente relacionada à necessidade de manter uma infraestrutura avançada e investir em recursos para pesquisas de ponta. O contexto do CPU Z, que busca liderar a pesquisa em IA na Austrália e no cenário internacional, evidencia como essa falta de recursos limita sua capacidade de expandir as áreas de estudo e de realizar projetos em larga escala, reduzindo o alcance e o impacto do centro.

A burocracia é outra barreira que se reflete no contexto administrativo do CPU Z. A gestão de colaborações externas, a adaptação às políticas institucionais e o atendimento a demandas operacionais exigem flexibilidade, mas os processos administrativos lentos e complexos dificultam o funcionamento eficiente. Isso afeta a agilidade do centro em um campo de pesquisa que exige respostas rápidas e adaptações constantes.

Por outro lado, o suporte institucional da Universidade 14, citado como facilitador, está alinhado com a importância da integração entre o CPU Z e a universidade mencionada no contexto. Esse apoio é essencial para manter as operações básicas e sustentar o trabalho do centro, mesmo diante de desafios financeiros. A clareza da missão e dos objetivos do CPU Z também aparece como um ponto forte, ajudando a equipe e os parceiros a manterem o foco nas áreas prioritárias de pesquisa, como aprendizado de máquina e algoritmos.

As estratégias do CPU Z também mostram como o centro tenta superar as barreiras identificadas. A busca por financiamento alternativo, como parcerias externas e doações, é uma resposta prática à limitação de recursos. Além disso, o esforço para simplificar processos administrativos reflete a tentativa de lidar com a burocracia e aumentar a eficiência nas operações. Essas estratégias ajudam o CPU Z a seguir em frente, mantendo sua missão alinhada às expectativas da universidade e às demandas do setor de tecnologia.

C.24 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: W | Contexto

O CPU W foi fundado em 2014 como uma parceria entre o governo australiano e a Universidade 14, com sede em Nova Gales do Sul (Austrália). O centro dedica-se ao desenvolvimento e integração da competência cultural por meio de iniciativas inovadoras em ensino, pesquisa e programas de engajamento. Com um compromisso em promover mudanças sociais positivas, o CPU W celebra a diversidade cultural e é guiado pelos princípios de direitos humanos e justiça social. Sob a liderança acadêmica da Professora GR, que foi entrevistada no estudo, o Centro busca capacitar indivíduos e organizações para atuar em contextos multiculturais com sensibilidade e eficácia.

A equipe do CPU W é composta por líderes acadêmicos e profissionais especializados em competência cultural. Suas áreas de conhecimento abrangem educação, saúde, direito, justiça social, artes e cultura, com um foco particular na competência cultural. O Centro W mantém parcerias com organizações comunitárias aborígenes e outras entidades, trabalhando colaborativamente para construir conhecimento e desenvolver capacidades na área de competência cultural.

As linhas de pesquisa e desenvolvimento do CPU W abrangem a criação de recursos educacionais e módulos online de competência cultural, além de programas de liderança culturalmente competente. Exemplos de projetos incluem o desenvolvimento de cursos online abertos massivos que são disponibilizados globalmente, assim como workshops presenciais que promovem habilidades interculturais e competência cultural em setores variados. Esses recursos e programas foram implementados para apoiar o desenvolvimento da competência cultural em contextos profissionais e educacionais.

O CPU W utiliza plataformas digitais para a oferta de seus módulos de aprendizado e recursos educacionais, com metodologias baseadas em pesquisa para assegurar que os conteúdos sejam acessíveis. Alinhado às diretrizes institucionais da Universidade 14, o centro segue políticas que garantem a conformidade ética e a adequação de suas operações. Os programas e workshops são estruturados de maneira a proporcionar uma compreensão prática da competência cultural, promovendo tanto a inclusão quanto a justiça social.

O CPU W é coordenado pelas estratégias institucionais da Universidade 14, onde o centro colabora com universidades, departamentos governamentais, ONGs e organizações sem fins lucrativos, visando a criação de recursos educacionais voltados para a competência cultural.

C.24.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: W | Barreiras

A gestão do Centro de Pesquisa Universitária: W enfrenta desafios relacionados à independência do centro em relação às faculdades da Universidade 14. A entrevista com a Professora GR destacou que essa posição estrutural dificulta o progresso na carreira dos acadêmicos afiliados, além de limitar as oportunidades oferecidas a eles, como comentou: “Não estamos localizados em uma faculdade ou escola, e isso torna difícil fornecer aos nossos acadêmicos as oportunidades que eles poderiam ter em outros departamentos.” Além disso, a continuidade do financiamento é uma preocupação constante, impactando a capacidade do centro de manter suas operações.

Outra barreira é a dificuldade em encontrar acadêmicos que se comprometam integralmente com a missão do centro. Sobre esse ponto, a entrevistada afirmou: “A maior barreira é encontrar os acadêmicos certos, que estejam dispostos a se dedicar ao centro e contribuir para suas atividades, e não apenas para suas pesquisas individuais.” Essa dificuldade é agravada pela incerteza em relação ao futuro do centro, criando um ambiente desafiador para atrair talentos comprometidos.

Por fim, a Professora GR mencionou o ambiente de TI como um obstáculo adicional, a Universidade 14 tem enfrentado atrasos no desenvolvimento de sistemas tecnológicos necessários para expandir as atividades do CPU W, como GR comentou: “Tivemos que buscar soluções fora da instituição para criar nossa própria plataforma.”

C.24.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: W | Facilitadores

O CPU W conta com vários facilitadores que sustentam sua operação e impacto dentro da Universidade 14, o suporte institucional, tanto em termos de financiamento quanto de reconhecimento estratégico, foi apontado como essencial, a entrevistada afirmou: “O suporte institucional é o mais importante. Sem o apoio da universidade, seria muito difícil manter o centro funcionando da maneira como funciona atualmente.”

Além disso, a inclusão da competência cultural como prioridade estratégica da Universidade 14 confere ao CPU W uma visibilidade importante, como a Professora ressaltou: “A inclusão da competência cultural nas principais estratégias da universidade garante que as pessoas e os departamentos tenham o compromisso de trabalhar conosco.”

Outro facilitador relevante é a reputação do CPU W, construída ao longo dos anos, e os relacionamentos colaborativos estabelecidos com partes internas e externas, a entrevistada comentou: “Nossa reputação e os bons relacionamentos que temos com outras partes da universidade são fatores cruciais.”

A Figura 36 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

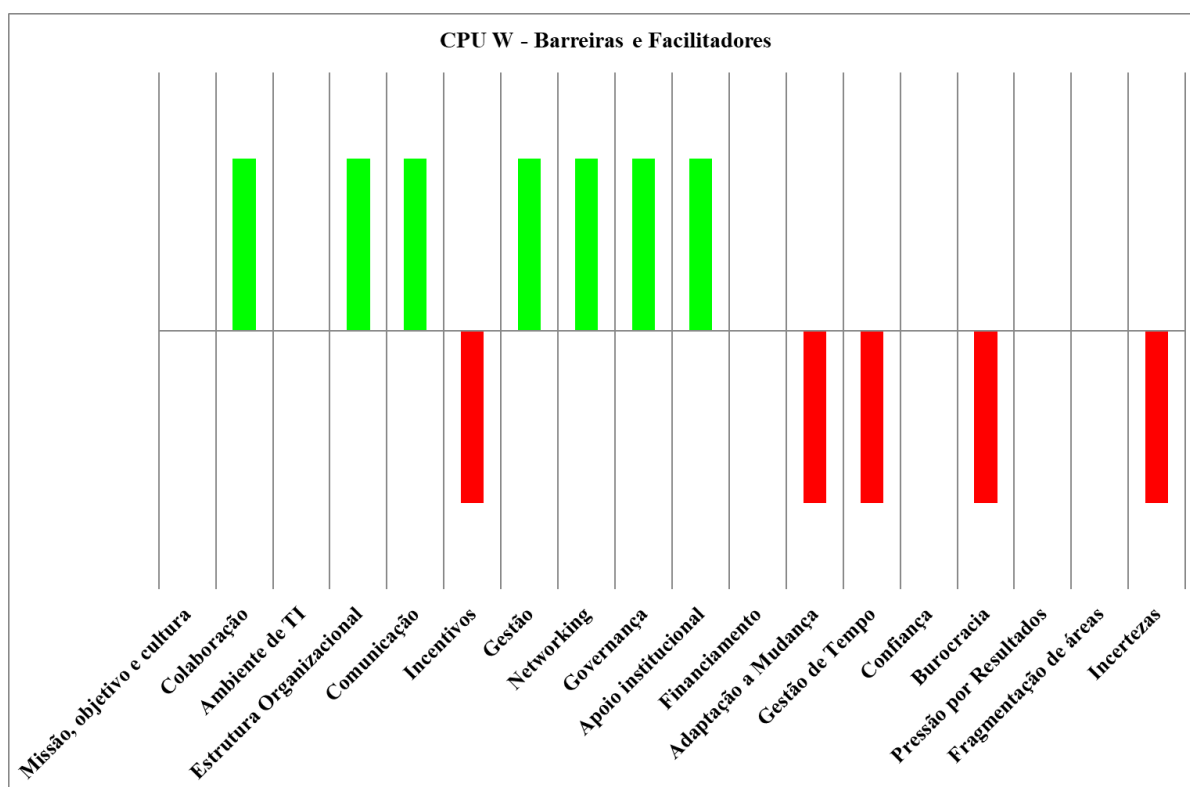


Figura 36 – CPU W
Fonte: Elaborado pelo autor

C.24.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: W | Impactos e Estratégias

Os facilitadores identificados têm permitido ao CPU W alcançar um impacto dentro e fora da Universidade 14. A Professora GR destacou que o suporte institucional e a priorização da competência cultural proporcionam estabilidade e alcance às operações do centro. Sobre isso, a entrevistada afirmou: “Somos bem financiados e apoiados pela liderança da universidade, o que nos permite continuar nossa missão de forma satisfatória.”

Em termos de estratégias para superar as barreiras, a Professora enfatizou a importância de construir relações colaborativas, especialmente com líderes executivos, para garantir apoio contínuo, como ponderou: “A construção de relações colaborativas é uma prioridade para garantir apoio contínuo.” Além disso, o Centro busca atrair acadêmicos sêniores, apesar das dificuldades, por meio de processos transparentes e claros de recrutamento.

Por fim, a estratégia de dar clareza aos propósitos e objetivos do CPU W tem sido fundamental para alinhar as expectativas dos colaboradores e parceiros, fortalecendo sua missão, como GR comentou: “Estamos clarificando nossos propósitos e objetivos para garantir que as pessoas entendam bem o que fazemos e por que fazemos isso.”

A análise do CPU W revela uma interação entre os elementos organizacionais do centro e as condições externas em que opera. A falta de vinculação do CPU W a uma faculdade ou escola específica da Universidade 14 surge como uma barreira importante, restringindo as oportunidades de crescimento acadêmico e criando desafios para atrair talentos comprometidos com a missão do centro. Esse contexto reforça a necessidade de maior integração estrutural para alinhar as expectativas dos acadêmicos com as metas institucionais.

Além disso, a dificuldade em garantir continuidade no financiamento afeta a sustentabilidade das atividades, evidenciando a importância de estratégias de captação de recursos mais diversificadas.

Por outro lado, o suporte institucional e a inclusão da competência cultural como prioridade estratégica da universidade representam facilitadores essenciais que sustentam o impacto do CPU W. Esses fatores conferem estabilidade e visibilidade ao centro, permitindo que ele construa relacionamentos sólidos e colaborações internas e externas. A reputação do CPU W, consolidada ao longo dos anos, também se destaca como um elemento que fortalece sua posição como referência em competência cultural.

As estratégias empregadas pelo CPU W demonstram uma abordagem proativa para enfrentar as barreiras identificadas. A construção de relações colaborativas, especialmente com líderes executivos, reflete um esforço para assegurar apoio contínuo e fortalecer os vínculos institucionais. A clarificação dos objetivos do centro, por sua vez, ajuda a alinhar expectativas e a promover uma visão compartilhada entre os colaboradores e parceiros. No entanto, os desafios tecnológicos, como a necessidade de buscar soluções externas para a criação de plataformas, destacam a importância de uma infraestrutura mais adequada e responsiva para apoiar a expansão das atividades do CPU W.

A análise do CPU W ilustra como os facilitadores, como o suporte institucional e o alinhamento estratégico, são cruciais para mitigar barreiras relacionadas à estrutura e ao financiamento. Ao mesmo tempo, a dependência de soluções externas para problemas internos, como tecnologia, ressalta a necessidade de maior integração entre as operações do centro e os recursos institucionais.

C.25 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Y | Contexto

O CPU Y foi fundado em 2003 em Sydney (Austrália), com a missão de preservar e proporcionar acesso a materiais culturais e linguísticos de culturas e línguas em risco de extinção, especialmente na região do Pacífico. O centro se dedica a digitalizar, catalogar e arquivar materiais

audiovisuais e textuais, assegurando a preservação e acessibilidade desses recursos para comunidades, pesquisadores e futuras gerações. Além de adotar uma abordagem comprometida com a preservação do patrimônio cultural e linguístico, alinhando-se aos valores de colaboração e conformidade com padrões internacionais de arquivamento digital.

O CPU Y é estruturado como um consórcio entre três universidades – Universidade 14 e outras duas universidades da Austrália. A equipe é composta por especialistas em linguística, musicologia, antropologia e arquivologia, que trabalham na documentação e preservação de materiais culturais e linguísticos. Em colaboração com departamentos internos das universidades parceiras e instituições externas nacionais e internacionais.

As linhas de pesquisa do CPU Y focam na documentação e preservação de línguas e culturas ameaçadas, no desenvolvimento de modelos para acesso comunitário a arquivos digitais e na aderência a padrões internacionais de arquivamento digital. Projetos importantes incluem a digitalização de gravações de campo de culturas do Pacífico e o desenvolvimento do sistema de gerenciamento de mídias culturais, que facilita o acesso e a preservação digital.

O CPU Y dispõe de laboratórios de digitalização equipados com tecnologias avançadas para conversão de materiais analógicos em formatos digitais, além de sistemas de armazenamento digital seguro. As ferramentas de análise de áudio e vídeo, junto com equipamentos especializados para digitalização de diversos formatos analógicos, permitem uma preservação rigorosa e de alta qualidade. Em conformidade com os padrões internacionais, o centro aplica metodologias rigorosas de digitalização e catalogação, assegurando que os materiais sejam preservados de forma segura e acessível.

Administrativamente, o CPU Y é gerido de forma compartilhada pelas universidades parceiras, contando com comitês de direção e consultivos para guiar suas operações, além de políticas claras para o acesso e uso dos materiais arquivados. As operações do centro aderem às políticas de pesquisa das universidades parceiras, com medidas de segurança que garantem a integridade dos materiais e promovem transparência em suas atividades. Em sua interação com o ambiente externo, o centro adapta-se às mudanças políticas, econômicas e sociais que influenciam a preservação cultural, mantendo parcerias com centros culturais do Pacífico, universidades internacionais e organizações como a UNESCO.

C.25.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Y | Barreiras

A falta de financiamento consistente e contínuo surge como a principal barreira enfrentada pelo CPU Y, o entrevistado Professor SG enfatizou que essa limitação impacta a capacidade do

centro de manter operações regulares e de contratar recursos humanos essenciais para o desenvolvimento de projetos, como afirmou: “O financiamento anual nem sempre é suficiente para manter nossas operações.”

Outro obstáculo identificado foi a burocracia excessiva, que atrasa a execução de projetos e demanda um esforço adicional para gerenciar os processos, em que o Professor explicou: “É preciso paciência com os processos, preservando a integridade e mantendo o diálogo.”

A necessidade de maior colaboração também se apresenta como um desafio, embora o CPU Y tenha parcerias sólidas, há a dificuldade de expandir e aprofundar essas relações, como mencionado pelo entrevistado: “Trabalhamos para superar a falta de colaboração, mantendo-nos muito ativos e cooperativos.”

Adicionalmente, a resistência à mudança dentro de algumas instituições parceiras cria dificuldades na implementação de novas abordagens, como destacou: “Lidamos com a gestão de mudanças de maneira aberta e inclusiva para todos os stakeholders.”

Por fim, a falta de incentivos financeiros específicos para pesquisadores e colaboradores limita a motivação e o engajamento em longo prazo, o Professor SG afirmou: “O principal incentivo é o financiamento, que buscamos constantemente.”

C.25.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Y | Facilitadores

O apoio institucional das universidades parceiras – Universidade 14 e outras duas universidades – foi identificado como um dos pilares fundamentais para o funcionamento do CPU W, como o Professor SG ressaltou: “Nosso apoio institucional garante que o CPU W funcione de maneira eficiente e produtiva.”

A colaboração com instituições culturais e comunidades indígenas também foi destacada como um facilitador essencial, como afirmou: “Mantemos fortes redes de colaboração para garantir o sucesso do CPU W.”

Além disso, a liderança robusta e o comprometimento dos parceiros institucionais e comunitários contribuem para a visibilidade e reconhecimento internacional do CPU W, como SG mencionou: “Nossa liderança é forte, e nossos parceiros são fundamentais para o sucesso do centro.”

A Figura 37 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

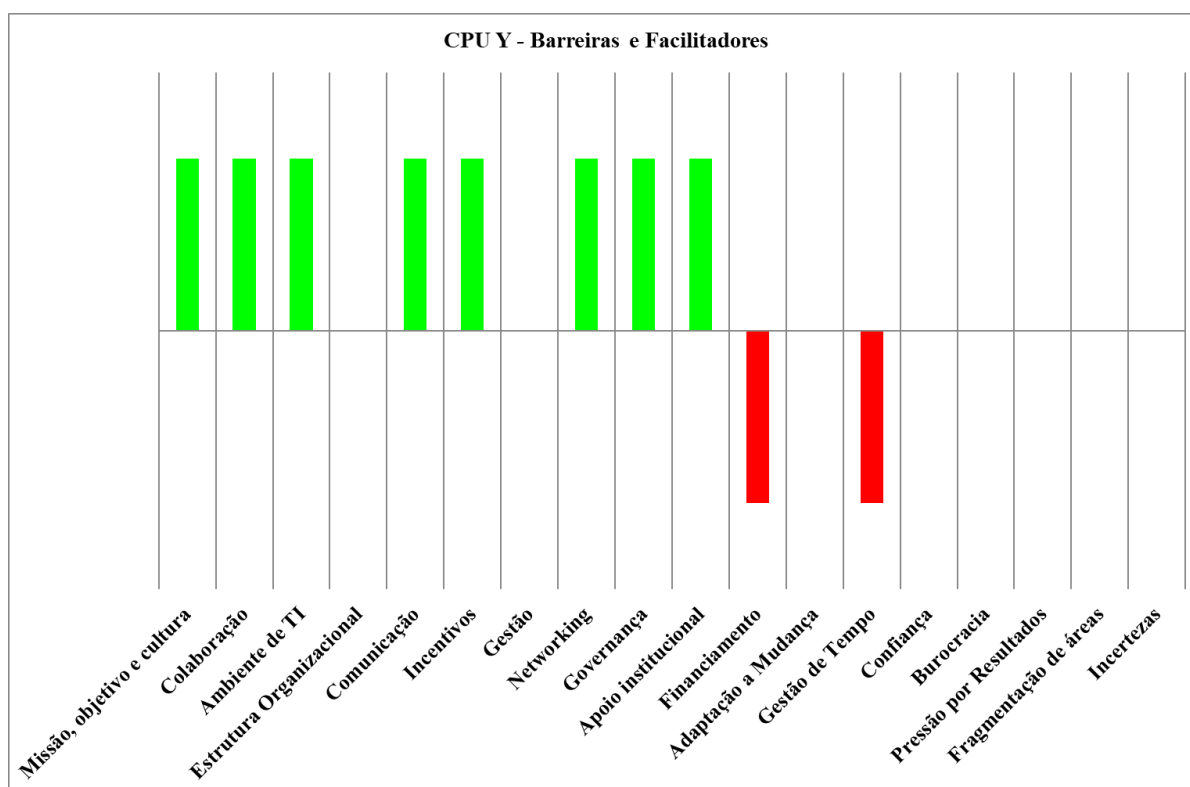


Figura 37 – CPU Y
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.25.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: Y | Impactos e Estratégias

A principal estratégia para enfrentar os desafios financeiros é a diversificação das fontes de financiamento, incluindo parcerias institucionais e propostas para projetos específicos, como o entrevistado Professor SG destacou: “Trabalhamos constantemente para fortalecer nosso financiamento e garantir a sustentabilidade.”

Para enfrentar a burocracia, o CPU W adota uma abordagem de diálogo com os parceiros institucionais, como explicou: “É preciso preservar a integridade e manter o diálogo.”

Outra estratégia inclui a gestão de mudanças de forma inclusiva e aberta, garantindo que todos os stakeholders se sintam engajados no processo, como explanou: “Lidamos com a gestão de mudanças de maneira aberta e inclusiva.”

Em termos de impacto, o apoio institucional permite ao CPU W operar de forma eficiente e produtiva, assegurando o cumprimento de sua missão de preservação cultural, como o entrevistado observou: “O apoio institucional é o que garante a eficiência do nosso trabalho.”

A colaboração ativa com comunidades indígenas e instituições culturais reforça o impacto positivo do CPU W, conectando as comunidades às suas gravações históricas e promovendo a

preservação cultural, como afirmou: “Estamos comprometidos em continuar conectando comunidades com seus registros culturais.”

A falta de financiamento consistente, destacada como uma barreira pelo entrevistado, contrasta com o apoio institucional das universidades parceiras, que o Professor SG identifica como um facilitador essencial. O contexto descreve uma estrutura consorciada entre três universidades, sugerindo que, apesar do suporte dessas instituições, os recursos financeiros ainda não são suficientes para atender às demandas operacionais e tecnológicas avançadas do centro.

A burocracia excessiva, citada como um obstáculo pelo Professor SG, está alinhada ao compromisso do CPU Y com a conformidade a padrões internacionais de arquivamento e às políticas das universidades parceiras, mencionadas no contexto. Embora essas práticas sejam essenciais para assegurar a credibilidade e a qualidade do trabalho do centro, elas também criam processos administrativos que podem dificultar a agilidade e a execução de projetos.

A resistência à mudança dentro de algumas instituições parceiras, identificada pelo Professor SG, complementa o contexto que destaca o caráter colaborativo do CPU Y. Enquanto o centro trabalha com instituições culturais e comunidades indígenas para promover a preservação cultural, a introdução de novas abordagens pode encontrar barreiras institucionais que dificultam a adaptação às demandas emergentes. Contudo, a colaboração ativa, mencionada como um facilitador, reforça o papel dessas parcerias na superação de resistências e no fortalecimento da missão do centro.

Por fim, a conexão do CPU Y com comunidades indígenas e instituições culturais, destacada tanto no contexto quanto pelo Professor SG como um facilitador essencial, demonstra um alinhamento claro entre a missão do centro e suas práticas colaborativas. Essa rede de parcerias amplia o alcance do CPU Y, permitindo que ele navegue pelos desafios financeiros e administrativos enquanto cumpre seu objetivo de preservação cultural e linguística.

C.26 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AA | Contexto

O CPU AA integra a Escola de Línguas e Culturas da Universidade 14, localizado em Sydney (Austrália), sendo reconhecido por sua tradição no ensino de línguas e estudos culturais. Sua missão é proporcionar uma compreensão aprofundada da língua espanhola e das diversas culturas hispânicas, com o objetivo de formar estudantes como cidadãos globais dotados de habilidades interculturais. Em alinhamento com essa missão, o CPU AA promove uma abordagem interdisciplinar em suas pesquisas, explorando questões sociais, políticas e culturais

de relevância no mundo hispânico, sob a liderança da Professora EV, que foi entrevistada neste estudo.

A composição acadêmica do CPU AA inclui especialistas em áreas como literatura, cinema, estudos culturais, linguística e história. Estes acadêmicos possuem expertise em temas variados, como análise crítica do discurso, sociologia do direito, culturas políticas no México, estudos de gênero e sexualidade na América Latina, além de migração e políticas de identidade. O centro também mantém parcerias internas, além de colaborações internacionais com universidades na Espanha e América Latina, o que permite a realização de intercâmbios acadêmicos e projetos de pesquisa em escala global.

As linhas de pesquisa do CPU AA são amplas e abrangem tópicos como políticas de identidade, etnia e raça na política eleitoral, além de temas voltados para literatura e cinema espanhol e latino-americano, memória histórica e trauma. Publicações recentes dos membros do CPU AA abordam movimentos sociais na América Latina, representações de gênero no cinema latino-americano e políticas de memória na Espanha contemporânea. Em termos de recursos, o CPU AA oferece acesso a bibliotecas com vastas coleções de materiais em espanhol, laboratórios de idiomas equipados com tecnologia audiovisual, e ferramentas de análise de dados para a realização de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Metodologicamente, o CPU AA adota uma abordagem interdisciplinar que combina análise textual, trabalho de campo etnográfico e estudos de caso comparativos, assegurando rigor acadêmico e diversidade de perspectivas. Governado em conformidade com as diretrizes institucionais da Universidade 14, o centro segue políticas de ética, gestão financeira e integridade acadêmica. A interação com a comunidade hispânica na Austrália e a organização de eventos culturais também fazem parte de sua missão, fortalecendo seu papel como ponte entre a academia e a sociedade. Além disso, o CPU AA colabora com instituições governamentais em iniciativas voltadas para a América Latina.

C.26.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AA | Barreiras

A falta de financiamento adequado foi consistentemente apontada pela Professora EV como a principal barreira enfrentada pelo CPU AA, segundo a entrevistada, essa limitação financeira afetava a capacidade de equilibrar as demandas administrativas e a realização de pesquisas, como mencionou: “A maior barreira foi o financiamento. Como dependíamos dos serviços prestados às empresas, ficava difícil equilibrar as demandas administrativas com as atividades de pesquisa.”

Outro desafio destacado foi o impacto da burocracia excessiva, que dificultava a implementação de inovações e iniciativas que poderiam expandir as operações do centro, como EV explicou: “A estrutura rígida da universidade dificultava a implementação de inovações no centro.”

Além disso, a pressão por resultados foi uma barreira, especialmente considerando o tempo limitado que a Professora EV podia dedicar às pesquisas devido às responsabilidades administrativas, como a entrevistada afirmou: “O impacto mais claro foi que eu me tornei mais uma administradora do que uma pesquisadora.”

A falta de tempo disponível para equilibrar as atividades de gestão e pesquisa também foi mencionada como uma barreira, agravada pela ausência de uma equipe administrativa dedicada, como a Professora EV enfatizou: “Eu acabava dedicando muito mais tempo à manutenção do centro do que à produção de conhecimento.”

Por fim, a pouca valorização do trabalho com outras línguas além do inglês pelo mercado australiano foi identificada como um fator que minou a missão do centro, conforme EV destacou: “O mercado australiano de exportação não valoriza muito o trabalho com outras línguas além do inglês, o que acabou minando a missão do centro.”

C.26.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AA | Facilitadores

O suporte institucional oferecido pela Universidade 14 foi reconhecido pela Professora EV como um facilitador essencial para as operações do CPU AA, a entrevistada destacou: “O apoio institucional foi importante, especialmente o suporte administrativo que recebíamos da universidade.”

A existência de redes de networking também foi mencionada como um facilitador potencial, embora EV tenha admitido que essas conexões poderiam ter sido mais exploradas, como comentou: “Participar de conferências de negócios e envolvimento com outros centros de negócios foi uma tentativa de superar algumas barreiras.”

A infraestrutura da universidade foi apontada como um fator que ajudava a aliviar parte da carga administrativa, mesmo que de forma limitada, como a entrevistada afirmou: “Embora limitado, o suporte institucional foi essencial para que o centro pudesse operar no dia a dia.”

C.26.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AA | Impactos e Estratégias

A falta de financiamento e o impacto disso na gestão do tempo levaram a estratégias diversificadas, como a entrevistada explicou: “Tentei buscar públicos para fornecer nossos serviços linguísticos e também participei de conferências de negócios.”

Outra estratégia mencionada foi o esforço para aumentar a visibilidade do centro por meio de eventos públicos e parcerias com empresas, como EV disse: “Tentei criar mais visibilidade para o centro, organizando eventos públicos e convidando empresas para conhecer o nosso trabalho.”

Em termos de impacto, a falta de financiamento e tempo levou a Professora EV a deixar a pesquisa de lado, o que a fez decidir por uma transição para outra universidade, como lamentou: “A falta de financiamento e tempo me levou a me decepcionar com o projeto e, por fim, a me mudar para outra universidade.”

Por fim, EV ressaltou que a sobrevivência do CPU AA dependia do suporte institucional, embora esse suporte não fosse suficiente para garantir a sustentabilidade a longo prazo, como declarou: “Sem o suporte institucional, o centro não teria sobrevivido pelo tempo que durou.”

O contexto do CPU AA, que destaca sua missão de promover o ensino e a pesquisa interdisciplinar em estudos hispânicos, reflete e complementa as barreiras e facilitadores identificados pela Professora EV. A falta de financiamento adequado, apontada como a principal barreira, está intrinsecamente ligada à dependência do centro de serviços linguísticos para empresas, uma limitação que comprometeu tanto as atividades de pesquisa quanto a gestão administrativa. Isso demonstra um descompasso entre a missão acadêmica descrita no contexto e as restrições financeiras enfrentadas, que dificultam o alcance de seus objetivos estratégicos.

A burocracia institucional, outra barreira destacada pela Professora EV, encontra eco no contexto, que menciona a governança do centro em conformidade com as diretrizes institucionais da Universidade 14. Essa estrutura rígida, embora essencial para garantir a integridade acadêmica, também limitou a capacidade do CPU AA de implementar inovações e expandir suas operações, dificultando a adaptação às demandas do mercado e da academia.

Da mesma forma, a pressão por resultados e a ausência de uma equipe administrativa dedicada, mencionadas como barreiras, evidenciam o impacto das responsabilidades administrativas sobre a liderança do centro, desviando o foco da pesquisa interdisciplinar central à missão do CPU AA.

Por outro lado, os facilitadores apresentados no contexto, como o suporte institucional da Universidade 14, são ratificados nas declarações da Professora EV, que reconheceu a importância

desse apoio para as operações do CPU AA. Contudo, o impacto desse suporte é limitado, dado o desafio de equilibrar a carga administrativa e as atividades de pesquisa. A existência de redes de networking mencionadas como facilitadores potenciais no contexto também aparece nas estratégias citadas pela Professora EV, como a organização de eventos públicos e parcerias com empresas, embora essas iniciativas não tenham sido suficientemente exploradas para mitigar os desafios enfrentados.

O impacto das barreiras financeiras e administrativas culminou em uma redução do tempo disponível para a pesquisa, levando a Professora EV a priorizar a gestão e, eventualmente, a decidir por uma transição para outra instituição.

C.27 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AB | Contexto

Localizado na cidade de Sydney (Austrália), o Centro de Pesquisa Universitária AB, vinculado à Universidade 14, foi fundado com o propósito de abordar os desafios contemporâneos nos campos de transporte e logística. Desde sua criação, o CPU AB tem consolidado sua posição como um polo de excelência acadêmica e prática, alinhando suas atividades a objetivos claros de promover inovações que contribuam para a mobilidade sustentável e a eficiência logística. A missão do centro é gerar conhecimento que transcenda os limites acadêmicos, impactando a sociedade e o setor produtivo, com uma visão que prioriza a sustentabilidade, a colaboração e a aplicação prática de suas descobertas.

Guiado por valores de integridade, inovação e impacto social, o CPU AB opera sob uma estrutura organizacional clara, que reflete seu compromisso com a eficiência administrativa e a qualidade científica. A direção do centro é conduzida por especialistas renomados na área de transportes e logística, apoiados por uma equipe principal composta por acadêmicos, pesquisadores e profissionais experientes, que trabalham em sinergia para alcançar os objetivos estabelecidos. A governança do centro é robusta, fundamentada em princípios que garantem transparência e agilidade nos processos de tomada de decisão, reforçando a capacidade do CPU AB de conduzir pesquisas de alta relevância.

As colaborações desempenham um papel central nas atividades do CPU AB, fortalecendo seus vínculos com parceiros estratégicos no âmbito local e internacional. As parcerias externas incluem organizações governamentais, empresas privadas e outros centros de pesquisa, o que amplia o alcance e o impacto dos projetos desenvolvidos. O centro se dedica a linhas de pesquisa que abordam questões cruciais como planejamento de transporte, logística sustentável, otimização de sistemas de mobilidade e integração de tecnologias avançadas no setor de transportes. Projetos

em andamento incluem estudos que exploram soluções de mobilidade urbana sustentável, modelagem logística avançada e desenvolvimento de políticas de transporte eficientes.

As publicações produzidas pelo CPU AB refletem sua liderança no campo, com artigos científicos e relatórios que influenciam tanto a academia quanto os setores governamentais e industriais. Os recursos disponíveis no centro incluem uma infraestrutura de pesquisa avançada, que abrange laboratórios especializados, acesso a bases de dados relevantes e ferramentas de simulação de ponta. Esses recursos garantem que as pesquisas sejam conduzidas com rigor metodológico e inovação técnica, alinhando-se às melhores práticas internacionais.

Os procedimentos administrativos e a condução das pesquisas no CPU AB são projetados para garantir a integridade e a eficiência em todas as etapas, desde a formulação das hipóteses até a disseminação dos resultados. O centro também interage de forma ativa com o ambiente externo, promovendo eventos, seminários e workshops que reforçam sua conexão com a sociedade e estimulam o diálogo entre acadêmicos, formuladores de políticas públicas e representantes do setor privado. Apesar de enfrentar desafios como a necessidade de financiamento contínuo e a adaptação a rápidas mudanças tecnológicas, o CPU AB identifica oportunidades para expandir suas colaborações, desenvolver novas áreas de pesquisa e consolidar seu reconhecimento internacional.

O CPU AB é reconhecido como uma referência no campo de transportes e logística, com contribuições que se destacam por sua qualidade acadêmica e impacto social. Esse reconhecimento reflete a dedicação de sua equipe, a excelência de seus projetos e sua capacidade de influenciar políticas e práticas no setor, consolidando sua posição como um dos centros mais respeitados na área.

C.27.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AB | Barreiras

A gestão de centros de pesquisa universitária reconhecidos enfrenta desafios singulares relacionados à sua posição de destaque. O Professor DH destacou que, embora o CPU B tenha uma reputação consolidada e seja reconhecido como um dos melhores do mundo, a questão da burocracia acadêmica é uma barreira que afeta o ritmo de algumas operações. O entrevistador afirmou: “A burocracia excessiva pode ser frustrante em momentos críticos, especialmente quando precisamos de respostas rápidas para atender às demandas de financiadores e parceiros.”

Apesar de ser um centro funcional, os processos administrativos exigem ajustes para manter a agilidade. Além disso, o sucesso do centro também pode gerar algumas tensões internas, conforme mencionado pelo professor: “Não enfrentamos barreiras significativas, mas há certa inveja devido

ao nosso sucesso.” Esse cenário reflete o desafio cultural e relacional que pode surgir em centros de excelência.

Finalmente, a independência do CPU AB dentro da Universidade 14, embora preservada, exige atenção contínua para manter sua posição de destaque global.

C.27.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AB | Facilitadores

Entre os fatores que impulsionam o sucesso do CPU AB, o Professor DH destacou a clareza na missão e objetivos do instituto, afirmando que isso serve como uma base sólida para todas as atividades realizadas: “Somos extremamente claros quanto aos nossos objetivos, missão e cultura, o que cria alinhamento e foco em todas as ações.”

A colaboração é outro facilitador essencial, com uma rede abrangente que conecta o instituto a parceiros da indústria, do governo e de outras instituições acadêmicas. Além disso, o centro conta com um ambiente tecnológico adequado e uma estrutura organizacional adequada, o que garante suporte para a execução de projetos de alta complexidade. O professor também ressaltou a comunicação como um dos pontos fortes do centro: “Nossa capacidade de nos comunicar efetivamente com todos os stakeholders nos permite manter o alinhamento e evitar mal-entendidos.”

Por fim, a governança do centro, combinada com o suporte institucional robusto, é considerada exemplar, permitindo que o instituto opere com autonomia e eficiência.

C.27.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AB | Impactos e Estratégias

Os impactos positivos do CPU AB são reconhecidos, tanto dentro quanto fora do ambiente acadêmico. O Professor DH destacou que o centro é frequentemente referido como “a joia da coroa” da Universidade 14, refletindo sua contribuição estratégica para a reputação global da instituição. Além disso, o centro lidera globalmente em transporte e logística, com impactos significativos em políticas públicas e práticas industriais. Projetos desenvolvidos no instituto têm ajudado a moldar decisões governamentais e empresariais em larga escala, promovendo avanços em mobilidade e logística sustentável. O professor enfatizou que “nossa independência e excelência global nos colocam em uma posição única para gerar mudanças reais no setor.”

Para lidar com os desafios identificados e maximizar os facilitadores, o CPU AB implementa estratégias claras. A preservação da independência do centro dentro da Universidade

14 é uma prioridade estratégica, mantida por meio de governança sólida e posicionamento estratégico. A diversificação de atividades, incluindo cursos de curta duração para a indústria e o governo, fortalece o engajamento externo e garante maior sustentabilidade financeira.

O CPU também investe continuamente em treinamento e desenvolvimento de capacidades, o que promove a retenção de talentos e a excelência na execução de projetos.

Finalmente, a reputação consolidada do professor DH e sua liderança destacada contribuem para o alinhamento estratégico e a implementação bem-sucedida das iniciativas do CPU AB, reforçando sua posição como um dos principais centros globais em transporte e logística.

A figura 38 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

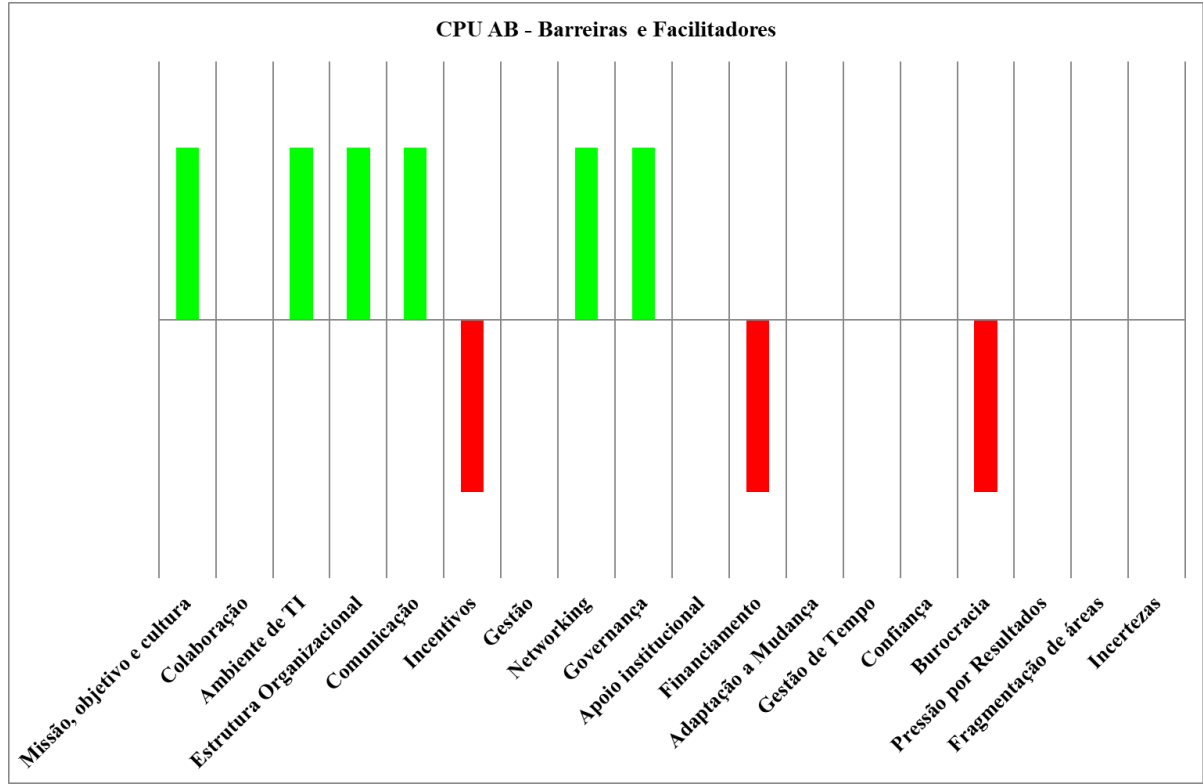


Figura 38 – CPU AB
Fonte: Elaborado pelo autor.

C.28 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AC | Contexto

Localizado na cidade de Sydney (Austrália), o Centro de Pesquisa Universitária AC, vinculado à Universidade 14, é uma unidade especializada em espectrometria de massa, reconhecida por seu papel pioneiro no avanço científico e tecnológico nessa área. Desde sua

fundação, o CPU AC tem se destacado por impulsionar a pesquisa multidisciplinar, fornecendo suporte técnico e metodológico a estudos de ponta. Com uma missão voltada à excelência em análises químicas e biomoleculares, o centro busca oferecer soluções precisas e inovadoras que atendam às demandas de diversas disciplinas científicas. Sua visão é estabelecer-se como referência global em espectrometria de massa, sustentada por valores como integridade científica, colaboração e impacto social.

A direção do CPU AC é conduzida por especialistas renomados, que lideram com competência e visão estratégica. A estrutura organizacional do centro é projetada para promover a eficiência e a integração de suas atividades, com uma equipe principal composta por cientistas qualificados, técnicos especializados e profissionais dedicados ao suporte operacional e acadêmico. O CPU AC mantém colaborações estreitas com outras instituições acadêmicas, organizações governamentais e empresas do setor privado, ampliando sua rede de parcerias externas e fortalecendo seu impacto na pesquisa científica e na aplicação prática de seus resultados.

O centro concentra suas atividades em linhas de pesquisa que incluem a análise de proteínas, lipídios, metabólitos e compostos químicos complexos, contribuindo para áreas como biomedicina, química analítica e ciência ambiental. Projetos em andamento exploram novas metodologias para identificação de biomarcadores, caracterização de materiais e desenvolvimento de técnicas analíticas avançadas. As publicações geradas pelo CPU AC refletem sua liderança no campo, com artigos que estabelecem novas diretrizes científicas e influenciam práticas globais no uso de espectrometria de massa.

Os recursos disponíveis no CPU AC incluem equipamentos de última geração, como espectrômetros de alta resolução e sistemas avançados de cromatografia. Essa infraestrutura de pesquisa garante a precisão e a confiabilidade das análises realizadas. Os procedimentos administrativos e a condução de pesquisas seguem padrões rigorosos, assegurando a integridade ética e a qualidade dos resultados obtidos. A governança do centro é orientada por práticas transparentes, que garantem a eficiência na gestão de projetos e recursos.

O CPU AC mantém uma interação dinâmica com o ambiente externo, promovendo treinamentos, workshops e eventos que disseminam conhecimentos e estimulam o diálogo entre pesquisadores e representantes do setor produtivo. As parcerias externas são fundamentais para a expansão das capacidades do centro, permitindo a troca de expertise e a incorporação de novas tecnologias.

C.28.1 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AC | Barreiras

A gestão do Centro de Pesquisa Universitária AC, vinculado à Universidade 14 e dedicado à espectrometria de massa, enfrenta desafios relevantes, especialmente relacionados à limitação de recursos humanos e financeiros. O entrevistado Professor BC, responsável pelo CPU AC, destacou: “A falta de equipe e de dinheiro são nossas maiores barreiras.” Essa limitação impede que o centro alcance todo o potencial de suas atividades, conforme explicado por ele: “Não conseguimos fazer tudo o que gostaríamos.” A insuficiência de pessoal é considerada um ponto crítico, prejudicando a capacidade do centro de atender à crescente demanda de usuários e renovar os instrumentos necessários para suas operações.

Além disso, a burocracia excessiva foi identificada como uma barreira, consumindo tempo e dificultando processos administrativos e operacionais.

O gerenciamento inadequado do tempo também é um desafio, intensificado pela alta demanda de usuários internos e externos.

C.28.2 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AC | Facilitadores

Entre os elementos que facilitam o funcionamento do CPU AC, BC destacou a estrutura organizacional adequada e o suporte institucional como fatores fundamentais. “Recebemos apoio geral para tarefas administrativas, o que nos permite focar nas operações principais”, afirmou ele. Além disso, a comunicação efetiva com os stakeholders é um ponto de destaque, garantindo que o centro possa gerenciar as demandas de pesquisadores da universidade e de instituições externas.

A colaboração com outras instalações similares é outro facilitador importante, conforme mencionado pelo entrevistado: “Compartilhamos ideias bem-sucedidas com outras instalações semelhantes, o que nos ajuda a melhorar continuamente.”

O apoio tecnológico e o ambiente de TI adequado também contribuem para a eficiência das operações, permitindo que o centro mantenha sua relevância como uma instalação de pesquisa essencial.

C.28.3 Universidade: 14 Centro de Pesquisa Universitária: AC | Impactos e Estratégias

Os impactos positivos do trabalho realizado no CPU AC são amplos, refletindo sua importância como uma instalação de pesquisa central na Universidade 14. O centro desempenha um papel importante ao capacitar pesquisadores a aplicarem métodos de espectrometria de massa

em seus projetos de pesquisa, abrangendo áreas como proteômica e metabolômica. “Habilitamos pesquisadores de toda a universidade a aplicarem métodos baseados em espectrometria de massa aos seus projetos”, explicou BC, destacando o foco tecnológico do centro. Além disso, cerca de um terço dos usuários do centro é composto por instituições externas, incluindo empresas comerciais e institutos de pesquisa médica, demonstrando seu impacto além dos limites da universidade.

Para superar as barreiras identificadas e potencializar os facilitadores, o CPU AC adota estratégias colaborativas. Uma das abordagens destacadas por BC é “caçar em grupo”, referindo-se à importância do trabalho em rede e da colaboração com outras instalações para compartilhar conhecimentos e práticas bem-sucedidas.

Além disso, a busca contínua por financiamento é uma estratégia central, necessária para garantir a renovação de instrumentos e a contratação de pessoal qualificado. O foco no fortalecimento da estrutura organizacional e na manutenção de um ambiente colaborativo e eficiente também é essencial para lidar com os desafios e garantir a continuidade das operações do centro.

A Figura 39 ilustra a citação das barreiras e facilitadores associados à gestão de CPUs, onde os valores positivos, destacados em barras verdes, representam facilitadores. Em contrapartida, os valores negativos, em barras vermelhas, indicam barreiras:

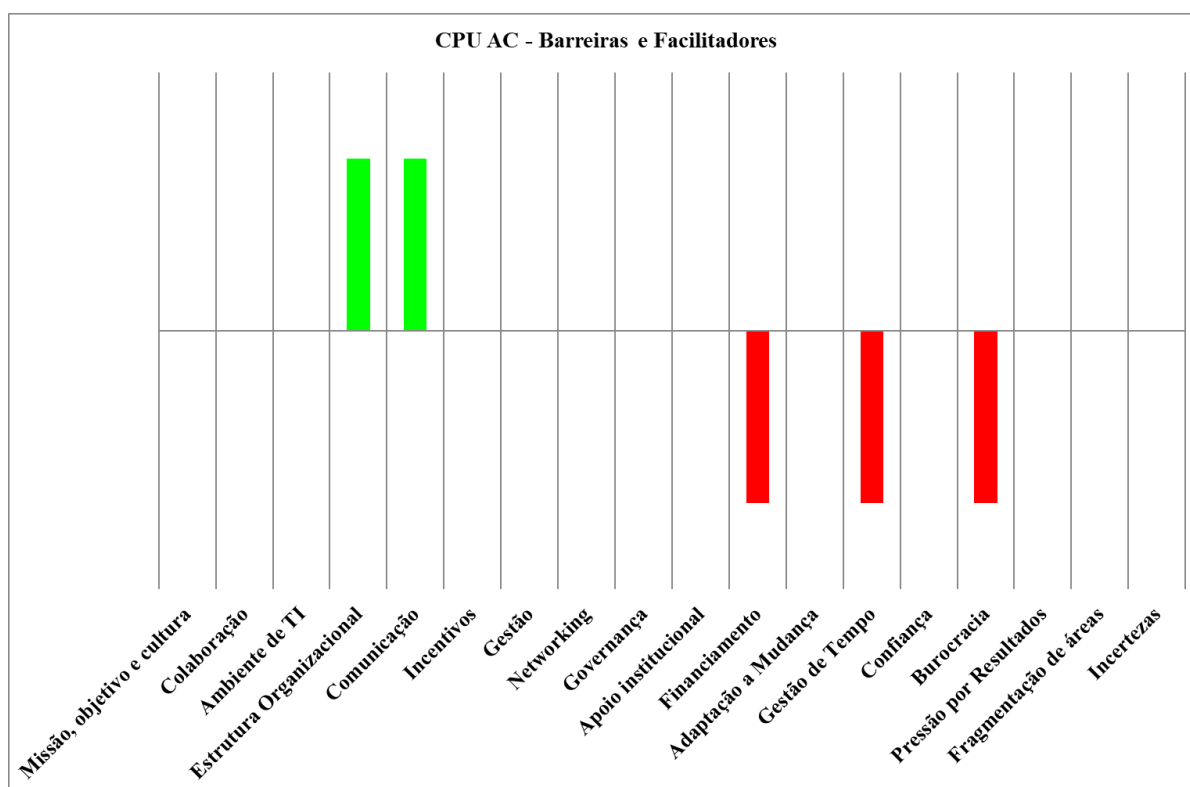


Figura 39 – CPU AC
Fonte: Elaborado pelo autor.