

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

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM  
CENTRO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA EM *PROJECT STUDIES***

**MÁRCIO JOSÉ DOS SANTOS**

São Paulo  
2024

Márcio José dos Santos

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM  
CENTRO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA EM *PROJECT STUDIES***

**CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR IMPLEMENTATION OF A UNIVERSITY  
RESEARCH CENTER IN *PROJECT STUDIES***

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

Orientador(a): Prof. Dr. Roque Rabechini Junior  
Co-Orientador(a): Prof. Dr. José da Assunção Moutinho

São Paulo

2024

## DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MÁRCIO JOSÉ DOS SANTOS

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, 17 de dezembro de 2024.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ROQUE RABECHINI JUNIOR  
Data: 17/12/2024 20:13:31-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof(a). Dr(a). Roque Rabechini Junior (ORIENTADOR)

---

Prof(a). Dr(a). José da Assunção Moutinho (UERJ) - (COORIENTADOR)

---

Prof(a). Dr(a). Isabel Scafuto (UNINOVE) – COORIENTADOR

*Ivete Rodrigues*

---

Prof(a). Dr(a). Ivete Rodrigues (FIA-USP)

Santos, Márcio José dos.

Fatores críticos de sucesso para a implementação de um centro de pesquisa universitária em project studies. / Márcio José dos Santos. 2024.

121 f.

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

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

1. Centro de pesquisa universitária. 2. Project studies. 3. Fatores críticos de sucesso. 4. Implementação. 5. Gestão de Projetos

I. Rabechini Junior, Roque.

II. Título.

CDU 658.012.2

*“Pois a sabedoria é mais preciosa do que rubis;  
nada do que vocês possam desejar compara-se a ela.” (Provérbios 8:11)*

## **DEDICATÓRIA**

Com todo meu coração, dedico esta dissertação à minha família, o alicerce da minha vida. À minha amada esposa, Lilian Cristina, e às minhas preciosas filhas, Nicolly Cristina, Lorennna Santos e Melissa Santos. Vocês são os maiores tesouros que Deus poderia me conceder, minha razão de ser e a inspiração por trás de cada conquista.

## AGRADECIMENTO

É impossível não expressar minha gratidão a Deus por estar à frente de cada passo desta jornada, iluminando meu caminho e me concedendo sabedoria nos momentos mais desafiadores.

À minha esposa, Lilian, minha eterna parceira, agradeço pela paciência, pelo companheirismo inabalável e pelo apoio incondicional. Você esteve ao meu lado em todos os momentos, acreditando em mim mesmo nas fases mais difíceis. Às minhas filhas, que mesmo tão jovens, demonstraram maturidade ao compreenderem a importância desta jornada acadêmica, mesmo quando isso significou abdicar de passeios e momentos de lazer para que eu pudesse me dedicar aos estudos. Vocês são minha maior inspiração.

Aos meus pais, José das Neves e Maria Matos, devo não apenas minha educação, mas também os valores que me guiaram até aqui. Aos meus irmãos, Regiane, Núbia e Mike, agradeço pelo apoio e torcida constante.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Roque Rabechini Junior, expresso minha admiração e gratidão por sua paciência, orientação e generosidade ao compartilhar seu vasto conhecimento. Da mesma forma, agradeço ao meu coorientador, Prof. Dr. José Moutinho, pelo valioso suporte em cada etapa deste trabalho.

Aos professores da UNINOVE, que enriqueceram esta jornada com seu conhecimento e dedicação, minha sincera gratidão. Em especial, ao Prof. Dr. Fernando Serra, por acreditar no meu potencial e me incentivar a ingressar no programa; ao Prof. Dr. Emerson Maccari e ao Prof. Dr. Roque Rabechini Junior, cuja entrevista inicial acendeu em mim a chama da empolgação por esta trajetória; ao Prof. Dr. Marcos Mazieri, que mostrou que a academia pode ser ao mesmo tempo brilhante e prática; ao Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva, que tornou o rigor acadêmico acessível e leve; à Profa. Dra. Isabel Scafuto, pela generosidade e disciplina, e à Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron, por abrir novos horizontes científicos com tanta elegância e maestria.

Agradeço à UNINOVE por proporcionar esta oportunidade singular de crescimento e aprendizado, e aos colegas de mestrado, que fizeram desta jornada uma experiência enriquecedora. Em especial, deixo meu carinho e gratidão ao grupo de amigos Renan, Bruno e Márcio, cuja parceria e momentos de resenhas tornaram o caminho mais leve e cheio de significado. A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade, meu mais profundo agradecimento.

## RESUMO

As universidades e as empresas têm sido cada vez mais incentivadas a colaborar em atividades de pesquisa e produção de conhecimento. Os Centros de Pesquisa Universitária atuam como pontes entre a academia e o mercado, gerando prestígio e receitas para as instituições. O campo dos *Project Studies*, dedicado à análise de projetos e à compreensão das organizações orientadas por projetos, tem crescido significativamente nas últimas décadas. Este estudo analisa como os fatores críticos de sucesso influenciam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*, com foco no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho. E dessa forma viabilizar uma estratégia para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*. A metodologia utilizada combinou uma revisão sistemática da literatura e um estudo de caso múltiplo. A revisão sistemática da literatura foi baseada em artigos das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. O estudo de caso múltiplo, realizado em quatro universidades brasileiras com Centros de Pesquisa Universitária, utilizou entrevistas com especialistas, análise de documentos e registros arquivísticos para identificar quais fatores críticos de sucesso estiveram presentes na implementação dos seus respectivos Centros de Pesquisa Universitária e dessa forma aprofundar a análise. Os resultados revelaram que o apoio financeiro, o estabelecimento de parcerias externas e a definição de uma missão, visão e objetivos claros são essenciais para a implementação de um centro de pesquisa universitária. Outros fatores relevantes incluem, liderança, alinhamento institucional, visibilidade externa, infraestrutura adequada e gestão do conhecimento. A pesquisa também identificou a importância de fatores emergentes no contexto brasileiro, como reconhecimento de mérito, compreensão do contexto, equidade e diversidade e planejamento. O estudo concluiu que a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* é um processo que exige uma análise cuidadosa dos fatores críticos de sucesso e às contingências específicas de cada instituição. O estudo contribui para a consolidação dos *Project Studies* como campo de pesquisa e oferece subsídios e uma compreensão para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária, considerando o contexto brasileiro.

**Palavras-chave:** Centro de Pesquisa Universitária, *Project Studies*, Fatores Críticos de Sucesso, Implementação, Gestão de Projetos.



## ABSTRACT

Universities and companies have increasingly been encouraged to collaborate in research activities and knowledge production. University Research Centers bridges academia and the market, generating prestige and revenue for institutions. The field of Project Studies, which is dedicated to the analysis of projects and understanding of project-oriented organizations, has grown significantly in recent decades. This study examines how critical success factors influence the implementation of a University Research Center in Project Studies, focusing on the Graduate Program in Project Management at the Universidade Nove de Julho. In doing so, it aims to enable a strategy for establishing a University Research Center in Project Studies. The methodology employed combined a systematic literature review and a multiple case study. The systematic literature review was based on articles from the Web of Science and Scopus databases. The multiple case study, conducted in four Brazilian universities with established University Research Centers, utilized interviews with experts, document analysis, and archival records to identify the critical success factors present in the implementation of their respective University Research Centers, thereby deepening the analysis. The findings revealed that financial support, the establishment of external partnerships, and the definition of a clear mission, vision, and objectives are essential for implementing a University Research Center. Other relevant factors include leadership, institutional alignment, external visibility, adequate infrastructure, and knowledge management. The research also identified the importance of emerging factors in the Brazilian context, such as merit recognition, contextual understanding, equity and diversity, and planning. The study concludes that the implementation of a University Research Center in Project Studies is a process that requires careful analysis of critical success factors and the specific contingencies of each institution. It contributes to the consolidation of Project Studies as a research field and provides insights and guidance for the establishment of University Research Centers, considering the Brazilian context.

**Keywords:** University Research Center, Project Studies, Critical Success Factors, Implementation, Project Management.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAQDAS - Análise de Dados Qualitativos Assistida por Computador

CPU – Centro de Pesquisa Universitária

CPU-PS – Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IES – Instituição de Ensino Superior

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PPGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

SI - Sistemas de Informação

SIG - Sistemas de Informação Gerencial

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fases do desenho de pesquisa.....	29
Tabela 2: Artigos que abordam Implementação e/ou características de CPU.....	32
Tabela 3: Resumo do método e dos procedimentos de pesquisa.....	41
Tabela 4: Matriz de amarração deste projeto.....	42
Tabela 5: Universidades analisadas.....	43
Tabela 6: Perfil dos participantes das entrevistas.....	46
Tabela 7: Fontes de evidências pesquisadas.....	47
Tabela 8: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV1.....	56
Tabela 9: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV2.....	59
Tabela 10: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV3.....	64
Tabela 11: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV4.....	67
Tabela 12: Frequência dos fatores citados nas unidades pesquisadas.....	69
Tabela 13: Análise de FCS da literatura comparada a pesquisa empírica.....	70
Tabela 14: Relação dos entrevistados.....	110

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Base conceitual dos FCS para a implementação de CPU em <i>Project Studies</i> .....	27
Figura 2: Representação esquemática da RSL. ....	31
Figura 3: Total de artigos publicados por ano. ....	35
Figura 4: Total de artigos publicados por Autor.....	36
Figura 5: Representação da Frequência dos FCS citados nas unidades pesquisadas. ....	68

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>XI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
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
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 CENTRO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA .....	22
2.2 PROJECT STUDIES .....	23
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	24
2.4 TEORIA DA CONTINGÊNCIA.....	25
2.5 BASE CONCEITUAL DA DISSERTAÇÃO .....	26
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.1.1 Revisão Sistemática da Literatura .....	29
3.1.2 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura.....	32
3.1.3 Frequência de periódicos ou conferências.....	34
3.1.4 Frequência de áreas de pesquisa.....	34

3.1.5	Frequência de publicações por ano .....	35
3.1.6	Frequência de autores .....	36
3.1.7	Síntese dos Resultados da RSL .....	36
3.1.8	Estudo de Caso Múltiplo .....	39
3.1.9	Matriz de Amarração.....	41
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	43
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	44
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
4.1	RESULTADOS DE CAMPO E DISCUSSÃO COM A LITERATURA.....	51
4.1.1	Análise agrupada por universidade .....	51
4.1.1.1	Universidade 1 (UNIV 1) .....	51
4.1.1.2	Universidade 2 (UNIV 2) .....	56
4.1.1.3	Universidade 3 (UNIV 3) .....	60
4.1.1.4	Universidade 4 (UNIV 4) .....	64
4.2	ANÁLISE DAS UNIDADES PESQUISADAS.....	67
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	71
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA</b>	<b>80</b>
5.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA .....	81
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>83</b>
6.1	LIMITAÇÕES .....	84
6.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	85
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades e as empresas têm sido sucessivamente estimuladas a estreitar a colaboração em atividades de investigação e produção de conhecimento (Gibbons et al., 1994; Scholz & Steiner, 2023). Estudos acerca da colaboração entre a universidade e a indústria revelam que estas colaborações dispõem de vários formatos e podem ser estudadas a partir de diferentes perspectivas (Autio et al., 1996; Balconi & Laboranti, 2006; Harryson et al., 2007; Rådberg & Löfsten, 2023). Verifica-se assim que as parcerias de pesquisa são projetadas para gerar resultados de alta relevância acadêmica que são utilizados principalmente em publicações acadêmicas (Bozeman, Fay & Slade, 2013). Estas atividades de pesquisa colaborativa, são também conhecidas como Centros de Pesquisa Patrocinados ou Centros de Pesquisa Universitária (Lauvås & Rasmussen, 2022).

O objetivo central de um Centro de Pesquisa Universitário é atuar como uma entidade institucional destinada a fomentar a ampliação do conhecimento (Bahuleyan et al., 2024; Steffensen et al., 2000). Esse avanço do saber é promovido por meio da colaboração entre pesquisadores e pelo estabelecimento e fortalecimento de redes colaborativas. Essas redes, além de impulsionarem o desenvolvimento do capital humano nas áreas científica e técnica por meio da transferência de tecnologia, também desempenham um papel relevante na promoção do crescimento econômico (Bozeman e Boardman, 2013; Yang & Cho, 2023; Youtie et al., 2006).

Inseridos neste contexto, os Centros de Pesquisa Universitária atuam de forma a prover prestígio e receitas às instituições às quais se encontram integrados (Brint, 2005; Feller, 2002; Gerashchenko, 2024), enquanto colaboram com indústrias, agências e governos, prestando serviços às organizações e também às comunidades. Discussões emergentes sobre a colaboração entre pesquisa e prática têm procurado explorar porque a colaboração e o envolvimento entre investigadores e profissionais são importantes (Gredig et al., 2021). O nexo entre teoria e prática tem sido um ponto de debate entre investigadores educacionais há alguns anos (Baykal et al., 2023; Cobb et al., 2003).

Assim, um foco importante de discussão está na relação entre a investigação educacional e as práticas dos profissionais e, dentro disso, a natureza do envolvimento dos profissionais nas pesquisas (Getenet, 2019; Parth et al., 2023). Os processos de colaboração de inovação universidade-indústria baseiam-se nas interações entre universitários e cientistas da indústria que trabalham para traduzir a ciência acadêmica com potencial comercial para aplicações de mercado (Oliver et al., 2019).

Nesse sentido, uma maior aproximação entre os pesquisadores e os profissionais, tem sido observada e discutida em uma variedade de disciplinas acadêmicas, tendo como objetivo a valorização prática do conhecimento gerado no âmbito acadêmico, (Banks et al., 2016; Bartunek & Rynes, 2014; Timming & Macneil, 2023), com destaque para a área de administração e dessa forma aplicado à gestão de projetos (Clegg et al., 2018; Korhonen et al., 2023; Söderlund & Maylor, 2012).

Nas últimas cinco décadas, o campo de pesquisa em projetos tem avançado de maneira expressiva, consolidando-se como uma disciplina robusta e madura, voltada para a análise de fenômenos que possuem relevância tanto para a academia quanto para profissionais do setor e formuladores de políticas públicas (Youtie et al., 2006; Yang & Cho, 2023). Nesse contexto, os pesquisadores de projetos desempenham um papel central ao estruturar, conduzir e divulgar pesquisas que produzem, reproduzem e transformam os chamados estudos sobre projetos. Como resultado, esses pesquisadores não apenas contribuem para a evolução do conhecimento existente, mas também influenciam os rumos atuais e futuros do campo dos *Project Studies* (Geraldini & Söderlund, 2018; Locatelli et al., 2023). Dessa forma, os *Project Studies* configuram-se como um domínio acadêmico voltado à investigação dos projetos, à análise da essência das organizações baseadas em projetos e ao estudo das dinâmicas do trabalho relacionado a esse modelo organizacional (Geraldini & Söderlund, 2023). A comunidade acadêmica que sustenta esse campo, composta por pesquisadores e educadores, mantém um enfoque claro em aspectos práticos e teóricos inerentes aos diferentes contextos que envolvem os projetos (Geraldini & Söderlund, 2016). Assim, Geraldini & Söderlund (2018) propuseram a definição do conceito de "*Project Studies*" como um conceito que engloba uma variedade de investigações pertinentes aos projetos, equiparando-se, por analogia, ao termo "estudos organizacionais" como o estudo de organizações. Dessa forma, os *Project Studies* abarcam uma gama diversificada de temas, englobando os três níveis organizacionais, macro, meso e micro, e que abrangem, mas não se limitam a gestão de projetos, estruturação de projetos, aspectos temporais da organização, coordenação de múltiplos projetos, bem como a natureza intrínseca do trabalho orientado por projetos (Geraldini et al., 2022; Geraldini & Söderlund, 2018; Hodgson & Cicmil, 2008; Xu & Bogers, 2024).

Lundin e Söderholm (1995) examinaram os projetos como uma modalidade organizacional distinta, caracterizada por um início marcado pela institucionalização de uma concepção de tempo como uma sequência de fases linearmente ordenadas do "nascimento" à "morte". Essa noção de temporalidade é importante do ponto de vista dos modos de organização



baseados em projetos, uma vez que o início e o fim promulgados são marcadamente diferentes em projetos, programas e portfólios (Geraldi, Teerikangas & Birollo, 2022).

Considerando os aspectos organizacionais e os fatores que potencialmente influenciam o processo decisório das organizações, especialmente em contextos marcados pela incerteza e pelo nível de informação disponível (Soares, Cavalcante & Santos, 2019), optou-se por utilizar a perspectiva da teoria da contingência como base para as observações e análises. Tal escolha justifica-se pelo fato de que o conceito de contingência está estreitamente associado à ideia de incerteza, refletindo um conjunto de fatores externos ao controle da organização, os quais, embora não possam ser diretamente influenciados, possuem capacidade de impactar significativamente a dinâmica organizacional (Guerreiro & Molinari, 2004).

A teoria da contingência busca compreender e esclarecer como as organizações operam diante de diferentes condições, as quais variam em função do ambiente no qual estão inseridas e são influenciadas por fatores externos. Nesse sentido, admite-se que ameaças e oportunidades impactam diretamente tanto a estrutura organizacional quanto seus processos internos (Beuren & Fiorentin, 2014). Dessa forma, torna-se pertinente investigar como se configuram as condições para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitário voltado para *Project Studies*.

Após a apresentação dos aspectos relacionados aos Centros de Pesquisa Universitária e aos *Project Studies*, destaca-se a relevância do problema investigado, que consiste em compreender e identificar como os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) influenciam o processo de implementação de um centro de pesquisa universitária voltado para *Project Studies*. O presente estudo foi estruturado com o objetivo geral de analisar a influência dos FCS na implementação de um Centro de Pesquisa Universitária (CPU), com o intuito de que os resultados obtidos possam ser aplicados pelo Programa de Pós-Graduação em Projetos da Uninove (PPGP-Uninove), contribuindo para a criação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* (CPU-PS). Ademais, busca-se que o conhecimento gerado seja replicável e aplicável em outras Instituições de Ensino Superior (IES), ampliando sua utilidade e impacto.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão de projetos tem sido considerada importante para o sucesso e a inovação em diversos setores, incluindo o privado, o público e o terceiro setor (Gibbons et al., 1994; Scholz

& Steiner, 2023). A capacidade de planejar, executar e finalizar projetos de maneira eficiente tem sido atribuída para atender às demandas contemporâneas de desenvolvimento, inovação e entrega de valor (Igwe, Nasiri & Hammad, 2017; Shenoy & Zabelle, 2016).

No entanto, apesar dessa necessidade, muitas universidades ainda não possuem um centro dedicado exclusivamente a estudos e pesquisas em projetos, ou seja, os *Project Studies*. Esta ausência limita a capacidade do meio acadêmico de contribuir significativamente para a evolução das práticas de projetos, a formação de profissionais altamente qualificados, a geração de conhecimento interdisciplinar (Mookken & Sugden, 2014). Além disso, um centro de pesquisa universitária pode potencializar a colaboração efetiva entre universidades e o setor produtivo (Cyert and Goodman, 1997; Santoro and Bierly, 2006). E por isso se faz necessária uma definição de uma estratégia para que ele seja efetivamente implementado.

Cabe destacar que a colaboração em pesquisa é um processo social, na qual os pesquisadores interagem compartilhando conceitos, aprimoram conhecimento e executam as atividades para alcançar um objetivo (Hayat & Lyons, 2017). Conforme argumenta Moutinho (2022), um projeto de pesquisa colaborativa nas ciências sociais pode ser definido como um sistema complexo, constituído por múltiplos pesquisadores, contemplando suas interações e os elementos mediadores, os participantes externos (também conhecidos como praticantes), considerando as perspectivas de cada um dos atores envolvidos e os objetivos pretendidos.

A pesquisa realizada em colaboração com pessoas que trabalham na área tem maior probabilidade de ser usada na prática. Tem potencial para alcançar maiores resultados, tanto para a academia quanto para a vida real, do que se fosse feita sozinha (Avenier & Cajaiba, 2012; Cheruvelil et al., 2014). Portanto, identificar e compreender os fatores críticos de sucesso e como eles impactam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* emerge como uma necessidade para conduzir o estabelecimento desta instituição que tem por objetivo fortalecer a interseção entre teoria acadêmica e prática de projetos, promovendo avanços significativos em ambas as áreas. Assim, emerge a seguinte indagação de pesquisa: Como os fatores críticos de sucesso impactam a implementação de um centro de pesquisa universitária?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores críticos de sucesso quando se pretende a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*.

### 1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos, esse estudo pretende:

(a) Identificar fatores críticos de sucesso previamente utilizados para implementar Centros de Pesquisa Universitária;

(b) Realizar análise empírica dos fatores críticos em Centros de Pesquisa Universitária em universidades no Brasil;

(c) Confrontar em pesquisa/estudo de campo a relevância dos fatores críticos encontrados na literatura; e,

(d) Compreender como os fatores críticos de sucesso influenciam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A importância de realizar o trabalho de implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* vai além das fronteiras usuais da academia, a qual se dedica ao ensino, à cultura e à ciência, para buscar relevância significativa no contexto social e econômico mais amplo (Dwivedi et al., 2024). Em um ambiente cada vez mais complexo e pela necessidade de inovação constante, a gestão eficaz de projetos parece ser uma competência importante para o sucesso e sustentabilidade em diversos setores (Mubarak et al., 2024; Serrador & Turner, 2015). Assim este trabalho se justifica a partir da abordagem de uma lacuna na educação e pesquisa, para implementar uma plataforma dedicada ao avanço do conhecimento e das práticas. (Broekkamp & van Hout-Wolters, 2007; Mrugalska & Ahmed, 2021).

Além disso, o estabelecimento de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* promove a interdisciplinaridade, reconhecendo que a natureza dos projetos modernos requer uma integração de conhecimentos que vai além das fronteiras convencionais de disciplinas específicas (Jacobs & Frickel, 2009; Crow & Dabars, 2014; Newman, 2024). Isso não apenas enriquece a pesquisa e o ensino, mas também prepara profissionais mais completos e versáteis (Sabharwal & Hu, 2013). Dessa forma se estabelece como uma ponte vital entre a universidade e a indústria, fomentando parcerias que beneficiam ambas as partes (Lee & Win, 2004; Chai, & Shih, 2016). Por um lado, a indústria pode acessar pesquisas de ponta e soluções inovadoras para desafios de projetos complexos (Smilor et al., 2007), por outro, a academia pode oferecer aos estudantes experiências de aprendizagem práticas e relevantes, preparando-os melhor para as demandas do mercado de trabalho (Feller et al., 2002).

Mais ainda, a implementação de um centro dedicado a *Project Studies* é uma resposta direta às necessidades da sociedade. Com a capacidade de gerar metodologias, ferramentas e técnicas inovadoras, o Centro tem o potencial de melhorar significativamente a eficácia e a sustentabilidade dos projetos em uma variedade de contextos, desde iniciativas de desenvolvimento até projetos de inovação tecnológica (Lee & Win, 2004). Essa melhoria nas práticas de gestão de projetos, por sua vez, tem um impacto direto na capacidade das organizações de responder às demandas sociais, econômicas e ambientais de maneira criativa e eficiente (Milosevic et al., 2001; Serrador & Turner, 2015).

As pesquisas conduzidas no âmbito do Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* deverão ser de natureza propositiva, identificando lacunas teóricas e práticas para, posteriormente, sugerir soluções fundamentadas nas descobertas mais recentes, sempre em conformidade com princípios éticos. Conforme sustenta Moutinho (2022), após a implementação do CPU-PS, o processo de consolidação contará com a colaboração de professores e alunos pesquisadores, integrando academia e atores externos. É importante destacar que, conforme Tornatzky et al. (1999), existe uma taxa considerável de insucesso associada a organizações como centros de pesquisa, para cada centro que alcança êxito após sua implementação, há outro que não logra sucesso, enfrentando dificuldades nos estágios iniciais de planejamento ou execução.

Desta forma o objetivo deste trabalho é analisar os fatores críticos de sucesso de forma a ser um direcionador e oportunizar a implementação bem sucedida do Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* de maneira que possibilite gerar efeitos em várias áreas: individual, nas organizações e na sociedade em geral, considerando desta maneira estar em

consonância com a agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) acerca dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4, que visa a educação de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, de forma equitativa e inclusiva, a ODS 9 que trata, principalmente, do desenvolvimento da indústria, da inovação e da geração de valor e a ODS 17 que visa ampliar as possibilidades de investimento e transferência tecnológica, entre outras metas (Cf, O. D. D. S., 2015).

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente, nesta dissertação busca-se introduzir o leitor no contexto do Centro de Pesquisa Universitária, abordando em sequência a definição de *Project Studies*.

Apresenta-se na sequência a base teórica sobre os principais temas expostos no trabalho, de forma a se compreender a lacuna a que se pretende cobrir com o aprofundamento do estudo. Para isso tomou-se como base os artigos publicados tendo com o objetivo buscar a evolução destes conceitos teóricos.

Na seção de método, apresenta-se a metodologia adotada para conduzir esta dissertação, compreendendo o desenho da pesquisa, as estratégias de coleta e análise de dados, com uma referência ao emprego do estudo de múltiplos casos. Descreve-se a forma como foi conduzida a RSL de acordo com o protocolo estabelecido por Pollok e Berge (2018), retratando as *strings* utilizadas e critérios para inclusão e restrições de forma a demonstrar o caminho percorrido para identificação e motivação do problema e definição dos objetivos de uma solução.

Na próxima seção, são apresentados e examinados os resultados obtidos a partir do estudo de casos múltiplos, incluindo a discussão desses achados à luz da literatura existente. E na seção final, são apresentadas as considerações finais, destacando as contribuições tanto para a academia quanto para a prática profissional, bem como as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é destinada à exposição dos conceitos fundamentais utilizados nesta dissertação, tais como Centro de Pesquisa Universitária, *Project Studies*, Fatores Críticos de Sucesso e a Teoria da Contingência.

### 2.1 CENTRO DE PESQUISA UNIVERSITÁRIA

As relações entre a indústria e a academia possuem uma longa história. Um exemplo destas relações foi a parceria estabelecida pela empresa farmacêutica alemã Bayer com instituições universitárias no final do século XIX (Bower, 1993). As universidades e organizações empresariais têm sido incentivadas a fortalecer a colaboração em atividades voltadas à pesquisa e à geração de conhecimento (Gibbons et al., 1994; Scholz & Steiner, 2023). Essas iniciativas colaborativas, frequentemente estruturadas como centros de pesquisa patrocinados ou centros de pesquisa universitária, têm o objetivo de produzir resultados de alta relevância científica, que podem ser disseminados em publicações acadêmicas, promovendo a sinergia entre investigação conjunta e avanços científicos (Lauvås & Rasmussen, 2022).

Os Centros de Pesquisa Universitária podem ser definidos como organizações de investigação baseadas em universidades, focadas em tópicos de investigação em vez de disciplinas. Implementam fortes iniciativas interinstitucionais e laços intersetoriais, sendo muitas vezes financiados por agências governamentais, empresas privadas e outras organizações fora da universidade e apoiam tanto cientistas da indústria, assim como de outras universidades (Bozeman & Boardman, 2003; Steffensen et al., 2000). Conforme destacado por Moutinho e Rabechini (2022), um CPU na qualidade de órgão ou entidade inserida em uma estrutura organizacional mais abrangente, é responsável por conduzir pesquisas com uma missão especificamente delineada (e atividades correlatas) para promover, de forma direta ou indireta, a colaboração intersetorial, a Transferência de Conhecimento (TC) e de Transferência de Tecnologia (TT), e, finalmente, a inovação.

Os Centros de Pesquisa Universitária possuem o compromisso de serem instituições com o foco de promover o aumento do conhecimento e o incentivo a colaboração entre pesquisadores. Isto se dá a partir da construção de parcerias através de suas redes, promovendo o capital humano técnico e científico por meio da transferência de tecnologia, aliada a promoção do desenvolvimento econômico (Bozeman & Boardman, 2013; Yang & Cho, 2023; Youtie et

al., 2006). Além disso os Centros de Pesquisa Universitária trazem como benefício, prover prestígio e receitas às instituições às quais se encontram integrados (Brint, 2005; Feller, 2002), enquanto colaboram com indústrias, agências e governos, prestando serviços a organizações e também a comunidades. De acordo com Nursall (2003), os centros de pesquisa universitária são reconhecidos como mecanismos específicos pelos quais empresas e instituições acadêmicas estabelecem conexões organizacionais que transcendem as disparidades culturais e estruturais.

O crescimento do número de centros de pesquisa desde a década de 1950 exprime a sua relevância no ambiente universitário. Originando-se das estações experimentais agrícolas, museus universitários e observatórios estabelecidos no final do século XIX, essas entidades evoluíram para sua forma moderna ao longo das décadas de 1950 e 1960, (Stahler & Tash, 1994). Os Centros de Pesquisa Universitária estão bem estabelecidos nos Estados Unidos, tendo o primeiro sido criado há quase cem anos (Mowery & Ziedonis, 2002), enquanto no resto do mundo ainda são relativamente novos. Este crescimento está estimado a uma taxa entre 5% e 10% ao ano desde 1965, quando 3.500 centros foram identificados pela primeira vez (Palmer & Kruzas, 1965), atualmente existem cerca de 17.000 Centros de Pesquisa Universitária nos EUA e no Canadá, um aumento de 1.500 desde 2009, quando havia 15.500 (Miskelly, 2011; Wood, 2009) e mais de 38.000 em todo o mundo (Bishop, 2012).

## 2.2 PROJECT STUDIES

Desde sua origem, a gestão de projetos tem se desenvolvido como um campo de aplicação que mantém e continua a demonstrar sua relevância prática, uma característica que é possivelmente um de seus principais atributos (Brunet, 2022). Como explicitado por Moutinho, Fernandes & Rabechini Jr (2023), são denominados *Project Studies* os estudos dentro, sobre e em torno dos projetos. Os *Project Studies* constituem um domínio acadêmico que se dedica à investigação da gestão de projetos, à compreensão da natureza das organizações orientadas por projetos e à análise do trabalho fundamentado por projetos (Geraldi & Söderlund, 2023).

Geraldi e Söderlund (2018) propuseram a definição do conceito de "*Project Studies*" como um conceito que engloba uma variedade de investigações pertinentes aos projetos, equiparando-se, por analogia, ao termo “estudos organizacionais” como o estudo de organizações. Os estudos voltados aos projetos abarcam uma gama diversificada de temas, que

abrangem, mas não se limitam a gestão de projetos, estruturação de projetos, aspectos temporais da organização, coordenação de múltiplos projetos, bem como a natureza intrínseca do trabalho orientado por projetos (Geraldi & Söderlund 2016). Os “*Project Studies*” representam um campo acadêmico interessado no gerenciamento de projetos, na natureza da organização baseada em projetos e no trabalho baseado em projetos. Sendo uma comunidade acadêmica de pesquisadores e educadores, com interesse em questões práticas e teóricas dentro e em torno de projetos (Aubry & Sergi, 2024; Geraldi & Söderlund, 2016).

Os *Project Studies* focalizam os projetos enquanto uma forma distinta de organização, caracterizada, principalmente, por sua temporalidade (Locatelli et al., 2023; Lundin e Söderholm, 1995). Além disso, destaca-se a diferença entre projetos, programas e portfólios, evidenciada por suas características e finalidades específicas (Geraldi, Teerikangas & Birollo, 2022).

As investigações no campo de projetos têm apresentado avanços significativos e uma crescente diversificação ao longo do tempo. Pesquisadores têm expandido suas análises para além do escopo tradicional de gerenciamento de projetos, explorando diferentes níveis de análise, incluindo o individual, o de equipes, o organizacional e até mesmo o societal (Pollack & Adler, 2015). Nesse contexto, os estudos em *Project Studies* buscam compreender as razões que justificam a existência dos projetos, sua dinâmica e os impactos que geram sobre indivíduos, equipes, organizações e a sociedade em geral (Söderlund, 2004). Esses estudos destacam, ainda, a importância da relevância e do rigor metodológico no campo de *Project Studies* (Pinto, 2022).

Além disso, de acordo com Brunet (2022), os estudos em projetos não apenas têm o potencial de serem enriquecidos por uma troca interdisciplinar com outras correntes das ciências sociais, mas também podem contribuir mutuamente para o avanço de outros domínios do conhecimento.

### 2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para analisar os aspectos necessários para o êxito na implementação de um Centro de Pesquisa Universitário, é essencial diferenciar entre Critérios de Sucesso e Fatores Críticos de Sucesso. Os critérios de sucesso referem-se a indicadores que evidenciam o êxito durante ou



após a conclusão de um projeto (Cooke-Davies, 2002; Lim & Mohamed, 1999). Já os Fatores Críticos de Sucesso, de acordo com Cooke-Davies (2002), consistem em práticas de gestão que conduzem ao sucesso. Entretanto, ao elaborar estratégias para alcançar os objetivos almejados, a tomada de decisão e o planejamento tornam-se desafiadores devido à presença de uma vasta gama de fatores. Nesse sentido, a identificação dos fatores críticos é fundamental para a adequada priorização desses recursos valiosos, especialmente em contextos de recursos escassos (Mittal & Sangwan, 2014).

Outra perspectiva apresentada por Müller e Jugdev (2012) afirma que os fatores críticos de sucesso são variáveis independentes que, ao serem influenciadas, aumentam a probabilidade de sucesso do projeto. Além disso, Morioka e Carvalho (2014) destacam que os fatores críticos de sucesso são áreas-chave nas quais os resultados devem ser, no mínimo, focados para assegurar o desempenho competitivo organizacional satisfatório.

Conforme sustenta Williams e Ramaprasad (1996), para se explicitar e formalizar o conceito de fatores críticos de sucesso, se faz necessário definir seus atributos. Um fator crítico de sucesso, independentemente de estar vinculado por um mecanismo causal ao sucesso, pode ser apresentado de três formas: ser necessário e suficiente para o sucesso, basicamente necessário para o sucesso ou pode estar de certa forma associado ao sucesso.

Os fatores críticos de sucesso têm recebido atenção significativa na literatura de sistemas de informação (SI) desde que Rockart (1979) evidenciou sua importância na identificação das necessidades informacionais dos principais gestores. A aplicação dos fatores críticos de sucesso pode servir como um recurso estratégico tanto para o planejamento dos Sistemas de Informação Gerencial (SIG) quanto para a análise de requisitos (Boynton & Zmud, 1984).

## *2.4 TEORIA DA CONTINGÊNCIA*

A teoria da contingência busca compreender os fatores organizacionais que podem influenciar os processos decisórios nas organizações, considerando os contextos marcados pela incerteza e o grau de informação acessível (Soares, Cavalcante & Santos, 2019). Sua gênese remonta ao período compreendido entre o final da década de 1950 e o início da década de 1960, oriunda de uma série de estudos seminais, dentre os quais se destacam as contribuições de Woodward (1965), Burns e Stalker (1960), Chandler (1962), e Lawrence e Lorsch (1967).

O conceito de contingência está intrinsecamente atrelado à noção de incerteza, denotando um conjunto de circunstâncias extrínsecas ao controle da entidade, as quais escapam à influência organizacional, porém, capazes de exercer influência sobre esta (Guerreiro & Molinari, 2004). Nesse âmbito, as teorias contingenciais se inserem como uma vertente comportamental que afirmam que não existe uma maneira melhor de organizar ou liderar, enfatizando que um estilo organizacional ou liderança eficaz em determinadas situações pode não ser igualmente bem-sucedido em outras (Fiedler, 1964).

Em contraposição à concepção clássica, que almejava uma padronização na gestão, a teoria da contingência advoga em seus preceitos a pluralidade de abordagens gerenciais, reconhecendo que as empresas devem se adaptar às variabilidades do ambiente (Camacho, 2010). Tal perspectiva é corroborada por Donaldson (2001), que sustenta a inexistência de uma estrutura organizacional universalmente eficaz para todas as organizações. Chandler (1969), por sua vez, historicamente demonstrou que a estratégia predetermina a estrutura, salientando a necessidade de congruência entre estas para o alcance de uma performance otimizada.

A perspectiva contingencial, conforme argumentado por Wood Jr. (2009), busca identificar os fatores críticos para a sobrevivência organizacional em um ambiente competitivo, bem como a adaptação estratégica das características institucionais para superar os desafios impostos pelo contexto externo. Segundo Certo e Peter (2005), o ambiente organizacional é composto por múltiplos elementos, tanto internos quanto externos, que podem impactar diretamente os resultados das organizações. Assim, é essencial que as instituições analisem tais elementos com o objetivo de minimizar riscos e aproveitar as oportunidades disponíveis. Nesse sentido, no contexto da proposição de um Centro de Pesquisa Universitário em *Project Studies*, torna-se fundamental identificar os fatores-chave que, de um lado, favorecem a implementação bem-sucedida e, de outro, os fatores que podem dificultar o processo, de forma que possam ser mitigados, controlados ou eliminados.

## 2.5 BASE CONCEITUAL DA DISSERTAÇÃO

A Figura 1 ilustra a base conceitual que fundamenta a criação do Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies* (CPU-PS). Esse centro de pesquisa configura-se como uma extensão da academia para além das fronteiras institucionais, buscando promover a interação com o ambiente externo. Nesse contexto, os *Project Studies* desempenham o papel de

impulsionadores na expansão do conhecimento na área, estimulando uma perspectiva multidisciplinar e diversificada.

**Figura 1: Base conceitual dos FCS para a implementação de CPU em *Project Studies***



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a teoria da contingência, não existem processos ou métodos universais que garantam o sucesso das organizações (Donaldson, 2001). Além disso, as contingências referem-se às características que distinguem uma situação das demais (Netland, 2016). Assim, os processos ou práticas a serem implementados dependem das especificidades de uma organização e também do contexto no qual ela opera (Galbraith, 2007). Consequentemente, para que os fatores críticos de sucesso sejam efetivos, é necessário que sejam ajustados conforme o ambiente particular. Ignorar as contingências relacionadas a uma organização na análise pode levar a conclusões inconsistentes (Shah & Ward, 2003).

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como propósito analisar os Fatores Críticos de Sucesso para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária, com a finalidade de mapear elementos e processos organizacionais que contribuam para seu estabelecimento de forma bem-sucedida. Para tal, adota-se uma abordagem qualitativa que, conforme apontado por Miles e Huberman (1994), além de fornecer descrições detalhadas sobre uma realidade específica, auxilia na superação de concepções iniciais e na criação ou revisão de estruturas teóricas previamente estabelecidas, permitindo avançar além de ideias preliminares. A abordagem qualitativa é, de acordo com Yin (2018), adequada para o contexto desta dissertação, uma vez que se possibilita uma investigação aprofundada dos fenômenos em análise, oferecendo uma compreensão caracterizada dos contextos e das percepções dos participantes.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em duas etapas. A primeira etapa de caráter exploratório, consistiu na realização de uma Revisão Sistemática da Literatura, cujo intuito foi compor o *corpus* de pesquisa. Os estudos selecionados nessa fase sustentam as características dos Centros de Pesquisa Universitária e sua implementação, permitindo a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso envolvidos em sua criação.

A formulação do *corpus* de pesquisa baseou-se em artigos obtidos por meio de buscas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, pois, de acordo com Correa, Silva & Scafuto (2023), são importantes bases de dados existentes de resumos e citações de literatura. Vale destacar que as publicações acadêmicas diferem dos textos destinados ao público em geral devido ao seu rigor metodológico (Ferreira, 2015). Ademais, a preferência por artigos publicados em periódicos acadêmicos é amplamente recomendada por diversos autores (Creswell, 2007; Ferreira, 2015; Volpato, 2010).

A segunda etapa da pesquisa envolveu um estudo de casos múltiplos, incluindo análise de documentos e a realização de entrevistas semi-estruturadas, uma metodologia recomendada por Yin (2018) para investigações aprofundadas, permitindo um exame minucioso e comparativo entre diferentes contextos, com o objetivo de validar os Fatores Críticos de Sucesso identificados na Revisão da Literatura. De acordo com Berg (2001), Glesne (2015) e Minayo (2000), a entrevista semi-estruturada é definida como um processo de interação entre

indivíduos, utilizado para um fim específico. Trata-se de uma interação entre interlocutores, na qual o entrevistador desempenha o papel de "instrumento de pesquisa", buscando atribuir sentido tanto ao conteúdo verbal quanto ao não verbal, com o propósito de compreender a perspectiva do entrevistado sobre o tema em questão. Essa abordagem em duas etapas possibilita uma compreensão dos temas investigados, propiciando ao estudo que atinja seus objetivos de forma eficaz e fundamentada, conforme ilustrado na Tabela 1.

**Tabela 1: Fases do desenho de pesquisa.**

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Revisão Sistemática da Literatura	Identificar Lacunas no conhecimento atual
	Suporte no roteiro de entrevistas semiestruturadas
Estudo de Caso Múltiplo	Procedimento de coleta de dados Entrevistas Semiestruturadas Análise de documentos
	Procedimento de análise de dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.1 Revisão Sistemática da Literatura

A Revisão Sistemática da Literatura teve como objetivo identificar o estado da arte sobre o tema, utilizando artigos (Pollock & Berge, 2018). Assim, foram adotados como critérios de exclusão os trabalhos que não estavam relacionados aos Centros de Pesquisa Universitária. Os critérios para a seleção das bases de dados foram definidos considerando a comparação dos resultados entre a *Web of Science* e o *Scopus*. Para ambas as pesquisas foi aplicada a mesma string de busca, uma vez que utilizam algoritmos e operadores lógicos semelhantes.

Os dados obtidos por meio da RSL foram essenciais para o desenvolvimento do arcabouço teórico que fundamenta e contextualiza esta pesquisa. As informações presentes nos estudos selecionados trazem interpretações, análises, reflexões, argumentações e conclusões dos respectivos autores, o que possibilitou conhecer e examinar as principais contribuições existentes sobre os temas, bem como os estudos recentes que tratam de assuntos relacionados a esta pesquisa. O estudo também buscou identificar abordagens teóricas relevantes, além de detectar convergências e divergências entre os diversos autores.

Conforme argumentam Miles e Huberman (1994), a utilização da pesquisa qualitativa, além de proporcionar descrições sobre uma realidade específica, também contribui para superar

concepções preliminares, permitindo a elaboração ou a revisão de estruturas teóricas previamente adotadas, dessa forma, indo além das ideias iniciais. Nesse sentido, a abordagem qualitativa, a qual se apoia em uma análise minuciosa, consistente e coerente, aliada à argumentação lógica das ideias (Michel, 2005), revelou-se mais adequada ao objeto de estudo. Além disso, essa metodologia possibilitou uma compreensão dos fatores críticos de sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária.

As Revisões Sistemáticas da Literatura seguem protocolos que visam conferir maior coerência e sistematização à análise de um conjunto de documentos disponíveis sobre um tema específico (Galvão & Ricarte, 2019). Por meio da RSL, é possível identificar e avaliar a qualidade dos estudos relevantes, além de identificar lacunas ou inconsistências existentes na literatura acadêmica.

Conforme expressam Pollok e Berge (2018), a revisão sistemática da literatura constitui uma metodologia científica rigorosa empregada para a coleta, análise e síntese de pesquisas pertinentes e acessíveis referentes a um tema específico. A RSL possibilita a identificação, análise e interpretação de evidências disponíveis em um domínio de investigação determinado, conferindo uma base robusta e fundamentada para a definição da metodologia e análise dos resultados.

A realização da revisão sistemática da literatura serviu de base para a determinação do referencial bibliográfico e para a identificação da lente teórica pela qual foram analisados os aspectos estratégicos da implementação dos Centros de Pesquisa Universitária. Por meio da revisão sistemática da literatura foi possível o aprofundamento da base teórica sobre o método pelo qual se buscará responder à questão de pesquisa deste projeto de dissertação.

Esta revisão foi realizada em conformidade com as recomendações de Pollok e Berge (2018) sobre a condução de uma revisão sistemática da literatura, utilizando bases de dados importantes na área, como *Scopus* e *Web of Science*, que atualmente são as principais bases de dados de resumos e citações de várias fontes, cobrindo as principais revistas científicas em diferentes áreas do conhecimento (Correa et al., 2023).

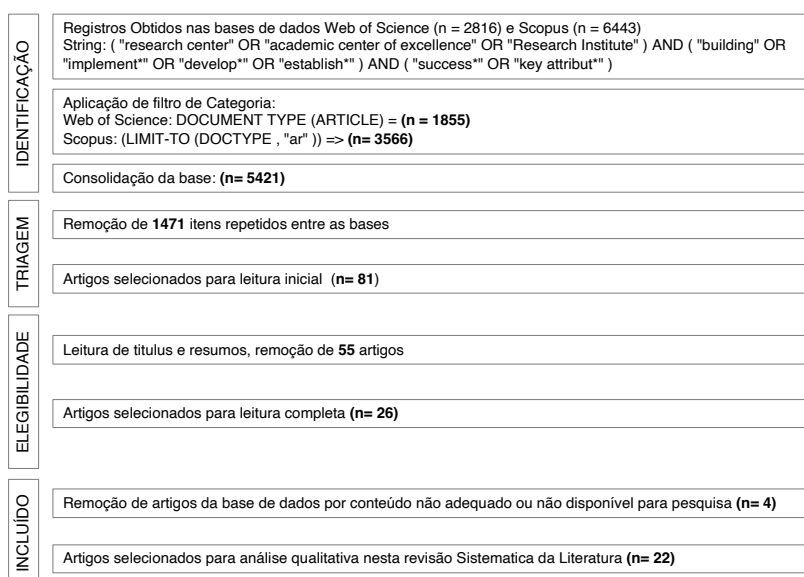
Seguindo o protocolo, foram definidos os critérios de inclusão e exclusão para a busca seleção dos artigos. As consultas às bases de dados, *Scopus* e *Web of Science* foram realizadas utilizando as seguintes *strings*: “((“research center” OR “academic center of excellence” OR “Research Institute”) AND (“building” OR “implement\*” OR “develop\*” OR “establish\*”) AND (“success\*” OR “key attribut\*))”. Os filtros de categoria aplicados aos resultados

apresentados pela busca foram restritos a artigos e o filtro para a língua aplicado foi a inglesa, o que resultou num total de 1855 artigos dentro base *Web of Science* (WoS) e 3.566 artigos dentro da base *Scopus*.

A fim de combinar os resultados e remover artigos duplicados entre as bases ou que não foram extraídos adequadamente empregou-se a ferramenta online de análise *Rayyan*, um aplicativo online gratuito que tem por objetivo auxiliar pesquisadores com metodologia de revisão sistemática e projetos de meta-análise, disponibilizado pelo Instituto de Pesquisa em Computação Qatar e que tem sido utilizado por pesquisadores das áreas da saúde, engenharia e ciências (Johnson & Phillips, 2018). O trabalho de remoção de artigos duplicados, resultou em um total de 3950 artigos, ainda se utilizando da ferramenta de análise *Rayyan*, realizou-se uma classificação a partir da leitura dos resumos, culminando numa amostra final de 81 artigos, dos quais após uma breve leitura dos títulos, resumos, introdução e resultados de cada artigo para identificar as principais contribuições sobre os fatores críticos de sucesso para a Implementação de Centro de Pesquisa Universitária, resultaram em 55 artigos.

Da mesma forma inicialmente empregada, por meio do uso da ferramenta de análise *Rayyan*, realizou-se uma classificação analisando a pertinência do conteúdo para o problema de pesquisa, culminando numa amostra final de 26 artigos dos quais 4 foram excluídos por não apresentar conteúdo adequado a proposta ou que não estavam disponíveis para leitura na íntegra, concluindo com 22 artigos que possuíam disponibilidade para consulta e leitura na íntegra, correspondendo assim ao tema deste trabalho. O percurso adotado para este método pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2: Representação esquemática da RSL.**



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Pollock e Berge (2018)

### 3.1.2 Resultados da Revisão Sistemática da Literatura

Apresenta-se aqui os resultados das análises realizadas na RSL, por meio de uma contextualização, que ajuda a criar um quadro de referência facilitando a compreensão e a interpretação de informações. Isso possibilita uma observação mais detalhada e profunda sobre este tema. Na Tabela 2, estão listados os autores, títulos e os objetivos dos artigos incluídos.

**Tabela 2: Artigos que abordam Implementação e/ou características de CPU**

Autor	Título	Objetivo
Hall, K. (2011)	University Research Centers: Heuristic Categories, Issues, and Administrative Strategies	Categorizar tipos de Centro de Pesquisa utilizando Heurística
Tornatzky, L. and Lovelace, K. and Gray, D.O. and Walters, S.G. and Geisler, E.	Promoting the Success of US Industry/University Research Centres: The Role of Leadership	Com base na literatura sobre liderança e em mais de quinze anos de experiência e pesquisa no programa Industry/University Cooperative Research Centers da National Science Foundation, os autores definem e ilustram a liderança no contexto de um centro de pesquisa I/U
Welsh, T. S. (2010)	The creation and development of a multi-disciplinary research center in an academic library	Examinar a comunicação e documentação formal e informal relacionada à criação e desenvolvimento do Centro de Pesquisa Katrina (KRC), incluindo sua missão, visão, estrutura organizacional, financiamento, desenvolvimento de coleção, alcance comunitário, pesquisa, e atividades educativas.
Mallon, W. T. (2006)	The benefits and challenges of research centers and institutes in academic medicine: Findings from six universities and their medical schools	Compreender os benefícios e desafios da utilização de centros e institutos no empreendimento de investigação acadêmica e explorar estratégias institucionais que capitalizem os pontos fortes e melhorem os pontos fracos do centro.
Youtie, J., Libaers, D., & Bozeman, B. (2006)	Institutionalization of university research centers: the case of the National Cooperative Program in Infertility Research	Avaliar até que ponto o nível e o tipo de institucionalização desenvolvida nestes centros otimizam os objetivos que foram traçados.
Bolger, P. (2021)	Delivering on the promise: how are sustainability research institutes enabling interdisciplinary research?	Fornecer uma compreensão mais profunda de como a pesquisa interdisciplinar está sendo possibilitada em institutos de pesquisa e oferece sinais de como os institutos de pesquisa podem incorporar ainda mais a interdisciplinaridade em suas unidades.
Seifried, C., Downs, B., Otto, M., & Mamo, Y. (2020)	Sport management and research centers: Information to enhance the field	Fornecer informações sobre a viabilidade e utilidade dos centros de pesquisa para o corpo docente de gestão esportiva



Autor	Título	Objetivo
Torres Zapata, I. (2019)	University Research Centres: Organizational Structures and Performance	focou na estrutura organizacional e sua influência para o melhor desempenho da pesquisa em Centros de Pesquisa Universitário.
Santoro, Michael & Chakrabarti, Alok. (1999)	Building Industry–University Research Centers: Some Strategic Considerations	Analisar a importância dos relacionamentos indústria-universidade e as considerações estratégicas dentro do contexto dessas parcerias em Centros de Pesquisa Universitária. Identificamos vários fatores que são particularmente importantes para a indústria na construção de relacionamentos com centros universitários
Ankrah, S N. and Al-Tabbaa, Omar, (2015)	Universities-Industry Collaboration: A Systematic Review	Realizou uma revisão que resultou na identificação de cinco aspectos principais, que sustentaram a teoria da Colaboração Universidade-Industria.
Durand, C. M., Prizzi, M., Sung, H., Kates, O. S., Tobian, A. A., Karaba, A. H., ... & Brown, D. (2024)	Building a successful transplant research center: Blueprints and barriers	Descrever a experiência na construção e manutenção de um centro de pesquisa multidisciplinar em transplantes com grande foco em doenças infecciosas de transplantes.
Bradke, F., Maartens, A., & Teichmann, S. A. (2023)	Key attributes of successful research institutes	Analisa a estrutura e a cultura de institutos de pesquisa bem-sucedidos, estabelecendo diferentes estratégias operacionais e destacando pontos que precisam ser levados em consideração durante sua implementação.
Fekadu, A., Oppenheim, C., Manyazewal, T., Nislow, C., Woldeamanuel, Y., Hailu, A., ... & Makonnen, E. (2021)	Understanding the key processes of excellence as a prerequisite to establishing academic centres of excellence in Africa	Descrever os principais processos de excelência como um pré-requisito para estabelecer Centro de Excelencia acadêmico na África
Aebersold, M., McCullagh, M., Titler, M., Jiang, Y., Zhang, X., Tschannen, D., & Friese, C. (2021)	Improving Patient\Population Health: Using ‘Why’ to Develop a Transformative Research Center	Estabelecer um Centro de pesquisa inovador baseado nos princípios das organizações transformacionais.
Feldman, A.M. and Force, T.L. and Whellan, D.J. and Bray, P.F. and Cheung, J.Y. and Koch, W.J.(2010)	Advancing the research mission in an academic department: The creation of a center for translational medicine	Descrever a estrutura do Centro e fornecemos evidências de seu sucesso.
Santoro, M.D. and Chakrabarti, A.K. (1999)	Corporate strategic objectives for establishing relationships with university research centers	Examinar os objetivos estratégicos da indústria para estabelecer relações com Centros de Pesquisa Universitária.
Dunhill, A. K., Thayer, P. J., & Newton, K. (2011)	The advantages and challenges of linking industrial needs with academic research	Descrever as vantagens e desafios de uma organização que vincula as necessidades industriais à pesquisa acadêmica
Pulat, B.M. and Landers, T.L. and Pulat, P.S. and Altan, M.C. and Siddique, Z. (2014)	Experiences from an NSF I/UCRC on Engineering Logistics and Distribution	Apresentar o desenvolvimento, crescimento e graduação do centro CELDi da OU a partir da supervisão da NSF. Também cita projetos de desenvolvimento específicos e aborda os fatores críticos de sucesso para esses centros nos Estados Unidos.

Autor	Título	Objetivo
Geisler, E. and Furino, A. and Kiresuk, T.J. (1991)	Toward a Conceptual Model of Cooperative Research: Patterns of Development and Success in University-Industry Alliances	Apresentar sobre como os centros evoluem em sete estágios distintos - cada um com problemas específicos, bem como barreiras e facilitadores distintos para o desenvolvimento e sucesso do centro.
Barnett, M. L., & Pihlstrom, B. L. (2010)	Considerations in establishing an oral disease clinical research center	Fornecer algumas orientações e conselhos práticos com relação aos fatores que devem ser considerados no desenvolvimento e manutenção de um centro de pesquisa clínica de doenças bucais bem-sucedido.
Meyer, E., Forbes, C., & Bowers, J. (2010)	The research center: Creating an environment for interactive research consultations	Relatar informações sobre o Centro de Pesquisa da Biblioteca Penrose da Universidade de Denver,
Louvel, S. (2016)	Going interdisciplinary in French and US universities: Organizational change and university policies. In The university under pressure	Analisar as respostas organizacionais das universidades francesas e americanas às pressões mais ou menos explícitas que enfrentam para se tornarem interdisciplinares

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os artigos apresentam dentre outros aspectos, as relações entre a indústria e a universidade, com foco nos benefícios mútuos e nos desafios inerentes a essas colaborações. Além disso abordam fatores que influenciam a construção de relacionamentos eficazes, bem como a compreensão das motivações, expectativas e métricas de sucesso de cada parte.

### 3.1.3 Frequência de periódicos ou conferências

Ao iniciar a análise descritiva de dados dos 22 trabalhos selecionados e que foram coletados dos artigos ou conferências. Nota-se que a *BMC Medical Education*, a *IEEE Transactions on Engineering Management* e a *Technovation*, apresentaram um maior destaque contando com dois trabalhos cada, enquanto os demais periódicos apresentam apenas um trabalho respectivamente, ou seja, não foi identificada concentração de publicações em revistas específicas.

### 3.1.4 Frequência de áreas de pesquisa

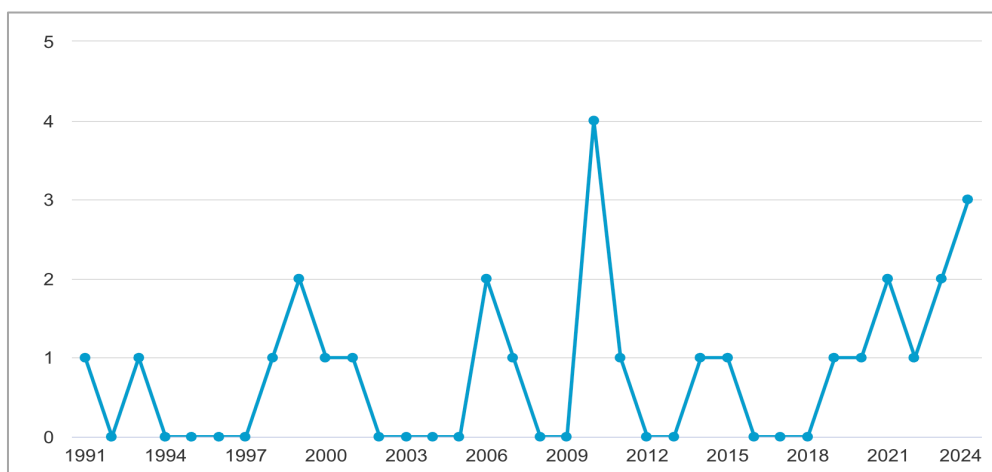
Ao analisar a distribuição dos artigos nas áreas de pesquisa, nota-se que a área de Negócios e Economia possui um destaque com 11 artigos, seguido pela Engenharia com 7

artigos, Educação, Pesquisa Educacional e Pesquisa em Operações com 4 artigos, sugerindo um interesse maior destas áreas de pesquisa, no estudo e entendimento do tema de Centros de Pesquisa Universitária.

### 3.1.5 Frequência de publicações por ano

Os estudos relacionados a Centros de Pesquisa Universitário têm apresentado uma tendência ascendente em pesquisas, conforme revela uma revisão sistemática da literatura entre 1991 e 2024. A produção acadêmica relacionada ao tema apresentou uma média constante de aproximadamente dois artigos por período, intercalada por intervalos sem publicações. No entanto, em 2010, observou-se um aumento pontual, com a publicação de quatro artigos. Posteriormente, ocorreu um período de menor atividade, com apenas um artigo publicado em 2014, seguido de outro intervalo sem novas contribuições. A partir de 2021, verifica-se um novo crescimento, com duas publicações registradas naquele ano, seguido por mais dois artigos em 2023 e três em 2024. Esses dados evidenciam que o campo de estudo sobre Centros de Pesquisa Universitária mantém o interesse, configurando-se como uma área fértil para investigações futuras, conforme ilustrado na Figura 3.

**Figura 3: Total de artigos publicados por ano.**

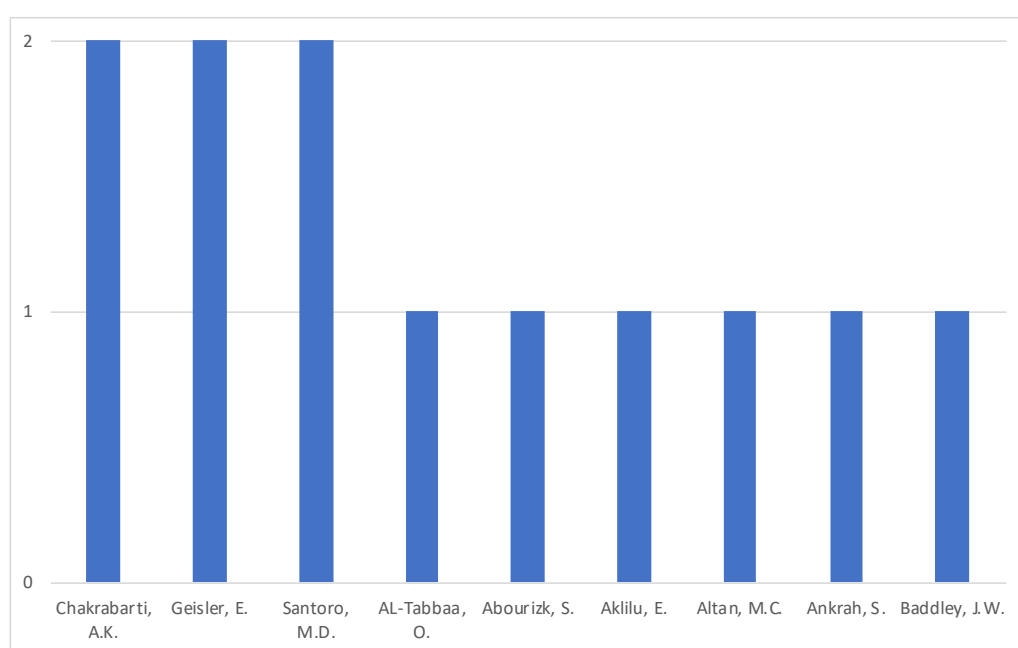


Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.6 Frequência de autores

Ao analisar os principais colaboradores nos artigos mais citados na RSL, nota-se que os 22 trabalhos selecionados contam com a participação de 85 autores únicos, sendo que cada um contribuiu com apenas um artigo. Destaca-se que os autores Chakrabarti, Geisler e Santoro foram identificados em duas publicações cada, esta distribuição sugere que não há o domínio de publicações por autores específicos na área de pesquisa, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4: Total de artigos publicados por Autor.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.7 Síntese dos Resultados da RSL

Por meio da análise dos 22 artigos encontrados na RSL, foi possível identificar um conjunto de fatores que podem facilitar a criação de Centro de Pesquisa Universitário bem sucedido, que foram cuidadosamente consolidados em dezenove tipos principais, que posteriormente foram agrupados em quatorze categorias. Esta estruturação permite uma visão clara da distribuição e da recorrência dos fatores críticos discutidos nos artigos, sendo destacados os seguintes agrupamentos:

*Missão, Objetivo, Propósito* – Conforme apontado por Hall (2011), gestores de centros são frequentemente orientados por diretores experientes a adotar estratégias consolidadas, como o foco na missão do centro e a atuação para além das funções tradicionais do corpo docente, visando ocupar um nicho específico em áreas aplicadas. Bolger (2021) reforça que os institutos apresentam, geralmente, missão, objetivos e cultura distintos das escolas, priorizando áreas específicas de pesquisa e valorizando abordagens inter e transdisciplinares com maior impacto social. Segundo Tornatzky et al. (1999), a definição da visão do centro, geralmente iniciada pelo diretor, só será efetiva se engajar membros e partes interessadas; do contrário, o crescimento do centro estará comprometido. Além disso, pequenos centros devem trabalhar de forma colaborativa com departamentos acadêmicos e outros centros para atingir suas metas e concretizar sua missão (Feldman, 2010).

*Apoio da alta administração* – Para Feldman et al. (2010), o comprometimento institucional é indispensável para o sucesso na criação de centros de pesquisa. Nesse sentido, Hall (2011) recomenda que diretores busquem ativamente o apoio do núcleo acadêmico e da administração superior. A política de engajamento da alta administração deve equilibrar a capacidade dos centros de proporcionar maior visibilidade a áreas estratégicas para a universidade (Friedman & Friedman, 1984) com práticas acadêmicas tradicionais, como publicação e financiamento baseados em disciplinas (Clark, 1998). Zapata (2019) destaca que o nível de comprometimento das universidades com atividades de pesquisa nas URCs favorece o aprimoramento de indicadores institucionais e a competitividade no cenário científico global.

*Relacionamento com Parceiros* – A identificação e avaliação criteriosa dos interesses estratégicos de potenciais parceiros, bem como a manutenção de parcerias colaborativas, são elementos centrais para o sucesso de centros de pesquisa (Hall, 2011). De acordo com Seifried et al. (2020), o fortalecimento de relações pessoais com representantes de fontes de financiamento aumenta significativamente as chances de sucesso nas propostas. Além disso, esses autores destacam a importância de acordos formais de colaboração com organizações para potencializar atividades de pesquisa e desenvolvimento.

*Visibilidade do Centros* – Atividades como conferências, workshops e trabalhos aplicados não apenas promovem o prestígio institucional, mas também fortalecem o papel acadêmico dos centros (Veres, 1988; Matkin, 2001; Slaughter & Leslie, 1997). A presença na web é outro aspecto relevante para a visibilidade; centros com sites robustos tendem a ser mais reconhecidos (Hall, 2011; Youtie, Libaers & Bozeman, 2006).

*Infraestrutura* – A infraestrutura engloba desde o espaço físico até os recursos e equipamentos necessários para as operações do centro. Bradke et al. (2023) argumentam que instalações modernas e ágeis facilitam significativamente o alcance dos objetivos de pesquisa. Zapata (2019) acrescenta que esses recursos, embora essenciais, são frequentemente genéricos, como escritórios e laboratórios. Bolger (2021) enfatiza a importância de espaços compartilhados para fomentar a colaboração, enquanto Mallon (2006) destaca que centros oferecem acesso a equipamentos e serviços especializados como diferencial.

*Comitê consultivo* – Os conselhos consultivos desempenham um papel estratégico, reunindo reitores, chefes de departamentos e administradores seniores para alinhar os objetivos dos centros com os da universidade (Hall, 2011). Segundo Geisler et al. (1991), a formação do comitê consultivo e os primeiros resultados das atividades do centro são marcos críticos no processo de implementação.

*Apoio Financeiro* (Institucional, governamental ou privado) – Barnett e Pihlstrom (2010) ressaltam a importância de garantir financiamento inicial e implementar estratégias para assegurar a sustentabilidade financeira no longo prazo. Hall (2011) destaca que a diversificação de fontes de recursos é essencial, incluindo subsídios institucionais e federais. Estratégias como a construção de relacionamentos sólidos e a busca por subsídios ajudam os centros a superar períodos de instabilidade financeira. Zapata (2019) reforça que obter apoio financeiro é uma atividade crítica para URCs e universidades.

*Ambiente de trabalho cooperativo* – Gray et al. (1998) apontam que uma cultura de trabalho cooperativa é característica de centros bem-sucedidos. Estratégias para criar um ambiente harmonioso incluem acesso a tecnologias avançadas, horários flexíveis e uma abordagem colaborativa (Hall, 2011). Mallon (2006) sugere que culturas colaborativas evitam o individualismo, promovendo o trabalho em equipe.

*Gestão de Recursos Humanos* – Os diretores enfrentam o desafio de recrutar e reter profissionais qualificados e comprometidos. A contratação de equipes autônomas e de alta qualidade, incluindo estudantes, é essencial (Hall, 2011). Öztürk (2022) argumenta que recrutamentos conjuntos entre centros e departamentos ajudam a atrair docentes de excelência, enquanto Bradke et al. (2023) destacam a necessidade de investir no treinamento de administradores.

*Liderança* – A liderança qualificada e visionária é importante para o sucesso de centros de pesquisa. Segundo Seifried et al. (2020), líderes eficazes desempenham papel estratégico ao

expandir limites e criar interações colaborativas. Bolger (2021) complementa que a liderança pode atuar como ponte entre pesquisadores e colaboradores confiáveis, fortalecendo a credibilidade institucional.

*Alinhamento Institucional* – Hall (2011) afirma que alinhar as atividades dos centros às expectativas da universidade é fundamental. Seifried et al. (2020) destacam que faculdades vinculadas a centros bem-sucedidos são leais devido ao envolvimento direto com questões de pessoal e à presença de líderes empreendedores. Zapata (2019) enfatiza que esse alinhamento beneficia indicadores institucionais e a competitividade global.

*Governança Administrativa* - A estrutura organizacional do centro deve ser bem definida, contemplando gestão, parcerias e responsabilidades. Segundo Hall (2011), a alocação de espaço reflete a saúde do centro dentro da instituição. Seifried et al. (2020) destacam que o trabalho com sistemas de apoio administrativo deve incluir delegação e alinhamento estrutural, além de estratégias de negociação relacionadas ao espaço.

*Gestão do Conhecimento* – Pulat et al. (2014) reforçam a importância de documentar todos os projetos do centro, orçamentos, níveis de financiamento e recursos, sendo essencial para atender exigências legais ou de financiadores.

*Definição de Métricas de Sucesso* – Bolger (2021) sugere que institutos devem avaliar criticamente os resultados de curto e longo prazo de seus programas para verificar se estão atingindo os objetivos interdisciplinares e colaborativos propostos. Seifried et al. (2020) argumentam que o propósito do centro influencia diretamente a definição de indicadores-chave de desempenho.

### 3.1.8 Estudo de Caso Múltiplo

No planejamento desta pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, com enfoque em um estudo de caso múltiplo. (Apêndice A), o pesquisador procurou aprofundar-se em distintas amostras de um mesmo fenômeno em diferentes contextos (Yin, 2018). Por meio dessa abordagem foi possível realizar uma análise comparativa capaz de identificar padrões e singularidades além de captar as particularidades de cada caso em seu ambiente natural. Conforme Yin (2018), essa metodologia é especialmente útil em situações que exigem uma análise minuciosa dos detalhes e das especificidades que caracterizam diversas situações ou

grupos distintos. De acordo com Hayes, Kyer e Weber (2015), estudos de caso exploratórios devem ser empregados para obter uma compreensão preliminar fundamentada sobre o que ocorre em uma determinada situação.

Segundo Yin (2018), é essencial selecionar cada caso para o estudo de modo que esses casos representem diferentes manifestações do fenômeno central em análise, permitindo assim uma comparação detalhada. Outro destaque é que a seleção dos casos não deve ser aleatória, mas orientada para aqueles que possam revelar distintas dimensões do problema investigado (Yin, 2018). A justificativa para a escolha dos casos deve ser apresentada, a fim de assegurar que cada caso contribua de maneira significativa para a compreensão abrangente do fenômeno. Com esse propósito, o pesquisador selecionou Centros ou Núcleos de Pesquisa Universitária estabelecidos em Universidades Públicas e Privadas, que atendessem a esses critérios.

Além disso, Yin (2018) sublinha que a coleta de dados em um estudo de caso múltiplo caracteriza-se por um processo variado e aprofundado, que abrange o uso de diversos métodos e fontes de informação. Entre as técnicas utilizadas, destacam-se as entrevistas em profundidade, a observação direta e a análise de conteúdos audiovisuais, todas voltadas para promover uma compreensão minuciosa de cada caso individual. Segundo o Autor, uma característica central desse tipo de estudo é a riqueza das informações obtidas, sendo que a triangulação de diferentes fontes de dados é empregada como estratégia para aprimorar tanto a confiabilidade quanto a profundidade da análise.

Por sua vez a análise de dados em estudos de caso múltiplos, de acordo com Yin (2018), adota uma abordagem que compreende processos iterativos e comparativos. Inicialmente, cada caso é analisado de forma aprofundada, com o objetivo de identificar padrões, temas recorrentes e relações significativas. Posteriormente, procede-se à comparação entre os diferentes casos, buscando evidenciar similaridades, distinções e percepções singulares que emergem das interconexões entre eles. Essa estratégia comparativa permite alcançar uma compreensão mais ampla e detalhada do fenômeno em estudo (Yin, 2018). As etapas desta pesquisa são descritas em detalhe nas subseções a seguir, conforme Tabela 3 que apresenta um resumo do método e dos procedimentos empregados ao longo do projeto.



**Tabela 3: Resumo do método e dos procedimentos de pesquisa.**

Natureza da pesquisa	Qualitativa
Abordagem metodológica	Exploratória
Paradigma	Pragmatismo
Método	Estudo de casos múltiplos
Unidade de análise	Centros de Pesquisa Universitária
	Amostra escolhida por conveniência
Procedimento de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas, com realização de observação não participante e dados secundários
Instrumento de coleta de dados	Protocolo de entrevistas
Análise dos dados	Análise de conteúdo das entrevistas e triangulação de dados

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1.9 Matriz de Amarração

A estratégia de aplicação de uma matriz de amarração proposta por Mazzon é idealizada para investigar a coerência das interações entre as diversas dimensões e direções de um estudo, visando avaliar a solidez desse processo de pesquisa científica (Telles, 2001). O modelo de Mazzon foi concebido com o intuito de assegurar a consistência e a inter-relação entre os modelos de pesquisa estabelecidos. Esse instrumento analítico, conforme Mazzon (1981), centra-se na aderência e na compatibilidade entre o modelo de pesquisa, os objetivos, as hipóteses e as técnicas analíticas previstas para o tratamento qualitativo dos dados. Assim, seu objetivo principal está nas hipóteses ou teorias propostas, além das estratégias de análise aplicadas aos dados coletados (Telles, 2001).

Segundo Bunge (2018) e Kerlinger (1984), o processo de pesquisa caracteriza-se pela especialização, pelo foco analítico, pelo método científico, pela clareza em relação aos objetivos, pela fundamentação, pela sistematização, pelo controle e pelo empirismo, com uma atenção especial à dependência do tema e das técnicas adotadas. Esta ferramenta proporciona uma perspectiva na avaliação da integridade investigativa, promovendo uma harmonização entre os objetivos estabelecidos e a validação dos dados. Recomenda-se ainda que a matriz seja utilizada de maneira sistemática, permitindo ao pesquisador esclarecer sua estrutura, bem como reconhecer suas limitações e avaliar sua utilidade, mediante uma visão consolidada do plano de intervenção, sua avaliação e eventuais ajustes, possibilitados pela análise que essa técnica oferece ao longo de todo o processo de pesquisa, conforme exemplificado na Tabela 4.

Tabela 4: Matriz de amarração deste projeto.

Questão de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos Trabalho	Objetivos Específicos Questionário	Procedimento de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de dados	Roteiro de Perguntas	Procedimentos de análise de dados
Como os fatores críticos de sucesso impactam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária?	Analisar os fatores críticos de sucesso quando se pretende a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária.	(a) Identificar fatores críticos de sucesso previamente utilizados para implementar	Identificar quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária	Entrevistas semiestruturadas com realização de anotações.	Roteiro de entrevistas remotas (online) com embasamento teórico, e ficha de observação	Pergunta 1 (Apêndice B)	Análise de conteúdo e triangulação de dados, utilização do Software Atlas.ti. Codificação e categorização para obtenção dos fatores críticos de sucesso para implementação dos CPU's
		(b) Realizar análise empírica dos fatores críticos em Centros de Pesquisa Universitária em universidades no Brasil;	Entender como o alinhamento entre o CPU e a Missão Institucional contribui para o Sucesso do Centro.			Pergunta 2 (Apêndice B)	
		(a) Identificar fatores críticos de sucesso previamente utilizados para implementar	Identificar estratégias para garantir o engajamento dos docentes e pesquisadores			Pergunta3 (Apêndice B)	
		(c) Confrontar em pesquisa/estudo de campo a relevância dos fatores críticos encontrados na literatura	Compreender como deve ser estruturada a gestão dos recursos (Financeiros e Humanos)			Pergunta 4 (Apêndice B)	
			Compreender mecanismos de Gestão e Liderança			Pergunta 5 (Apêndice B)	
		(a) Identificar fatores críticos de sucesso previamente utilizados para implementar	Compreender a influencia das parcerias externas no Sucesso do Centro			Pergunta6 (Apêndice B)	
			Identificar desafios que possam comprometer o sucesso do Centro			Pergunta 7 (Apêndice B)	
		(c) Confrontar em pesquisa/estudo de campo a relevância dos fatores críticos encontrados na literatura	Compreender fatores que influenciam a sobrevivência do Centro			Pergunta 8 (Apêndice B)	
		(a) Identificar fatores críticos de sucesso previamente utilizados para implementar	Identificar Principais Forças e Fraquezas no processo de implementação dos CPUs			Pergunta9 (Apêndice B)	
		(b) Realizar análise empírica dos fatores críticos em Centros de Pesquisa Universitária em universidades no Brasil;	Compreender experiências anteriores e percepções sobre sucesso			Pergunta 10 e 11 (Apêndice B)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A definição da unidade de análise está intrinsecamente relacionada à formulação da questão de pesquisa e às proposições que orientam o estudo. Quanto mais específicas forem essas proposições, maior será a capacidade de manter o estudo de caso dentro dos limites viáveis para a pesquisa (Yin, 2018). Conforme argumentam Goode e Hatt (1972), o estudo de caso pode ser definido como um método de organização de dados sociais que preserva o caráter integral do objeto social investigado. Esse método busca manter unidas, como uma totalidade, as características essenciais para o problema em análise científica. Nesse contexto, Collis e Hussey (2005) complementam, apontando que essa unidade de análise pode ser representada por um indivíduo, um grupo, uma instituição ou mesmo uma comunidade. Yin, (2010) enfatiza que, independentemente de a unidade de análise ser um indivíduo, um grupo, um departamento ou um evento, sua escolha não deve ser considerada definitiva. É essencial revisá-la de forma contínua para garantir que o estudo seja concluído de maneira adequada.

Nesta pesquisa, a unidade de análise selecionada foi um grupo composto por quatro universidades brasileiras que possuem Centros, Núcleos ou Institutos de Pesquisa. A escolha dessas organizações foi baseada em uma amostragem não probabilística por conveniência (Malhotra, 2019), considerando os seguintes critérios: (1) a existência de um Centro, Núcleo ou Instituto de Pesquisa; e (2) facilidade de acesso tanto à organização quanto aos entrevistados, sendo esses, Gestores de Centros ou especialistas com experiência em Centros de Pesquisa Universitária. A partir desses critérios, foram selecionadas quatro universidades, conforme apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5: Universidades analisadas.**

	UNIV1	UNIV2	UNIV3	UNIV4
<b>Tipo de Organização</b>	Pública	Privada	Pública	Privada
<b>Sede</b>	São Paulo	Rio de Janeiro	Campinas	Belo Horizonte
<b>Fundação</b>	1934	1944	1962	1958
<b>Nº de Centros/Institutos de Pesquisa</b>	42	90	21	1
<b>Entrevistados</b>	2	3	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3 *PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS*

Na segunda etapa, foram identificados na literatura os fatores críticos de sucesso (FCS) para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária. Com base na metodologia proposta por Creswell (2017), realizaram-se entrevistas semiestruturadas com especialistas, visando validar os FCS identificados. O processo foi respaldado pela análise de dados fundamentada nos princípios de Bardin (2016). Ademais, seguindo as diretrizes de Yin (2018), a incorporação de múltiplas fontes de evidência não apenas enriquece a análise, mas também consolida uma base sólida para as conclusões deste estudo. Entre as principais estratégias utilizadas para a coleta de dados no contexto de estudos de caso múltiplos destacam-se as entrevistas semiestruturadas e a análise documental.

Estas entrevistas tiveram como objetivo confirmar a relevância dos FCS encontrados na literatura junto aos especialistas, além de identificar a percepção sobre a importância dos Fatores Críticos de Sucesso para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária, capturando os seus pontos de vista de acordo com suas variadas experiências e nível de conhecimento no meio acadêmico, obtendo como resultado um conjunto destacado de fatores que foram considerados importantes pelos especialistas, para o processo de implementação dos centros. Entrevistas semiestruturadas proporcionaram um contato direto com os participantes do estudo, viabilizando uma compreensão mais aprofundada de suas experiências, perspectivas e motivações (Yin, 2018). Dessa forma, o pesquisador utilizou um roteiro preliminar de entrevista, contendo tópicos e questões alinhados aos objetivos da pesquisa (Apêndice B), mas preservou a flexibilidade para investigar temas emergentes bem como no aprofundamento dos assuntos relevantes que viessem a surgir no decorrer das entrevistas.

Para cada Universidade foi entrevistado um Gestor de Centro de Pesquisa ou Especialista com conhecimento sobre Centro de Pesquisa. Para fins de análise, os participantes foram identificados como "Entrevistado E1", "Entrevistado E2", "Entrevistado E3", e assim sucessivamente, até "Entrevistado E10". Embora o número de entrevistados possa ser considerado relativamente reduzido, há de se destacar que se trata de especialistas com notória representatividade e experiência no tema pesquisado. Essa escolha confere solidez e relevância ao estudo, uma vez que seu objetivo central é aprofundar a análise dos fatores investigados e confrontar os resultados obtidos com a literatura existente, alcançando, assim, a saturação dos dados, conforme recomendado por Yin (2018). O conceito de saturação, introduzido por Glaser e Strauss (1967), diz respeito ao estágio do processo de coleta de dados em que novas

informações deixam de acrescentar esclarecimentos significativos sobre o fenômeno investigado. Nesse sentido, a saturação é alcançada quando nenhum novo elemento relevante emerge, tornando desnecessário o acréscimo de dados adicionais para a compreensão do objeto de estudo.

De acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), o ponto de saturação é influenciado indiretamente pelo referencial teórico adotado e pelo recorte do objeto de investigação, e diretamente pelos objetivos da pesquisa, pelo nível de profundidade pretendido e pela homogeneidade da população estudada. Essas variáveis determinam o momento em que a coleta de dados se torna suficiente para atender às demandas do estudo. Fusch e Ness (2015) enfatizam a importância de distinguir entre o volume e a riqueza dos dados. Enquanto o volume refere-se à quantidade de informações coletadas, a riqueza está relacionada à profundidade, complexidade e particularidades presentes nos dados. Nesse contexto, é possível alcançar uma elevada riqueza informacional mesmo com um volume reduzido de dados, desde que a escolha seja orientada pela complexidade do objeto de estudo e pelos objetivos da pesquisa. Charmaz (2006) corrobora essa perspectiva ao argumentar que o tamanho da amostra deve ser definido em função da extensão do objeto investigado e da profundidade analítica requerida, o que reforça a pertinência do número de entrevistados nesta pesquisa. Embora não haja consenso na literatura sobre o número ideal de entrevistas, Atran, Medin e Ross (2005) sugerem como referência mínima a participação de 10 informantes, para se estabelecer um consenso confiável.

Os principais elementos que serviram para caracterizar os entrevistados são apresentados na Tabela 6. As entrevistas online foram gravadas e transcritas *verbatim* com recurso do software *Loom* instalado no navegador integrado à plataforma *Google Meet*, totalizando 85 páginas com dados de transcrição e 360 minutos de duração, conforme a Tabela 5, com registro acerca da descrição dos sujeitos, das atitudes observadas e de eventuais ocorrências relevantes, incluindo também notas reflexivas que incluem, impressões e questões que ocorreram ao pesquisador durante as entrevistas. Estas notas foram revistas durante a análise dos dados, mantendo a consciência de potenciais interferências, com o intuito de aumentar o rigor do estudo, ao identificar o viés do investigador e a informação contextual (Creswell, 2017).

Tabela 6: Perfil dos participantes das entrevistas.

Entrevistado	Instituição	Cargo	Formação	Experiência profissional (anos)	Duração da entrevista (minutos)
E1	UNIV1	Professor Titular e Coordenador de Centro	Pós-Doc em Administração	50	30
E2	UNIV1	Professor Titular e Diretor de Centro	Doutor em Engenharia de Produção	53	47
E3	UNIV2	Professor de Pós-Graduação Lato Sensu.	Doutor em Administração	43	40
E4	UNIV2	Professor e Coordenador de Centro	Doutor em Administração	37	45
E5	UNIV2	Professor e Coordenador de Centro	Doutor em Medicina	46	16
E6	UNIV3	Professor e Diretor de Centro	Doutor em Engenharia Mecânica	16	32
E7	UNIV3	Professor e Diretor de Centro	Doutor em Química	37	48
E8	UNIV3	Professor Titular e Diretor de Centro	Pós-Doc em Química	28	41
E9	UNIV4	Professor de Pós-Graduação Stricto Sensu	Doutor Arquitetura e Urbanismo	19	28
E10	UNIV4	Professor e Coordenador de Instituto de Pesquisa	Doutor em Sociologia e Demografia	20	33

Fonte: Elaborado pelo autor.

O roteiro de entrevistas (Apêndice B) começou coletando dados básicos do entrevistado, como nome, data, local, cargo, formação e experiência. A entrevista focou no entendimento sobre os fatores críticos de sucesso na visão dos entrevistados, foram abordadas questões sobre o alinhamento entre o Centro de Pesquisa e a missão institucional da universidade, liderança e gestão de recursos humanos e financeiros, passando pela governança e estabelecimento de parcerias externas, abrangendo ainda questões de inovação e sobrevivência do centro, trazendo uma reflexão sobre lições aprendidas, forças e fraquezas no processo de implementação dos Centros.

A análise de documentos administrativos da organização conforme Martins e Théóphilo (2009) foi então sugerida como uma segunda fonte de evidências e complementou as entrevistas, proporcionando uma perspectiva adicional sobre os casos investigados. Foram coletados documentos disponibilizados pelos sites e repositórios institucionais das Universidades UNI1, UNI2, UNI3 e UNI4, com ênfase em informações sobre histórico, missão,

valores e objetivos, além de normas e regimentos dessas instituições, enriquecendo a compreensão dos seus contextos organizacionais. Nesse sentido, buscou-se compreender os objetivos das Instituições analisadas na implementação dos Centros de Pesquisa, bem como os resultados esperados dessas iniciativas.

Por fim, como terceira fonte de evidência foram analisados registros em arquivos, a exemplo de orçamentos, de fluxogramas e de outros registros organizacionais (Yin, 2018). Estes instrumentos e técnicas permitiram integrar múltiplas fontes de dados, os quais convergiram de maneira triangular, constituindo uma estratégia de análise de dados (Yin, 2018; Martins & Theóphilo, 2009). Os documentos foram examinados de forma crítica, considerando sua origem, finalidade, autenticidade e relevância para a pesquisa, este acervo contou com 17 documentos totalizando 537 páginas. Dessa forma a sistematização dos materiais coletados facilita o acesso e permite a triangulação com outros dados do estudo (Yin, 2018). As fontes de evidência estão apresentadas na Tabela 7

**Tabela 7: Fontes de evidências pesquisadas.**

	UNIV1	UNIV2	UNIV3	UNIV4
<b>Entrevistados</b>	Gestores de Centro ou Especialistas. Entrevista Online	Gestores de Centro ou Especialistas. Entrevista Online	Gestores de Centro ou Especialistas. Entrevista Online	Gestores de Centro ou Especialistas. Entrevista Online
<b>Documentos administrativos analisados</b>	Regimentos Internos, Normas, Portarias			
<b>Registro em arquivos analisados</b>	Dados estatísticos de acesso público, relatórios públicos, orçamentos			

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Com relação a análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), trata-se de um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. A análise de conteúdo, como

método baseado em categorias, possibilita a organização dos elementos significativos de uma mensagem em compartimentos estruturados. Essa abordagem, de acordo com a autora, consiste em uma análise de significados que, ao mesmo tempo, se dedica à descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo presente nas comunicações, complementada por sua interpretação correspondente.

Dessa forma, o primeiro passo consistiu na organização dos dados provenientes do material bruto, envolvendo a transcrição das entrevistas, a digitalização das anotações feitas durante as interações e a separação dos documentos coletados nos sites das Universidades UNI1, UNI2, UNI3 e UNI4. Em seguida, todas as transcrições foram revisadas com base nas gravações, permitindo ao pesquisador revisitar o conteúdo e reavaliar as observações registradas durante as entrevistas.

Nesta etapa, foi realizada uma imersão no material selecionado, promovendo uma familiaridade inicial com o conteúdo por meio de uma leitura exploratória, identificando temas centrais e construindo uma base para as análises subsequentes. O processo incluiu a seleção criteriosa de documentos relevantes e a delimitação precisa do *corpus* de análise, estabelecendo os fundamentos metodológicos para uma investigação, orientada pelos objetivos definidos e apoiada no referencial teórico previamente estabelecido.

De acordo com Yin (2018), a triangulação nas entrevistas de um mesmo caso constitui uma abordagem que possibilita a comparação e o contraste entre as respostas de diferentes entrevistados dentro do mesmo contexto de estudo. Esse método foi fundamental para identificar tanto convergências quanto divergências nas narrativas, oferecendo uma visão mais abrangente e validada das percepções e experiências dos participantes. O pesquisador adotou uma postura cautelosa para evitar a indução de respostas que confirmassem apenas suas hipóteses iniciais, buscando, em vez disso, compreender de forma genuína as perspectivas dos entrevistados (Yin, 2018).

Com base nesses conceitos, os materiais coletados e sistematizados foram inicialmente organizados para a realização de uma análise intracasos, examinando separadamente as entrevistas, observações e documentos de cada universidade. O pesquisador então conduziu uma avaliação minuciosa das instituições, utilizando a técnica de triangulação de dados para cada caso analisado. Após a conclusão dessa etapa, todas as bases de dados foram consolidadas em um único conjunto, denominado *Análise das Unidades Estudadas* nesta dissertação.



A chave para uma triangulação eficaz, conforme Yin (2018) reside na habilidade do pesquisador em coletar, interpretar e integrar dados provenientes de diversas fontes de maneira sistemática e consistente. Nesse contexto, a metodologia de análise de conteúdo, conforme delineada por Laurence Bardin (2016), apresenta-se como uma abordagem rigorosa e estruturada, adequada para obter e examinar comunicações, descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou qualitativos). Tendo como objetivo central em oferecer uma interpretação objetiva, sistemática e mensurável dos conteúdos presentes em documentos e discursos, possibilitando a formulação de inferências sobre seus significados (Bardin, 2016).

Essa metodologia é estruturada em etapas bem delineadas, abrangendo a organização da análise, a codificação, a categorização, o tratamento dos resultados e a subsequente inferência e interpretação. A etapa inicial de organização incluiu uma análise preliminar, durante a qual o pesquisador se familiarizou com o material, selecionou documentos pertinentes e definiu o *corpus* de análise. Esse estágio inicial foi essencial para viabilizar uma investigação aprofundada, na qual os objetivos foram delimitados e um referencial teórico foi elaborado para orientar as etapas subsequentes do estudo.

A etapa de transformação consistiu na codificação dos dados brutos em unidades passíveis de análise. Esse processo foi caracterizado pela identificação de unidades de registro, como palavras-chave, tópicos ou conceitos, bem como de unidades de contexto, permitindo o agrupamento temático e a sistematização das informações de forma estruturada (Bardin, 2016). Nesse estágio, o pesquisador realizou a codificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), identificando elementos centrais que orientam a implementação de Centros de Pesquisa Universitária, com destaque para as relações entre objetivos institucionais, aspectos de governança e gestão, formação de parcerias e captação de recursos financeiros.

Para essa análise, foi utilizado o software Atlas.ti, integrante do conjunto de ferramentas denominados como CAQDAS (Análise de Dados Qualitativos Assistida por Computador - *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*). Esse recurso potencializou o processo de categorização, organização, sistematização e a análise dos dados (da Silva, Penha & Bizarrias, 2022). O emprego do Atlas.ti permitiu ao pesquisador ajustar de forma personalizada as conexões entre os códigos, conferindo maior precisão na elaboração das relações interpretativas entre os dados.

A etapa de categorização constituiu o núcleo central da análise de conteúdo, onde os dados codificados foram organizados em agrupamentos temáticos que representavam o

essencial das comunicações analisadas. O pesquisador conduziu uma RSL e identificou categorias recorrentes na literatura sobre os FCS para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária, como o apoio da alta gestão, suporte financeiro, infraestrutura adequada, estabelecimento de parcerias e a formação de um comitê consultivo. Essas categorias, que devem ser definidas de forma clara, relevante e objetiva, viabilizam a sistematização das informações, contribuindo para uma interpretação aprofundada dos dados (Bardin, 2016).

A etapa de avaliação dos resultados envolveu a análise das categorias estabelecidas para gerar percepções e interpretações. A dedução possibilitou ao pesquisador fazer inferências sobre aspectos profundos e conexões subjacentes nos dados, revelando os impactos implícitos das mensagens analisadas (Bardin, 2016). Foram identificadas categorias temáticas que evidenciaram a preocupação com a relevância e permanência do centro, a necessidade de um projeto com objetivo claro com seus impactos pretendidos, tanto para a academia quanto para a sociedade.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa empírica conduzida no âmbito deste estudo. São expostos os principais achados derivados da análise da literatura. Em seguida, os dados coletados por meio da pesquisa empírica serão analisados detalhadamente, buscando correlacioná-los com os elementos teóricos levantados na revisão da literatura. Por fim, realiza-se uma síntese integrativa, destacando as convergências e divergências entre os resultados das análises dos casos, de modo a responder aos objetivos da dissertação.

### 4.1 *RESULTADOS DE CAMPO E DISCUSSÃO COM A LITERATURA*

Nesta seção, seguindo as diretrizes propostas por Yin (2018) e utilizando o roteiro proposto por Miles e Huberman (1994), os resultados da pesquisa empírica apresentados na seção anterior foram analisados por meio de uma abordagem de estudos intracasos, na qual cada caso foi examinado de maneira isolada, permitindo uma compreensão aprofundada dos dados. Posteriormente, foi conduzida uma análise intercasos, com o objetivo de identificar convergências e divergências entre os casos, possibilitando uma visão mais abrangente. Os resultados foram discutidos à luz dos achados da literatura sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária, conforme detalhado na Revisão Sistemática da Literatura apresentada na seção 3.1.1 deste estudo.

#### 4.1.1 Análise agrupada por universidade

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas com especialistas de Centros de Pesquisa Universitária (CPU) em quatro diferentes universidades, complementadas pela análise de documentos institucionais e registros arquivísticos de cada instituição. Para organizar as informações e atender aos objetivos delineados nesta seção, o conteúdo foi subdividido em subseções, onde cada subseção corresponde a uma das universidades analisadas.

##### 4.1.1.1 Universidade 1 (UNIV 1)

A Universidade 1 (UNIV1) é uma universidade pública do Brasil, fundada em 1934, uma das quatro grandes universidades públicas mantidas pelo Governo do Estado de São Paulo. Possui 42 unidades de ensino e pesquisa, sendo responsável por mais de 20% da produção científica brasileira.

A UNIV1 conta com uma Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PRPI), que atua como órgão central responsável por promover a pesquisa interdisciplinar, gerenciar programas e políticas voltados à pesquisa.

A Unidade estudada, O Núcleo de Política e Gestão Tecnológica (PGT) da UNIV1 é uma instituição no campo da pesquisa interdisciplinar sobre inovação, políticas públicas e gestão tecnológica iniciado em 1981 e formalizado oficialmente em 1993. Com foco no desenvolvimento e aplicação de conhecimento teórico e empírico, o núcleo busca compreender e fomentar o papel estratégico da tecnologia no desenvolvimento econômico e social.

Suas investigações abrangem temas como políticas de ciência e tecnologia, gestão da inovação, transferência de tecnologia e empreendedorismo, oferecendo subsídios para a formulação de estratégias públicas e privadas voltadas à competitividade e sustentabilidade, consolidando-se como um espaço na interface entre academia, indústria e governo.

A estratégia de atuação da UNIV1 fundamenta-se no estímulo a parcerias com grandes empresas, no aprimoramento da infraestrutura voltada à pesquisa e no fortalecimento de grupos produtivos, além da colaboração com universidades e instituições globais, facilitando intercâmbio acadêmico e acesso a financiamento internacional. Os trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E1 e E2 evidenciam essa visão da UNIV1.

*“Essas parcerias não só nacionais como internacionais, nos dias de hoje são ainda mais importantes. Qualquer núcleo hoje de pesquisa tem que ser internacionalizado e nós fizemos vários”. (E1)*

*“Por exemplo. se você for concorrer para o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia, se você entrar sozinho, mesmo que seja o melhor, você está fora do jogo. O Instituto Nacional tem que mostrar uma cobertura nacional. Isso significa que, de novo, tem determinados campos de atividade do centro, em que você ter essas parcerias, ela é absolutamente básica, fundamental. Em outros casos, você tem uma responsabilidade social, por exemplo, você tem um programa chamado DINTER, Doutorado*

*Interinstitucional, uma instituição mais veterana ajuda uma instituição mais nova”. (E2)*

As diretrizes expressas na norma de funcionamento estão em consonância com essas afirmações, ao especificar que:

*“Os Núcleos de Projetos poderão atuar como executores de convênios com entidades de fomento, fundações ou empresas, convênios estes que deverão ser celebrados em nome da Universidade.” (RESOLUÇÃO 8029 – Art. 16)*

Ademais, a norma enfatiza a importância da colaboração interdisciplinar entre docentes como meio de ampliar o impacto das atividades de pesquisa tanto no âmbito nacional quanto internacional, bem como de estreitar os vínculos com a sociedade, conforme o trecho do documento de criação dos Núcleos que destaca os princípios de funcionamento sendo:

*“O interesse na promoção da interdisciplinaridade na organização da pesquisa científica e a ênfase em temas relevantes que permitam associar pesquisadores de competências complementares” (RESOLUÇÃO 8029 – Art. 16)*

*“A relevância da colaboração entre docentes de diferentes áreas para o incremento do impacto das atividades de pesquisa no cenário nacional e internacional, e fortalecimento da relação com a sociedade.” (RESOLUÇÃO 8029 – Art. 16)*

Na UNIV1, durante as entrevistas foram identificados 15 fatores críticos que oportunizam a implementação de um CPU. O "Apoio Financeiro" emergiu como o Fator de maior frequência, sendo mencionada em 8 referências, seguido do estabelecimento de "Parcerias Externas". Evidenciados nos trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E1 e E2.

*“No ecossistema, a relação com os grandes financiadores de pesquisa, a facilidade de acesso a eles, legitimidade junto a eles, facilita muito a obtenção de verbas que você precisa”. (E1)*

*“Ter uma fonte inicial de recursos, que pode ser uma fonte pública, tipo o FAPESP, pode ser uma fonte privada, tipo parceria com alguma entidade empresarial ou do terceiro setor ou filantropia, enfim, ter uma fonte de recursos inicial para poder taxiar na pista e decolar”. (E2)*

Observa-se aqui a concordância entre as declarações dos entrevistados e as disposições previstas na norma que regulamenta a criação de núcleos, evidenciado por meio de documentos regimentais da universidade. A norma estabelece que, para sua constituição, é imprescindível a apresentação de um plano de atividades que inclua, entre outros aspectos, as fontes de financiamento previstas.

*“As propostas de criação de Núcleos de Projetos serão submetidas de forma eletrônica e deverão conter:*

- Plano de Atividades na forma do parágrafo único;*
- Cronograma de execução;*
- Fontes de financiamento previstas.” (RESOLUÇÃO 8029 Art.4)*

Além disso, um dos critérios utilizados para avaliar a viabilidade de sua implementação é a comprovação de financiamentos anteriormente captados pelos membros do núcleo para a realização de atividades de pesquisa, conforme exposto na norma:

*“A avaliação da proposta será orientada pelos seguintes critérios:*

- Interdisciplinaridade/transversalidade e relevância do tema proposto;*
- Potencial de impacto acadêmico, tecnológico e/ou social;*
- Financiamentos para a pesquisa obtidos anteriormente pelos integrantes do Núcleo de Projetos.” (RESOLUÇÃO 8029 Art.5)*

Outros Fatores incluem o "Estabelecimento de Missão, Visão e Objetivos", sendo o norteador das atividades dos Centros. Bem como o "Alinhamento Institucional" e “Visibilidade Externa”. Como pode ser visto nos trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E1 e E2.

*“O tema tem que ser relevante, contemporâneo, instigante e voltado para o futuro. O segundo é a liderança, ter uma ou um conjunto pequeno de pessoas que tenham capacidade de convocação, visão e dedicação.” (E2)*

*“Essa visão ampla que eu falei da primeira dimensão, as relações com grandes stakeholders, de uma maneira mais ampla. Além dessa esfera, você*

*está inserindo um ecossistema... onde você tem legitimidade, você é visto muito bem". (E1)*

*"Por exemplo, se a missão institucional da universidade enfatiza muito sustentabilidade ambiental e você tem um centro de pesquisa voltado ou apoiado por alguém ou alguma empresa que o foco seja alguma coisa que contraria muito a visão atual de sustentabilidade, é questionada. mas mesmo assim funciona". (E2)*

*"O nosso grupo sempre foi muito ligado a pró-reitoria de pesquisa da universidade. Então na época que foi criado 1984 por aí, existiam pouquíssimos núcleos de pesquisa com essa relação com a pró-reitoria de pesquisa e essa relação para nós foi muito boa, nós criamos legitimidade, criamos uma relação de contribuição para com a universidade". (E1)*

Evidencia-se, neste caso, a convergência entre as afirmações dos entrevistados e os princípios estabelecidos na missão institucional da UNIV1, conforme evidenciado por meio o regimento geral da universidade, que afirma que são objetivos:

*"-Promover e desenvolver todas as formas de conhecimento, por meio do ensino e da pesquisa;*

*-Estender à sociedade serviços indissociáveis das atividades de ensino e de pesquisa" (RESOLUÇÃO 3461 Art. 2).*

Ademais, em conformidade com a norma que rege a criação dos núcleos, é exigida uma justificativa que demonstre a relevância do tema,

*"O Plano de Atividades previsto deverá conter:*

*- Justificativa demonstrando relevância do tema no que se refere à sua importância científica, social e/ou econômica; potencial impacto das atividades a serem executadas pelo Núcleo de Pesquisa; potencial impacto para a formação de pesquisadores e profissionais qualificados, potencial para angariar recursos externos à Universidade; importância do Núcleo de Pesquisa e de sua temática no contexto nacional e internacional; potencial para atrair pesquisadores estrangeiros;" (RESOLUÇÃO 8029 Art.4)*

Estes fatores refletem os principais influenciadores para a implementação de um CPU bem-sucedido. A frequência dos fatores desta universidade está apresentada na Tabela 8.

**Tabela 8: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV1.**

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>Total</b>
<b>Apoio Financeiro</b>	5	3	8
<b>Ambiente de trabalho Cooperativo</b>	1	1	2
<b>Missão, Objetivo, Propósito</b>	2	4	6
<b>Apoio da alta administração</b>	2	1	3
<b>Relacionamento com Parceiros</b>	6	2	8
<b>Recrutamento de Pessoas Chave</b>	1		1
<b>Comitê Consultivo</b>	1	2	3
<b>Visibilidade do Centro</b>	5		5
<b>Alinhamento Institucional</b>	2	3	5
<b>Lider Proeminente</b>	3	1	4
<b>Definição de Métricas de Sucesso</b>	1	2	3
<b>Liderança</b>	1	2	3
<b>Governança Administrativa</b>	1		1
<b>Planejamento</b>	1		1

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.2 Universidade 2 (UNIV 2)

A Universidade 2 (UNIV2) é uma instituição privada brasileira de ensino superior, fundada em 1944, sediada na cidade do Rio de Janeiro, abriga mais de 90 Centros de Estudos e Pesquisas. A missão da UNIV2 abarca as atividades de ensino e pesquisa, possui alianças estratégicas e uma rede global de instituições parceiras, desenvolve estratégias em colaboração com governos e organismos internacionais para melhorar a eficiência administrativa

Os Centros de Estudos da UNIV2 funcionam como unidades voltadas à pesquisa e à produção de conhecimento, abordando temas específicos de relevância para a sociedade brasileira.

As unidades estudadas estão dispostas da seguinte forma: O Centro de Administração Pública e Governo da UNIV2 (CAPG) fundado em 1989 é uma referência nacional no estudo de políticas públicas, gestão pública e governança, com atividades de pesquisa são voltadas para a solução de desafios práticos enfrentados por organizações públicas, promovendo a



interseção entre conhecimento acadêmico e aplicação prática em políticas públicas e estratégias administrativas.

O Centro UNIV2 Saúde, fundado em 1977 sob o nome de Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde, foca suas pesquisas na gestão e economia da saúde, sendo uma referência na construção de modelos de gestão mais eficientes e sustentáveis. Suas contribuições incluem o desenvolvimento de políticas e ferramentas de inovação que integram os setores público e privado, com impacto na qualidade dos serviços de saúde no Brasil.

Na UNIV2, no decorrer das entrevistas foram identificados 15 fatores críticos que viabilizam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária. Entre eles, o “Apoio Financeiro” destacou-se como o elemento de maior relevância, sendo mencionado em 10 referências durante as entrevistas, seguido pela importância do estabelecimento de uma sólida “Governança Administrativa”. Conforme apresentado nos trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E3, E4 e E5.

*“Quando não tem dinheiro disponível para projetos de pesquisa, fica bastante complicado. Atualmente, todas as boas universidades têm algum fundo de pesquisa, o próprio governo oferece fundo de pesquisa” (E3)*

*“Outra coisa que um centro de pesquisa tem que ter é acesso a recursos financeiros. Você precisa ter ou instituições de financiamento à pesquisa acadêmica, ou pesquisa aplicada, ou conexões internacionais para conseguir responder. Então, você tem que ter acesso a financiamento e pesquisa. Sem financiamento, o centro não sobrevive.” (E4)*

Observa-se aqui a concordância entre as declarações sobre o apoio financeiro, para o estabelecimento do centro, pelos entrevistados E3 e E4, no entanto, o E5 não fez qualquer menção sobre este fator para a implementação, apresentando apenas como um desafio dos centros de forma geral.

*“Os desafios são o desinteresse, a falta de grana” (E5)*

De modo geral, observa-se que as afirmações estão em alinhamento com as diretrizes estabelecidas pelo regimento dos núcleos da UNIV2, o qual define como objetivos:

*“-Auxiliar, técnica e financeiramente, projetos departamentais e interdepartamentais de pesquisa;*

*-Preparar, com base nas pesquisas realizadas, programas de informações aos professores e alunos, às empresas e ao público em geral”*  
(Regimento UNIV2 Art. 34)

Outros fatores de destaque incluem a definição clara de “Missão, Visão e Objetivos”, que serve como orientador das atividades dos Centros, bem como a presença de uma “Liderança Proeminente”, considerada essencial para assegurar o prestígio do Centro. Também foram evidenciados a formação de “Parcerias Externas” e a criação de um “Comitê Consultivo”, ambos apontados como elementos-chave no processo de implementação. Como pode ser visto nos trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E3, E4 e E5.

*“Bom, veja só, um centro de pesquisa é uma organização. Nenhuma organização sobrevive se não tiver uma estratégia. Qual é a sua visão? Qual é a sua missão? Qual é a sua estratégia? São coisas diferentes, visão, missão e estratégia.” (E3)*

*“Vamos dizer assim, eu acho que ele só tem a ganhar se ele fizer intercâmbios, alianças. com universidades do mundo inteiro” (E3)*

*“O centro começa pequenininho, daí lança um trabalho, lança outro, mas aqui na nossa missão, quando eu olho os centros que existem, você vê à frente do centro de pesquisa pessoas que têm essa capacidade de atrair projetos, atrair equipes, mas também que tem legitimidade naquele campo de atuação.” (E4)*

*“Não tem receita de bolo, tá? Porque a gente tem desastres com parcerias com empresas, com o terceiro setor, com outras universidades, e a gente tem parcerias que funcionam, à medida que você exercita esses tipos de parcerias, a gente vai aprendendo também quais são as armadilhas, o que a*

*gente não pode fazer, o que a gente pode fazer. Então, isso é muito importante.”*  
(E4)

*“Eu tenho a impressão de que entre os diferentes fatores críticos de sucesso, o apoio de outras organizações, o engajamento da alta direção e a clareza de para que se quer fazer aquilo.”* (E5)

*“Eu acho que faz toda a diferença o centro ter essas... o centro ter essas parcerias. Porque, de verdade, ninguém faz pesquisa sozinho hoje em dia, né?”* (E5)

Identifica-se, neste caso, uma convergência entre as declarações dos entrevistados e os princípios norteadores do regimento da UNIV2. De acordo com as evidências apresentadas nos arquivos institucionais, este regimento estabelece que cabe a cada departamento, dentro de suas respectivas áreas do conhecimento, a responsabilidade de:

*“- Cada departamento terá a missão de, em suas áreas do conhecimento, fomentar a produção e difusão do conhecimento e prover conteúdo para as disciplinas sob sua responsabilidade, assegurando sua excelência, planejando o recrutamento e ajudando no desenvolvimento dos docentes.”* (Regimento UNIV2 Art. 27)

Esses fatores refletem os principais determinantes para o sucesso na estruturação de um CPU. A frequência com que cada fator foi identificado nesta universidade encontra-se detalhada na Tabela 9.

**Tabela 9: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV2.**

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Total</b>
<b>Apoio Financeiro</b>	5	4	2	10
<b>Missão, Objetivo, Propósito</b>	3	3	1	7
<b>Apoio da alta administração</b>		1	1	2
<b>Relacionamento com Parceiros</b>	1	3	1	5
<b>Recrutamento de Pessoas Chave</b>		1	1	2
<b>Comitê Consultivo</b>		4	1	5
<b>Visibilidade do Centro</b>		2		2
<b>Alinhamento Institucional</b>	1	1	1	3
<b>Lider Proeminente</b>		5	1	6
<b>Liderança</b>	1	1		2

<b>Governança Administrativa</b>	2	6	1	9
<b>Compreensão do Contexto</b>		2		2
<b>Gerenciamento de pessoas (treinar, engajar)</b>		1		1
<b>Reconhecimento de Mérito</b>		1	2	3
<b>Equidade e Diversidade</b>		1	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.3 Universidade 3 (UNIV 3)

A Universidade 3 (UNIV3), é uma universidade pública do Brasil, fundada em 1962, diferentemente da maioria das universidades brasileiras, que surgiram da consolidação de escolas e institutos preexistentes, a UNIV3 foi concebida como um sistema integrado de centros de pesquisa desde sua criação. A UNIV3 responde por cerca de 15% da produção científica nacional e lidera a produção de patentes entre organizações de pesquisa no país.

Atualmente, a UNIV3 conta com uma estrutura composta por 24 unidades de ensino e pesquisa, 21 centros e núcleos interdisciplinares, além de 31 Grandes Centros Temáticos de Pesquisa associados a programas da FAPESP e do CNPq. A universidade possui parceria com grandes empresas nacionais e internacionais para desenvolver pesquisas e soluções relacionadas a mudanças climáticas, eficiência energética e conservação ambiental.

As unidades estudadas estão dispostas da seguinte forma:

O Centro de Estudos do Petróleo (CEPETRO), da UNIV3, instituído em 1987, desempenha um papel estratégico na pesquisa e desenvolvimento voltados à indústria do petróleo e gás. Atuando na interface entre ciência, tecnologia e mercado, o centro promove soluções para os desafios energéticos, consolidando-se como um dos principais polos acadêmicos nesse setor no Brasil.

O Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas (CPQBA), criado em 1986 é exemplo de integração entre ciência básica e aplicada. Suas pesquisas abrangem áreas como biotecnologia, fitoterapia e agricultura sustentável, contribuindo para o avanço científico e tecnológico com impacto direto no desenvolvimento sustentável e na preservação da biodiversidade.

O Centro de Inovação em Novas Energias (CINE), criado em 2021 é dedicado à pesquisa e desenvolvimento de tecnologias inovadoras no campo das energias sustentáveis. O centro foca na transição energética, investigando soluções avançadas como dispositivos de

armazenamento de energia, hidrogênio verde, materiais emergentes e processos para a captura e conversão de carbono. integra pesquisadores, indústrias e instituições nacionais e internacionais, promovendo a criação de conhecimento científico e sua aplicação prática.

Na UNIV3 ao longo das entrevistas, foram identificados 15 fatores críticos que facilitam a implementação de Centros de Pesquisa Universitária (CPU). O “Apoio Financeiro” foi novamente apontado como o fator mais intenso, sendo mencionado em 13 referências nas entrevistas, seguido pelo fortalecimento de “Parcerias Externas”. Conforme observado nos trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E6, E7 e E8.

*“Financiamento pra pesquisa, então assim, você tem que ter, porque senão ele vira... é realmente difícil de fazer as atividades” (E6)*

*“As parcerias nacionais as internacionais até é interessante para você entender como os projetos de pesquisa são feitos, como é que eles estão estruturados etc. Então, isso é importante, ter essas parcerias” (E6)*

*“Recursos financeiros, a gente tem um recurso que a gente chama de orçamentário, que vem direto da administração central e ele praticamente é destinado na grande maioria dele, para contas já, para destinos certos” (E7)*

*“A importância, o estabelecimento das parcerias é para trazer recursos, né?” (E7)*

*“Primeira coisa, financiamento. Não adianta você criar um centro sem um investimento que você consiga ser um diferencial, se não, é ficar mais um, mais ali um nem sei se pode chamar um centro né, mas tudo muito depende do investimento inicial que você tem” (E8)*

*“Por exemplo, essa parceria que a gente fez com um banco, no ano passado, foi muito importante pra gente. Tá dando uma visibilidade enorme. Então, essa com certeza é um fator crítico mesmo para o sucesso. Procurar parceiros externos, trazer pessoas com outras visões para acompanhar, por exemplo, ter um conselho” (E8)*

Observa-se, neste contexto, uma convergência entre as declarações dos entrevistados e as diretrizes expressas no regimento da universidade e de seus respectivos centros, conforme

Regimento Geral da Universidade o qual prevê que:

*“A Universidade incentivará a pesquisa por todos os meios ao seu alcance tais como:*

- Concessão de bolsas especiais de pesquisa, em categorias diversas, principalmente na de iniciação científica*
- Concessão de auxílios para execução de projetos específicos*
- Realização de convênios com agências nacionais, estrangeiras e internacionais*
- Intercâmbio com outras instituições científicas, estimulando os contatos entre pesquisadores e o desenvolvimento de projetos em comum*
- Promoção de congressos, simpósios e seminários para estudos e debates” (REGIMENTO GERAL Art. 75)*

Ademais, destaca-se o incentivo ao estabelecimento de redes de contato entre pesquisadores e ao desenvolvimento colaborativo de projetos.

Outros fatores destacados incluem o Estabelecimento de “Missão, Visão e Objetivos”, que guia as atividades dos Centros, além do “Alinhamento Institucional” e da “Visibilidade Externa”. De acordo com trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E6, E7 e E8.

*“Eu acho que a primeira coisa específica é você ter um tema bem definido. Tema de pesquisa é um grande tema, não precisa ser um tema em detalhes, mas é ter um tema bem definido” (E6)*

*“Então, você tem um centro que ele tá dentro da universidade, aí você tem centros de pesquisa que estão fora também, né, são centros específicos. Mas dentro da universidade, o sucesso, acredito, o sucesso do centro é você estar vinculado à missão básica que é a formação de pessoal, de alguma forma” (E6)*

*“Então, essa área de pesquisa, a parte mais séria, vamos dizer assim, voltada para a sociedade, mas essa parte de atenção também voltada, lógico, para a sociedade. Acho que esses fatores que a universidade tem isso como seus*

*três objetivos principais, acho que a gente consegue alinhar bastante com o objetivo central da universidade.” (E7)*

*“Tem várias parcerias com universidades, principalmente aqui da América do Sul, mas Portugal e Espanha também. Existem projetos de pesquisadores aqui com essas universidades. Então, isso é uma maneira de divulgar o trabalho, apresentar e nos tornarmos mais conhecidos” (E7)*

*“Acho que é importante também definir a missão desse centro. Dentro dessa missão que nossa é acompanhar a transição energética, dar valor à transição energética” (E8)*

*“Uma outra coisa que é importante é que esse centro também tem uma visibilidade. Não adianta você criar um centro que fique ali e que não vai interagir com a sociedade, não vai interagir com outros parceiros, com a iniciativa privada, que não vai interagir com outras universidades, enfim. Eu acho que isso realmente é importante, ter essa visibilidade.” (E8)*

Constata-se, dessa forma, a consonância entre as declarações dos entrevistados e as normativas estabelecidas nos regimentos da universidade e de seus centros. De acordo com as informações obtidas o regimento interno, estas normativas determinam que os centros têm como atribuição:

*“-Promover o desenvolvimento de Pesquisas Científicas e Tecnológicas próprias ou em convênio com outras instituições*

*-Interagir com os demais órgãos oficiais e empresas através de convênios e contratos, respeitadas as normas da Universidade, visando à realização de pesquisa e extensão de serviços à comunidade” (REGIMENTO INTERNO Art 1)*

Além disso, conforme o Regimento, cabe aos centros disseminar os resultados das pesquisas:

*“-Divulgar seus trabalhos e promover discussões sobre temas relacionados com tecnologia do petróleo através de semanas de estudos,*

*seminários, colóquios, conferências, publicações e intercâmbio científico com instituições nacionais e estrangeiras. (REGIMENTO INTERNO Art 1)*

Esses fatores representam os principais determinantes para o sucesso na implantação de um CPU. A frequência de menções a esses fatores encontra-se detalhada na Tabela 10.

**Tabela 10: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV3.**

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>Total</b>
<b>Apoio Financeiro</b>	7	3	3	13
<b>Ambiente de trabalho Cooperativo</b>		2		2
<b>Missão, Objetivo, Propósito</b>	2	1	1	4
<b>Infraestrutura</b>	2	2	2	6
<b>Apoio da alta administração</b>		2		2
<b>Relacionamento com Parceiros</b>	1	2	4	7
<b>Recrutamento de Pessoas Chave</b>		1	1	2
<b>Comitê Consultivo</b>	2	1	3	6
<b>Visibilidade do Centro</b>	1	3	1	5
<b>Alinhamento Institucional</b>	2	1	1	4
<b>Lider Proeminente</b>		1	1	2
<b>Definição de Métricas de Sucesso</b>			2	2
<b>Liderança</b>	1	1		2
<b>Governança Administrativa</b>	5	1	2	8
<b>Gerenciamento de pessoas (treinar, engajar)</b>	6	1	2	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.4 Universidade 4 (UNIV 4)

A Universidade 4 (UNIV4) é uma instituição privada de ensino superior, fundada em 1958, localizada em Belo Horizonte. A missão da UNIV4 é fomentar o desenvolvimento socioambiental por meio de uma formação acadêmica, abrangendo aspectos humanistas, científicos e tecnológicos. Além disso, busca integrar a produção e disseminação do conhecimento nas áreas de ciências, artes e cultura com a sociedade, promovendo uma interação entre a universidade e a comunidade.

As atividades de pesquisa científica concentram-se no Instituto de Ciências Sociais (ICS), vinculadas aos quatro departamentos que compõem o Instituto: Arquitetura e Urbanismo,



Ciências Sociais, Relações Internacionais e Serviço Social. A maior parte dos recursos destinados às pesquisas conduzidas no ICS é fornecida ou intermediada pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIV4, complementada por diversas fontes externas de financiamento para projetos científicos e tecnológicos, que promove integração entre engenharia, saúde e ciências computacionais, desenvolvendo projetos relacionados à conservação ambiental e desenvolvimento sustentável, com foco em biomas brasileiros.

A Unidade estudada, O Instituto de Ciências Sociais da (ICS) UNIV4 criado em 2010 tem como foco, análises sobre os fenômenos sociais contemporâneos, com uma abordagem interdisciplinar, suas pesquisas englobam temas como política, economia, cultura e desigualdade, oferecendo contribuições para o entendimento e a transformação das dinâmicas sociais no Brasil e no mundo.

Na UNIV4, foram identificados 12 fatores críticos que facilitam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária. O “Apoio Financeiro” destacou-se novamente como o fator de maior relevância, sendo mencionado em seis ocasiões durante as entrevistas, seguido pela formação de “Parcerias Externas”. Conforme os trechos abaixo com os depoimentos dos Entrevistados E9 e E10.

*“Eu tenho um respaldo da instituição, um respaldo institucional, ele já te coloca numa posição mais confortável com relação, por exemplo, à infraestrutura, recurso” (E9)*

*“Tem uma hora que dependendo, acho que atrapalha, você tem muita parceria, porque cada um tem uma cobrança diferente, o tempo dos lugares é diferente, então às vezes é até mais difícil de se exigir. Então acho que depende, depende da proposta, depende do papel de cada parceria, etc. Mas que pode ser bem importante, vai trazer uma projeção maior, pode trazer mais recursos, tanto financeiros quanto de humanos, e um reconhecimento. Essa questão também do reconhecimento dentro da rede da pesquisa, ela é importante quando você tem parceiros fora, outras instituições e tudo” (E9)*

Percebe-se, assim, o alinhamento entre as declarações dos entrevistados e as disposições descritas no regimento da universidade, conforme demonstrado nos registros institucionais da universidade. Este documento enfatiza que a instituição tem como finalidade a promoção de um ensino de excelência em diferentes níveis de atuação, além de fomentar e

apoiar pesquisas nos campos filosófico, teológico, científico, tecnológico e artístico. O objetivo é contribuir para o avanço da ciência, da tecnologia, da inovação e para a criação e difusão da cultura, ampliando a compreensão do ser humano e de seu contexto. O regimento também prevê a disseminação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, bem como a cooperação com entidades públicas, privadas, estrangeiras ou internacionais para a realização de pesquisas e prestação de serviços.

Outros fatores significativos incluem o Estabelecimento de “Missão, Visão e Objetivos”, que orienta as atividades dos Centros, além do “Alinhamento Institucional” e da “Visibilidade Externa”. Como pode ser verificado nos depoimentos dos Entrevistados E9 e E10.

*“Então, isso é muito importante, porque quando a gente vai propor uma pesquisa, a gente já entende qual que é o direcionamento que a gente deve dar, qual o recorte, qual que é o pano de fundo, os valores que a gente deve incorporar à pesquisa” (E9)*

*“Isso cria um certo ciclo virtuoso para a gente propor pesquisas, novas pesquisas. Isso acaba os congressos sendo uma inspiração para o pesquisador de como você pode dar prosseguimento ou... fazer conexões também com outras universidades. Então, eu acho que é isso, a participação de conferências, publicação de artigos, que gera também um diálogo, uma conversa. Então, eu acho que é fundamental.” (E9)*

*“No nosso caso estava totalmente alinhado, né? Era um grupo de pesquisa que já nascia dentro de uma atividade administrativa com o apoio da instituição. Então, assim, estava bem alinhado. Eu acho que isso faz muita diferença por várias questões, assim. Ela faz diferença tanto no apoio interno que você vai receber” (E10)*

*“Acho que essa visão que a gente tem hoje, que o trabalho tem um impacto maior do que a publicação, ela é uma forma da gente trazer, né? Então, as pessoas têm blogs, sites, bancos de dados compartilhados, faz tudo isso numa estratégia mesmo de trazer um apoio maior” (E10)*

Conforme se observa, há uma correspondência entre as declarações dos entrevistados e as diretrizes estabelecidas no regimento da universidade. No qual estabelece que a instituição tem como objetivo fomentar e apoiar a pesquisa nas áreas filosófica, teológica, científica, tecnológica e artística, além de promover o diálogo interdisciplinar e a integração entre os diversos campos do conhecimento. Também visa à divulgação de saberes culturais, científicos e técnicos, à oferta de serviços especializados à comunidade e ao estabelecimento de uma relação de reciprocidade com esta, assim como à cooperação com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, na realização de pesquisas. Esses elementos representam os principais determinantes para o sucesso na implantação de um CPU. A distribuição da frequência desses fatores para esta universidade é apresentada na Tabela 11.

**Tabela 11: Frequência dos fatores citados na Universidade UNIV4.**

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>	<b>Total</b>
<b>Apoio Financeiro</b>	5	1	6
<b>Ambiente de trabalho Cooperativo</b>		3	3
<b>Missão, Objetivo, Propósito</b>		4	4
<b>Infraestrutura</b>	2	1	3
<b>Apoio da alta administração</b>		2	2
<b>Relacionamento com Parceiros</b>	2	2	4
<b>Recrutamento de Pessoas Chave</b>	1	2	3
<b>Visibilidade do Centro</b>	1	2	3
<b>Alinhamento Institucional</b>	1	1	2
<b>Liderança</b>	2	1	3
<b>Governança Administrativa</b>		2	2
<b>Gerenciamento de pessoas (treinar, engajar)</b>		2	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2 ANÁLISE DAS UNIDADES PESQUISADAS

Os fatores que influenciam a criação dos Centros de Pesquisa Universitário, nas unidades pesquisadas, são diversos e variam conforme sua localização geográfica e estrutura de funcionamento, sendo pública ou privada. No entanto, há um consenso entre os entrevistados dessas universidades sobre a importância dos recursos financeiros, para a criação e manutenção das atividades dos Centros. Além disso, nota-se que o estabelecimento e a manutenção de parcerias externas se tornam um fator importante, seja para a obtenção de recursos, o aumento

do alcance das pesquisas e compromissos que podem apoiar a sobrevivência dos Centros. Conforme apresentado na Figura 5.

**Figura 5: Representação da Frequência dos FCS citados nas unidades pesquisadas.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outros fatores importantes são a definição de uma Missão, Visão e Objetivo do Centro, norteando as atividades dos Centros e demonstrando solidez e planejamento. O estabelecimento de uma governança administrativa eficiente é um pilar fundamental para o sucesso dos centros de pesquisa, impactando diretamente sua capacidade de gerar conhecimento, atrair recursos e contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico. Cabe destacar ainda que durante o procedimento de coleta buscou-se alcançar a saturação nos dados, ou seja, quando nenhum novo elemento relevante emerge, tornando desnecessário o acréscimo de dados para a compreensão do objeto de estudo, o que foi notado a partir dos dados coletados entre o entrevistado 8 e o

entrevistado 10. A distribuição da frequência desses fatores nas unidades pesquisadas pode ser observada na Tabela 12.

**Tabela 12: Frequência dos fatores citados nas unidades pesquisadas.**

	UNIV1		UNIV2			UNIV3			UNIV4		
Fator Crítico de Sucesso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Apoio Financeiro	5	3	4	4	2	7	3	3	5	1	38
Relacionamento com Parceiros	5	2	1	3	1	1	2	4	2	2	24
Missão, Objetivo, Propósito	2	4	3	3	1	2	1	1		4	21
Governança Administrativa	1		2	6	1	5	1	2		2	20
Visibilidade do Centro	5			2		1	3	1	1	2	15
Comitê consultivo	1	2		4	1	2	1	3			14
Alinhamento Institucional	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	14
Figura do Líder Proeminente	3	1		5	1		1	1			12
Gestão Recursos Humanos				1		6	1	2		2	12
Liderança	1	2	1	1		1	1		2	1	10
Infraestrutura						2	2	2	2	1	9
Apoio da alta administração	2	1		1	1		2			2	9
Recrutamento de Pessoas Chave	1			1	1		1	1	1	2	8
Ambiente de trabalho Cooperativo	1	1					2			3	7
Definição de Métricas de Sucesso	1	2						2			5
Reconhecimento de Mérito				1	2						3
Gestão do Conhecimento			2	1							3
Compreensão do Contexto				2							2
Equidade e Diversidade				1	1						2
Planejamento	1										1

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa de análise dos resultados envolveu a revisão das categorias estabelecidas com o propósito de gerar *insights* e a dedução possibilitou então ao pesquisador explorar aspectos importantes e relações implícitas nos dados coletados, revelando os impactos subjacentes nas mensagens examinadas (Bardin, 2016). O pesquisador identificou relações entre fatores que influenciaram nas menções e dessa forma a importância dos fatores para implementação de Centros de Pesquisa Universitária. A análise de conteúdo se firmou como uma metodologia consistente para explorar as implicações ocultas em textos de natureza comunicacional. (Bardin, 2016).

Quando confrontados os fatores críticos de sucesso encontrados na literatura, com os achados no estudo de caso, destaca-se que há um alinhamento entre os fatores que apresentaram

maior intensidade, sendo eles os fatores, apoio financeiro e o estabelecimento da missão, Objetivo e Propósito dos centros. Outro ponto a se observar é que houve uma certa variação entre os demais fatores com relação a percepção dos níveis de intensidade entre a literatura e o estudo de caso, conforme apresentado na tabela 13.

**Tabela 13: Análise de FCS da literatura comparada a pesquisa empírica.**

<b>Agrupamento dos Fatores</b>	<b>Literatura</b>	<b>Pesquisa Empírica</b>
Apoio Financeiro	29	37
Relacionamento com Parceiros	21	24
Missão, Objetivo, Propósito	18	21
Liderança	17	22
Infraestrutura	14	9
Visibilidade do Centro	12	15
Gestão de Recursos Humanos	9	10
Ambiente de trabalho Cooperativo	8	7
Governança Administrativa	8	20
Comitê consultivo	7	14
Apoio da alta administração	6	9
Alinhamento Institucional	3	14
Gestão do Conhecimento	2	3
Definição de Métricas de Sucesso	1	5
Reconhecimento de Mérito		3
Compreensão do Contexto		2
Equidade e Diversidade		2
Planejamento		1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da análise da variação na percepção de intensidade dos fatores, novos fatores afloraram durante as entrevistas e apesar de menor intensidade verificada, são fatores que devem ser considerados no planejamento de criação de um CPU, respectivamente o Reconhecimento de Mérito, Compreensão do Contexto, Equidade e Diversidade e o Planejamento, conforme detalhamentos a seguir.

*Reconhecimento de Mérito* – Este fator, conforme os relatos dos entrevistados, está relacionado ao reconhecimento dos integrantes do Centro de Pesquisa em função dos resultados obtidos por meio dos estudos desenvolvidos. Este reconhecimento promove engajamento, sentimento de pertencimento e prestígio entre os membros do Centro, ampliando a valorização para além da figura da Liderança, abrangendo todos os participantes.

*Compreensão do Contexto* - De acordo com as informações fornecidas pelos entrevistados, este fator se refere à capacidade de entender o ambiente em que o Centro será inserido. Esse entendimento é essencial para garantir que a criação da instituição de pesquisa

estabeleça uma conexão eficaz entre a produção acadêmica e os diversos elementos envolvidos, como pessoas impactadas, estruturas organizacionais e outros fatores que podem influenciar, positiva ou negativamente, o alcance dos objetivos e o êxito do Centro.

*Equidade e Diversidade* – Segundo os relatos dos entrevistados, este fator, ainda que relativamente recente, tem ganhado relevância e, inclusive, sido incorporado como critério para a aprovação de financiamentos. Ele visa garantir uma composição equilibrada nas equipes de pesquisa, promovendo a participação equitativa de pesquisadores e pesquisadoras. Além disso, esse aspecto demanda a aplicação de um tratamento imparcial e indistinto, prevenindo, por exemplo, diferenciações que classifiquem integrantes como "pesquisadores de primeira ou segunda classe."

*Planejamento* – Conforme destacado pelos entrevistados, este fator enfatiza a necessidade de um planejamento criterioso e estruturado antes da implementação do Centro. Esse planejamento deve contemplar aspectos relacionados à gestão, execução, geração de impactos e avaliação de resultados, sendo consolidado em um projeto formal que oriente as ações futuras.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como foco atender ao terceiro objetivo deste estudo, confrontando os dados sobre FCS encontrados na pesquisa de campo descritos na seção anterior com os fatores identificados na literatura conforme descrito na RSL, tendo em vista que de acordo com a teoria da contingência, não existem melhores processos ou maneiras que podem levar as organizações ao sucesso (Donaldson, 2001).

Considerando a ordenação das menções aos fatores críticos identificados, observa-se alinhamento com a literatura no que tange ao fator *Apoio Financeiro*. Barnett e Pihlstrom (2010) destacam a importância de assegurar recursos iniciais e desenvolver estratégias que garantam a sustentabilidade econômica a longo prazo. Da mesma forma, Zapata (2019) enfatiza que a captação de recursos financeiros constitui uma atividade essencial para Centros de Pesquisa Universitária e universidades. Nesse mesmo sentido, Hall (2011) salienta que o suporte financeiro é um elemento fundamental, com potencial para determinar o sucesso ou o fracasso de um centro de pesquisa. Os resultados do estudo empírico corroboram essas abordagens, uma vez que os entrevistados sublinharam a necessidade de financiamento, tanto

para viabilizar a implementação quanto para sustentar a operação do centro ao longo do tempo, dessa maneira conforme citado por um entrevistado: “é necessário ter uma fonte de recursos inicial para poder taxiar na pista e decolar”.

Outro aspecto de convergência identificado entre a literatura e o estudo empírico refere-se ao fator *Relacionamento com Parceiros*. Hall (2011) argumenta que a identificação e avaliação minuciosa dos interesses estratégicos de potenciais colaboradores, bem como a consolidação de parcerias cooperativas, constituem elementos cruciais para o êxito de centros de pesquisa. Da mesma forma, Geisler (1991) ressalta que o vínculo com parceiros influencia tanto o desenvolvimento quanto a capacidade futura do centro. Os achados do estudo empírico reforçam essa perspectiva, apontando que o centro não opera de forma isolada. O relacionamento com parceiros é essencial para a criação e consolidação do Centro, abrangendo não apenas a geração de conhecimento, mas também a ampliação das possibilidades de captação de recursos financeiros.

Além disso, observa-se uma convergência entre a literatura e os resultados empíricos nos fatores *Visibilidade do Centro* e *Apoio da Alta Administração*. A literatura indica que a visibilidade, alcançada por meio da publicação de resultados de pesquisa, pode atrair novos membros de destaque acadêmico (Santoro & Chakrabarti, 1999; Welsh, 2010). Hall (2011) reforça que a promoção de conferências e o desenvolvimento de trabalhos aplicados, conforme mencionado por Veres (1988), não apenas aumentam o prestígio institucional, mas também apoiam atividades acadêmicas. Já o fator *Apoio da Alta Administração* é associado a benefícios relevantes para os centros de pesquisa, podendo desempenhar um papel primordial na viabilização de sua implementação e funcionamento eficiente (Ankrah & Al-Tabbaa, 2015). Pulat et al. (2014) destacam que a presença de um representante parceiro com uma posição elevada na estrutura de gestão pode ser decisiva para lidar com questões mais complexas, especialmente aquelas que envolvem níveis significativos de financiamento. Mallon (2006) ressalta que a eficácia na utilização de centros e institutos de pesquisa está intrinsecamente ligada à liderança institucional, enfatizando que o envolvimento ativo da administração superior é essencial para garantir o alinhamento estratégico e o sucesso das iniciativas conduzidas por esses centros.

Esses fatores mostraram-se alinhados aos resultados da pesquisa empírica, que evidenciaram a importância estratégica da visibilidade do centro. Nesse contexto, ressaltou-se a necessidade de promover o reconhecimento do trabalho desenvolvido, tanto no âmbito da divulgação científica quanto na comunicação direcionada à sociedade em geral. Estratégias



como a realização de eventos e conferências foram destacadas como instrumentos eficazes para ampliar o alcance e o impacto das atividades do centro. Destacou-se a importância do suporte institucional, especialmente por parte da administração central, no que se refere à disponibilização de infraestrutura e recursos, sejam eles humanos ou materiais. Evidenciou-se que, sem o comprometimento e o investimento da administração central no sucesso do centro, sua implementação e funcionamento tornam-se inviáveis, reforçando que a confiança e o apoio institucional são fatores determinantes para o êxito dessas iniciativas.

A pesquisa identificou um descompasso na priorização do fator *Missão, Objetivo e Propósito*, quando comparado à sequência apresentada na literatura. Estudos sugerem que gestores devem centralizar seus esforços na definição precisa da missão do centro, considerando essa etapa como fundamental (Hall, 2010). De maneira análoga, Aebersold et al. (2021) ressaltam que a formulação das declarações de missão e visão constitui uma das primeiras etapas para a criação de um centro de pesquisa. Com relação aos resultados da pesquisa empírica, o fator *Missão, Objetivo e Propósito* figura em posição subsequente ao fator *Liderança*, contudo, se revela de grande importância, sendo reconhecida a relevância de uma definição clara das intenções institucionais, metas almejadas e objetivos estratégicos norteando as atividades do Centro. Esses elementos são fundamentais para a capacidade do centro em atrair talentos, além de exercerem um papel estratégico na captação de parceiros externos, incentivando o desenvolvimento de novos projetos e, conseqüentemente, ampliando as possibilidades de obtenção de financiamento.

Além disso, o fator *Liderança* é destacado na literatura como essencial, com ênfase na importância de lideranças que desempenhem papéis de facilitadores e garantam a credibilidade institucional do centro (Bolger, 2021). Nesse contexto, Seifried et al. (2020) defendem que centros de pesquisa bem-sucedidos são liderados por indivíduos qualificados, com visão estratégica e habilidades de gestão. De maneira complementar, Tornatzky et al. (1999) ressaltam que, embora o poder intelectual de uma agenda de pesquisa possa sustentar um centro por um período limitado, é a liderança que possibilita seu crescimento e consolidação a longo prazo. Assim, o impacto da liderança transcende o âmbito operacional, desempenhando um papel essencial na perenidade e desenvolvimento do centro. Os achados do estudo empírico destacam o fator *Liderança* com maior influência comparado à literatura, evidenciando a necessidade de uma estrutura de liderança eficiente, formada por um indivíduo ou um pequeno grupo com habilidades de articulação, visão estratégica e alto nível de comprometimento. Também é sublinhada a relevância de um líder intelectual que possua ampla qualificação e

reconhecimento no campo temático do centro, que pode influenciar o recrutamento de outros integrantes de qualidade, atrair parceiros externos e influenciar a obtenção de recursos financeiros ao Centro.

Outro aspecto relevante discutido na literatura é o fator *Infraestrutura*, que reforça a necessidade de os centros contarem com espaços físicos compartilhados, visando promover a colaboração (Bolger, 2021). Adicionalmente, Mallon (2006) destaca que centros de pesquisa que oferecem acesso a equipamentos e serviços especializados são percebidos como diferenciados. Nesse sentido, Zapata (2019) reforça que escritórios e laboratórios são recursos indispensáveis, embora considerados básicos, para a implementação e funcionamento eficaz de um centro de pesquisa. Por sua vez nos resultados de campo, o fator *Infraestrutura*, embora valorizado pelos entrevistados, é percebido como um recurso importante, porém, apesar de sua relevância, não é suficiente por si só para atrair talentos ou garantir o sucesso do centro. A infraestrutura é vista como um diferencial importante, mas posiciona-se em um nível de prioridade inferior aos fatores Liderança e Missão Objetivo e Propósito.

A pesquisa identificou uma contraposição de menções em relação ao fator *Gestão de Recursos Humanos*, descrito na literatura como um elemento essencial para as operações de centros de pesquisa. Segundo Durand et al. (2014), esse fator inclui atividades como recrutamento, capacitação e desenvolvimento do quadro de pessoal. Barnett e Pihlstrom (2010) complementam, destacando que a presença de profissionais devidamente qualificados e treinados é imprescindível para garantir o sucesso sustentável do centro. No entanto, os dados empíricos apontam que, embora esse fator seja reconhecido, ele recebeu menor destaque nas menções. Foi identificado, sobretudo, como um desafio no que tange à atração e retenção de talentos. Segundo os entrevistados, encontrar e manter pesquisadores qualificados representa uma dificuldade recorrente, sendo a participação em eventos e colaborações internacionais uma estratégia apontada como fundamental para motivar e qualificar a equipe.

No que diz respeito ao fator *Ambiente de Trabalho Cooperativo* a literatura destaca sua importância na criação de um ambiente favorável e na promoção de uma cultura organizacional colaborativa. Hall (2010) sugere estratégias que reforcem a positividade no ambiente laboral, enquanto Mallon (2006) enfatiza que organizações com culturas altamente colaborativas valorizam o trabalho em equipe e desencorajam práticas individualistas que possam comprometer a cooperação institucional. Os resultados empíricos corroboram parcialmente essas indicações, pois, embora os entrevistados tenham apontado a colaboração entre pesquisadores, a comunicação aberta e a participação nas decisões como elementos

fundamentais para um ambiente de trabalho produtivo, a relevância atribuída a esse fator foi menor. Ainda assim, a interdisciplinaridade foi vista como um diferencial para fomentar soluções inovadoras.

Por sua vez, o fator *Gestão do Conhecimento* é descrito na literatura como um pilar central dos Centros de Excelência, referindo-se à forma como as organizações administram e direcionam o fluxo de informações e saberes, tanto internamente quanto em suas interações externas com parceiros, a comunidade científica, o público e outras partes interessadas (Fekadu et al., 2021). Essa abordagem sublinha a importância da gestão estratégica do conhecimento como um mecanismo para maximizar o impacto das atividades de pesquisa, inovação e disseminação. Os resultados da pesquisa empírica indicam uma discrepância para menor na ordenação de menções desse fator, mas destacam sua importância para a sustentabilidade do centro. Os entrevistados reforçaram que o conhecimento gerado precisa ser devidamente preservado, atualizado e curado para evitar sua perda. Além disso, foi apontado que a gestão do conhecimento é essencial para perpetuar as experiências do centro, garantindo que tanto os sucessos quanto os erros sejam registrados e compartilhados. Essa prática, segundo os entrevistados, contribui para decisões mais informadas e evita a repetição de equívocos no futuro.

A *Governança Administrativa* é outro fator destacado na literatura como essencial para o sucesso dos centros de pesquisa. Zapata (2019) argumenta que centros com estruturas organizacionais mais sofisticadas tendem a alcançar melhores resultados em publicações e projetos. Por sua vez, Santoro e Chakrabarti (1999) enfatizam que a confiança mútua e uma comunicação eficiente constituem fundamentos indispensáveis para uma governança administrativa eficaz. Os dados coletados durante a pesquisa de campo revelaram que esse fator apresenta impacto ligeiramente maior, sendo percebido como importante para o desempenho dos centros. Os entrevistados ressaltaram a importância de otimizar e desburocratizar os processos administrativos, recomendando o uso de tecnologias e ferramentas de gestão como meios para agilizar tanto a tomada de decisões quanto a execução de atividades. Além disso, foi apontado que a implementação de estruturas formais de governança, como a eleição de diretores por meio de conselhos científicos ou consultivos, é fundamental para assegurar a legitimidade das ações e garantir a continuidade das atividades do centro. Tais práticas foram consideradas indispensáveis para promover a eficiência administrativa e fortalecer a sustentabilidade dos centros de pesquisa.

O fator *Comitê Consultivo* é reconhecido na literatura como um elemento estratégico na consolidação e sustentação de institutos de pesquisa. Bradke, Maartens e Teichmann (2023) e Durand et al. (2024) destacam que a formação de um conselho consultivo é um evento-chave para o desenvolvimento institucional. Além disso, Seifried et al. (2020) reforçam que a justificativa para a escolha dos membros do comitê consultivo ou de direção é uma etapa indispensável para sua credibilidade e efetividade.

Os dados obtidos na pesquisa empírica corroboram essa visão, apontando o comitê consultivo como um dos fatores de maior impacto percebido. Os entrevistados enfatizaram que esse órgão contribui ao fornecer uma perspectiva externa e imparcial, auxiliando na identificação de fortalezas e vulnerabilidades, bem como na proposição de estratégias para superar desafios. Além disso, os membros do comitê consultivo têm o potencial de facilitar o estabelecimento de novas parcerias, colaborações e oportunidades de financiamento, ampliando significativamente a rede de contatos do centro de pesquisa. Outro ponto destacado foi a relevância do comitê consultivo na realização de avaliações externas das atividades do centro, promovendo maior transparência e evitando a centralização de poder em um único líder. Essa estrutura garante que o centro mantenha sua objetividade e sua capacidade de inovação, fortalecendo sua sustentabilidade no longo prazo.

Já o fator *Alinhamento Institucional* é associado a benefícios significativos para os centros, como acesso a instalações, suporte administrativo e fortalecimento da reputação acadêmica (Hall, 2010). Mallon (2006) enfatiza que a eficácia dos centros e institutos de pesquisa está fortemente condicionada à liderança institucional em todos os níveis. De forma complementar, Seifried et al. (2020) destacam que as faculdades universitárias vinculadas a centros de pesquisa demonstram alta lealdade a esses centros. Na pesquisa empírica, este fator se apresentou de forma mais impactante e foi enfatizada a relevância do alinhamento institucional para o pleno desenvolvimento do centro. Uma possível falta de consonância entre o centro e a instituição pode gerar questionamentos que, em última instância, dificultariam o progresso das atividades e a obtenção de resultados. Por outro lado, um alinhamento sólido entre o centro e a universidade foi apontado como um facilitador para a implementação de inovações, sejam elas de natureza *bottom-up* ou *top-down*.

Por fim, o fator *Definição de Métricas de Sucesso* destaca-se na literatura como um aspecto relevante para a avaliação do desempenho em centros de pesquisa. Bradke, Maartens e Teichmann (2023) apontam que o sucesso nesses centros pode ser mensurado por meio de contribuições científicas, como a geração de novas ideias, publicações acadêmicas e captação

de financiamentos. De maneira complementar, Fekadu et al. (2021) ressaltam que o impacto social e econômico também constitui uma dimensão significativa do sucesso, abrangendo a resolução de problemas sociais e o desenvolvimento de tecnologias que beneficiem a comunidade.

Os achados empíricos reforçam a relevância desse fator, com os entrevistados sublinhando a necessidade de definir as métricas de sucesso desde o início das atividades do centro. Tal definição funciona como um orientador estratégico para a gestão, permitindo monitorar e avaliar o alcance dos objetivos estabelecidos. Entre os indicadores mencionados, destaca-se a produção científica de alta qualidade, considerada um reflexo direto do êxito do centro, assim como o aumento no volume de pesquisas realizadas, visto como um sinal positivo de desenvolvimento.

Foi enfatizado que as métricas de sucesso não devem ser estáticas, mas, ao contrário, reavaliadas e ajustadas regularmente. Essa flexibilidade é essencial para alinhar as métricas às mudanças no contexto, às novas prioridades de pesquisa e às expectativas das partes interessadas. As entrevistas apontaram que a definição de métricas é um processo estratégico e dinâmico, que deve levar em conta a multiplicidade de fatores que influenciam o sucesso de um Centro de Pesquisa Universitária, fortalecendo assim sua capacidade de adaptação e evolução.

Além de confrontar os Fatores Críticos de Sucesso com a literatura, os resultados da pesquisa empírica também revelaram achados significativos que podem orientar a implementação de centros de pesquisa universitária. Entre eles, destaca-se o *Reconhecimento de Mérito*, identificado pelos entrevistados como um elemento importante. A meritocracia, nesse contexto, é considerada essencial para motivar os pesquisadores e elevar a qualidade das atividades científicas, com o reconhecimento e a valorização de talentos individuais e do trabalho coletivo. Foi enfatizado que é fundamental que todos os membros do centro se sintam apoiados e valorizados por suas contribuições, evitando que o prestígio se concentre exclusivamente na figura do líder.

No que se refere à *Compreensão do Contexto*, os achados indicam que os centros de pesquisa devem estar alinhados às demandas sociais e adaptar suas linhas de pesquisa para enfrentar os desafios contemporâneos. Ressalta-se a relevância de considerar o contexto local para o sucesso do centro, fortalecendo a conexão com a cidade, o estado e as especificidades da região. Nesse sentido, as linhas de pesquisa devem ser bem delineadas, refletindo tanto as áreas de especialização dos pesquisadores quanto as necessidades da sociedade, além de manterem coerência com a missão institucional do centro.

Sobre *Equidade e Diversidade*, os resultados destacaram que a inclusão de diferentes perspectivas e experiências não apenas enriquece os debates, mas também promove a criatividade e a formulação de soluções mais abrangentes e representativas para os desafios sociais. Os entrevistados também apontaram que, em alguns projetos internacionais, a diversidade é um critério obrigatório, com exigências explícitas de equidade de gênero e inclusão racial. Houve menção de casos em que financiadores ou parceiros se retiraram de projetos devido à ausência de equidade de gênero, demonstrando a crescente importância desse fator nas colaborações acadêmicas globais.

Por fim, o *Planejamento* foi apontado como um elemento fundamental para o sucesso de centros de pesquisa. A definição clara da missão, dos objetivos, das linhas de pesquisa, das métricas de avaliação e das estratégias de gestão foi considerada essencial para alcançar resultados consistentes e sustentáveis. Um planejamento bem estruturado não apenas direciona os esforços para a implementação do centro, mas também assegura sua relevância e impacto ao longo do tempo.

O reconhecimento de mérito, a compreensão do contexto, a equidade e a diversidade e o planejamento estratégico são fatores interligados que desempenham papéis importantes no sucesso de um centro de pesquisa. A implementação de práticas e políticas que promovam esses elementos contribui para a criação de um ambiente de pesquisa produtivo, inovativo e socialmente relevante.

Considerando que a teoria da contingência, como abordada por Donaldson (2001) e Fiedler (1964), postula que não existe um modelo único ou ideal para a gestão de organizações, e que a estrutura e as práticas mais eficazes variam de acordo com o contexto e as contingências específicas de cada situação, que em outras palavras, o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de adaptar-se às circunstâncias e aos desafios do ambiente em que está inserida (Camacho, 2010). Dessa forma ao se utilizar esta lente teórica para a análise dos fatores críticos de sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária, podemos observar que a importância e a influência de cada fator podem variar entre diferentes universidades e contextos. O estudo de caso apresentado nas fontes demonstra essa variabilidade, com diferentes percepções sobre a intensidade e a prioridade dos fatores críticos de sucesso entre os entrevistados das quatro universidades analisadas.

Por exemplo, o apoio financeiro, embora consistentemente reconhecido como um fator fundamental, pode assumir diferentes formas e origens, dependendo do tipo de universidade, da área de pesquisa, das parcerias estabelecidas e das políticas de fomento existentes. Da mesma

forma, a estrutura de governança, a liderança, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional podem impactar o sucesso do Centro de Pesquisa Universitária de maneiras distintas, a depender das contingências específicas de cada instituição.

A teoria da contingência, portanto, ressalta a importância de uma análise contextualizada dos fatores críticos de sucesso, considerando as particularidades de cada caso e adaptando as estratégias de implementação do Centro de Pesquisa Universitária às contingências específicas. As fontes demonstram a aplicação prática dessa teoria, com a identificação de diferentes percepções e prioridades entre os entrevistados, e a necessidade de adaptar as estratégias e práticas de gestão às circunstâncias específicas de cada universidade.

## 5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

O presente estudo, oferece contribuições relevantes para a prática, especialmente voltados para gestores e pesquisadores envolvidos na criação de centros de pesquisa universitária, contribuições estas que podem ser aplicadas também para sua gestão. A pesquisa identificou e analisou diversos fatores que influenciam o sucesso na implementação e gestão de um Centro de Pesquisa Universitária, fornecendo uma compreensão para a atuação nesse campo. A compreensão detalhada desses fatores permite que as instituições planejem e tomem decisões de forma mais informada, aumentando as chances de sucesso de seus centros de pesquisa

A pesquisa enfatiza a importância de fatores críticos como o apoio financeiro, parcerias externas, liderança eficaz, alinhamento institucional, visibilidade e uma missão e objetivos claros. Esses elementos são essenciais para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas na criação de centros de pesquisa e também *a posteriori* em sua gestão. O estudo também validou a relevância desses fatores no contexto real ao confrontar os resultados da literatura com a experiência prática de gestores de Centros de Pesquisa Universitária em quatro universidades brasileiras. Os estudos de caso apresentaram exemplos de estratégias e práticas eficazes adotadas por centros de pesquisa bem-sucedidos, oferecendo possíveis modelos para outras instituições.

Além de identificar os fatores de sucesso, a pesquisa também identificou desafios comuns enfrentados pelos centros de pesquisa, como a obtenção de financiamento sustentável, o engajamento dos pesquisadores e a manutenção da relevância ao longo do tempo. As entrevistas com os gestores revelaram estratégias de mitigação e soluções para tentar superar esses desafios, proporcionando uma compreensão prática para lidar com as dificuldades que podem surgir, fornecendo aos gestores a possibilidade de usar essas estratégias para se preparar e enfrentar esses eventuais desafios.

As implicações práticas deste estudo abrangem desde as instituições que podem usar os resultados para planejar a implementação de novos centros de pesquisa universitária, priorizando os fatores críticos de sucesso, além dos gestores e pesquisadores, que podem usar as informações para aprimorar suas práticas de gestão, focando em aspectos como a gestão de recursos humanos, a gestão financeira, a governança e o estabelecimento de parcerias estratégicas bem como a identificação de desafios comuns que permite aos gestores adoção de



estratégias de mitigação. Sendo importante destacar a necessidade de adaptar os resultados da pesquisa ao contexto específico de cada instituição.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

A pesquisa sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*, oferece diversas contribuições para a academia. Ao analisar a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária, o estudo contribui para o entendimento dos *Project Studies* como um campo de pesquisa relevante e em expansão.

A pesquisa, por meio da revisão sistemática da literatura e da análise empírica de quatro universidades, aprofunda o conhecimento sobre os elementos e processos que conduzem à implementação bem-sucedida de Centros de Pesquisa Universitário. A identificação de 19 fatores críticos de sucesso e sua categorização em 14 grupos contribui para a construção de um arcabouço teórico abrangente sobre o tema.

Ao confrontar os resultados da literatura com a experiência prática de gestores de Centro de Pesquisa Universitário, o estudo oferece percepções benéficas para a prática acadêmica. A identificação de boas práticas, desafios e estratégias de mitigação fornece uma boa compreensão para pesquisadores e gestores envolvidos na criação ou administração de centros de pesquisa, contribuindo para a melhoria da gestão e do desempenho dessas instituições.

O presente estudo, ao abordar a implementação de um Centro de Pesquisa Universitário em *Project Studies*, destaca a importância da interdisciplinaridade e da colaboração entre diferentes áreas do conhecimento. A ênfase na necessidade de parcerias externas e na integração com a missão institucional da universidade reforça a relevância da colaboração para o sucesso dos centros de pesquisa.

Ao reconhecer suas limitações, o estudo abre caminhos para futuras investigações sobre o tema, expandindo o escopo geográfico, diversificando a amostra e incorporando novas metodologias. As sugestões para pesquisas futuras, como a análise da influência de fatores contextuais e a incorporação de dados quantitativos, apontam para áreas de investigação promissoras, com potencial para aprofundar a compreensão sobre a implementação e a gestão de Centros de Pesquisa Universitário.

Além disso, ao contribuir para o debate acadêmico sobre a implementação e a gestão de Centros de Pesquisa Universitário, o estudo fortalece a capacidade das universidades de gerar conhecimento, promover a inovação e responder às demandas da sociedade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi analisar os fatores críticos de sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária em *Project Studies*, de forma que esse conhecimento ao ser aplicado seja um direcionador e oportunize a implementação bem-sucedida.

Com o intuito de sustentar o desenvolvimento desta pesquisa e orientar o alcance de seu objetivo central, foram estabelecidos objetivos específicos que estruturaram e direcionaram as etapas do estudo. Cada um desses objetivos específicos aborda elementos fundamentais para a compreensão dos fatores críticos de sucesso na implementação de Centros de Pesquisa Universitária em *Project Studies*. A seguir, cada objetivo secundário é detalhado, considerando os resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados na pesquisa empírica.

O primeiro objetivo específico consistiu em identificar os fatores críticos de sucesso que orientaram a criação de outros Centros de Pesquisa Universitária, buscando alcançar o estado da arte sobre o tema. Esse processo incluiu o mapeamento dos fatores críticos de sucesso já abordados na literatura acadêmica e a construção do arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa. A revisão sistemática da literatura permitiu identificar 19 fatores críticos de sucesso, que foram organizados em 14 categorias distintas, estabelecendo uma base teórica robusta para as etapas subsequentes do estudo.

O estudo de caso múltiplo teve como propósito validar os fatores críticos de sucesso identificados na revisão sistemática da literatura, analisar a percepção de especialistas quanto à sua importância e explorar novos fatores relevantes no contexto brasileiro, por meio de entrevistas semiestruturadas com especialistas, análise de documentos institucionais e registros arquivísticos, atendendo ao segundo objetivo. Os achados da pesquisa empírica corroboraram a importância da maioria dos fatores críticos de sucesso mapeados na revisão sistemática da literatura, destacando-se fatores como o apoio financeiro e a relevância das parcerias externas. Além disso, o estudo identificou novos fatores pertinentes ao cenário brasileiro, incluindo o Reconhecimento de Mérito, a Compreensão do Contexto, a Equidade e Diversidade, bem como o Planejamento, ampliando o entendimento sobre os elementos que influenciam o sucesso de Centros de Pesquisa Universitária.

Em cumprimento ao terceiro e ao quarto objetivo, esta dissertação confrontou os resultados obtidos na revisão sistemática da literatura com os dados da pesquisa empírica,

promovendo uma análise das convergências e divergências entre o conhecimento acadêmico e a prática, bem como a inter-relação entre os fatores. Essa abordagem possibilitou não apenas a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso mais relevantes, mas também uma compreensão dos elementos essenciais para o planejamento e implementação de um Centro de Pesquisa Universitário em *Project Studies* no contexto brasileiro. Ademais, foram destacados os desafios específicos enfrentados pelas universidades nesse cenário, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais alinhadas às realidades locais.

O trabalho, dessa maneira, cumpre seus objetivos de forma abrangente, fornecendo um conjunto de conhecimentos importantes para a implementação e gestão de Centro de Pesquisa Universitário em *Project Studies*. A aplicação prática desses conhecimentos, considerando as contingências específicas da instituição, poderá contribuir para a criação de um Centro de Pesquisa Universitário em *Project Studies* de excelência, além de ampliar as possibilidades para a implementação de Centros de Pesquisa em outras áreas do saber, fortalecendo o papel das universidades como promotoras de inovação e desenvolvimento científico.

## 6.1 LIMITAÇÕES

Esse trabalho, embora abrangente em sua análise dos fatores críticos de sucesso para implementação de Centros de Pesquisa Universitária, apresenta algumas limitações, a pesquisa limitou-se à análise de quatro universidades brasileiras, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos. Dessa forma, aspectos específicos da realidade brasileira, como políticas de financiamento à pesquisa e estrutura do sistema universitário, podem influenciar os resultados, tornando-os menos aplicáveis a outros países.

Além disso a seleção das universidades foi feita por conveniência, com base na facilidade de acesso aos entrevistados e à documentação institucional. Essa abordagem pode ter introduzido vieses na amostra, o que pode limitar a representatividade dos resultados.

Embora os entrevistados possuam ampla expertise, o número relativamente reduzido de participantes pode ter limitado a diversidade de perspectivas e a identificação de particularidades relevantes sobre o tema. Além disso, no contexto da pesquisa qualitativa, a identificação do ponto de saturação está intrinsecamente sujeita a variações, uma vez que esse processo é influenciado por fatores cognitivos e afetivos que emergem na interação entre pesquisador e participantes, podendo introduzir certo grau de imprecisão.

## 6.2 *SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS*

A pesquisa, assim como todo estudo científico, abre caminhos para novas investigações e aprofundamento sobre o tema. As limitações apontadas no estudo sugerem algumas direções para pesquisas futuras.

A pesquisa, atualmente limitada a universidades brasileiras, pode ser replicada em outros países, considerando as particularidades de cada contexto, dessa forma uma análise comparativa entre diferentes sistemas universitários e políticas de financiamento à pesquisa enriqueceria a compreensão dos fatores críticos de sucesso.

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, poderia ser complementada com dados quantitativos, como indicadores de produtividade científica, impacto social e retorno financeiro dos Centros de Pesquisa Universitária. A análise de bases de dados bibliográficas e de patentes também forneceria informações relevantes sobre o desempenho e a inovação desses centros.

O aprofundamento da pesquisa sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação e gestão de centros de pesquisa universitária contribuirá para o avanço do conhecimento e para a criação de instituições mais eficazes, inovadoras e relevantes para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Aebersold, M., McCullagh, M., Titler, M., Jiang, Y., Zhang, X., Tschannen, D., & Friese, C. (2021). Improving Patient\Population Health: Using ‘Why’ to Develop a Transformative Research Center. *SAGE Open Nursing*, 7, 23779608211008603.
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J. & Akwei, C. (2019) Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 28, 445–467. DOI: 10.1002/jsc.2298.
- Ankrah, S., & Omar, A. T. (2015). Universities–industry collaboration: A systematic review. *Scandinavian journal of management*, 31(3), 387-408.
- Ashcraft, L.E., Cabrera, K.I., Lane-Fall, M.B. & South, E.C. (2024) Leveraging implementation science to advance environmental justice research and achieve health equity through neighborhood and policy interventions. *Annual Review of Public Health*, 45, 89–108. DOI: 10.1146/annurev-publhealth-060222-033003, PubMed: 38166499.
- Atran, S., Medin, D. L., & Ross, N. O. (2005). The cultural mind: environmental decision making and cultural modeling within and across populations. *Psychological review*, 112(4), 744.
- Aubry, M. & Sergi, V. (2024) A retrospective of Monique Aubry’s contributions. *Project Management Journal*, 55, 599–611. DOI: 10.1177/87569728241239633.
- Autio, E., Hameri, A.P. & Nordberg, M. (1996) A framework of motivations for industry-big science collaboration: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 13, 301–314. DOI: 10.1016/S0923-4748(96)01011-9.
- Avenier, M.J. & Cajaiba, A.P. (2012) The dialogical model: Developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, 9, 199–212. DOI: 10.1111/j.1740-4762.2012.01038.x.

- Bahuleyan, A., Chavan, M., Krzeminska, A. & Chirico, F. (2024) Process and variance research: Integrating research on university spinoff evolution. *Technovation*, 130, 102920. DOI: 10.1016/j.technovation.2023.102920.
- Balconi, M. & Laboranti, A. (2006) University–industry interactions in applied research: The case of microelectronics. *Research Policy*, 35, 1616–1630. DOI: 10.1016/j.respol.2006.09.018.
- Banks, G.C., Rogelberg, S.G., Woznyj, H.M., Landis, R.S. & Rupp, D.E. (2016) Editorial: Evidence on questionable research practices: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Business and Psychology*, 31, 323–338. DOI: 10.1007/s10869-016-9456-7.
- Bardin, L. (2016) *Análise de conteúdo: Edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições, 70, 280.
- Barnett, M. L., & Pihlstrom, B. L. (2010). Considerations in establishing an oral disease clinical research center. *Oral Diseases*, 16(7), 586-591.
- Bartunek, J.M. & Rynes, S.L. (2014) Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of academic–practitioner relationships. *Journal of Management*, 40, 1181–1201. DOI: 10.1177/0149206314529160.
- Baykal, G.E., Eriksson, E. & Torgersson, O. (2023) Assessment of learning in child-computer interaction research: A semi-systematic literature review. *International Journal of Child-Computer Interaction*, 36, 100578. DOI: 10.1016/j.ijcci.2023.100578.
- Beuren, I.M. & Fiorentin, M. (2014) Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: Um estudo em empresas têxteis do estado Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16, 196–212.
- Bishop, P.R. (2012). Impacts of an Interdisciplinary Research Center on Participant Publication and Collaboration Activities.

- 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, 51–69. DOI: 10.1080/1043859042000332196.
- Boardman, C. & Gray, D. (2010) The new science and engineering management: Cooperative research centers as government policies, industry strategies, and organizations. *Journal of Technology Transfer*, 35, 445–459. DOI: 10.1007/s10961-010-9162-y.
- Bolger, P. (2021). Delivering on the promise: how are sustainability research institutes enabling interdisciplinary research?. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(8), 167-189.
- Bower, D.J. (1993) Successful joint ventures in science parks. *Long Range Planning*, 26, 114–120. DOI: 10.1016/0024-6301(93)90213-Y.
- Bozeman, B., Fay, D. & Slade, C.P. (2013) Research collaboration in universities and academic entrepreneurship: The-state-of-the-art. *Journal of Technology Transfer*, 38, 1–67. DOI: 10.1007/s10961-012-9281-8.
- Bradke, F., Maartens, A., & Teichmann, S. A. (2023). Key attributes of successful research institutes. *Plos Biology*, 21(9), e3002267.
- Brint, S. (2005). Creating the Future: ‘New directions’ in American research universities. *Minerva*, 43, 23–50.
- Broekkamp, H. & van Hout-Wolters, B. (2007) The gap between educational research and practice: A literature review, symposium, and questionnaire. *Educational Research and Evaluation*, 13, 203–220. DOI: 10.1080/13803610701626127.
- Brunet, M. (2022) On the relevance of theory and practice in *project studies*. *International Journal of Project Management*, 40, 22–24. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.11.006.
- Bunge, M. (2018) La ciencia: Su método y su filosofía, Vol. 1. Laetoli.



- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. *Oxford University Press*.
- Camacho, R.R. (2010). *Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Interorganizacionais na Cadeia de Valor de Hospitais Privados no Brasil: Uma Abordagem à Luz da Teoria da Contingência* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Certo, S.C., Peter, J.P. & Steffen, F.D. (2004) Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégica. In: *Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégica*, (469–469).
- Chai, S. & Shih, W. (2016) Bridging science and technology through academic–industry partnerships. *Research Policy*, 45, 148–158. DOI: 10.1016/j.respol.2015.07.007.
- Chambers, D.A. & Emmons, K.M. (2024) Navigating the field of implementation science towards maturity: Challenges and opportunities. *Implementation Science*, 19, 26. DOI: 10.1186/s13012-024-01352-0, PubMed: 38481286.
- Chandler, Jr, A.D. (1969). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Vol. 120. MIT Press: Cambridge, USA.
- Charmaz, K. (2006).. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Cheruvelil, K.S., Soranno, P.A., Weathers, K.C., Hanson, P.C., Goring, S.J., Filstrup, C.T. & Read, E.K. (2014) Creating and maintaining high-performing collaborative research teams: The importance of diversity and interpersonal skills. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 12, 31–38. DOI: 10.1890/130001.
- Clegg, S., Killen, C.P., Biesenthal, C. & Sankaran, S. (2018) Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. *International Journal of Project Management*, 36, 762–772. DOI: 10.1016/j.ijproman.2018.03.008.

- Cobb, P., Confrey, J., DiSessa, A., Lehrer, R. & Schauble, L. (2003) Design experiments in educational research. *Educational Researcher*, 32, 9–13. DOI: 10.3102/0013189X032001009.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005) Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman.
- Cooke-Davies, T. (2002) The ‘real’ success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20, 185–190. DOI: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9.
- Correa, R.D., d, L.F.D., Silva, I.C. & Scafuto, I.C. (2023) Mechanisms for capturing and transferring tacit knowledge between projects. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 14, 50–73. DOI: 10.1504/IJKMS.2023.127305.
- Creswell, J.W. (2017). Research Designs: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.
- Crow, M.M. & Dabars, W.B. (2014) Towards interdisciplinarity by design in the American Research university. In: University Experiments in Interdisciplinarity (edited by Interdisciplinarity) Peter Weingart & Britta Padberg. Transcript-Verlag: Bielefeld, Germany, pp. 13–36. DOI: 10.14361/transcript.9783839426166.13.
- Curran, G.M., Bauer, M., Mittman, B., Pyne, J.M. & Stetler, C. (2012) Effectiveness-implementation hybrid designs: Combining elements of clinical effectiveness and implementation research to enhance public health impact. *Medical Care*, 50, 217–226. DOI: 10.1097/MLR.0b013e3182408812, PubMed: 22310560.
- Cyert, R.M. & Goodman, P.S. (1997) Creating effective university-industry alliances: An organizational learning perspective. *Organizational Dynamics*, 25, 45–57. DOI: 10.1016/S0090-2616(97)90036-X.
- 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, 1–9. DOI: 10.5585/gep.v13i3.23326.

- Donaldson, L. (2001) The contingency theory of organizations. Sage.
- Dunhill, A. K., Thayer, P. J., & Newton, K. (2011). The advantages and challenges of linking industrial needs with academic research. *Insight-Non-Destructive Testing and Condition Monitoring*, 53(1), 12-15.
- Durand, C. M., Prizzi, M., Sung, H., Kates, O. S., Tobian, A. A., Karaba, A. H., ... & Brown, D. (2024). Building a successful transplant research center: Blueprints and barriers. *Transplant Infectious Disease*, e14373.
- Dwivedi, Y. K., Jeyaraj, A., Hughes, L., Davies, G. H., Ahuja, M., Albashrawi, M. A., ... & Walton, P. (2024). “Real impact”: Challenges and opportunities in bridging the gap between research and practice—Making a difference in industry, policy, and society. *International Journal of Information Management*, 102750.
- Eccles, M.P., Armstrong, D., Baker, R., Cleary, K., Davies, H., Davies, S., ... & Sibbald, B. (2009) An implementation research agenda. *Implementation Science*, 4, 1–7.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550. DOI: 10.2307/258557.
- Feller, I. (2002) New organizations, old cultures: Strategy and implementation of interdisciplinary programs. *Research Evaluation*, 11, 109–116. DOI: 10.3152/147154402781776862.
- Feldman, A. M., Force, T. L., Whellan, D. J., Bray, P. F., Cheung, J. Y., & Koch, W. J. (2010). Commentary: advancing the research mission in an academic department: the creation of a center for translational medicine. *Clinical and translational science*, 3(4), 178-181.
- Fekadu, A., Oppenheim, C., Manyazewal, T., Nislow, C., Woldeamanuel, Y., Hailu, A., ... & Makonnen, E. (2021). Understanding the key processes of excellence as a prerequisite to establishing academic centres of excellence in Africa. *BMC medical education*, 21, 1-10.

- Fiedler, F.E. (1964) A contingency model of leadership effectiveness. In: *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press: Cambridge, USA, 1. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9.
- Fusch Ph D, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research.
- Galbraith, J.R. (2007). *Designing Complex Organizations* (Addison-Wesley Series on Organization Development, 1977). McGraw-Hill: New York, USA.
- Galvão, M.C.B. & Ricarte, I.L.M. (2019) Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, produção e publicação. *Logeion*, 6, 57–73. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73.
- Geisler, E., Furino, A., & Kiresuk, T. J. (1991). Toward a conceptual model of cooperative research: patterns of development and success in university-industry alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38(2), 136-145.
- Geraldi, J. & Söderlund, J. (2016) Project studies and engaged scholarship: Directions towards contextualized and reflexive research on projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9, 767–797. DOI: 10.1108/IJMPB-02-2016-0016.
- Geraldi, J. & Söderlund, J. (2018) Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36, 55–70. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.06.004.
- Geraldi, J. & Söderlund, J. (2023). Bridging Project Studies and Innovation Studies: A Meta-theoretical Approach and Research Agenda. *Handbook on Innovation and Project Management*, pp. 36–59.
- Geraldi, J., Teerikangas, S. & Birollo, G. (2022) Project, program and portfolio management as modes of organizing: Theorising at the intersection between mergers and acquisitions and project studies. *International Journal of Project Management*, 40, 439–453. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.03.005.

- Gerashchenko, D. (2024) Becoming a university leader: Changes in publication patterns. *Higher Education Quarterly*, 78, 173–191. DOI: 10.1111/hequ.12451.
- Getenet, S. (2019) Using design-based research to bring partnership between researchers and practitioners. *Educational Research*, 61, 482–494. DOI: 10.1080/00131881.2019.1677168.
- Gibbons, M., Limoges, C., Scott, P., Schwartzman, S. & Nowotny, H. (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Goode, W.J. (1972) Métodos em pesquisa social. In: *Métodos em Pesquisa Social*, (488–488).
- Gredig, D., Heinsch, M., Amez-Droz, P., Hüttemann, M., Rotzetter, F. & Sommerfeld, P. (2021) Collaborative research and development: A typology of linkages between researchers and practitioners. *European Journal of Social Work*, 24, 1066–1082. DOI: 10.1080/13691457.2020.1793111.
- Greenhalgh, T. & Peacock, R. (2005) Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: Audit of primary sources. *BMJ*, 331, 1064–1065. DOI: 10.1136/bmj.38636.593461.68, PubMed: 16230312.
- Grol, R., Wensing, M., Eccles, M. & Davis, D., editors (2013). *Improving Patient Care: The Implementation of Change in Health Care*. John Wiley & Sons: Chichester, UK.
- Guerreiro, R. & Molinari, S.K.R. (2004). *Teoria da Contingência e Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso Sobre o Processo de Mudança na Controladoria do Banco do Brasil*. Anais, France.
- Hall, K. (2011) University research centers: Heuristic categories, issues, and administrative strategies. *Journal of Research Administration*, 42, 25–41.

- Hall, R.H., Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1968) Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Administrative Science Quarterly*, 13, 180. DOI: 10.2307/2391270.
- Hambrick, D.C. (1983) High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26, 687–707. DOI: 10.2307/255916.
- Harryson, S., Kliknaite, S. & Dudkowski, R. (2007) Making innovative use of academic knowledge to enhance corporate technology innovation impact. *International Journal of Technology Management*, 39, 131–157. DOI: 10.1504/IJTM.2007.013504.
- Hayat, T. & Lyons, K. (2017) A typology of collaborative research networks. *Online Information Review*, 41, 155–170. DOI: 10.1108/OIR-11-2015-0368.
- Hayes, R., Kyer, B. & Weber, E. (2015). The Case Study Cookbook, Vol. 1. *Worcester Polytechnic Institute*, p. 18.
- Hodgson, D. & Cicmil, S. (2008) The other side of projects: The case for critical project studies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1, 142–152. DOI: 10.1108/17538370810846487.
- Igwe, C., Nasiri, F. & Hammad, A. (2017) Evaluating the impact of buildability assessment and value management on construction project delivery. *Methodology*, 4, 2.
- Jacobs, J.A. & Frickel, S. (2009) Interdisciplinarity: A critical assessment. *Annual Review of Sociology*, 35, 43–65. DOI: 10.1146/annurev-soc-070308-115954.
- Johnson, N., & Phillips, M. (2018). Rayyan for systematic reviews. *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 30(1), 46-48.
- Kerlinger, F.N. (1984). Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología. Interamericana.

- Kirchner, J.E., Waltz, T.J., Powell, B.J., Smith, J.L. & Proctor, E.K. (2018). Implementation Strategies. *Dissemination and Implementation Research in Health: Translating Science to Practice*, Vol. 2.
- Korhonen, T., Jääskeläinen, A., Laine, T. & Saukkonen, N. (2023) How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*, 41, 102429. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.11.002.
- Lau, R., Stevenson, F., Ong, B.N., Dziedzic, K., Treweek, S., Eldridge, S., Everitt, H., Kennedy, A., Qureshi, N., Rogers, A., Peacock, R. & Murray, E. (2015) Achieving change in primary care—Causes of the evidence to practice gap: Systematic reviews of reviews. *Implementation Science*, 11, 1–39.
- Lee, J. & Win, H.N. (2004) Technology transfer between university research centers and industry in Singapore. *Technovation*, 24, 433–442. DOI: 10.1016/S0166-4972(02)00101-3.
- Lim, C.S. & Mohamed, M.Z. (1999) Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17, 243–248. DOI: 10.1016/S0263-7863(98)00040-4.
- Limoges, C., Scott, P., Schwartzman, S., Nowotny, H. & Gibbons, M. (1994). The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. *The New Production of Knowledge*, pp. 1–192.
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., Geraldi, J. & Clegg, S. (2023) A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20, 3–17. DOI: 10.1111/emre.12568.
- Lomas, J. (1993) Diffusion, dissemination, and implementation: Who should do what? *Annals of the New York Academy of Sciences*, 703, 226–35; discussion 235. DOI: 10.1111/j.1749-6632.1993.tb26351.x, PubMed: 8192299.

- Louvel, S. (2016). Going interdisciplinary in French and US universities: Organizational change and university policies. In *The university under pressure* (pp. 329-359). Emerald Group Publishing Limited.
- Lundin, R.A. & Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 437–455. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00036-U.
- Malhotra, N.K. (2019) *Pesquisa de Marketing-: Uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Malhotra, N.K., Rocha, I., Laudisio, M.C., Altheman, É., Borges, F.M. & Taylor, R.B. (2006). *Introdução à Pesquisa de Marketing*.
- Mallon, W.T. (2006) The benefits and challenges of research centers and institutes in academic medicine: Findings from six universities and their medical schools. *Academic Medicine*, 81, 502–512. DOI: 10.1097/01.ACM.0000225212.77088.10, PubMed: 16728796.
- March, S.T. & Smith, G.F. (1995) Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15, 251–266. DOI: 10.1016/0167-9236(94)00041-2.
- Mazzon, J.A. (1981). *Análise do Programa de Alimentação do Trabalhador Sob o Conceito de Marketing Social* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Meyer, E., Forbes, C., & Bowers, J. (2010). The research center: Creating an environment for interactive research consultations. *Reference Services Review*, 38(1), 57-70.
- Michel, M.H. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um Guia para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos*.
- Miles, M.B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, USA.



- Milosevic, D., Inman, L. & Ozbay, A. (2001) Impact of project management standardization on project effectiveness. *Engineering Management Journal*, 13, 9–16. DOI: 10.1080/10429247.2001.11415133.
- MisKelly, M. (2011). Research Centers Directory, 40th edn. Gale Group, Cengage Learning, Inc: Farmington Hills, MI, USA.
- Mittal, V.K. & Sangwan, K.S. (2014) Development of a model of barriers to environmentally conscious manufacturing implementation. *International Journal of Production Research*, 52, 584–594. DOI: 10.1080/00207543.2013.838649.
- Mooken, M. & Sugden, R. (2014) The capabilities of academics and academic poverty. *Kyklos*, 67, 588–614. DOI: 10.1111/kykl.12069.
- Morioka, S. & de Carvalho, M.M. (2014) Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: Um estudo de caso no setor varejista. *Production*.
- Moutinho, J.A., Fernandes, G. & Rabechini, Jr, R. (2023) Knowledge co-creation in project studies: The research context. *Project Leadership and Society*, 4, 100090. DOI: 10.1016/j.plas.2023.100090.
- Moutinho, J.D.A. & Rabechini Junior, Jr, R. (2022) Centro de Pesquisa universitária: Caracterização do ambiente de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 19, 887–900. DOI: 10.1590/1679-395120200178.
- Mowery, D.C. & Ziedonis, A.A. (2002) Academic patent quality and quantity before and after the Bayh–Dole act in the United States. *Research Policy*, 31, 399–418. DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00116-0.
- Mrugalska, B. & Ahmed, J. (2021) Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13, 8272. DOI: 10.3390/su13158272.

- Mubarak, N., Khan, J., Bashir, S. & Safdar, S. (2024) Dark side of leadership and information technology project success: The role of mindfulness. *Journal of Managerial Psychology*, 39, 304–322. DOI: 10.1108/JMP-04-2022-0182.
- Müller, R. & Jugdev, K. (2012) Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5, 757–775. DOI: 10.1108/17538371211269040.
- Myers, N., Snow, M.C., Waddoups, N. & Wood, D.A. (2024) Improving the production and reviewing of design science research in accounting. Available at SSRN 4823240. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.4823240.
- Natl Science Board (1983). University-Industry Research Relationships: Selected Studies (Vol. 82, No. 1-82). USA. *National Science Foundation*.
- Netland, T.H. (2016) Critical success factors for implementing lean production: The effect of contingencies. *International Journal of Production Research*, 54, 2433–2448. DOI: 10.1080/00207543.2015.1096976.
- Newman, J. (2024) Promoting interdisciplinary research collaboration: A systematic review, a critical literature review, and a pathway forward. *Social Epistemology*, 38, 135–151. DOI: 10.1080/02691728.2023.2172694.
- Nicolau, I. (2001) O conceito de estratégia. INDEG/ISCTE, 637–658.
- Nolan, R.L. (1973) Managing the computer resource: A stage hypothesis. *Communications of the ACM*, 16, 399–405. DOI: 10.1145/362280.362284.
- Nursall, A. (2003) Building public knowledge: Collaborations between science centres, universities and industry. *International Journal of Technology Management*, 25, 381–389. DOI: 10.1504/IJTM.2003.003107.

- Okumus, F. (2001) Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 327–338. DOI: 10.1108/09596110110403712.
- Oliver, A.L., Montgomery, K. & Barda, S. (2019) The multi-level process of trust and learning in university–industry innovation collaborations. *Journal of Technology Transfer*, 28 February, 1–22.
- Palmer, A. & Kruza, A., editors (1965). *Research Centers Directory*, 2nd edn. Gale Research: Detroit, USA.
- Parker, L. (1997). *The Engineering Research Centers (ERC) Program: An Assessment of Benefits and Outcomes. National Science Foundation: Arlington*, p. VA1997.
- Parth, S., Schickl, M., Oberauer, K., Kubisch, S., Deisenrieder, V., Liebhaber, N., Frick, M., Michelsen, G., Stötter, J. & Keller, L. (2023) Teenagers performing research on climate change education in a fully integrated design-based research setting. *International Journal of Science Education*, 1–23.
- Patzwald, M. (2022). *Entwicklung von Technologiestrategien in Einem Volatilen Unternehmensumfeld*. Apprimus Wissenschaftsverlag.
- Pinto, J.K. (2022) Avoiding the Inflection Point: Project Management Theory and Research after 40 years. *International Journal of Project Management*, 40, 4–8. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.11.002.
- Pisano, G.P. (1990) The R&D boundaries of the firm: An empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35, 153–176. DOI: 10.2307/2393554.
- Polit-O'Hara, D. & Hungler, B.P. (1993). *Essentials of Nursing Research: Methods, Appraisal, and Utilization*. (No Title).

- Pollack, J. & Adler, D. (2015) Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management*, 33, 236–248. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.04.011.
- Pollock, A. & Berge, E. (2018) How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13, 138–156. DOI: 10.1177/1747493017743796, PubMed: 29148960.
- Powell, B.J., Beidas, R.S., Lewis, C.C., Aarons, G.A., McMillen, J.C., Proctor, E.K. & Mandell, D.S. (2017) Methods to improve the selection and tailoring of implementation strategies. *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 44, 177–194. DOI: 10.1007/s11414-015-9475-6, PubMed: 26289563.
- Pulat, B. M., Landers, T. L., Pulat, P. S., Altan, M. C., & Siddique, Z. (2013, December). Experiences from an NSF I/UCRC on Engineering Logistics and Distribution. In 2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (pp. 911-914). IEEE.
- Quinn, J. (2002) Strategic change:" logical incrementalism. *Strategy-Critical Perspectives on Business and Management*. Routledge: London, 371–391.
- Rådberg, K.K. & Löfsten, H. (2023) Developing a knowledge ecosystem for large-scale research infrastructure. *Journal of Technology Transfer*, 48, 441–467. DOI: 10.1007/s10961-022-09945-x.
- Rodrigues, O.O. (2023). Planejamento Estratégico Utilizando o Balanced Scorecard: Estudo em Uma Empresa do Ramo Alimentício.
- Sabharwal, M. & Hu, Q. (2013) Participation in university-based research centers: Is it helping or hurting researchers? *Research Policy*, 42, 1301–1311. DOI: 10.1016/j.respol.2013.03.005.
- Santoro, M.D. & Bierly, P.E. (2006) Facilitators of knowledge transfer in university-industry collaborations: A knowledge-based perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53, 495–507. DOI: 10.1109/TEM.2006.883707.

- Santoro, M.D. & Chakrabarti, A.K. (2001) Corporate strategic objectives for establishing relationships with university research centers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 157–163. DOI: 10.1109/17.922475.
- Santoro, M. D., & Chakrabarti, A. K. (1999). Building industry–university research centers: some strategic considerations. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 225–244.
- Scholz, R.W. & Steiner, G. (2023) Process ownership in science–practice collaborations: The special role of transdisciplinary processes in sustainable transitioning. *Sustainability Science*, 18, 1501–1518. DOI: 10.1007/s11625-023-01291-7.
- Serrador, P. & Turner, R. (2015) The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46, 30–39. DOI: 10.1002/pmj.21468.
- Seifried, C., Downs, B., Otto, M., & Mamo, Y. (2020). Sport management and research centers: Information to enhance the field. *Journal of Global Sport Management*, 5(4), 387–406.
- Shah, R. & Ward, P.T. (2003) Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21, 129–149. DOI: 10.1016/S0272-6963(02)00108-0.
- Shenoy, R.G. & Zabelle, T.R. (2016) New era of project delivery–project as production system. *Journal of Project Production Management*, 1, 13–24.
- Soares, Y.M.A., Cavalcante, P.R.N. & dos Santos, Y.D. (2019) Informações contingências: Um estudo sobre a percepção de gestores do setor de óleo e gás no Brasil Contingency information: A study on the perception of managers of the oil and gas sector in Brazil. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, 17, 26–40.
- Söderlund, J. (2004) Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22, 183–191. DOI: 10.1016/S0263-7863(03)00070-X.

- 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. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.03.007.
- Stahler, G.J. & Tash, W.R. (1994) Centers and institutes in the research university: Issues, problems, and prospects. *Journal of Higher Education*, 65, 540–554. DOI: 10.1080/00221546.1994.11778519.
- Steffensen, M., Rogers, E.M. & Speakman, K. (2000) Spin-offs from research centers at a research university. *Journal of Business Venturing*, 15, 93–111. DOI: 10.1016/S0883-9026(98)00006-8.
- Sullivan, J.L., Adjognon, O.L., Engle, R.L., Shin, M.H., Afable, M.K., Rudin, W., White, B., Shay, K. & Lukas, C.V. (2018) Identifying and overcoming implementation challenges: Experience of 59 noninstitutional long-term services and support pilot programs in the Veterans Health Administration. *Health Care Management Review*, 43, 193–205. DOI: 10.1097/HMR.0000000000000152, PubMed: 28125459.
- Swaithes, L., Campbell, L., Anthierens, S., Skrybant, M., Schiphof, D., French, H., de Wit, M., Blackburn, S. & Dziedzic, K. (2023) Series: Public engagement with research. Part 4: Maximising the benefits of involving the public in research implementation. *European Journal of General Practice*, 29, 2243037. DOI: 10.1080/13814788.2023.2243037, PubMed: 37609798.
- Tavares, M.C., Amaral, L.A.S.D. & Gonçalves, C.A. (2003) Construção do Conhecimento em Estratégia e em Competitividade: Uma síntese. *Encontro de Estudos em Estratégia*, 1, (3Es).
- Telles, R. (2001) A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 36.
- Timming, A.R. & Macneil, J. (2023) Bridging human resource management theory and practice: Implications for industry-engaged academic research. *Human Resource Management Journal*, 33, 592–605. DOI: 10.1111/1748-8583.12523.

- Torres Zapata, I. (2019). University Research Centres: Organizational Structures and Performance. *Journal of technology management & innovation*, 14(3), 23-43.
- Tornatzky, L., Lovelace, K., Gray, D.O., Walters, S.G. & Geisler, E. (1999) Promoting the success of US industry/university research centres: The role of leadership. *Industry and Higher Education*, 13, 101–111. DOI: 10.1177/095042229901300202.
- Cf. O.D.D.S. (2015). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations: New York, USA.
- Turner, R. (2022) Forty years of organizational behaviour research in project management. *International Journal of Project Management*, 40, 9–14. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.10.002.
- Veres III, J. G. (1988). Managing a Modern University Research Center. *New Directions for Higher Education*, 63, 61-72.
- Weiser, A.K., Jarzabkowski, P. & Laamanen, T. (2020) Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14, 969–1031. DOI: 10.5465/annals.2018.0137.
- Welsh, T. S. (2010). The creation and development of a multi-disciplinary research center in an academic library. *Library management*, 31(1/2), 57-65.
- Williams, J.J. & Ramaprasad, A. (1996) A taxonomy of critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 5, 250–260. DOI: 10.1057/ejis.1996.30.
- Wood, D., editor (2009), 38th edn. Research Centers Directory: Farmington Hills, MI, USA: Gale Group. Cengage Learning, Inc.
- Wood, Jr, T. (2009). Mudança Organizacional. Atlas Press.
- Woodward, J. (1958). Management and Technology (No. 3). HM Stationery Off.

- Xu, S.M. & Bogers, M.L.A.M. (2024) Imperfections-as-practice: Projects as becoming processes of imperfections. *Project Management Journal*, 55, 151–166. DOI: 10.1177/87569728231216412.
- Yang, C.H. & Cho, N.H. (2023) A network analysis for providing insights into national R&D budget allocation and investment planning. *Foresight*, 25, 666–685. DOI: 10.1108/FS-10-2021-0201.
- Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications*, Vol. 6. SAGE: Thousand Oaks, CA, USA.
- Youtie, J., Libaers, D. & Bozeman, B. (2006) Institutionalization of university research centers: The case of the National Cooperative Program in Infertility Research. *Technovation*, 26, 1055–1063. DOI: 10.1016/j.technovation.2005.11.007.
- Zhang, X., Husnain, M., Yang, H., Ullah, S., Abbas, J. & Zhang, R. (2022) Corporate business strategy and tax avoidance culture: Moderating role of gender diversity in an emerging economy. *Frontiers in Psychology*, 13, 827553. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.827553, PubMed: 35693483.



## **APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS**

### **1. Título**

Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação de um Centro de Pesquisa Universitária

### **2. Objetivo e Problema do estudo**

#### **2.1 Questão de pesquisa**

Como os fatores críticos de sucesso impactam a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária?

#### **2.2 Objetivo geral**

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores críticos de sucesso quando se pretende a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária.

A pesquisa irá buscar evidências sobre as barreiras e desafios encontrados por esses gestores e Integrantes Chave de Centro de Pesquisa Universitária, durante a fase de implementação do Centro.

A análise será baseada em dados extraídos de duas fontes de dados, a primeira a partir de artigos acadêmicos e a segunda fonte, de entrevistas com os gestores e integrantes chave de Centros de Pesquisa, visando uma melhor compreensão sobre o problema da implementação de Centros de Pesquisa Universitária, bem como a determinação do objetivo de solução.

### **3. Procedimento de Campo**

#### **Processo de coleta**

#### **Passo 1 – Revisão da Literatura**

A revisão de literatura tem duas funções principais, a construção da base teórica da pesquisa e a identificação de lacunas ou questões relevantes que ainda não foram suficientemente abordadas. O processo de coleta de dados nessa etapa envolve a definição das fontes e bases de dados, neste caso *Scopus* e *Web Of Science*, estabelecendo-se os critérios de inclusão e de exclusão, seguido da leitura e análise do conteúdo, onde após uma leitura

detalhada dos textos selecionados, o pesquisador extrai conceitos-chave, teorias e achados empíricos que ajudarão a fundamentar a discussão teórica e embasar as questões que serão investigadas nas entrevistas.

## **Passo 2 – Entrevistas Qualitativas**

As entrevistas qualitativas constituem a principal forma de coleta de dados empíricos, oferecendo uma visão em profundidade sobre o tema investigado. O processo de coleta de dados através de entrevistas envolve a definição dos participantes, selecionados por meio de amostragem intencional, buscando aqueles que podem fornecer informações significativas sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação de um centro de pesquisa universitária.

Após a definição dos participantes segue-se para a elaboração do Roteiro de Entrevistas, contendo perguntas abertas e flexíveis que permitam aos entrevistados expressarem suas percepções e experiências. As perguntas serão organizadas em torno dos temas identificados na revisão de literatura, uma vez concluído o roteiro, segue-se para o agendamento das entrevistas, por meio de webconferência.

Durante as entrevistas, as sessões serão com o consentimento dos entrevistados gravadas, para assim garantir que todas as sutilezas da fala sejam capturadas bem como elementos não falados. Posteriormente, as entrevistas são transcritas para análise, preservando o máximo de fidelidade ao contexto dos participantes.

Finalizando com a transcrição das entrevistas passa por um processo de codificação, no qual o pesquisador identifica categorias ou temas recorrentes.

### **Passo 3 – Validação dos Dados**

Nesta etapa será realizada a triangulação dos dados utilizando os dados obtidos na revisão de literatura e também das entrevistas para corroborar os achados, verificando dessa forma se os dados coletados por diferentes meios apontam na mesma direção, ou não.

#### **3.1 - Aspectos Metodológicos**

A pesquisa é de natureza exploratória e qualitativa, empregando o método de estudo de caso. A investigação foi conduzida por meio de questionários e entrevistas individuais com especialistas na área de projetos, que atuam como gestores responsáveis por Centros de Pesquisa Universitária. Esses especialistas foram convidados para participar do estudo através de contato telefônico.

#### **3.2 - Unidade de análise**

No projeto de pesquisa proposto, a unidade de análise será os Centros de Pesquisa Universitária, examinados sob a perspectiva da sua implementação. Esta abordagem visa investigar como diferentes gestores e Integrantes Chave percorreram as etapas para a implementação dos Centros de Pesquisa, identificando as barreiras, os facilitadores e os desafios enfrentados para uma implementação bem-sucedida.

#### **3.3 - Fontes de Evidência**

As fontes de evidências disponíveis são: Artigos Científicos e Acadêmicos publicados em periódicos, sendo a principal fonte de evidência para fundamentar as teorias, os conceitos e discussões já existentes acerca do tema estudado e também por entrevistas qualitativas que, fornecem dados empíricos detalhados sobre as percepções, experiências e interpretações dos participantes, evidenciados por meio das transcrições das entrevistas, que oferece o conteúdo literal para a análise, complementado por notas de campo, feitas durante ou logo após as entrevistas e tem como objetivo capturar observações contextuais ou comportamentais dos participantes de forma a complementar as transcrições e ajudar a interpretar o que foi dito. A

partir da análise dos dados transcritos, é possível identificar padrões, temas ou categorias que serão a base para a análise e interpretação dos dados qualitativos.

A partir dessas fontes de evidência, o pesquisador tem condições de interpretar os dados, relacionando-os ao quadro teórico e ao problema de pesquisa.

### 3.4 - Instrumentos de Coletas de dados

Os dados serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro apresentado de forma detalhada no capítulo 4, realizadas através de interação direta com os participantes, com o objetivo de compreender suas perspectivas e experiências. Será utilizado um roteiro flexível que permitirá explorar novos temas que surjam eventualmente e que estejam alinhados com os objetivos deste projeto de pesquisa.

Planeja-se realizar entrevistas online com gestores e integrantes chave de Centros de Pesquisa Universitária, utilizando a plataforma *Google Meet* e o software Loom integrado ao navegador, para gravação e transcrição.

Além disso, planeja-se utilizar dados secundários tais como, regimentos internos, normas e demais documentos oficiais disponíveis, coletados por meio de acesso aos portais das universidades e dos Centros de Pesquisa, de forma a possibilitar a triangulação dos dados.

### 3.5 - Executores da pesquisa

A pesquisa foi aplicada pelo pesquisador deste projeto.

## 4 – Dados sobre as unidades de pesquisa e entrevistados

### 4.1 – Dados das Universidades.

Nome Fictício: UNIV1

Localização: São Paulo – São Paulo – Brasil

Missão: Formar profissionais líderes e cidadãos conscientes de seu papel social. Produzir, transmitir e aplicar o saber e a ciência em benefício da sociedade, por meio de ensino, pesquisa, inovação, extensão, cultura, arte e difusão do conhecimento”

Visão: Ser reconhecida nacional e internacionalmente por sua liderança e qualidade na formação de profissionais, pesquisa, impacto no desenvolvimento social, inovação, cultura, arte, diversidade, meio ambiente e sustentabilidade

Nome Fictício: UNIV2

Localização: Rio de Janeiro – São Paulo – Brasil

Missão: Desenvolver e disseminar conhecimentos no âmbito dos negócios públicos e privados, que melhorem a qualidade de vida das pessoas e colaborem com o desenvolvimento socioeconômico do país; e manter excelência na qualidade de ensino, produção acadêmica e pesquisa, de maneira que seja estabelecido no país um referencial comparável às melhores instituições semelhantes do mundo.

Visão: Ser uma escola internacionalmente reconhecida por sua excelência.

Nome Fictício: UNIV3

Localização: Campinas – São Paulo – Brasil

Missão: Promover o conhecimento para uma sociedade democrática, justa e inclusiva.

Visão: Ser uma universidade pública reconhecida pela sua excelência no ensino, na produção e na difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento socioambientalmente sustentável, com a democracia e a justiça social e com a inclusão e o respeito à diversidade.

Nome Fictício: UNIV4

Localização: Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil

Missão: Promover o desenvolvimento humano e social, formando profissionais competentes, éticos e solidários, que tenham compromisso com o bem comum.

Visão: Ser uma instituição cristã, católica, humanista de educação superior, reconhecida pela capacidade de gerar conhecimentos e inovações, bem como promover o bem comum e alianças nacionais e internacionais, com eficiência, assegurando a sua contemporaneidade, qualidade e sustentabilidade.

#### 4.2 – Dados dos Entrevistados.

Na Tabela 14 podemos verificar a relação dos entrevistados.

**Tabela 14: Relação dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Instituição</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formação</b>	<b>Experiência profissional (anos)</b>	<b>Duração da entrevista (minutos)</b>
E1	UNIV1	Professor Titular e Coordenador de Centro	Pós-Doc em Administração	50	30
E2	UNIV1	Professor Titular e Diretor de Centro	Doutor em Engenharia de Produção	53	47
E3	UNIV2	Professor de Pós-Graduação Lato Sensu.	Doutor em Administração	43	40
E4	UNIV2	Professor e Coordenador de Centro	Doutor em Administração	37	45
E5	UNIV2	Professor e Coordenador de Centro	Doutor em Medicina	46	16
E6	UNIV3	Professor e Diretor de Centro	Doutor em Engenharia Mecânica	16	32
E7	UNIV3	Professor e Diretor de Centro	Doutor em Química	37	48
E8	UNIV3	Professor Titular e Diretor de Centro	Pós-Doc em Química	28	41
E9	UNIV4	Professor de Pós-Graduação Stricto Sensu	Doutor Arquitetura e Urbanismo	19	28
E10	UNIV4	Professor e Coordenador de Instituto de Pesquisa	Doutor em Sociologia e Demografia	20	33

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 - Análise do estudo de caso

A correta aplicação da metodologia nas pesquisas científicas é essencial para garantir a confiabilidade e validade dos resultados, eliminando contradições e dúvidas sobre a veracidade das informações obtidas. A confiabilidade pode ser alcançada mediante a utilização de princípios básicos em estudos de caso, conforme estabelecido por Yin (2018), incluindo o conceito de triangulação. A triangulação de dados, uma técnica essencial em estudos de caso, assegura a autenticidade e precisão dos resultados.

Yin (2018) enfatiza a importância de empregar múltiplas fontes de dados, como entrevistas semiestruturadas e observação indireta, para obter uma compreensão mais rica e detalhada do fenômeno estudado, destacando a importância da triangulação em um estudo de caso ao comparar e contrastar as respostas de diferentes entrevistados para obter uma visão mais abrangente e validada das percepções e experiências. Esta abordagem ajuda a identificar consistências e discrepâncias, evitando a confirmação de hipóteses pré-concebidas. Segundo Creswell (2017), a triangulação de diversas fontes de dados é uma estratégia fundamental, que envolve examinar as evidências provenientes dessas fontes para construir uma justificativa coesa para os temas.

As entrevistas, são interlocuções pelas quais busca-se o entendimento do entrevistado sobre um determinado assunto, possibilitam a exploração dos "comos" e "porquês", além de suas vivências e experiências, ou seja, as percepções dos entrevistados (Yin, 2018). O objetivo das entrevistas é revelar questões implícitas, induzindo o entrevistado a comentar sobre suas crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema em estudo. (Malhotra et al., 2006). Por outro lado, a utilização de observação não participante permite aos pesquisadores examinar eventos e comportamentos no seu contexto natural, enquanto fornecem informações adicionais que poderiam ser perdidas no decorrer de entrevistas.

A análise de conteúdo, conforme descrita por Bardin (2016), tem como propósito estruturar e apresentar a informação de modo conciso, simplificando o acesso para o observador. Este procedimento pode abranger a utilização de resumos ou abstracts, que são sínteses de documentos que seguem padrões estabelecidos, ou a indexação, que usa palavras-chave, descritores ou índices para classificar os elementos informativos de maneira precisa, assegurando a máxima relevância. Este processo de análise de dados secundários, ao organizar e sintetizar informações, contribui para uma compreensão mais clara e objetiva do conteúdo, preparando o terreno para análises mais aprofundadas e conclusões relevantes no contexto da pesquisa

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

### **A. Informações gerais e objetivo da pesquisa**

A partir do estabelecimento de um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso, encontrados na literatura, para a implementação de CPU, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- (1)** Validar a relevância dos FCS encontrados na literatura junto aos especialistas.
- (2)** Constatar a percepção sobre a importância dos Fatores Críticos de Sucesso para a implementação de Centros de Pesquisa Universitária.
- (3)** Explorar outros Fatores Críticos de Sucesso que os especialistas poderiam sugerir e que não se encontram na literatura encontrada.

### **B. Qualificação dos entrevistados**

Em um estudo sobre os fatores críticos de sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária, é essencial que o informante tenha participado ou ter sido envolvido nas etapas de implementação de um Centro de Pesquisa Universitária. A experiência prática aliada à responsabilidade na tomada de decisões garante que percepções importantes sejam fornecidos, refletindo os benefícios reais da implementação de um Centro de Pesquisa Universitária.

### **C. Fatores Críticos de Sucesso - FCS**



FCS	Argumentação na Literatura	Autores
<b>Missão, Objetivo, Propósito</b>	Estabelecer o propósito e o objetivo do Centro de Pesquisa, Determinar as metas/objetivos comuns específicos para o esforço específico. Os administradores do centro são aconselhados por diretores de centro bem-sucedidos a usar estratégias testadas: concentrar-se na missão do centro, trabalhando além das funções tradicionais do corpo docente para preencher um nicho de clientes dentro de uma área aplicada; manter uma visão ampla do que poderia ser o futuro do centro e compartilhar essa visão com paixão para construir relacionamentos com financiadores federais e outros.	Bolger, (2021); Hall, (2011); Öztürk, (2022); Welsh, (2010); Mallon, (2006); Seifried et al., (2020); Santoro, Michael & Chakrabarti, Alok. (1999)
<b>Apoio da alta administração</b>	Obter compromisso e apoio da alta-liderança/gestão de topo da Universidade, para o estabelecimento do Centro de Pesquisa Universitária. A política de angariar apoio da administração superior para trabalhar além das funções docentes envolve compromisso, por exemplo, entre a capacidade dos centros de oferecer “visibilidade adicional a uma área definida de estudo importante para a universidade” e tradições acadêmicas que apoiam a publicação e o financiamento do corpo docente com base em disciplinas.	Friedman & Friedman, (1984); Clark, (1998); Mallon, (2006); Youtie, Libaers, & Bozeman, (2006); Seifried et al., (2020); Santoro, Michael & Chakrabarti, Alok. (1999)
<b>Relacionamento com Indústria</b>	Identificar e avaliar objetivamente os interesses estratégicos dos potenciais parceiros, determinar e organizar a combinação adequada de parceiros, estabelecer e manter essas parcerias de colaboração. Construir e manter relações pessoais com o pessoal que representa fontes de financiamento também é recomendado, os relacionamentos aumentam as chances de sucesso nas propostas de financiamento.	Hall, (2011); Seifried, Downs, Otto & Mamo, (2020).
<b>Eventos de conferência e workshops</b>	Promover Conferências, Workshops, Seminários, Simpósios, Fóruns, participar e organizar Exposições e Feiras. A realização de conferências e a realização de trabalhos aplicados são serviços diretos que não apenas maximizam o prestígio institucional, mas também apoiam atividades acadêmicas. Conferências e workshops de formação são também uma forma de um centro se tornar relevante como instituição afiliada de ensino superior.	Veres, (1988); Matkin, (2001); Slaughter & Leslie, (1997); Lindlof, (1995)
<b>Alocar espaço e estrutura organizacional</b>	Definir a estrutura organizacional do Centro de Pesquisa (estrutura administrativa da universidade), definir também a gestão e administração da parceria e suas responsabilidades. A alocação de espaço como meio de negociação surgiu tanto como um ponto de tensão quanto como um ponto de vantagem para uma instituição. Em geral, a saúde de um centro em relação à instituição fica evidente na sua alocação de espaço. O conselho dos diretores dos centros em relação ao trabalho com sistemas de apoio administrativo institucional pode ser resumido em: (a) utilização, (b) delegação, (c) alinhamento estrutural e (d) aquisição de espaço. Outras pontes potenciais entre centros e departamentos incluem nomeações conjunta e negociação de alocação de espaço	Hall, (2011); Seifried, Downs, Otto & Mamo, (2020); Sá, (2008); Seifried, Downs, Otto & Mamo, (2020) Sa, (2007).

<b>Comitê consultivo</b>	Um centro padrão possui seu próprio conselho consultivo e suas próprias políticas e procedimentos que seu pessoal segue, além das diretrizes de governança universitária. As universidades adotam normalmente conselhos de governança para centros que incluem reitores e chefes de departamento das principais unidades envolvidas, além de administradores seniores de pesquisa, essas estruturas destinam-se a ajudar a alinhar os objetivos dos centros com os objetivos escolares e departamentais.	Hall, (2011); Sá, C. M., (2008); Mallon, (2006); Seifried, Downs, Otto & Mamo, (2020)
<b>Apoio Financeiro institucional, governamental ou privado</b>	Os centros precisam de apoio universitário em termos de missão, dinheiro e espaço (Fink, 2004). Obter os recursos financeiros que provêm de diversos fluxos, incluindo institucionais e financiamento federal. A obtenção e estabilização de financiamento é um papel primordial para os administradores do centro. Centros com diversos recursos financeiros se saem melhor durante transições financeiras. Construir relações e conceder subsídios, especialmente subsídios federais, foram estratégias importantes para se tornar autossustentável e manter as operações em tempos de diminuição das receitas.	Zapata, (2019); Friedman et al., (1982); Geles et al., (2000); Gray & Walters, (1998); Veres, (1988); Hall, (2011).
<b>Ambiente de trabalho cooperativo</b>	Uma cultura de trabalho cooperativo é uma característica dos centros que funcionam. As estratégias para criar um ambiente de trabalho agradável incluem estética de escritório, acesso a equipamentos e tecnologia de escritório, horários de trabalho flexíveis e uma cultura de trabalho colaborativa e cooperativa. Os centros prosperam, especialmente em comparação com os departamentos, porque recompensam o trabalho em equipe e aproveitam recursos dentro e fora do campus.	Gray, (1998); Tornatzky, Lovelace, Gray, & Geisler, (1998); Hall, (2011); Dolan, Cunningham, Menter, & McGregor, (2019);
<b>Estar presente na World Wide Web</b>	A força moderada de estar presente na Web é uma característica distintiva entre os tipos de centros, os sites (ou a falta deles) também foram percebidos como tendo menos renome.	Hall, (2011); Youtie, Libaers & Bozeman, (2006).
<b>Gestão do Conhecimento</b>	É importante documentar todos os projetos do centro, orçamentos, níveis de financiamento e recursos, sendo essencial para atender exigências legais ou de financiadores.	Pulat et al. (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### D. Durante a entrevista

##### 1. Seções da entrevista:

- ✓ **Background do entrevistado** – Esta seção da entrevista serve para contextualizar o perfil dos participantes, permitindo entender sua experiência, formação acadêmica e profissional, além de sua relação direta com Centros de Pesquisa Universitária. Perguntas como "Qual é sua função atual?" ou "Há quanto tempo está envolvido em

projetos de pesquisa universitária?" são feitas para criar uma base sólida de compreensão sobre a trajetória do entrevistado.

- ✓ **Itens que quero verificar** – Esta seção central busca explorar os fatores críticos de sucesso identificados previamente na revisão de literatura. Por meio de perguntas abertas formuladas para investigar a percepção dos entrevistados sobre questões como financiamento, infraestrutura, recursos humanos, apoio institucional e parcerias com o setor privado ou governamental.
  
- ✓ **Validação dos itens percebidos** – Após a coleta de respostas sobre os itens a serem verificados, é importante confirmar se esses elementos são, de fato, vistos como críticos para o sucesso pelos entrevistados. A validação pode ocorrer através de perguntas como "Você concorda que o apoio institucional é o principal fator de sucesso? Poderia detalhar com exemplos?" Isso ajuda a verificar a consistência das percepções e a identificar se há consenso ou divergências entre os entrevistados.
  
- ✓ **Comentários finais** – No encerramento da entrevista, esta seção é destinada a captar quaisquer observações adicionais dos entrevistados que possam não ter sido abordadas nas perguntas anteriores, mas que eles consideram relevantes para o tema da pesquisa. Perguntas como: "Há mais algum aspecto que você gostaria de comentar sobre a implementação de centros de pesquisa?" são úteis para garantir que todos os pontos importantes sejam abordados.

## 2. Introdução da entrevista

Estou vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) da Universidade Nove de Julho (Uninove), sob a orientação do Prof. Dr. Roque Rabechini Junior e coorientação do Prof. Dr. José Moutinho. Atualmente, estamos conduzindo uma pesquisa que investiga os Fatores Críticos de Sucesso e seus impactos na implementação de Centros de Pesquisa Universitária. Após a conclusão de uma revisão da literatura sobre o tema, esta fase do estudo busca entrevistar especialistas com experiência na gestão e implementação desses

Centros, a fim de identificar possíveis convergências ou divergências entre a prática e os resultados encontrados na literatura acadêmica.

Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e Universidades citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento.

### 3. Dados do entrevistado e condições da entrevista

Dados gerais do entrevistado

Nome:

Data da entrevista:

Local:

Duração da entrevista:

Cargo:

Formação:

Experiência:

Qual foi o seu papel durante a implementação do CPU:

Nome do CPU:

Área de conhecimento do CPU:

Ano da criação do CPU:

### 4. Itens a serem tratados na entrevista:

- ✓ Fatores Críticos de Sucesso para a implementação de um Centro de Pesquisa Universitária

### 5. Matriz de perguntas e base da literatura:

<i>Questão</i>	<i>Autor</i>
Quais são os fatores críticos de sucesso que, na sua visão, determinam a criação de um centro de pesquisas universitário bem sucedido?	Geisler, E. and Furino, A. and Kiresuk, T.J. (1991); Santoro & Chakrabarti (2003); Hall, K. (2011)
Como o alinhamento entre o centro de pesquisas e a missão institucional da universidade pode contribuir para o seu sucesso?	Santoro & Chakrabarti (2003); Torres (2019)
Quais estratégias podem ser adotadas para garantir o engajamento e o apoio dos docentes e pesquisadores?	Santoro & Chakrabarti (2003); Seifried, Downs, Otto & Mamo

	(2020); Bolger, P. (2021); Barnett, M. L., & Pihlstrom, B. L. (2010)
Como a gestão de recursos financeiros e humanos deve ser estruturada para apoiar o sucesso do centro?	Bradke, Maartens & Teichmann (2023); Santoro & Chakrabarti (2003); Torres (2019); Hall, K. (2011)
Quais mecanismos de governança e liderança são fundamentais para garantir uma gestão eficaz do centro de pesquisas?	Tornatzky et al., (1999); Santoro & Chakrabarti (2003); Bradke, Maartens & Teichmann (2023); Geisler, E. and Furino, A. and Kiresuk, T.J. (1991)
De que forma o estabelecimento de parcerias externas (com outras universidades, empresas ou governo) pode ser um fator crítico para o sucesso do centro?	Bradke, Maartens & Teichmann (2023); Santoro & Chakrabarti (2003); Torres (2019); Bolger, P. (2021)
Quais são os principais desafios que podem comprometer o sucesso do centro, e como você sugere que eles sejam mitigados?	Bradke, Maartens & Teichmann (2023); Santoro & Chakrabarti (2003); Seifried, Downs, Otto & Mamo (2020); Torres (2019); Geisler, E. and Furino, A. and Kiresuk, T.J. (1991)
Como o centro de pesquisas pode manter a sua relevância e inovação ao longo do tempo?	Santoro & Chakrabarti (2003); Bradke, Maartens & Teichmann (2023); Seifried, Downs, Otto & Mamo (2020); Bolger, P. (2021)
Em termo de lições aprendidas, quais foram os pontos fortes e fracos que vivenciou durante o processo de implementação do CPU?	Fekadu et al., (2021);
Se fosse implementar um novo CPU hoje, o que faria de melhor?	Desenvolvido pelo Pesquisador
Em relação às expectativas iniciais do CPU, como pode avaliá-lo hoje em dia?	Desenvolvido pelo Pesquisador
Há mais algum aspecto que você gostaria de comentar sobre a implementação de centros de pesquisa?	Desenvolvido pelo Pesquisador

---

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. Questões e instruções para entrevistado:

Considerando um cenário de implementação de um Centro de Pesquisa Universitária.

### 1. Quais são os fatores críticos de sucesso que, na sua visão, determinam a criação de um centro de pesquisas universitário bem sucedido?

*Essa questão visa buscar os fatores críticos de sucesso de forma exploratória e detalhada, descrevendo quais elementos você considera essenciais para o sucesso de um CPU, fornecendo exemplos concretos ou experiências que possam ilustrar esses fatores.*

**2. Como o alinhamento entre o centro de pesquisas e a missão institucional da universidade pode contribuir para o seu sucesso?**

*Essa questão deve ser explorada buscando uma explicação de como o centro de pesquisas pode se alinhar com a missão e os objetivos estratégicos da universidade, abrangendo a importância do apoio institucional, da coesão de propósitos e como isso pode impactar positivamente o CPU.*

**3. Quais estratégias podem ser adotadas para garantir o engajamento e o apoio dos docentes e pesquisadores?**

*Essa questão visa explorar detalhes e as táticas que podem ser utilizadas para incentivar o envolvimento ativo dos acadêmicos no centro de pesquisa e a criação de um ambiente colaborativo.*

**4. Como a gestão de recursos financeiros e humanos deve ser estruturada para apoiar o sucesso do centro?**

*Essa questão busca entender sobre como você acredita que a gestão dos recursos financeiros e de pessoal deve ser organizada para sustentar o crescimento e sucesso do CPU.*

**5. Quais mecanismos de governança e liderança são fundamentais para garantir uma gestão eficaz do centro de pesquisas?**

*Essa questão busca explorar os mecanismos de liderança que, em sua opinião, são fundamentais para uma gestão eficiente.*

**6. De que forma o estabelecimento de parcerias externas (com outras universidades, empresas ou governo) pode ser um fator crítico para o sucesso do centro?**

*Essa questão visa obter uma explicação sobre como parcerias com outras universidades, empresas ou o governo podem ser benéficas para o CPU. Se possível dê exemplos de tipos de colaboração e como essas relações podem apoiar o crescimento e a relevância do centro.*

**7. Quais são os principais desafios que podem comprometer o sucesso do centro, e como você sugere que eles sejam mitigados?**

*Essa questão visa identificar os principais obstáculos que podem comprometer o sucesso do centro e eventuais maneiras de superá-los, baseando-se em exemplos práticos ou em sua experiência.*

**8. Como o centro de pesquisas pode manter a sua relevância e inovação ao longo do tempo?**

*Essa questão busca uma explicação de como um centro de pesquisas pode continuar sendo inovador e relevante, mesmo em um cenário de constantes mudanças.*

**9. Em termo de lições aprendidas, quais foram os pontos fortes e fracos que vivenciou durante o processo de implementação do CPU?**

*Nesta questão, compartilhe experiências sobre os pontos fortes e fracos que observou durante a criação ou gestão de um CPU, mencione o que deu certo, o que poderia ter sido melhor, e como isso pode servir de aprendizado.*

**10. Se fosse implementar um novo CPU hoje, o que faria de melhor?**

*Esta questão busca uma reflexão sobre suas experiências anteriores, o que você mudaria ou faria de forma diferente ao criar um novo centro de pesquisa? Pensando em aspectos de planejamento, gestão ou execução.*

**11. Em relação às expectativas iniciais do CPU, como pode avaliá-lo hoje em dia?**

*Nesta questão objetiva-se uma comparação das expectativas que você tinha no início do projeto com os resultados observados atualmente.*

**12. Há mais algum aspecto que você gostaria de comentar sobre a implementação de centros de pesquisa?**

*Este é um espaço livre para você adicionar quaisquer reflexões ou comentários adicionais que achar relevantes para o contexto da pesquisa.*

**7. Instruções para entrevistador:**

Nesta entrevista, você estará coletando informações importantes para uma pesquisa acadêmica sobre a implementação de Centros de Pesquisa Universitária (CPU). Seu papel é garantir que o entrevistado forneça respostas detalhadas e refletidas. Use as perguntas como ponto de partida, mas esteja preparado para explorar as respostas profundamente. Abaixo estão orientações para cada pergunta, visando ajudá-lo a incentivar os entrevistados a darem respostas completas.

**1. Fatores críticos de sucesso na criação de um centro de pesquisas universitário**

Explore o entendimento do entrevistado sobre quais elementos são indispensáveis. Incentive-o a falar sobre aspectos específicos, como infraestrutura, liderança, financiamento, ou até cultura acadêmica. Pergunte por exemplos concretos e peça para descrever experiências que eles já vivenciaram ou testemunharam.

**2. Alinhamento entre o centro de pesquisas e a missão institucional da universidade**

Investigue como o entrevistado enxerga a integração entre o CPU e os objetivos estratégicos da universidade. Pergunte como o entrevistado acredita que esse

alinhamento influencia o sucesso do centro e se há exemplos de sucesso ou de falhas nesse aspecto.

### **3. Estratégias para engajamento e apoio de docentes e pesquisadores**

Pergunte ao entrevistado sobre estratégias que ele acredita que possam fomentar a participação ativa de docentes e pesquisadores. Questione sobre práticas bem-sucedidas em outras universidades ou centros de pesquisa e como elas podem ser aplicadas.

### **4. Gestão de recursos financeiros e humanos**

Peça ao entrevistado para explicar como ele acredita que a gestão dos recursos financeiros e humanos deve ser organizada. Estimule a discussão sobre desafios na alocação de recursos e como eles podem ser superados. Solicite exemplos de boas práticas de gestão de pessoas e de orçamento.

### **5. Governança e liderança para uma gestão eficaz**

Explore a opinião do entrevistado sobre os tipos de liderança e governança que são mais eficazes na gestão de centros de pesquisa. Pergunte se ele já viu exemplos de lideranças ou estruturas de governança que trouxeram resultados positivos ou negativos, e como elas impactaram o sucesso do centro.

### **6. Parcerias externas e seu impacto no sucesso do centro**

Incentive o entrevistado a detalhar o impacto de parcerias com outras universidades, empresas ou governos. Pergunte quais parcerias ele considera mais importantes e por quê, e peça exemplos de colaborações que levaram a resultados concretos e mensuráveis.

### **7. Desafios e estratégias de mitigação**

Questione sobre os principais obstáculos que ele acredita que podem surgir na implementação de um CPU. Estimule uma análise aprofundada de cada desafio e peça sugestões de como esses problemas poderiam ser resolvidos ou mitigados. Tente obter exemplos de desafios já enfrentados.

### **8. Relevância e inovação ao longo do tempo**

Pergunte como o centro pode garantir sua contínua relevância e inovação, mesmo com mudanças tecnológicas e acadêmicas. Incentive o entrevistado a falar sobre estratégias que podem manter o CPU atualizado e competitivo no longo prazo. Peça exemplos de outros centros que conseguiram fazer isso com sucesso.



## **9. Lições aprendidas na implementação do CPU**

Peça ao entrevistado que reflita sobre suas experiências, destacando o que funcionou bem e o que não deu certo. Incentive uma análise honesta dos pontos fortes e fracos observados, e como essas experiências podem ser úteis para futuros projetos de implementação de centros de pesquisa.

## **10. O que faria de diferente hoje na implementação de um novo CPU?**

Explore o que o entrevistado faria de diferente, baseado em suas experiências passadas. Incentive-o a refletir sobre melhorias que poderiam ser aplicadas em termos de planejamento, execução, gestão ou parcerias, explorar aspectos de externalidade do centro, de relacionamento com outros, de espaço para implementação, aspectos físicos e lógicos.

## **11. Avaliação atual do CPU em relação às expectativas iniciais**

Pergunte ao entrevistado como ele compara as expectativas iniciais com a situação atual do centro. Incentive uma análise sobre o que foi atingido e quais aspectos ficaram aquém. Explore se houve necessidade de ajustar as metas ao longo do tempo.

## **12. Comentários adicionais**

Esta é uma oportunidade para o entrevistado compartilhar quaisquer outras reflexões ou informações relevantes. Incentive-o a falar livremente sobre o que ainda não foi abordado, mas que ele acredita ser importante para o contexto da pesquisa.

---

Orientações adicionais ao entrevistador: Lembre-se de criar um ambiente confortável e de ouvir atentamente. Se necessário, faça perguntas complementares para garantir que o entrevistado desenvolva suas respostas ao máximo e forneça detalhes úteis para a pesquisa.