



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA EM REDE NACIONAL**



**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO  
PLANO DE AÇÃO**

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA UNIVERSIDADE: UMA  
PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG**

**Responsáveis:**

Discente: Cícero André Gonçalves Cruz Vassão  
Orientador: Prof. Dr. Samuel Vinícius Bonato  
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/FURG  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG  
Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis -ICEAC  
Contatos: [cicervassao@furg.br](mailto:cicervassao@furg.br) e [svbonato@gmail.com](mailto:svbonato@gmail.com)

**Data da realização do relatório:** 30/03/2022

**Data de entrega do relatório:** 29/04/2022

**Finalidade:** Relatório Técnico Conclusivo

**Duração(meses):** 3 meses

**Nº de páginas:** 10

**Acesso restrito ou irrestrito:** irrestrito

**Cidade:** Rio Grande

**Instituição:** Universidade Federal do Rio Grande - FURG

**Público-alvo da iniciativa:** Diretoria de Pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

Esta pesquisa foi realizada em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), fundada em 1969 e localizada na planície costeira do Estado do Rio Grande do Sul. Em 1987, a Universidade assumiu como vocação institucional os ecossistemas costeiros e oceânicos (FURG, 1987). Assim, o estudo e a compreensão das inter-relações entre os organismos e o ambiente, incluindo o homem, passaram a nortear o desenvolvimento da universidade, bem como as políticas de ensino, de pesquisa e de extensão. A instituição conta com quatro campi distribuídos em municípios do cordão litorâneo sul-rio-grandense e, no ano de 2020, ofereceu 67 cursos de graduação, sendo 63 cursos na modalidade presencial e quatro cursos na modalidade à distância (desenvolvidos em 28 polos de EAD), 25 cursos de pós-graduação *lato sensu* (oito cursos presenciais, seis EAD, nove residências médicas e duas residências multiprofissionais) e, com 34 programas de pós-graduação *stricto sensu*, dispunha de 29 cursos de mestrado acadêmico, cinco cursos de mestrado profissional e 14 cursos de doutorado, sendo três considerados pela CAPES como de excelência (conceitos 6 e 7). No

segundo semestre de 2020, a instituição contava com 9.490 alunos de graduação, 1.911 alunos de pós-graduação, 846 docentes do quadro permanente e 1.175 servidores técnicos-administrativos. (FURG, 2021) Essa Universidade é constituída por 13 Unidades Acadêmicas, onde são desenvolvidos anualmente diversos projetos de pesquisa.

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo é propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com coordenadores(as) de projetos de pesquisa da FURG a fim de investigar como os mesmos gerenciam administrativamente seus projetos. Os resultados indicaram as diferentes formas, métodos e instrumentos utilizados pelos coordenadores na gestão de seus projetos, reflexo das experiências pessoais e das exigências dos órgãos financiadores, executores e de controle, e o reconhecimento da importância da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos a fim de auxiliar no alcance dos objetivos. Considera-se que a pesquisa atingiu os objetivos propostos inicialmente, contribuindo, dessa forma, para o entendimento da estruturação e implantação de EGPs no contexto das instituições públicas brasileiras de ensino e de pesquisa.

**Palavras-chave:** escritório de gerenciamento de projetos; EGP; IFES

**Área de conhecimento:** Gestão de Projetos e Administração Pública.

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O desenvolvimento de projetos de pesquisa nas universidades públicas brasileiras, em um cenário de diminuição de recursos orçamentários por conta da crise fiscal do Estado, faz com que essas instituições busquem, com mais frequência, financiamento de fontes externas às instituições, tanto junto a órgãos públicos de fomento à ciência e tecnologia, tais como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs), bem como através do incremento das interações entre as Universidades e as Empresas (JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015; JUNQUEIRA; PASSADOR, 2019).

Na medida em que gerenciar projetos passa, cada vez mais, a fazer parte do cotidiano dessas organizações, a centralização e o controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados tornam-se também necessários, tarefa modernamente desempenhada pelos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) ou *Projects Management Offices* (PMOs), no original em inglês.

A estruturação e a implantação de EGPs em instituições de ensino e pesquisa apresenta um amplo campo de estudo, porém ainda pouco desenvolvido, pelo fato de que sua utilização em instituições públicas é recente (OLIVEIRA *et al.*, 2017; KERCHIRNE, 2018; NOVAES, 2019). Foi identificado que as pesquisas realizadas anteriormente analisaram processos de implantação de EGPs ou a atuação de EGPs já implantados, não sendo

encontrada pesquisa que avaliasse as necessidades dos coordenadores de projetos de pesquisa desenvolvidos em uma IES. Junqueira e Passador (2019, p. 1180) afirmam que “os desafios gerenciais encontrados pelos cientistas não tem sido foco de estudos empíricos”.

Diante do exposto, e do fato de que a FURG não possui um Escritório de Projetos institucional, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Qual modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos é mais adequado para a FURG, considerando os estudos já realizados sobre o tema, as expectativas dos seus pesquisadores e as limitações organizacionais da Instituição?

## **OBJETIVOS**

O objetivo geral deste estudo consistiu em propor um modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para a Universidade Federal do Rio Grande – FURG, tendo em vista as recomendações da literatura que trata do tema, as necessidades dos seus pesquisadores e a estrutura organizacional da Instituição. Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: investigar como os projetos de pesquisa desenvolvidos na Universidade Federal do Rio Grande – FURG são gerenciados; descobrir qual a expectativa que os coordenadores desses projetos têm para a atuação de um EGP na FURG; e propor um modelo de EGP que seja compatível com as necessidades dos interessados da FURG e as limitações organizacionais da instituição.

## **ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

No presente estudo, a população compreendeu os(as) coordenadores(as) de projetos de pesquisa registrados no SISPROJ, em andamento e com recursos financeiros executados pela Fundação de Apoio à Universidade Federal do Rio Grande – FAURG.

A amostra foi composta pelos(as) coordenadores(as) dos projetos de pesquisa que envolvem os maiores valores; tal critério justifica-se pelo fato de que esses projetos são os que, via de regra, necessitam de mais apoio administrativo para sua execução, por ter um número maior de procedimentos (contratações, aquisições, relatórios e prestações de contas), a fim de atingir seus objetivos e metas.

Levantamento realizado no SISPROJ no mês de setembro de 2021 resultou em 67 projetos executados via FAURG, que totalizaram R\$ 118.009.650,54, sendo que os 19 maiores projetos correspondiam a cerca de 90% desse total. Esses 19 projetos são coordenados por 13 docentes, que compuseram a amostra da pesquisa. Dos 13 coordenadores contatados, oito responderam positivamente ao convite. Foram realizadas sete entrevistas; um coordenador estava em viagem fora do país e não foi entrevistado. O pequeno tamanho da amostra e a baixa taxa de resposta não podem, é claro, fornecer mais do que uma indicação de como os projetos são coordenados. As respostas, entretanto, foram unânimes em alguns aspectos, como poderá ser visto a seguir.

A partir da definição dos objetivos específicos da pesquisa, os coordenadores foram questionados sobre: suas trajetórias acadêmicas, funcionais e na atuação como membros e

coordenadores de projetos de pesquisa; quais conhecimentos consideravam importantes para a coordenação desses projetos; como era feito o recrutamento, seleção e avaliação das equipes dos projetos; se algum membro da equipe era contratado especificamente para executar as tarefas administrativas do projeto, se essa pessoa possui capacitação em gestão de projetos e se utiliza algum manual e/ou software de gerenciamento de projetos; e quais características da organização pública afetam o desenvolvimento de projetos de pesquisa e de que forma. Também foram apresentadas algumas funções que um EGP pode desempenhar e solicitado aos coordenadores que as conceituassem, numa ordem de relevância. Por fim, foi questionado se haveria alguma outra função que o escritório poderia exercer.

Ao confrontar as respostas que os coordenadores de projetos de pesquisa forneceram com as fontes utilizadas para embasar essa pesquisa, foi possível identificar que a principal dificuldade apontada pelos coordenadores para a execução de projetos, a burocracia e o engessamento dos processos administrativos, encontra respaldo na literatura. Essa constatação encontra amparo na afirmação de Junqueira (2017, p. 28), de que

um pesquisador gasta, em média, 33% de seu tempo para resolver problemas burocráticos que incidem, principalmente, sobre a compra de materiais, bens e insumos utilizados nos laboratórios das instituições de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica.

Sobre a fiscalização dos projetos, Alves (2019, p. 28) considera que

os projetos da área pública estão sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, resultando em maior comprometimento dos administradores públicos com essas demandas. Todo esse conjunto de partes interessadas no projeto resulta em diversos objetivos a serem levados em conta nos projetos do setor público.

Os entraves para aquisição e contratação de bens e serviços, relatados pelos entrevistados, foram também identificados na pesquisa de Carvalho (2013, p. 63), que afirma:

Os contratos e aquisições ocasionam atrasos devido à excessiva burocracia exigida para realização dessas atividades no setor público. O processo é estendido por longos procedimentos de interpretação e análises de conformidade, exige uma papelada expressiva, originada de vários departamentos descentralizados, além de muitas assinaturas e vistos.

A gestão dos recursos humanos nas organizações públicas é outro entrave para o desenvolvimento de projetos nas IFES identificado na literatura (CARVALHO, 2013; KERCHIRNE, 2018). Para além das dificuldades legais, Novaes (2019, p. 76) considera a gestão dos recursos humanos um dos riscos a ser considerado no planejamento dos projetos, na medida em que pode “de algum modo interferir ou até impedir a conclusão dos projetos”, como consequência da “fragilidade nas equipes de projetos advindas de fatores relacionados aos bolsistas, como mudança de bolsista” e “dificuldades de relacionamento entre o gerente de projeto e o(s) bolsista(s)”.

Junqueira e Passador (2019, p. 1181) afirmam que o escritório de gestão de projetos “é uma das vias para alcançar o sucesso do projeto e a maturidade da gestão de projetos.” De

acordo com essa visão, “um escritório mais maduro tende a usar ferramentas, técnicas e práticas com maior frequência, de modo mais consistente e com melhor gestão.” Contraditoriamente, o uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos por parte dos coordenadores de projetos de pesquisa da FURG parece ser mais uma escolha pessoal, dependente do conhecimento do sujeito a respeito dessas técnicas e ferramentas, do que uma estratégia institucional utilizada para alcance dos objetivos dos projetos, não apresentando relação direta com o tempo de exercício da função e da experiência acumulada dos coordenadores.

Em relação às funções e atividades que os coordenadores gostariam de encontrar em um EGP institucional, as respostas apresentaram o seguinte resultado, por ordem de relevância:

1. interlocução com outros setores, visando agilizar processos administrativos.
2. busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa.
3. criação e manutenção de metodologias, regulamentos e padrões.
4. suporte na elaboração de propostas e treinamento das equipes para gestão dos projetos.
5. auditoria e fiscalização de projetos.

A função melhor conceituada pelos coordenadores parece ser reflexo da opinião de que a burocracia é um dos maiores entraves ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, o que também pode ser aplicado para a função considerada menos relevante, considerada mais uma burocracia. Para Carvalho (2013, p. 121) “a burocracia representa o grande entrave dos projetos”.

O gerenciamento de projetos no âmbito das instituições públicas de ensino e pesquisa ainda é um campo pouco estudado (CARVALHO, 2013). Ainda segundo Carvalho (2013, p. 35):

O investimento em projetos, que resulta na crescente implantação de PMOs no Brasil e no mundo, ocorre devido à necessidade de melhoria no desempenho dos projetos da organização, provocada em decorrência de fatores internos (alterações de ordem tecnológica, conflitos e problemas gerenciais persistentes) e externos (mudanças na legislação e nos fatores econômicos, pressão dos concorrentes e preferências do consumidor).

Estudo conduzido por Junqueira e Passador (2019, p. 1185), por sua vez, identificou que a implantação de um escritório de gerenciamento de projetos em uma IES

pode contribuir para o sucesso de um projeto de pesquisa científica (...) de modo que o cientista seja poupado de tarefas burocráticas, para que dedique seu tempo a outras tarefas, um resultado esperado do ponto de vista do marco teórico.

Nesse sentido, e visando alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, recomenda-se inicialmente que o Escritório de Gerenciamento de Projetos da FURG seja criado dentro da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESP, a fim de que a vinculação a essa

unidade administrativa dê ao escritório a autoridade formal para atuar sobre todos os projetos de pesquisa da instituição. Para Carvalho (2013, p. 41-42):

O apoio da alta administração mostra-se tão importante quanto o alinhamento estratégico para o sucesso da implantação. O alto escalão da organização precisa reconhecer o valor e o impacto do gerenciamento formal de projetos no desempenho institucional para que a estrutura possa existir e mostrar efetivamente os resultados.

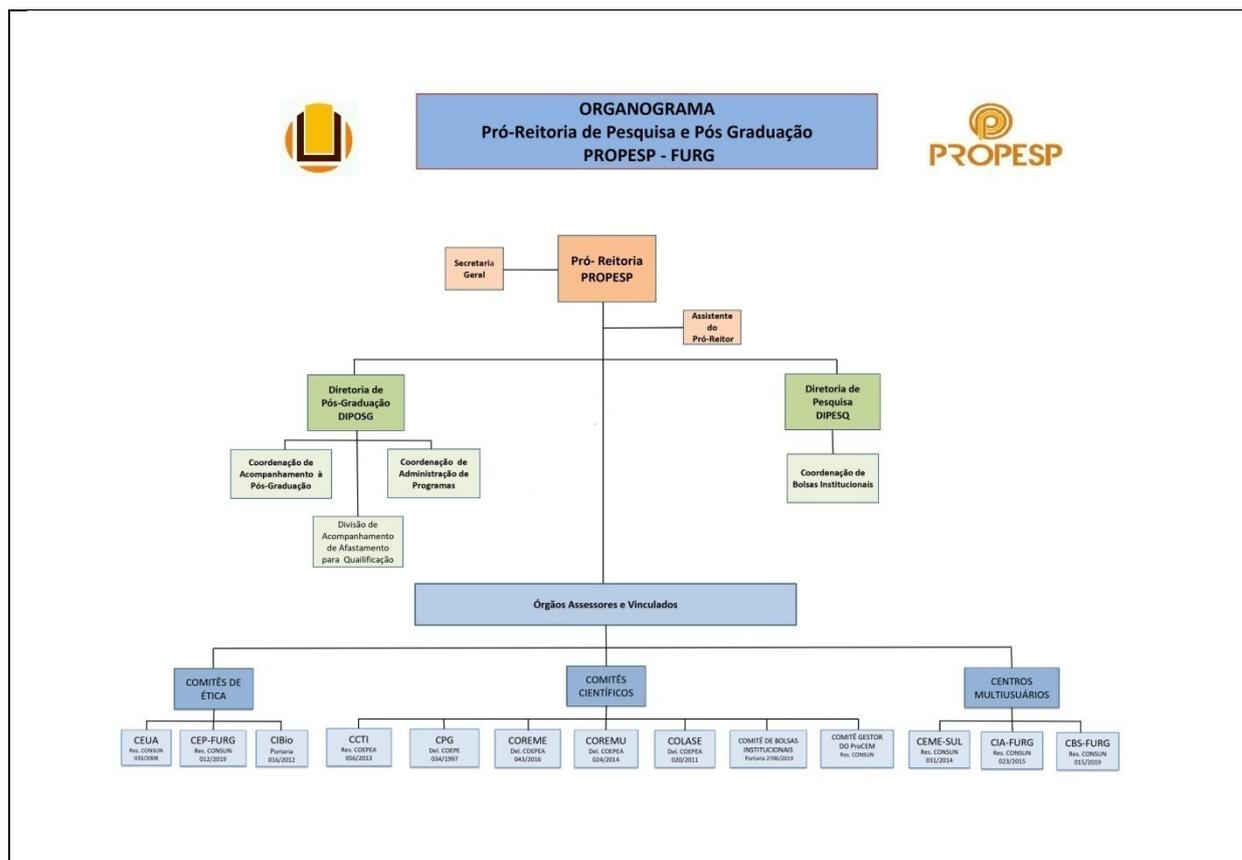
A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP integra a Reitoria e tem por objetivo promover o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, e do ensino de pós-graduação, articulando-o com os demais níveis e modalidades da educação, em consonância com o Estatuto e Regimento Geral da Universidade, visando à produção e divulgação do conhecimento e aprimoramento das condições da formação técnica, humanística e cidadã dos estudantes. Procura também incentivar a criação de uma mentalidade de pesquisa nos alunos de graduação, através de um Programa Interno de Iniciação Científica (EPEC) e o Programa de Iniciação Científica desenvolvido em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com a Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Entre as atribuições que competem a PROPESP, previstas no Art. 23 do Regimento Geral da Universidade, estão: propor ao COEPEA o regulamento geral dos cursos de pós-graduação; supervisionar a aplicação das normas vigentes sobre a organização e funcionamento da pesquisa, da inovação tecnológica e da pós-graduação; propor e emitir parecer sobre convênios ou outras formas de cooperação que visem ao desenvolvimento das atividades da Pró-Reitoria; estabelecer o planejamento das atividades de capacitação em nível de pós-graduação dos servidores da Universidade, em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP; assinar os atestados e certificados de cursos de pós-graduação; elaborar o Plano de Ação da PROPESP; delegar competências nos limites de suas atribuições; e planejar, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas por suas Diretorias e órgãos vinculados da Pró-Reitoria.

A PROPESP conta com 13 servidores técnicos-administrativos em educação, assim distribuídos: cinco servidores atuam na Diretoria de Pós-Graduação – DIPOSG, duas servidoras na Diretoria de Pesquisa – DIPESQ, um servidor na secretaria-geral e um servidor como assistente do Pró-Reitor. Além desses, quatro servidores são lotados nos centros multiusuários vinculados à PROPESP, o Centro de Microscopia Eletrônica do Sul (CEME-SUL) e o Centro Integrado de Análises da FURG (CIA-FURG). A PROPESP também conta com a atuação de quatro docentes em cargos de direção: o Pró-Reitor, os diretores de pós-graduação e de pesquisa e os coordenadores de acompanhamento da pós-graduação (DIPOSG) e de bolsas institucionais (DIPESQ).

A estrutura organizacional da PROPESP pode ser observada através do organograma a seguir.

Figura 1: Organograma da PROPESP



Fonte: [https://propesp.furg.br/images/PROPESP/ORGANOGRAMA\\_PROPESP\\_2021-convertido\\_page-0001.png](https://propesp.furg.br/images/PROPESP/ORGANOGRAMA_PROPESP_2021-convertido_page-0001.png)

Diante da atual política de pessoal do governo federal, que não permite antever, em curto prazo, acréscimo de servidores nem de funções gratificadas, sugere-se que a Coordenação de Bolsas Institucionais - CBI da DIPESQ seja transformada em Coordenação de Projetos, a qual assumirá as funções da CBI além daquelas que serão sugeridas a seguir, típicas de um EGP. Nessa Coordenação de Projetos deverão atuar um(a) coordenador(a) e as duas servidoras da DIPESQ.

A atuação sugerida para a Coordenação de Projetos da PROPESP deve concentrar-se, inicialmente, nas seguintes funções:

- gerenciar o Sistema de Controle de Projetos – SISPROJ;
- dar suporte aos coordenadores, em relação ao SISPROJ, na criação de novos projetos e alterações nos projetos já existentes no SISPROJ;
- gerenciar os projetos de pesquisa e de desenvolvimento institucional já propostos e coordenados pela PROPESP;
- dar suporte à elaboração, apresentação e execução dos projetos institucionais a serem coordenados pela PROPESP;
- realizar a busca de editais e de outras fontes de financiamento da pesquisa, direcionando a informação para os grupos potencialmente interessados;
- elaborar um portfólio de projetos executados e de grupos de pesquisa da

Universidade, por área ou especialidade, a fim de divulgar as expertises da instituição e prospectar novas oportunidades.

Conforme for aumentando o nível de maturidade do EGP-FURG, através da capacitação e ampliação do número de seus servidores e da prática no uso das ferramentas de gestão de projetos, o escritório pode passar a desempenhar outras funções como, por exemplo, promover a disseminação dos conceitos e conhecimentos de gerenciamento de projetos para outras unidades administrativas e acadêmicas da Universidade, estimulando e orientando a criação de escritórios de projetos setoriais, além de ser um repositório de boas práticas e de *cases* de sucesso na gestão de projetos, a fim de melhor cumprir a missão de um EGP definida por Dinsmore (1999): “identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos de tal forma que a organização possa implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos”.

É importante elencar as funções que a Coordenação de Projetos sugerida não deve executar. Deve ser levado em consideração que a FURG é uma instituição com estrutura departamentalizada, ou seja, existem unidades dentro da organização que desempenham atividades específicas, a fim de melhorar sua eficiência operacional por meio da especialização e do desenvolvimento de atividades relacionadas entre si. Assim, por exemplo, a Coordenação de Projetos da PROPESP não deve ter como uma de suas funções fazer prestação de contas de projetos, pois essa é uma tarefa que cabe à Diretoria de Administração Financeira e Contábil – DAFC; da mesma forma, todas as aquisições e contratações da Universidade são realizadas pela Diretoria de Administração de Materiais – DAM, estando qualquer outra unidade da instituição impedida de fazer diretamente essas tarefas. Quando os projetos são executados pela FAURG, é a Fundação quem realiza esses procedimentos específicos de aquisições e prestação de contas, independentemente das unidades da Universidade, devendo enviar um relatório para a Universidade ao final da execução. Mesmo que fosse possível executar as tarefas dos departamentos especializados em paralelo, a estrutura física e de recursos humanos necessária para isso inviabilizaria sua implantação.

Essa limitação organizacional impede que a Coordenação de Projetos da PROPESP atenda aos principais anseios dos coordenadores entrevistados: suporte na execução financeira, na prestação de contas dos projetos, na elaboração de relatórios e na busca de cotações para aquisições, dentre outras atividades citadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o intuito de propor a criação de um escritório de gerenciamento de projetos na FURG, esta pesquisa inicialmente buscou na literatura os conceitos e estudos sobre o tema, identificando nas pesquisas anteriores uma lacuna de análise pela perspectiva dos coordenadores de projeto de pesquisa.

Assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os coordenadores desses projetos para conhecer a forma como os maiores projetos de pesquisa da Universidade são gerenciados e qual a expectativa que estes coordenadores teriam frente à implantação de um EGP na FURG. A análise das entrevistas revelou as diferentes formas, métodos e

instrumentos utilizados pelos coordenadores na gestão de seus projetos, reflexo das experiências pessoais e das exigências dos órgãos financiadores, executores e de controle.

Também foi possível constatar o relativo desconhecimento, por parte dos coordenadores, das funções de um EGP e, de certa forma, do próprio funcionamento da Universidade e de sua Fundação de Apoio, ao sugerirem que um escritório de projetos institucional execute atividades que são próprias de outros departamentos da organização ou da Fundação.

Por outro lado, também foi possível identificar nas falas dos coordenadores de projetos de pesquisa o reconhecimento da importância da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos a fim de auxiliar no alcance dos objetivos.

Quanto às limitações dessa pesquisa, deve ser citado o pequeno tamanho da amostra e a baixa taxa de resposta, que não podem fornecer mais do que uma indicação de como os projetos de pesquisa são coordenados, e o fato de que a maioria dos coordenadores estarem vinculados à mesma área do conhecimento.

Por fim, pode ser indicada como sugestão de pesquisas futuras a ampliação da amostra para o universo dos coordenadores de projetos de pesquisa da FURG e a ampliação do alcance da pesquisa para os demais tipos de projetos da instituição, bem como sua aplicação em outras instituições semelhantes.

## REFERÊNCIAS

ALVES, T.da C. L. **Gestão de projetos na administração pública:** um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. 2019. 98f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/28405>. Acesso em: 23abr. 2021.

CARVALHO, K. E.M.de. **Impactos da implantação do PMO no desempenho da organização pública:** o caso de uma instituição de ensino superior. 2013. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/tede/handle/tede/127>. Acesso em: 16mar. 2021.

DINSMORE, P.C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FURG. PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO. **Relato Integrado 2020.** Rio Grande, 2021.

FURG. SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS. **Resolução nº 014/1987, de 20 de novembro de 1987.** Dispõe sobre a aprovação da proposta de Filosofia e Política para a URG.

FURG. SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS. **Resolução nº 027/2018, de 28 de junho de 2009.** Dispõe sobre o Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande - FURG.

JUNQUEIRA, M.A.D. R. **Identificação de variáveis que contribuem para o sucesso de um projeto de pesquisa científica financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP) da Universidade de São Paulo (USP).** 2017. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-24012018-144536/>. Acesso em: 23abr. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; BEZERRA, R. C. da R.; PASSADOR, C. S. O escritório de gestão de projetos de pesquisa como uma inovação organizacional nas universidades. **Revista GEINTEC**, vol. 5, n. 1, p.1835-1849, 2015. Disponível em: <https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/548/529>. Acesso em: 14 mar. 2021.

JUNQUEIRA, M. A. D. R.; PASSADOR, C. S. O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 53, n. 6, p. 1179–1188, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/80459>. Acesso em: 9 mar. 2021.

KERCHIRNE, L. M. **Escritório de projetos: uma proposta de implantação na UFPel.** 76 f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas, 2018. Disponível em: [http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4549/1/TCF\\_Lisandra\\_\\_versao\\_final\\_.pdf](http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4549/1/TCF_Lisandra__versao_final_.pdf). Acesso em: 23abr. 2021.

NOVAES, P. H. **Avaliação da gestão de projetos de inovação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - IFSULDEMINAS.** 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/11476>. Acesso em: 23abr. 2021.

OLIVEIRA, J.M.; JURACH, G.A.; PINTO, R.S.; KERCHIRNE, L.M. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos –GeP.**, v. 8, n. 3, p. 18-28, 2017. DOI:<https://doi.org/10.5585/gep.v8i3.582>. Acesso em: 14 mar. 2021.