

## Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico

*Project management in strategic university management: a bibliometric study*

Vítor do Nascimento da Silva<sup>1</sup> e Maurício Rissi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Mestrando em Administração, e-mail: [vitor.vns@gmail.com](mailto:vitor.vns@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e-mail: [mauriciorissiadm@gmail.com](mailto:mauriciorissiadm@gmail.com)

Recebido em: 29/12/2018 - Revisado em: 26/04/2019 - Aprovado em: 05/07/2019 - Disponível em: 01/10/2019

### Resumo

O presente estudo teve por objetivo realizar uma análise bibliométrica sobre a gestão de projetos na gestão estratégica de universidades. Como método de pesquisa utilizou-se a análise bibliométrica, com coleta de dados realizada nos meses de outubro e novembro de 2018, e, teve como critério de seleção as publicações que contivessem palavras-chave associadas aos eixos temáticos: “gestão estratégica” e “gestão universitária” e “gestão de projetos”. Após a etapa de seleção, foi possível compor um portfólio bibliográfico com vinte e uma publicações (dezenove artigos e duas dissertações). A análise considerou os seguintes elementos: temáticas mais abordadas; palavras-chave mais frequentes; métodos de pesquisa mais aplicados; relevância dos periódicos; reconhecimento científico dos artigos; autores; referências bibliográficas mais utilizadas. Os resultados demonstram que o método de pesquisa mais aplicado nas publicações do portfólio é o estudo de caso, que a temática mais abordada é “escritório de gerenciamento de projetos” e que a referência bibliográfica mais citada é “*Project Management Institute (PMI). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*”. O estudo também apresenta o estrato qualis dos periódicos em que foram publicados os artigos, bem como as instituições de origem dos autores do portfólio. Conclui-se com o estudo que as publicações abordam o tema gerenciamento de projetos de maneira ampla sem analisar com profundidade as especificidades do projetos desenvolvidos no âmbito das instituições universitárias, o que permite constatar a ausência de referências bibliográficas específicas sobre o gerenciamento de projetos de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão em universidades.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Gestão universitária. Gestão de projetos. Bibliometria.

### Abstract

The present study aims to carry out a bibliometric analysis regarding the management of projects in the strategic management of universities. The research was executed by

bibliometric analysis, with data collection performed in October and November of 2018. The employed selection criteria for publications was the presence of keywords associated with the thematic axes “strategic management”, “university management”, and “project management”. After the selection stage, it was possible to compose a bibliographic portfolio including twenty-one publications (nineteen articles and two dissertations). The analysis considered the following criteria: thematic most often addressed, most frequently used keywords, most applied research methods, journals relevance, scientific recognition of articles, author, and most cited bibliographical references. Results show that case studies are the most applied research method in portfolio publications; project management office is the most frequently addressed topic. The most cited bibliographic reference is “Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)”. This study also presents the qualis stratum of the periodicals in which the articles were published, as well as the authors’ institutions of origin. As a conclusion, this research shows that publications usually approach the subject of project management in a broad manner, lacking the performance of an in-depth analysis of the specificities of the projects developed within the scope of university institutions. This fact exposes the absence of specific bibliographic references on the management of educational projects, research, extension, and management in universities.

**Keywords:** Strategic management. University management. Project management. Bibliometry.

## 1. INTRODUÇÃO

Os resultados das organizações são impactados diretamente pelas estratégias definidas e pela elaboração do planejamento das ações que serão desenvolvidas. Entretanto, sabe-se que não é suficiente que a organização tenha suas estratégias definidas e seu planejamento elaborado, pois é na fase de execução (implementação) que os resultados são efetivamente gerados. A implantação do planejamento é uma etapa essencial para viabilização da estratégia e é nessa fase que as principais dificuldades aparecem (BEPLER; PEREIRA, 2013; KICH; PEREIRA, 2011; MACHADO, 2008; OLIVEIRA, 2012; PEREIRA, 2010).

A literatura tem evidenciado o gerenciamento de projetos como um meio para o alcance das estratégias organizacionais (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; KERZNER, 2018; PMI, 2017). Segundo o *Project Management Institute (PMI)* “o gerenciamento organizacional de projetos fornece uma estrutura que habilita as organizações a realizar a estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável” (PMI, 2017, p. 544). Neste sentido, a gestão de projetos se torna um importante instrumento para a viabilização das estratégias das organizações, inclusive no âmbito da gestão das instituições universitárias.

Considerando a relevância do gerenciamento de projetos na gestão estratégica das organizações, buscou-se realizar um estudo bibliométrico para identificar as publicações científicas sobre a prática do gerenciamento de projetos nas universidades e responder algumas perguntas, entre elas: quais as principais temáticas tem sido estudadas? Quais os tipos de projetos são analisados? Quais os principais métodos de pesquisa aplicados? Quem são os autores que tratam do tema? Quais as referências bibliográficas e quais os autores são utilizados com mais frequência nas publicações sobre o assunto. Nessa perspectiva, este

estudo tem por objetivo realizar uma análise bibliométrica sobre a gestão de projetos na gestão estratégica de universidades.

Para isso, foi composto um portfólio de vinte e uma publicações (dezenove artigos e duas dissertações) selecionadas por meio de critérios pré-definidos aplicados em oito base de dados, conforme detalhamento descrito na seção metodologia deste trabalho.

A análise bibliométrica considerou os seguintes elementos: a) temáticas mais abordadas b) palavras-chave mais frequentes c) métodos de pesquisa mais aplicados d) relevância dos periódicos; e) reconhecimento científico dos artigos; f) autores g) referências bibliográficas mais utilizadas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de estratégia está relacionada às ações estabelecidas para alcançar os objetivos da organização (KICH; PEREIRA, 2011) e é definida como um caminho para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2012). De acordo com Bepler e Pereira (2013) as estratégias e seus resultados estão intimamente relacionados ao planejamento da organização que, corresponde ao processo formalizado para gerar resultados. Para os autores, a partir da associação de estratégia e planejamento, tem-se o conceito “planejamento estratégico”, que segundo Oliveira (2012), é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer direção a ser seguida, os objetivos de longo prazo e as ações para alcançá-los.

Contudo, apenas a elaboração e a existência do planejamento estratégico definido é insuficientes para o alcance dos objetivos, pois é na fase de execução do que foi planejado que as ações efetivamente geram os resultados. Diante disso, torna-se fundamental utilizar-se de mecanismos que contribuam para o sucesso na implementação do planejamento (BEPLER; PEREIRA, 2013; KICH; PEREIRA, 2011; OLIVEIRA, 2012).

Kerzner (2013) informa que, historicamente, uma grande ênfase foi colocada na formulação estratégica, com pouca ênfase na implementação estratégica, mas as organizações passaram a reconhecer que os princípios da gestão de projetos poderiam ser utilizados para a implementação de planos estratégicos, bem como de planos operacionais.

Segundo Oliveira (2012, p. 220) “a estratégia vai estabelecer ‘o que vai ser feito’ para se chegar a situação desejada (objetivos, desafios e metas); o projeto vai explicar ‘o como’ atuar e operacionalizar ações para realizar a decisão estratégicas”. Os autores Senhar e Dvir (2007, p. 217) enfatizam que “nenhuma estratégia, plano de investimento, ideia, inovação ou negócio novo consegue progredir ou ter sucesso sem projetos”. Neste sentido, o gerenciamento de projetos é visto como um instrumento fundamental para a viabilização da estratégia organizacional.

O PMI (2017, p. 10) define gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. A literatura atesta, de forma inequívoca, os benefícios do gerenciamento de projetos. Afirma-se que a sua implementação contribui para que as organizações consigam resultados melhores, sejam mais fortes, mais eficientes e entreguem valor de forma mais consistente (CARVALHO; RABECHINI JR., 2017; PMI, 2017; SHENHAR; DVIR, 2007).

De acordo com (PMI, 2017, p. 10) “os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente”, dado o ambiente dinâmico e complexo das organizações. Neste contexto o gerenciamento de projetos torna-se uma ferramenta de grande relevância, uma vez que, segundo (PMI, 2017; VARGAS, 2003), possibilita aos indivíduos e às organizações:

- Cumprirem os objetivos;
- Aumentarem suas chances de sucesso;
- Serem mais previsíveis e evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
- Anteciparem as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Agilizarem as decisões já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Responderem a riscos em tempo hábil;
- Otimizarem o uso dos recursos organizacionais: alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;
- Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- Gerenciarem e equilibrarem as influências das restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos);
- Gerenciarem melhor as mudanças;
- Documentarem e facilitarem as estimativas para futuros projetos.

No âmbito das organizações universitárias, à elaboração do planejamento estratégico está relacionada a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme (SILVA, 2013). Segundo o mesmo autor, em muitas instituições o PDI parte de um processo de planejamento mais amplo e em outras, que não tem a prática de planejamento estratégico, a elaboração do PDI torna-se o próprio planejamento.

As universidades são consideradas organizações complexas, haja vista a sua estrutura social e acadêmica, a diversidade de objetivos, os valores divergentes dos grupos formais e informais, bem como as inúmeras especificidades das atividades de ensino, pesquisa e extensão e de gestão (orçamento e finanças, gerenciamento de recursos e gestão de pessoas) (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016; MARCOVITCH et al., 2017; RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004; SOUZA, 2009).

A complexidade dessas organizações exige que a gestão esteja adequada à sua identidade, à sua cultura e às especificidades das atividades de ensino, pesquisa e extensão (ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE; RIBEIRO, 2012; RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2004) the political model Baldrige (1971). Segundo Meyer Júnior e Lopes (2015), a administração das universidades requer uma abordagem com sensibilidade para reunir e utilizar os diversos recursos de forma criativa e inovadora. Portanto, os processos de gerenciamento de projetos desenvolvidos nas universidades também requerem consonância com as particularidades dessas instituições.

### 3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo bibliométrico, que, segundo Freire (2013, p. 39) “é uma técnica para avaliar e medir os resultados de uma pesquisa bibliográfica sobre uma determinada questão de pesquisa”. Segundo a autora, este tipo de estudo é utilizado como ferramenta para mapear e gerar indicadores da gestão da informação e do conhecimento.

Delimita-se a pesquisa nos artigos científicos, publicados nas seguintes bases de dados: Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc), Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto (Oasisbr), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL®), EBSCOhost Research Platform, Web of Science, Scopus®, Scientific Electronic Library Online (SciELO); e nas dissertações contidas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do IBICT.

O protocolo de busca sistemática da literatura foi elaborado utilizando-se três eixos temáticos: a) gestão estratégica, b) gestão universitária e c) gestão de projetos, associados entre si com o operador boleado “AND”. Para cada eixo foram definidos descritores que foram combinados entre si pelo operador boleado “OR”. O Quadro 1, expõe o protocolo de busca utilizado para a coleta das publicações:

**Quadro 1 – Eixos temáticos e descritores do protocolo de busca**

Eixo temático	Descritores
Gestão estratégica	“plano de desenvolvimento institucional” OR “planejamento estratégico” OR “estratégia” OR “institutional development plan” OR “strategic planning” OR “strategy” OR “plan de desarrollo institucional” OR “planificación estratégica” OR “estrategia”
Gestão universitária	“instituições de ensino superior” OR “instituições de educação superior” OR “universidades” OR “gestão universitária” OR “administração universitária” OR “higher education institutions” OR “universities” OR “university management” OR “university administration” OR “instituciones de enseñanza superior” OR “instituciones de educación superior” OR “gestión universitaria” OR “administración universitaria”
Gestão de projetos	“gestão de projetos” OR “gerenciamento de projetos” OR “PMBOK” OR “escritório de projetos” OR “project management” OR “project office” OR “gestión de proyectos” OR “gerencia de proyectos”

Fonte: Elaborado pelos autores

As consultas nas bases de dados foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2018. A seleção das publicações que comporiam o portfólio teve como critério a existência no título, ou no resumo ou nas palavras-chave de pelo menos um dos descritores de cada eixo temático, conforme apresentado no Quadro 1.

Tendo em vista que as bases de dados apresentam diferenças nas plataformas de busca, fez-se necessário aplicar o protocolo respeitando as características de cada das bases de dados. Como por exemplo, a ferramenta de busca da base de dados Redalyc, além de efetuar a consulta no título, no resumo e na palavras-chave, verifica também a existência o termo consultado no corpo do texto. Portanto foi necessário fazer a uma conferência manual de forma a garantir que as publicações apresentadas pela base de dados possuísse os descritores somente no título, e/ou no resumo e/ou nas palavras-chaves. A coleta inicial nas oito base de dados obteve, ao todo, 2.224 publicações.



Na primeira etapa de seleção, efetuou-se a análise dos títulos dos documentos, das 2.224 publicações foram descartadas 2.108, por não se enquadrarem no critério descrito cima. Na segunda etapa, fez-se a seleção com base na análise do resumo e foi possível descartar outras 72 publicações, restando ainda 44 documentos para análise. A terceira etapa consistiu na leitura integral dos documentos. Nesta etapa analisou-se a aderência das publicações com os eixos temáticos propostos e, embora inicialmente as publicações contivessem os termos estabelecidos no critério de seleção, a leitura integral dos documentos identificou que 12 publicações não estavam relacionadas ao objetivo da pesquisa.

A Tabela 1, apresenta o detalhamento dos resultados de cada etapa da seleção, nas diferentes bases de dados.

**Tabela 1 – Seleção das publicações para composição do portfólio**

Base de Dados	Data de consulta	Total de publicações	Quantidade de publicações descartadas por tipo de análise			Publicações selecionadas para compor o portfólio
			Qtde descartada na análise do título	Qtde descartada na análise do resumo	Qtde descartada na análise do texto	
Redalyc	17/10/2018	794	770	10	3	11
Oasis	06/11/2018	173	163	3	2	5
SPELL	03/11/2018	429	408	14	2	5
BDTD	31/10/2018	407	379	24	2	2
EBSCOHost	06/11/2018	83	75	4	0	4
Web of Science	23/10/2018	66	59	3	1	3
SCOPUS	11/11/2018	241	226	11	2	2
Scielo	06/11/2018	31	28	3	0	0
<b>Total</b>		<b>2.224</b>	<b>2.108</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, verificou-se quais as publicações que se repetiam nas diferentes bases e identificou-se 11 documentos repetidos. Com isso, ao final do processo de coleta e seleção das publicações, o portfólio bibliográfico ficou composto por 21 documentos (19 artigos científicos e 2 dissertações de mestrado) publicados entre os anos de 2010 e 2018, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Portfólio Bibliográfico**

Portfólio bibliográfico de artigos e dissertações			
Artigos			
Título	Periódico	Ano	Base
A contribuição do escritório de gestão de projetos - EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária	Revista de Gestão e Projetos	2016	Oasis / EBSCOHost / Web of Science
A implantação do escritório de projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato grosso do Sul: uma iniciativa inovadora na gestão pública sul-mato-grossense	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	2015	Redalyc / Oasis
A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos	Gestão & Regionalidade	2013	Redalyc / SPELL / EBSCOhost
Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	2014	Redalyc

Continua.....

Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma Universidade Pública	Revista de Gestão e Projetos	2012	Oasis / EBSCOHost
Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach	Central European Journal of Operations Research	2010	Web of Science / SCOPUS
Gerenciamento de portfólio de programas de extensão universitária: uma perspectiva para a implantação do escritório de projetos	Latin American Journal Of Business Management	2010	Oasis
Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias	Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria	2013	Redalyc
Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior	Revista de Gestão e Projetos	2015	Oasis
Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional	Revista de Gestão e Secretariado	2012	Redalyc / SPELL / EBSCOhost
Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.	Revista de Gestão e Secretariado	2016	Redalyc
Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: Um Estudo de Caso em uma Instituição Federal de Ensino	Revista de Gestão e Secretariado	2018	SPELL
<i>Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de educación superior</i>	Revista Ciencias Estratégicas	2016	Redalyc / Web of Science
<i>Modelo de gestión de proyectos de la Universidad Eafit aplicados al Sistema General de Regalías en Ciencia Tecnología e Innovación</i>	Revista Ciencias Estratégicas	2016	Redalyc
O uso da gestão de projetos para a implantação de uma gestão da informação integrada e participativa: a experiência da coordenadoria de educação aberta e a distância da Universidade Federal de Viçosa-MG	Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	2012	Redalyc
Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos	Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria	2010	Redalyc / SPELL
<i>Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions</i>	Revista de Gestão e Projetos	2017	SPELL
Proposta de um método para identificar fatores críticos de sucesso em projetos colaborativos universidade-empresa	Espacios	2016	SCOPUS
Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino	Revista de Gestão e Secretariado	2016	Redalyc
<b>Dissertações</b>			
<b>Título</b>	<b>Programa de Pós-graduação/Instituição</b>	<b>Ano</b>	<b>Base</b>
Aplicação de Fatores Críticos de Sucesso no Gerenciamento de Projetos em uma Instituição de Ensino Superior	Mestrado em Engenharia Mecânica/Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	2012	BDTD/IBICT
Impactos da implantação do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior	Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos/ Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	2013	BDTD/IBICT

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir são apresentados os resultados encontrados nesta pesquisa sobre a literatura evidenciando o gerenciamento de projetos como um meio para o alcance das estratégias organizacionais

## 4. RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados e a análise dos dados. Foram analisados os seguintes aspectos: a) temáticas mais abordadas b) palavras-chave mais frequentes c) métodos de pesquisa mais aplicados d) relevância dos periódicos; e) reconhecimento científico dos artigos; f) autores; e g) referências bibliográficas mais utilizadas. A análise foi realizada com base nas 21 publicações (dezenove artigos e duas dissertações), bem como nas 494 referências bibliográficas identificadas em todo o portfólio.

### 4.1 TEMÁTICAS ABORDADAS NOS ARTIGOS

Na Tabela 2 são apresentadas as principais temáticas abordadas pelos artigos, a quantidade de publicações e o percentual correspondente:

**Tabela 2 – Temáticas abordadas pelos artigos**

Temática abordada	Total	Percentual do portfólio
Escritório de gerenciamento de projetos	11	52%
Gestão de projetos	4	19%
Fatores críticos de sucesso de projetos	2	10%
Gestão estratégica	1	5%
Planejamento e administração de projetos	1	5%
Seleção de projetos	1	5%
Indicadores de projetos	1	5%
<b>Total Geral</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Identificou-se que o principal tema estudado foi “escritório de gerenciamento de projetos”, analisado por 52% dos trabalhos (11 publicações), seguida da temática “gestão de projetos” (19% do portfólio, 4 publicações) e outras temáticas.

Além das temáticas abordadas, buscou-se identificar quais os tipos de projetos que foram estudados. Na Tabela 3 são apresentados os tipos de projetos analisados em cada um das temáticas:

**Tabela 3 – Temáticas abordadas e tipos de projetos estudados**

Temática abordada	Qtde de publicações	Tipo de projeto estudado	Qtde
Escritório de Projetos	11	Não especificado	7
		Pesquisa	3
		Extensão	1
Gestão de projetos	4	Evento educacional	1
		Eventos culturais	1
		Extensão	1
		Gestão da informação	1
Fatores críticos de sucesso	2	Não especificado	2
Gestão estratégica	1	Não especificado	1
Planejamento e administração de projetos	1	Não especificado	1
Seleção de projetos	1	Não especificado	1
Indicadores de projetos	1	Pesquisa e Extensão	1

Fonte: elaborado pelos autores



Constata-se que das 21 publicações, 12 (57%) não especificam à qual tipo de projetos o estudo é relacionado e tratam o tema de maneira geral. Apenas 6 trabalhos (29%) vinculam a análise a um tipo de projeto específico (projetos de pesquisa ou projetos de extensão). Os demais trabalhos, 3 publicações (14%) abordam a gestão de projetos vinculada à atividades como eventos e gestão da informação.

## 4.2 PALAVRAS-CHAVE

Esta etapa do estudo teve por finalidade identificar quais as palavras-chave foram mais utilizadas. Foram identificadas 80 palavras-chave diferentes nas 21 publicações do portfólio. Destas, 12 apareceram em duas ou mais publicações, conforme demonstrado na Tabela 4 a seguir:

**Tabela 4 – Palavras-chave mais frequentes**

Palavras-chave mais frequentes	Frequência	Percentual do portfólio
Escritório de gerenciamento de projetos	8	38%
Gestão de projetos	5	24%
Gerenciamento de Projetos	4	19%
Projeto	3	14%
Universidade	3	14%
Planejamento	2	10%
Projetos de P&D	2	10%
Desempenho	2	10%
Administração de projetos	2	10%
Gestão estratégica	2	10%
Organização Pública	2	10%
Instituição de ensino superior	2	10%

Fonte: elaborado pelos autores

Em consonância com a temática mais abordada, verifica-se a palavra-chave mais utilizada foi “Escritório de gerenciamento de projetos”, contida em 38% do portfólio (8 publicações).

Além disso, é possível observar que das 12 principais palavras-chave, 6 (50%) estão associadas ao eixo temático “gestão de projetos”, 3 (25%) ao eixo temático “gestão estratégica” e 2 (17%) à “gestão universitária” e 1 (8%) à outro tema.

## 4.3 MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS

A Tabela 5 apresenta os métodos de pesquisa utilizados nos estudos do portfólio, a frequência de cada método e o percentual correspondente:

**Tabela 5 – Métodos de pesquisa utilizados**

Método de pesquisa	Frequência	Percentual
Estudo de caso	16	76%
Estudo de casos múltiplos	2	10%
Pesquisa bibliográfica	2	10%
Pesquisa documental	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se que o método de pesquisa “estudo de caso” é o mais utilizado, aplicado em 76% do portfólio (16 publicações). Se forem somados os métodos “estudo de caso” e “estudo de caso múltiplos” tem-se que o estudo de caso, seja de um caso único ou de múltiplos casos, foi aplicado em 86% do portfólio (18 publicações).

#### 4.4 RELEVÂNCIA DOS PERIÓDICOS

A relevância dos periódicos foi atribuída com base na classificação de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), denominada “Qualis”, que contém os seguintes níveis: A1, A2, B1, B2, B, B4, B5 e C. Consultou-se a classificação para a área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”.

Cabe informar que para a análise da relevância dos periódicos considerou-se apenas os artigos (19 publicações) e não foram incluídas na análise as dissertações (2 publicações), tendo em vista que estas não são publicadas em periódicos científicos. A Tabela 6 apresenta o estrato *Qualis* de cada periódico e a quantidade de artigos publicados em cada um deles.

**Tabela 6 – Relevância dos periódicos**

Periódico	Estrato Qualis	Nº de publicações do portfólio	Percentual
Revista de Gestão e Projetos	B2	4	21%
Revista de Gestão e Secretariado	B2	4	21%
Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL	B2	3	16%
Revista Ciências Estratégicas	Sem Qualis	2	11%
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria	B1	2	11%
<i>Central European Journal of Operations Research</i>	Sem Qualis	1	5%
Espacios	Sem Qualis	1	5%
Gestão & Regionalidade	B2	1	5%
<i>Latin American Joirnal Of Business Manegement</i>	Sem Qualis	1	5%
<b>Total de artigos publicados em periódicos</b>	-	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Constata-se que 12 artigos (63%) foram publicados em periódicos com *Qualis* “B2” e 2 artigos (11%) foram publicados em periódicos com *Qualis* “B1”. É possível observar que não foram identificadas publicações em periódicos com classificação A1 e A2. As áreas “projetos” e “estratégia”, quando verificadas isoladamente apresentam portfólios de maior impacto,

entretando, quando analisada em conjunto com a gestão universitária não apresenta a mesma relevância.

Verifica-se que os periódicos com maior volume de artigos publicados são as revistas “Gestão e Projetos” e “Gestão e Secretariado”, cada uma publicou 4 artigos (21%). Verifica-se também que 3 revistas (de um total de 9) publicaram 58% dos artigos (11 publicações). São as revistas: “Gestão e Projetos”, “Gestão e Secretariado” e “Gestão Universitária na América Latina – GUAL”.

#### 4.5 RECONHECIMENTO DOS ARTIGOS

Para a verificação do reconhecimento científico, adotou-se como critério o número de citações registradas no sítio eletrônico “Google Acadêmico”. A consulta foi realizada no dia 23 de novembro de 2018. Lista-se na Tabela 7 a quantidade de citações das publicações que apresentaram ao menos uma citação.

**Tabela 7 – Reconhecimento dos artigos científicos**

Publicação	Ano de publicação	Qtde de citações
Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach	2010	37
Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma Universidade Pública	2012	13
A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos	2013	7
Impactos do uso de técnicas de gerenciamento de projetos na realização de um evento educacional	2012	5
Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior	2015	3
Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma instituição federal de ensino	2016	3
A contribuição do escritório de gestão de projetos - EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária	2016	2
Impactos da implantação do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior	2013	2
Conciliando administração de projetos com planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras	2014	1
Implantação de escritório de projetos em instituição de ensino superior: estudo de caso em uma universidade privada.	2016	1
Processo de gestão estratégica em universidades privadas: um estudo de casos	2010	1

Fonte: elaborado pelos autores

Verifica-se que 52% dos artigos (11 publicações) apresentaram citações no “google acadêmico”. Destes, o artigo “*Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach*”, publicado em 2010, foi o mais citado, com 37 citações.

#### 4.6 AUTORES

A Tabela 8 apresenta a quantidade de autores por instituição de origem. Para as instituições brasileiras apresenta-se também o estado em que está situada a sede dessas instituições e para as instituições internacionais apresenta-se apenas o país de origem, sem especificar o estado.

**Tabela 8 – Quantidade de autores por instituição**

Instituição de origem	Estado ou país	Qtde de autores	Percentual
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	SP	12	21%
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	SC	8	14%
Universidade Federal de Pelotas - (UFPel)	RS	4	7%
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	RN	4	7%
Universidad Eafit, Medellín, Colombia	Colombia	3	5%
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)	SC	3	5%
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	PB	3	5%
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	MG	2	4%
Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia	Colombia	2	4%
Universidade de Taubaté	SP	2	4%
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)	MS	2	4%
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	MG	2	4%
Celsia, Medellín, Colombia	Colombia	1	2%
Fac Org & Informat	Croácia	1	2%
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN)	RN	1	2%
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	RN	1	2%
Univ Zagreb	Croácia	1	2%
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	SP	1	2%
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	MS	1	2%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	RS	1	2%
Universidade Jorge Amado (UNIJORGE)	BA	1	2%
Varazhdin 42000	Croácia	1	2%
<b>Total de autores</b>	-	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelos autores

O portfólio é composto por 21 publicações de 57 autores diferentes, sendo que 62% do portfólio (13 publicações) foram produzidas conjuntamente por dois ou três autores.

Verifica-se que apenas 3 autores produziram mais de uma publicação, e que 54 autores produziram apenas uma publicação, o que demonstra não haver concentração de autores no portfólio analisado.

Analisou-se as instituições de origem dos autores e identificou-se que eles são provenientes de 22 instituições diferentes, destas, 16 (73%) são instituições brasileiras, sendo que 11 (50%) são públicas; e 6 instituições (27%) são de outros países.

Os autores estão concentrados principalmente nas regiões Sudeste e Sul do Brasil (61%), destes 33% da região Sudeste, especificamente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, e 28% na região Sul. 9 autores (16%) são de outros países.

Constata-se que a Universidade Nove de Júlio é a instituição que apresenta a maior concentração de autores: 21% (12 autores).

#### 4.7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS MAIS UTILIZADAS

Apresenta-se na Tabela 9 as referências bibliográficas que foram utilizadas em pelo menos 5 publicações do portfólio (24%), a quantidade em que foram referenciadas e o respectivo percentual.

**Tabela 9 – Referências mais utilizadas**

Referência	Qtde	Percentual do portfólio
<i>Project Management Institute (PMI)</i> . Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 3ª, 4ª 5ª ed. Newtown Square; 2004, 2008, 2013.	11	52%
Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª, 3ª, 4ªed.). Porto Alegre: Bookman; 2001, 2005, 2010	9	43%
Shenhar, A. J., & Dvir, D. Reinventando Gerenciamento de Projetos. A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: Editora M Books. 2007, 2010.	8	38%
Crawford, J. <i>The Strategic Project Office: A guide to improving organizational performance</i> . New York: Marcel Dekker Inc; 2001, 2002, 2010.	6	29%
Dai, C. X. & Wells, W. G. <i>An Exploration of Project Management Office Features e Their Relationship to Project Performance</i> . <i>International Journal of Project Management</i> , 22(7), 523-532; 2004.	6	29%
Kerzner, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman; 2002, 2004, 2006.	6	29%
Carvalho, M. M. & Rabechini JR, R. Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos. Editora Atlas; 2005, 2007, 2009.	5	24%
Kerzner, H. <i>Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling</i> . 8ª, 10ª ed. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey; 2003, 2009.	5	24%
Patah, L. A., & Carvalho, M. M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. <i>Revista Gestão e Produção</i> , 16(2), 301-312; 2009.	5	24%
Valeriano, D. <i>Moderno gerenciamento de projetos</i> . São Paulo: Prentice Hall; 2005.	5	24%
Vargas, R. V. <i>Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos</i> . Rio de Janeiro: Brasport. 2000, 2003, 2005, 2009	5	24%

Fonte: elaborado pelos autores

Ao todo, o portfólio contém 494 referências bibliográficas. Destas, 11 (2,2%) foram utilizadas em pelo menos 5 publicações (24% do portfólio). Outras 8 referências (1,6%) foram utilizadas em 4 publicações, 9 (1,8%) foram referenciadas em 3 publicações e 62 referências (13%) foram utilizadas em 2 publicações diferentes. As demais, 404 referências (81%), foram citadas em apenas uma publicação (5%) do portfólio. Logo, constata-se que não existe concentração de obras que foram utilizadas nas publicações do portfólio.

A publicação “Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)”, do *Project Management Institute (PMI)* é a referência mais frequente, utilizada em 52% do portfólio.

Referenciado em 43% dos artigos, o livro “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”, é a segunda referência mais utilizada. Também merece destaque a publicação “Reinventando Gerenciamento de Projetos. A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos”, referenciada em 38% dos artigos. Outras 3 referências foram citadas em 29% do portfólio e 6 referências foram citadas em 24%.

Cabe mencionar que entre as referências mais utilizadas, não foram encontradas publicações que tratem da gestão de projetos aplicada à gestão estratégica universitária, tendo em vista que das 11 obras mais referenciadas, 10 abordam a gestão de projetos em geral, uma obra é sobre o método de pesquisa estudo de caso, e nenhuma obra é específica sobre a gestão de projetos no âmbito da gestão universitária.

A fim de ampliar a análise, optou-se por aplicar a lei da bibliometria “Lotka” que consiste na medição da produtividade dos autores (FREIRE, 2013). Neste sentido, selecionou-se, entre os autores cuja obra foi considerada uma das mais frequentes (Tabela 9), aqueles que apresentam maior quantidade de obras entre as referências do portfólio, os quais foram considerados os autores mais frequentes, conforme Tabela 10 a seguir.

**Tabela 10 – Autores mais frequentes**

<b>Autor</b>	<b>Qtde de obras</b>	<b>Título da obra</b>	<b>Frequência da obra</b>
Kerzner, H	7	Gestão de Projetos: as melhores práticas. Trad. Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman; 2002, 2004, 2006.	6
		Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 8ª, 10ª ed. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey; 2003, 2009.	5
		Project management best practices: Achieving global excellence. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2006, 2009.	2
		Applied Project Management Best Practices on Implementation. USA: John Wiley & Sons; 2000.	1
		Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle (11a. ed.). São Paulo: Editora Blucher; 2011.	1
		Project Management: case studies. New Jersey: John Wiley & Sons; 2009	1
		Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, Inc; 2001.	1
Frequência total do autor Kerzner, H			17
Project Management Institute (PMI)	5	Project Management Institute (PMI). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 3ª, 4ª 5ª ed. Newtown Square; 2004, 2008, 2013.	11
		Government extension to the PMBOK. 3rd ed. Pennsylvania: Newtown Square, 2006.	2
		Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010 - Chapters Brasileiros, Relatório, 2010.	1
		Organizational project management maturity model [OPM3]. Newtown: Four Campus Boulevard, 2003	1
		The standard for portfolio management. Newtown Square, 2006.	1
Frequência total do autor Project Management Institute (PMI)			16

Continua.....



Shenhar, A. J., & Dvir, D.	3	Reinventando Gerenciamento de Projetos. A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: Editora M Books, 2007, 2010.	8
		Project management research: the challenge and opportunity. Project Management Journal, v.36, n.2 p.93-99; 2007.	1
		What great projects have in Common. MIT Sloan Management Review, v.52, n.3 p.19-21; 2011.	1
Frequência total do autor Valeriano, D.			10
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R.	2	Construindo competências em gerenciamento de projetos: teoria e casos. Editora Atlas; 2005, 2007, 2009.	5
		Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos (3a ed.). São Paulo: Atlas; 2011.	4
Frequência total do autor Carvalho, M. M. & Rabechini Jr., R.			9
Yin, R. K.	1	Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª, 3ª, 4ªed.). Porto Alegre: Bookman. 2001, 2005, 2010.	9
Frequência total do autor Vargas, R. V.			9
Valeriano, D.	3	Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Prentice Hall; 2005	5
		Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books; 1998.	2
		Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books; 2001.	1
Frequência total do autor Valeriano, D.			8
Patah, L. A., & Carvalho, M. M.	3	Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. Revista Gestão e Produção, 16(2), 301-312; 2009.	5
		O Processo de Implantação de um Project Management Office. In: Seminário Gestão de Projetos 2003 SUCESU-SP. São Paulo; 2003.	1
		Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil, p. 23-25; 2002.	1
Frequência total do autor Patah, L. A., & Carvalho, M. M.			7
Crawford, J. K.	2	The Strategic Project Office. Boca Raton: Taylor & Francis; 2002.	1
		The Strategic Project Office: A guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker Inc; 2001, 2002, 2010.	6
Frequência total do autor Crawford, J. K.			7
Vargas, R. V.	2	Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport; 2000, 2003, 2005, 2009.	5
		Manual Prático do Plano do Projeto. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2003	1
Frequência total do autor Vargas, R. V.			6
Dai, C. X. & Wells, W. G.	1	An Exploration of Project Management Office Features e Their Relationship to Project Performance. International Journal of Project Management, 22(7), 523-532; 2004.	6
Frequência total do autor Dai, C. X. & Wells, W. G.			6

Fonte: elaborado pelos autores

Identifica-se como autor mais frequente Kerzner, H, com 7 obras, as quais foram referenciadas, no total, 17 vezes pelo portfólio. Em seguida, se destaca o autor institucional Project Management Institute (PMI), com 5 obras citadas ao todo 16 vezes.

Também foram considerados frequentes os autores: Shenhar, A. J., & Dvir, D.; Carvalho M. & Rabechini Jr. R.; Yin, R. K; Valeriano, D.; Patah, L. A., & Carvalho, M. M.; Crawford, J. K.; Vargas, R. V; e Dai, C. X. & Wells, W. G, com obras referenciados entre 6 e 10 vezes.

Dos 10 autores mais frequentes, 9 tratam do tema “Gestão de Projetos” e 1 é relacionada a metodologia científica. Verificou-se que os temas “Gestão Universitária” e “Gestão Estratégica” não apareceram entre as obras dos autores com maior produtividade no portfólio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao objetivo da pesquisa de “realizar uma análise bibliométrica sobre a gestão de projetos na gestão estratégica de universidades”, conclui-se que as publicações abordam predominantemente a temática “escritório de gerenciamento de projetos”, estudada em 52% do portfólio (11 publicações). O enfoque nessa temática também é verificado na análise das palavras-chaves, em que se identificou que a palavra-chave “escritório de gerenciamento de projetos” é a mais utilizada, contida em 8 publicações (38% do portfólio).

O método de investigação mais utilizado foi estudo de caso, aplicado em 76% dos publicações. Somando-o ao método “estudo de caso múltiplos”, chega-se a 86% do portfólio que se utilizou desses métodos.

Quanto aos periódicos, as duas revistas que concentram o maior número de publicações foram: Revista Gestão e Projetos e Revista Gestão e Secretariado, com 4 artigos (21%), cada uma delas. Quanto a classificação *Qualis*, 63% (12 artigos), foram publicados em periódicos com *Qualis* “B2” e não foram identificados artigos publicados em revista de *Qualis* B1, A2 e A1.

Identificou-se que as três publicações do portfólio com maior número de citações no “Google acadêmico”, são: 1º “*Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach*” (37 citações); 2º “Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma Universidade Pública” (13 citações) e 3º “A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos” (7 citações).

Na análise dos autores e suas instituições de origem verifica-se que a Universidade Nove de Júlio (UNINOVE), com 12 autores (21%), é a que concentra o maior número de autores do portfólio. Também é possível verificar que os autores são provenientes de 22 instituições diferentes, destas 73% (16 instituições) são instituições brasileiras e 27% (6 instituições) são de outros países (Colômbia e Croácia).

Os autores estão concentrados principalmente nas regiões Sudeste e Sul do Brasil (61%), destes 33% da região Sudeste, especificamente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, e 28% na região Sul. A participação de autores de outros países no portfólio é de 16% (9 autores).

Analisaram-se as referências bibliográficas com a finalidade de identificar quais as referências mais frequentes. Constatou-se que a publicação *“Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)”*, do *Project Management Instituto (PMI)* é a mais utilizada, referenciada em 52% do portfólio. Também foram frequentemente referenciadas as obras *“Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”* (43% do portfólio) e *“Reinventando Gerenciamento de Projetos. A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos”* (38% do portfólio). Cabe observar que, entre as referências bibliográficas mais frequentes não foram identificadas obras sobre os temas *“gestão universitária”* ou *“gestão estratégica”*.

Em relação aos autores das referências bibliográficas, mensurou-se à produtividade dos autores cujas obras foram as mais referenciadas. Identificou-se que os autores mais frequentes são: 1º) Kerzner, H (com 7 obras, utilizadas 17 vezes); 2º) Project Management Institute - PMI (com 5 obras referenciadas ao todo 16 vezes). Entre os autores mais frequentes também estão: Shenhar, A. J., & Dvir, D.; Carvalho M. & Rabechini Jr. R.; Yin, R. K; Valeriano, D.; Patah, L. A., & Carvalho, M. M.; Crawford, J. K.; Vargas, R. V; e Dai, C. X. & Wells, W. G.

Por fim, a pesquisa permitiu perceber a ausência de literatura que trate especificamente da gestão de projetos em universidades, tendo em vista que as publicações encontradas abordam o gerenciamento de projetos de maneira ampla, sem analisar com profundidade as peculiaridades dos projetos que são executados no âmbito as instituições universitárias, entre eles: projetos de ensino, projetos de pesquisa, projetos de extensão e projetos de gestão universitária. Tem-se, portanto, a oportunidade de realizar pesquisas que estudem quais as características e os desafios da gestão dos diferentes tipos de projetos desenvolvidos nas universidades.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ludmila Apoliano Gomes; ALBUQUERQUE, Gerson Luiz Apoliano; RIBEIRO, Rogeane Moraes. Um modelo de gestão universitária para Instituições Estaduais Cearenses de Ensino Superior. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 6, 2012.

ALMEIDA, Vera Lucia Lescano De; MAIA, Guilherme Aparecido da Silva; LIMA, Eleuza Ferreira. **A Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul: Uma Iniciativa Inovadora na Gestão Pública Sul-Mato-Grossense**. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319343257004>>. Acesso em: 17 out. 2018.

BEGIČEVIĆ, Nina; DIVJAK, Blaženka; HUNJAK, Tihomir. **Decision-making on prioritization of projects in higher education institutions using the analytic network process approach** | SpringerLink. 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10100-009-0113-3>>. Acesso em: 23 out. 2018.

BEPLER, Mônica; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implantação da estratégia**. São Paulo (SP): Editora Atlas, 2013.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; WIGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 68–78, 2016.

CAÑAS, Carlos López et al. **Modelo de gestión de proyectos de la Universidad Eafit aplicados al sistema general de regalías en ciencia, tecnología e innovación**. 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352656002>>. Acesso em: 17 out. 2018.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro De. **Impactos da implantação do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior**. 2013. [s. l.], 2013. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/127>>. Acesso em: 31 out. 2018.

CARVALHO, Kahan Elizabeth Monteiro De. Impactos do PMO no Desempenho da Organização Pública: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 71–84, 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro De; RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: contruindo competências para gerenciar projetos**. 4ª ed. [s.l.] : Atlas, 2017.

COELHO, William Douglas Paes. **Aplicação de fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos em uma instituição de ensino superior**. 2012. [s. l.], 2012. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/264231>>. Acesso em: 31 out. 2018.

DINIZ, Daniela Martins; CASTRO, José Marcio De. **Processo de Gestão Estratégica em Universidades Privadas: Um Estudo de Casos**. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419412002>>. Acesso em: 17 out. 2018.

FARIA, Leo Jaime Ribeiro; BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães. **O Uso da Gestão de Projetos para a Implantação de uma Gestão da Informação Integrada e Participativa: A Experiência da Coordenadoria de Educação Aberta e a Distância da Universidade Federal De Viçosa-MG**. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327517006>>. Acesso em: 17 out. 2018.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas**. [s.l.] : EDITORA CRV, 2013.

GOHR, Cláudia Fabiana et al. **Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias**. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273429771005>>. Acesso em: 17 out. 2018.

KERZNER, Harold. **Project management best practices: achieving global excellence**. Fourth Edition ed. Hoboken: Wiley, 2018.

KERZNER, Harold R. **Using the project management maturity model: strategic planning for project management**. Hoboken, N.J.: Wiley, 2013. Disponível em: <<http://rbdigital.oneclickdigital.com>>. Acesso em: 9 abr. 2019.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico. os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. [s.l.] : Atlas, 2011. v. 2

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. 1a ed ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Editora FGV, 2008.

MARCOVITCH, Jacques et al. **Universidade em movimento: memória de uma crise**. [s.l.] : Com-Arte Editora Laboratório do Curso de Editoração ECA-USP; Fapesp, 2017.

MEDEIROS, Bruno Campelo et al. Implantando um Escritório de Gerenciamento de Projetos Estratégico: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 128–155, 2018.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 40–51, 2015.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Cláudia Terezinha. Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em Um Laboratório de P&D de Uma Universidade Pública. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 282–293, 2012.

MOUTINHO, José da Assunção; KNISS, Claudia Terezinha; JUNIOR, Roque Rabechini. **A Influência da Gestão de Projetos de P&D em Universidades Públicas na Definição do Modelo de Um Escritório de Gerenciamento de Projetos**. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133426307003>>. Acesso em: 17 out. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Janaina Mendes De et al. Project Offices and the Federal Universities: A Study on Project Management in the Context of Higher Education Institutions. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 08, n. 03, p. 18–28, 2017.

ORTIZ, Gerley Eliumer Restrepo; MENDOZA, Dora Enid Zabala. **Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior**. 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352656013>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. [s.l.] : Atlas, 2010. . Acesso em: 8 maio. 2019.

PMI, Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK)**. 6ª edição ed; 2017.



RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. *Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas*. [s. l.], 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 3 maio. 2019.

SAITO, Catarina Erika; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Proposta de um método para identificar fatores críticos de sucesso em projetos colaborativos universidade-empresa. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (Nº 24) Año 2016, [s. l.], 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n24/16372428.html>>. Acesso em: 3 nov. 2018.

SHENHAR, Aaron; DVIR, Dov. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2007.

SIEDSCHLAG, Djeison; JUNIOR, Ovidio Felipe Pereira Da Silva; ALVES, Claudia Silva Ribeiro. A Contribuição do Escritório de Gestão de Projetos – EGP na Gestão Estratégica de uma Universidade Comunitária. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 01–19, 2016.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras**, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/101072>>. Acesso em: 2 dez. 2018.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas et al. **Conciliando Administração de Projetos com Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais Brasileiras**. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319332709007>>. Acesso em: 17 out. 2018.

SILVA, Rafael Rodrigues; TEIXEIRA, Maria Rafaela Soares; RODRIGUES, Flavia Tatiane Ribeiro de Lima. **Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma Instituição Federal de Ensino**. 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435649063008>>. Acesso em: 17 out. 2018.

SOUZA, Irineu Manoel De. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>>. Acesso em: 2 maio. 2019.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio; KNISS, Cláudia Terezinha. **Impactos do uso de Técnicas de Gerenciamento de Projetos na Realização de um Evento Educacional**. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641690005>>. Acesso em: 17 out. 2018.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VIMERCATI, Eduardo; PATAH, Leandro Alves. **Implantação de Escritório de Projetos em Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso em uma Universidade Privada**. 2016.



Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435645980006>>. Acesso em: 17 out. 2018.

VITORINO, Luis Fernando; CARNIELLO, Monica Franchi. Gerenciamento de portfólio de programas de extensão universitária: uma perspectiva para a implantação do escritório de projetos. **Latin American Journal of Business Management**, [s. l.], v. 1, n. 2, 2010. Disponível em: <<https://www.lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/18>>. Acesso em: 6 nov. 2018.