FGV EBAPE

RAP
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Fórum: Perspectivas Práticas

O impacto do escritório de gestão de projetos na pesquisa científica

Michele Aparecida Dela Ricci Junqueira[1]
Cláudia Souza Passador[1]

[1] Universidade de São Paulo / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Ribeirão Preto / SP – Brasil

O objetivo deste artigo é demonstrar que o escritório de gestão de projetos, uma unidade organizacional reconhecida pelo guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), pode apoiar o cientista na gestão de projetos de pesquisa, de modo que ele se dedique a outras atividades. Para testar a hipótese, detalha-se o marco teórico e a coleta de dados de projetos financiados pela Fundação de Apoio à Pesquisa no Estado de São Paulo (Fapesp) e executados na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP) no período de 2009 a 2015. O estudo mostrou que os cientistas teriam cumprido os requisitos exigidos pela agência de financiamento sem esse apoio; porém, o escritório impactou a gestão financeira do projeto, uma iniciativa alinhada às práticas de universidades estrangeiras, nas quais o suporte a cientistas já se tornou parte rotineira do apoio institucional.

Palavras-chave: gestão de projetos; pesquisa científica; sucesso.

El impacto de la oficina de gestión de proyectos en la investigación científica

El objetivo de este artículo fue demostrar que la oficina de gestión de proyectos, una unidad organizativa reconocida por PMBOK®, puede apoyar al científico en la gestión de proyectos de investigación, de modo que participe en otras actividades. Con el fin de probar la hipótesis, se han detallado el marco teórico y la recopilación de datos de los proyectos financiados por la Fundación de Apoyo a la Investigación en el Estado de São Paulo (Fapesp) y ejecutados en la Facultad de Medicina de Ribeirão Preto (FMRP) de 2009 hasta 2015. El estudio mostró que los científicos habrían cumplido los requisitos exigidos por la agencia de financiación sin ese apoyo; sin embargo, la oficina influenció en la administración financiera del proyecto, una iniciativa alineada con las prácticas de universidades extranjeras, en las cuales el apoyo a los científicos ya se ha convertido en una parte rutinaria del apoyo institucional.

Palabras clave: gestión de proyectos; investigación científica; éxito.

The impact of the project management office on scientific research

This article aims to demonstrate that the project management office, an organizational unit recognized by PMBOK®, can support scientists in research project management, so they can engage in other activities. In order to test the hypothesis, the theoretical framework and data collection of projects funded by the Research Support Foundation in the State of São Paulo (Fapesp) and executed at the Medical School of Ribeirão Preto (FMRP) from 2009 to 2015 were investigated. The study showed that scientists would have met the requirements of the funding agency without this support. However, the office impacted the financial management of the project, an initiative aligned with the practices of foreign universities, in which support to scientists has already become a routine part of institutional support.

Keywords: project management; scientific research; success.

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180125
Artigo recebido em 12 abr. 2018 e aceito em 17 ago. 2018.

ISSN: 1982-3134

1. INTRODUÇÃO

Um tipo de projeto é o de pesquisa científica. No Brasil, esse tipo de projeto depende em grande parte do financiamento de fontes externas às instituições de pesquisa ou universidades (que geralmente custeiam a infraestrutura básica e os salários), com relevante participação do setor público.

Em 27 de janeiro de 2017, o *Jornal da Ciência*, veículo de comunicação da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), divulgou os resultados de um estudo realizado, em novembro e dezembro de 2016, pelo Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (Confies), no qual foram ouvidos 301 pesquisadores brasileiros que coordenam projetos de pesquisa em 34 universidades federais, distribuídas em 23 estados e no Distrito Federal. Esse estudo revelou que um pesquisador gasta, em média, 33% de seu tempo para resolver problemas burocráticos que incidem, principalmente, a compra de materiais, bens e insumos usados nos laboratórios das instituições de Ensino Superior (IES) e de pesquisa científica e tecnológica. Para o dirigente do Confies, Fernando Peregrino, tal resultado é "preocupante", já que 75% dos projetos são financiados pelo setor público, ou seja, são guiados pelas regras de gestão burocrática do próprio governo (Monteiro, 2017).

Entretanto, esses desafios gerenciais encontrados pelos cientistas não têm sido foco de estudos empíricos (Cunningham, O'Reilly, O'Kane, & Mangematin, 2014). Para preencher essa lacuna, propõe-se que o escritório de gestão de projetos, uma unidade organizacional reconhecida pelo guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), poderia apoiar o cientista na gestão desses projetos, de modo que ele se dedique a outras atividades.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é identificar se esse tipo de unidade organizacional (o escritório) impacta a gestão de projetos de pesquisa científica. Especificamente, o propósito é: identificar variáveis relacionadas a gestão de projetos de pesquisa científica; verificar como os projetos de pesquisa científica podem ser executados; e contribuir com a literatura sobre a gestão de projetos, agregando conceitos da literatura aplicada a outros contextos.

Foram desenvolvidas cinco hipóteses, que testaram a influência do escritório sobre variáveis tradicionais da literatura relativas ao sucesso do projeto (tempo, custo e qualidade). Para testar essas hipóteses, realizou-se uma revisão do marco teórico e um levantamento de dados de projetos de pesquisa científica financiados pela Fundação de Amparo à Pesquisa no Estado de São Paulo (Fapesp) e executados na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP), cujo escritório apoia a gestão financeira desses projetos. Este artigo dependeu do levantamento de dados fornecido pela FMRP-USP, que, por sua vez, também dependeu do levantamento de dados disponibilizado pela Fapesp, pois não há base de dados à disposição da alta administração da IES sobre o financiamento público e privado de todos os projetos de pesquisa científica.

2. MARCO TEÓRICO

Apesar de sua importância, não há consenso na literatura quanto aos critérios que deveriam ser adotados para medir o sucesso de um projeto (Berssaneti & Carvalho, 2015; Jha & Iyer, 2006; Liu & Cross, 2016). O conceito predominante é aquele que considera a possibilidade de atender às restrições de custo, tempo e qualidade, o chamado *triângulo de ferro* (Atkinson, 1999; Berssaneti & Carvalho, 2015; Cserháti & Szabó, 2014; Ika, 2009; Joslin & Müller, 2016; Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2014; Koops, Bosch-Rekveldt, Coman, Hertogh, & Bakker, 2016; Laursen & Svejvig, 2016; Liu & Cross, 2016;

Milosevic & Patanakul, 2005; Papke-Shields, Beise, & Quan, 2010; Turner & Zolin, 2012; Williams, Ashill, Naumann, & Jackson, 2015). De acordo com essa visão, se o projeto cumpriu o cronograma, chegou próximo ao orçamento e foi executado como esperado, então, é considerado bem-sucedido.

Outro conceito envolvido é a gestão do projeto. Ela é concebida para assegurar o sucesso de um projeto (Berssaneti & Carvalho, 2015), que, por sua vez, depende da perspectiva do indivíduo que avalia o sucesso (Jha & Iyer, 2006; Turner & Zolin, 2012).

Há, ainda, o conceito de fatores críticos de sucesso. Basicamente, estão relacionados a características, condições ou variáveis que podem ter significativo impacto no sucesso de um projeto quando sustentado, mantido e gerenciado apropriadamente (Milosevic & Patanakul; 2005).

Pinto e Slevin (1987) foram os primeiros pesquisadores a publicar fatores críticos de sucesso. Seus 10 fatores de sucesso incluem: missão do projeto; apoio da alta administração; cronograma do projeto; consulta ao cliente; pessoal; tarefas técnicas; aceitação do cliente; monitoramento e *feedback*; resolução de problemas; e comunicação.

A pesquisa sobre critérios e fatores críticos de sucesso demonstrou que é impossível desenvolver uma lista que satisfaça às necessidades de todos os projetos, em razão do fato de que os critérios e os fatores podem ser muito diferentes de um projeto para outro.

Para Creasy e Anantatmula (2013), o Project Management Institute (PMI) acredita que o escritório de gestão de projetos é uma das vias para alcançar seu 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.

Conhecido na literatura como *project management office* (PMO), o escritório de gestão de projetos tem sido implementado como uma nova entidade organizacional, parte da resposta ao novo desafio de projetos mais numerosos e estrategicamente mais importantes.

Configurado com a missão de assumir responsabilidades e coordenar atividades relacionadas a projetos, o escritório de gestão de projetos pode ser formado sob diferentes estruturas organizacionais. Parece existir um esforço acadêmico para listar quais seriam suas características, responsabilidades e tarefas similares (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010). Tem sido sugerido que esse tipo de escritório facilita a transferência de conhecimento (Andersen, Henriksen, & Aarseth, 2007; Desouza & Evaristo, 2006) e a comparabilidade entre os projetos gerenciados (Andersen et al., 2007).

Os escritórios de gestão de projetos existem há muitas décadas em alguns setores, como engenharia, construção, óleo e gás (Pellegrinelli & Garagna, 2009), telecomunicações, aeroespacial e defesa (Desouza & Evaristo, 2006), tornando-se mais difundidos em meados da década de 1990. Eles foram originalmente concebidos como um meio de capturar e disseminar boas práticas de gestão de projetos (Desouza & Evaristo, 2006) e vêm sendo conceituados como o principal método para efetuar mudanças em grandes empresas (Pellegrinelli & Garagna, 2009). Entretanto, de acordo com Alves, Costa, Quelhas, Silva, e Pimentel (2013), "a implantação de um escritório de gestão de projetos é ainda muito suscetível ao fracasso".

Além disso, os escritórios de gestão de projetos podem assumir vários papéis e funções (Pellegrinelli & Garagna, 2009), tamanhos, estruturas e formas de prestação de contas (Desouza & Evaristo, 2006). Há pesquisas que enfocam o papel do escritório de gestão de projetos como facilitador do gestor de projetos e da organização, no sentido de entender e aplicar práticas profissionais de gestão de projetos, assim como adaptar e integrar interesses de negócios em esforços de gestão de projetos (Hill, 2004). Outra linha de pesquisa estuda a relação entre as funções e o desempenho do projeto (Dai & Wells, 2004).

3. METODOLOGIA

A coleta da amostra foi realizada em três etapas. A primeira etapa consistiu na assinatura do *termo de consentimento e confidencialidade*. O levantamento de dados foi realizado junto à FMRP-USP, que disponibilizou as variáveis referentes aos projetos de pesquisa científica concedidos pela Fapesp no período de 2009 a 2015. A segunda etapa ocorreu por meio de consulta ao endereço eletrônico <www.fapesp.br>. A terceira e última etapa se deu de acordo com parâmetros do marco teórico e com conhecimento prático.

Restaram 309 processos ao considerar que: a) o escritório de gestão de projetos da FMRP-USP iniciou suas atividades em 1º de setembro de 2010; b) há auxílios concedidos a partir de 2015 e ainda em andamento na data de escrita deste artigo, por isso, não foram incluídos na análise; e c) o escritório não auxilia bolsistas, por isso, tais auxílios não foram analisados. Todos esses dados foram organizados e submetidos a análise.

O sucesso do projeto é a variável dependente e os fatores críticos de sucesso são as variáveis independentes. Há 5 variáveis dependentes e 1 variável independente – todas analisadas separadamente.

O teste de independência qui-quadrado foi aplicado por meio do *software Minitab*®, versão 17. O objetivo foi verificar se o valor observado de uma variável depende do valor observado de outra variável, ou seja, quais variáveis poderiam contribuir para o sucesso de um projeto de pesquisa científica. Nas linhas foram inseridas as 5 variáveis dependentes (INDTEMPO, INDPC, INDRC, INDQ e INDVALOR); nas colunas, a variável independente EGP.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa.

- **Hipótese 1:** Cumprimento do cronograma original do projeto (indicador tempo).

Este teste revelou que o apoio do escritório impacta a variável *tempo*. Na contagem esperada de projetos com apoio do escritório de gestão de projetos (EGP) e sem acréscimo de prazo, 92,41 projetos poderiam ter tido acréscimo de prazo, mas 79 não tiveram.

TABELA 1 RESULTADO DO TESTE PARA O INDICADOR TEMPO

Teste qui-quadrado				
Linhas: INDTEMPO Colunas: EGP		0	**1**	Todos
Contagem	0	157	**79**	236
Contagem esperada		143,59	**92,41**	
Contribuição para qui-quadrado		1,253	1,947	
Contagem	1	31	42	73
Contagem esperada		44,41	28,59	
Contribuição para qui-quadrado		4,051	6,295	
	Todos	**188**	**121**	**309**

	Qui-quadrado	gl	Valor *p*
Linhas: INDTEMPO Colunas: EGP			
Todos			
Pearson	13,547	1	0,000
Razão de verossimilhança	13,291	1	0,000

Fonte: Elaborada pelas autoras.

- **Hipótese 2:** Exigências da agência de financiamento (indicador prestação de contas).

Este teste revelou que o apoio do escritório impacta a variável *prestação de contas*. Vale ressaltar que, quando o cientista tem o apoio do escritório de gestão de projetos, o número de projetos com ressalvas na prestação de contas é menor (50 em comparação a 131 sem apoio do EGP), destacando o impacto do conhecimento da equipe no atendimento à norma da agência de financiamento.

TABELA 2 RESULTADO DO TESTE PARA O INDICADOR PRESTAÇÃO DE CONTAS

Teste qui-quadrado						Qui-quadrado	gl	Valor *p*
Linhas: INDPC Colunas: EGP		0	**1**	Todos	Linhas: INDPC Colunas: EGP			
Contagem	0	57	**71**	128	Todos			
Contagem esperada		77,88	**50,12**		Pearson	24,399	1	0,000
Contribuição para qui-quadrado		5,597	8,696		Razão de verossimilhança	24,458	1	0,000
Contagem	1	131	**50**	181				
Contagem esperada		110,12	**70,88**					
Contribuição para qui-quadrado		3,958	6,149					
	Todos	**188**	**121**	**309**				

Fonte: Elaborada pelas autoras.

- **Hipótese 3:** Exigências da agência de financiamento (indicador relatório científico).

Este teste revelou que o apoio do escritório não impacta a variável *relatório científico*. Note-se que, quando o cientista tem o apoio do escritório, o relatório científico deveria ter menor número de ressalvas em comparação a quando não tem esse tipo de apoio. Cabe ressaltar que, quando o cientista tem o apoio do escritório, o número de ressalvas é equivalente a quando não tem o apoio, destacando que depende do cientista o atendimento ao padrão exigido pelo conhecimento na área.

TABELA 3 RESULTADO DO TESTE PARA O INDICADOR RELATÓRIO CIENTÍFICO

Teste qui-quadrado						Qui-quadrado	gl	Valor *p*
Linhas: INDRC Colunas: EGP		0	1	Todos	Linhas: INDRC Colunas: EGP			
Contagem	0	163	105	268	Todos			

Continua

Teste qui-quadrado						Qui-quadrado	gl	Valor *p*
Contagem esperada		163,06	104,94		Pearson	0,000	1	0,985
Contribuição para qui-quadrado		0,000	0,000		Razão de verossimilhança	0,000	1	0,985
Contagem	1	25	16	41				
Contagem esperada		24,94	16,06					
Contribuição para qui-quadrado		0,019	-0,019					
	Todos	**188**	**121**	**309**				

Fonte: Elaborada pelas autoras.

- **Hipótese 4:** Cumprimento da qualidade (indicador prestação de contas e relatório científico).

Este teste revelou que o apoio do escritório impacta a variável *qualidade*. Note-se que, quando o cientista tem o apoio do escritório, essas exigências da agência de financiamento apresentaram menor número de ressalvas em comparação a quando não tem esse tipo de apoio. É interessante destacar mais uma vez que, quando o cientista conta com o apoio do escritório de gestão de projetos, o número de ressalvas também é menor, um fato esperado do ponto de vista prático em função do conhecimento da equipe no atendimento à norma da agência de financiamento.

TABELA 4 RESULTADO DO TESTE PARA O INDICADOR PRESTAÇÃO DE CONTAS E RELATÓRIO CIENTÍFICO

Teste qui-quadrado						Qui-quadrado	gl	Valor *p*
Linhas: INDQ Colunas: EGP		0	1	Todos	Linhas: INDQ Colunas: EGP			
Contagem	0	53	59	112	Todos			
Contagem esperada		68,14	43,86		Pearson	13,478	1	0,000
Contribuição para qui-quadrado		3,365	5,228		Razão de verossimilhança	13,385	1	0,000
Contagem	1	135	62	197				
Contagem esperada		119,86	77,14					
Contribuição para qui-quadrado		1,913	2,972					
	Todos	**188**	**121**	**309**				

Fonte: Elaborada pelas autoras.

- **Hipótese 5:** Cumprimento do orçamento planejado para o projeto (indicador valor).

Este teste revelou que o apoio do escritório impacta a variável *valor*. Note-se que, quando o cientista tem o apoio do escritório, o valor do projeto tende a ser diferente de R$ 300.000,00. Em

outra análise, o cientista tenderia a delegar a gestão financeira do projeto ao escritório de gestão em função do valor concedido pela agência de financiamento.

TABELA 5 RESULTADO DO TESTE PARA O INDICADOR VALOR

Teste qui-quadrado						Qui-quadrado	gl	Valor p
Linhas: INDVALOR Colunas: EGP		0	1	Todos	Linhas: VALOR Colunas: EGP			
Contagem	0	168	89	257	Todos			
Contagem esperada		156,36	100,64		Pearson	13,144	1	0,000
Contribuição para qui-quadrado		0,866	1,346		Razão de verossimilhança	12,833	1	0,000
Contagem	1	20	32	52				
Contagem esperada		31,64	20,36					
Contribuição para qui-quadrado		4,281	6,651					
	Todos	**188**	**121**	**309**				

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Ao avaliar a significância da estatística do qui-quadrado, o valor *p* (0,000) é menor do que o nível de significância (0,05). Portanto, com o nível de significância de 0,05, rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que há uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis, com exceção da variável *relatório científico* – conforme esperado.

5. CONCLUSÕES

Este artigo forneceu evidências de que o escritório de gestão de projetos, uma unidade organizacional reconhecida pelo PMBOK®, poderia apoiar o cientista na gestão de projetos de pesquisa. Para atingir o objetivo foram elaboradas cinco hipóteses, que testaram a influência do escritório sobre variáveis tradicionais da literatura relativas ao sucesso do projeto (tempo, custo e qualidade), usando o marco teórico e o levantamento de dados de projetos de pesquisa científica financiados pela Fapesp e executados na FMRP-USP no período de 2009 a 2015. As hipóteses foram submetidas ao teste de independência qui-quadrado.

O estudo mostrou que o escritório pode contribuir para o sucesso de um projeto de pesquisa científica. Os cientistas teriam cumprido os requisitos exigidos pela agência de financiamento sem esse apoio; porém, demonstrou-se que o escritório impacta a gestão financeira do projeto, 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. Esse tipo de iniciativa se alinha às práticas de universidades estrangeiras, nas quais o suporte a cientistas já se tornou uma rotina do apoio institucional (*grants management office*, em inglês).

Além de apoiar os cientistas na gestão do projeto, o escritório auxilia as agências de financiamento a cumprir sua missão institucional de manter as prestações de contas em conformidade com as exigências legais e adequadas ao padrão requerido pelos órgãos governamentais de controle.

O estudo se limitou à amostra e ao período selecionados. Além disso, o escritório analisado enfoca apenas a gestão financeira do projeto. Por isso, outras variáveis poderiam contribuir para o sucesso quando outras tarefas são avaliadas.

Por constituírem exigências desse tipo de financiamento público, a prestação de contas e o relatório científico foram considerados medida de qualidade para o sucesso do projeto de pesquisa científica. Entretanto, outras variáveis poderiam contribuir para o sucesso quando esse tipo de financiamento é avaliado.

Como sugestões para futuras pesquisas, elencam-se:

- Aplicação dos testes a projetos financiados por outras agências, abrindo a discussão, por exemplo, sobre normas de financiamento (público e privado);
- Aplicação de um *survey* junto aos cientistas que contam e que não contam com o apoio do escritório de gestão de projetos da FMRP-USP, para verificar a percepção de sucesso do projeto; e
- Implantação de um centro compartilhado de gestão de projetos no *campus* da Universidade de São Paulo (USP) em Ribeirão Preto. Esse ponto de vista está amparado no argumento de que esse centro poderia atender às demandas gerenciais das agências de financiamento de modo mais eficiente, partindo do pressuposto de que a norma é a mesma para todos os tipos de projeto.

Espera-se que este artigo contribua para a discussão das variáveis que poderiam impactar o sucesso de um projeto de pesquisa, especialmente diante do atual cenário de competição por recursos das agências de financiamento e de busca pela relevância e pelo impacto da ciência produzida no Brasil.

Também se espera que o estudo contribua para ampliar a visão de tomadores de decisão (administradores universitários, dirigentes de escolas de negócios e, inclusive, cientistas) quanto à importância de formar pessoas para administrar projetos de pesquisa científica. Também é sugerida a inclusão da especificidade desse tipo de projeto nas extensões do PMBOK®.

REFERÊNCIAS

Alves, R. O., Costa, H. G., Quelhas, O. L. G., Silva, L. E., & Pimentel, L. B. (2013). Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Produção*, *23*(3), 582-594.

Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, *23*(2), 97-104.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, *17*(6), 337-342.

Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, *28*(8), 766-778.

Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, *33*(3), 638-649.

Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction: how personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, *44*(6), 36-51.

Cserháti, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, *32*(4), 613-624.

Cunningham, J., O'Reilly, P., O'Kane, C., & Mangematin, V. (2014). The inhibiting factors that principal investigators experience in leading publicly funded research. *The Journal of Technology Transfer*, *39*(1), 93-110. Recuperado de https://doi.org/10.1007/s10961-012-9269-4

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, *22*(7), 523-532.

Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, *26*(5), 414-423.

Hill, G. M. (2004). Evolving the project management office: a competency continuum. *Information Systems Management*, *21*(4), 45-51.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, *40*(4), 6-19.

Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical determinants of project coordination. *International Journal of Project Management*, *24*(4), 314-322.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, *34*(4), 613-626.

Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, *45*(1), 9-20.

Koops, L., Bosch-Rekveldt, M., Coman, L., Hertogh, M., & Bakker, H. (2016). Identifying perspectives of public project managers on project success: comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe. *International Journal of Project Management*, *34*(5), 874-889.

Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: a structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, *34*(4), 736-747.

Liu, W.-H., & Cross, J. A. (2016). A comprehensive model of project team technical performance. *International Journal of Project Management*, *34*(7), 1150-1166.

Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, *23*(3), 181-192.

Monteiro, V. (2017, 27 de janeiro). *Burocracia consome mais de 30% do tempo dos cientistas, constata pesquisa*. Recuperado de http://www.jornaldaciencia.org.br/burocracia-consome-mais-de-30-do-tempo-dos-cientistas-constata-pesquisa/

Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach,

and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, *28*(7), 650-662.

Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, *27*(7), 649-656.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *EM-34*(1), 22-27.

Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, *43*(5), 87-99.

Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, *33*(8), 1836-1850.

Michele Aparecida Dela Ricci Junqueira

https://orcid.org/0000-0002-4462-5323

Doutora em Ciências pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP); Assistente Técnica de Direção na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP). E-mail: mricci@usp.br

Cláudia Souza Passador

http://orcid.org/0000-0002-9333-563X

Livre-Docente em Administração Pública; Professora Associada pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP). E-mail: cspassador@usp.br