IV SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317 - 8302

PROJETOS COMO PRÁTICAS: ANALISANDO PROJETOS COMO MICRO-ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS

RALF LUIS DE MOURA
UFES
ralfmoura@gmail.com

ISSN: 2317 - 8302

PROJETOS COMO PRÁTICAS: ANALISANDO PROJETOS COMO MICRO-ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS

Resumo

Organizações utilizam projetos como forma de implementar mudanças e de gerar novos produtos e/ou serviços. Estudos organizacionais têm sido realizados ao longo dos anos nas mais variadas áreas incluindo as ciências sociais. Projetos, que são vistos pela literatura como "micro-organizações temporárias", são também importantes para as organizações e são pouco explorados pelos meios científicos. Estudos em gerenciamento de projetos são tradicionalmente sistemáticos e focam em processos, metodologias e ferramentas que se preocupam mais no "o que é", "o que vai se tornar" ou "o como fazer" do que no "o que se faz", muitas vezes negligenciando totalmente os atores envolvidos nas atividades cotidianas. Este trabalho faz uma análise do "o que se faz" em projetos através de uma das mais importantes e recentes teorias sociais pós-estruturalistas: as teorias de Theodore Schatzki.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Teoria das Práticas, Micro-organizações.

Abstract

Organizations use projects as a way to implement changes and generating new products and/or services. Organizational studies have been conducted over the years in several areas including the social sciences. Projects, which are seen by the literature as "temporary micro-organizations", are also important for organizations and are quite unexplored by the scientific academy. Studies in project management are systematic and traditionally focus on processes, methodologies, and tools that care more in the "what is", "what will become" or "how to do" than in "what you do", often neglecting completely the actors involved in daily activities. This work is an analysis of "what you do" in projects through one of the most important and recent social poststructuralist theories: theories of Theodore Schatzki.

Keywords: Project Management, Practice Theory, Micro-organizations.

ISSN: 2317 - 8302

1. Introdução

Nas organizações existem basicamente dois tipos de ações sendo desenvolvidas: as rotineiras que são denominadas processos e as não-rotineiras ou temporárias que são denominados projetos. Um projeto é o instrumento pelo qual qualquer atividade de mudança e geração de novos produtos e serviços é implementada dentro das organizações (Marques & Plonsky, 2011). A definição de projeto, segundo o *Project Management Institute* [PMI] (2013), é um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de determinados parâmetros como prazo, custo, escopo e qualidade. Projetos são basicamente empreendimentos que se apresentam como pequenas ou "micro-organizações" temporárias com objetivos específicos (Packendorf, 1995; Lundin & Söderholm, 1995; Lindner & Wald, 2010; Turner, Anbari & Bredillet, 2013).

Em décadas recentes, teorias pós-estruturalistas, como as teorias da prática, emergiram como uma abordagem alternativa no estudo do social. Os teóricos da prática estão fazendo contribuições decisivas para entendimentos contemporâneos de diversas questões (Schatzki, 2005). Uma organização é também um fenômeno social, pois apesar de serem entidades com fronteiras delimitadas e formadas por várias subdivisões que trabalham em prol de um objetivo comum, elas são também influenciadas e influenciam o ambiente ao qual elas estão inseridas (Alcadipani & Tureta, 2009). Não obstante, os estudos organizacionais estão também sendo influenciados por essas novas correntes de pensamento.

> "O pós-estruturalismo tem influenciado muitas pesquisas nos estudos organizacionais ... Tal movimento desenvolveu novas formas de compreender o fenômeno organizacional, buscando alternativas epistemológicas de pesquisa ... e representam um caminho para aprender as organizações sem partir de generalizáveis concepções a priori." (Alcadipani & Tureta, 2009).

Apesar de diferentes trabalhos terem contribuído de forma significativa para a teoria das organizações, o gerenciamento de projetos, que é um importante campo de pesquisa e parte da atividade organizacional, ainda não foi amplamente investigado sobre essas perspectivas.

Theodore Schatzki é um dos principais autores que tem influenciado a análise das práticas organizacionais (Santos & Silveira, 2015). Este artigo busca contribuir para a pesquisa científica através da utilização das teorias de Theodore Schatzki, em uma ótica de temporalidade e perpetuação das práticas, tentando responder a dois questionamentos: *Como as práticas são "organizadas" no contexto de um projeto?*; e *Como as práticas em projetos são perpetuadas?* Serão discutidos aspectos das teorias de Schatzki como: as práticas, os arranjos materiais, renovação e perpetuação das práticas dentro do contexto dos projetos que podem ser úteis na análise das práticas de gerenciamento de projetos abrindo portas para outros trabalhos nessa linha.

2. Práticas, Projetos e Micro-organizações Temporárias

As definições de projeto sempre envolvem os conceitos "único" e "temporário" com objetivos e entregas pré-estabelecidas. O PMI (2013) conceitua projetos como: um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos pré-definidos estabelecidos dentro de determinados parâmetros como prazo, custo, escopo e qualidade (PMI, 2013). A *Association for Project Management* [APM] (2015) define projetos como sendo um esforço único, transitório comprometido em alcançar os objetivos planejados. Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.

De fato, ao se analisar a definição de projetos e de organizações fica claro que ambos os empreendimentos são conduzidos por pessoas de forma organizada com um objetivo comum. Sendo, portanto, conceitos muito semelhantes, porém o fato dos projetos serem temporários e únicos traz uma complexidade maior, pois as "operações" ou práticas podem não ser repetitivas (Packendorff, 1995) e "eternas" (Lundin & Söderholm, 1995) como tradicionalmente são em organizações. Projetos estão inseridos em um cenário muito semelhante aos contextos organizacionais. O gerenciamento de projetos envolve tratar assuntos como: relacionamentos interpessoais, recursos humanos, análises de viabilidade, planejamento, estratégia, qualidade, terceirização, relacionamento com fornecedores e clientes, controle financeiro, entre outros (PMI, 2013; APM, 2015). Isto denota um comportamento muito próximo do que uma organização faz, porém com uma temporalidade e escala menor (Packendorff, 1995; Lundin & Söderholm, 1995; Lindner & Wald, 2010; Turner & Müller, 2002). Desta forma, pode-se concluir que projetos apesar de serem considerados organizações, possuem certas características singulares que não estão presentes nas organizações tradicionais. Uma característica singular dos projetos é o fato dos times envolvidos serem sempre temporários e se remontam a cada novo projeto com uma nova configuração, ou um novo arranjo, tanto físico quando social. O caráter único do empreendimento também passa por uma adaptação nos seus processos e práticas que, por exemplo, tradicionalmente utilizam instrumentos consagrados como o *tailoring*[1], onde a cada novo empreendimento os processos e práticas são totalmente adaptadas. Essas características dificultam a repetição das práticas pois elas não são continuas ou tão pouco recorrentes dentro de uma mesma equipe ou mesmo de um projeto para outro.

O gerenciamento de projetos, como é conhecido hoje, emergiu como uma prática social após a segunda guerra mundial principalmente no desenvolvimento de tecnologia e infraestrutura (Cicmil & Hodgson, 2006). Desde então, muitas discussões envolvendo esse tema têm se disseminado no meio acadêmico por meio de jornais e revistas especializadas além de várias conferências ao redor do mundo (Blomquist, Hällgren, Nilson & Söderholm, 2010). A partir dos anos 80 o desenvolvimento de conhecimento na área de gerenciamento de projetos foi praticamente assumido por associações profissionais que desenvolveram diferentes conjuntos de conhecimentos (*bodies of knowledge*) para suportar suas metodologias e boas práticas além de seus programas de certificação (Turner & Müller, 2003; Packendorf, 1995). Esses

conjuntos de conhecimentos incluem uma série de processos, metodologias e ferramentas que tem suas origens fortemente ligadas à análise de sistemas e engenharia (Yeo, 1993). Vários pesquisadores propõem agendas alternativas para as pesquisas em gerenciamento de projetos (Blomquist et al., 2010; Packendorff, 1995; Cicmil & Hodgson, 2006; Söderlund, 2004), entendendo que as "boas práticas" e metodologias descritos nos conjuntos de conhecimentos não são suficientes para o entendimento completo do que realmente acontece nos projetos.

O gerenciamento de projetos é um campo de estudos relativamente novo como uma disciplina acadêmica, uma grande parcela da literatura disponível sobre esse assunto advém da engenharia e é, em grande parte, orientada ao uso e não adere aos padrões reconhecidos do rigor acadêmico (Turner & Müller, 2003). Blomquist et al. (2010) afirma que a gerenciamento de projetos não é apenas um campo imaturo de pesquisa, mas grande parte das contribuições são insubstanciais quando se tenta entender o que realmente ocorre nos projetos (Blomquist et al., 2010). O estudo das práticas tem influenciado os estudos organizacionais (Alcadipani & Tureta, 2009) e esses estudos são, na sua maioria, voltados para as atividades cotidianas das empresas focando em atividades consideradas rotineiras (Packendorff, 1995). Pode-se citar trabalhos recentes como: estratégia (Whittington, 2006), tecnologia (Stanforth, 2007; Alexander & Silvis, 2014), redes inter-organizacionais (Andrade, 2004) marketing (Skalén & Hackley, 2011) e contabilidade (Ahrens & Chapman, 2007). Ainda existem estudos com abordagem prática na área de projetos, por exemplo, o de Blomquist et al. (2010) que propôs um novo campo de pesquisas voltados para a prática; Thomas (2012) sobre fase de planejamento dos projetos; Cambé e Jong (2013) com as micro-práticas e pesquisas na perspectiva da teoria ator-rede (Heeks, 2007; Mähring, Holmström, Keil & Montealegre, 2004). Porém ainda existem muitas lacunas quanto ao entendimento das práticas em projetos.

3. Um Recorte das Teorias de Theodore Schatzki

Os estudos e teorias de Theodore Schatzki são amplos e envolvem vários aspectos das práticas sociais. Nessa seção serão abordados apenas os pontos que serão utilizados na proposta de análise das práticas de gerenciamento de projetos.

Segundo Shatzki, Knorr-Cetina, Savigny (2001a), a ordem social pode ser entendida como um arranjo de pessoas, organismos, artefatos e coisas coexistindo e se influenciando mutualmente. Isso pode ser facilmente percebido em qualquer local da vida cotidiana e também nas práticas organizacionais de gerenciamento de projetos. As práticas são atividades humanas e os relacionamentos sociais são o centro dessas atividades. Pessoas, coisas, artefatos e organismos contribuem e influenciam as práticas que podem ser entendidas como o contexto mais importante das atividades humanas e da ordem social (Schatzki, 2001a, 2001b, 2002, 2003, 2005).

O conceito da ontologia de contexto, proposta por Schatzki, pressupõe que a vida social existe e se desenrola dentro de um dado contexto que é importante para a análise e a explicação de fenômenos sociais (Santos & Silveira, 2015). A ontologia de contexto sustenta que a vida social, ou a coexistência humana é inerentemente amarrada com o contexto que ele se

encontra. Estas ontologias tratam práticas como as da política, culinária, jardinagem, educação e até mesmo de gerenciamento de projetos como coletivas, arenas sociais de ação que são permeados por um espaço de sentido em cujos termos as pessoas vivem, interagem e convivem de forma inteligível. Contexto é algo que ocorre ou existe como parte dela. Um contexto pode ser vagamente entendido como uma arena ou conjunto de fenômenos que circunda, submerge ou alguma coisa que goza de poderes de decisão no que diz respeito a ele. Ações, por exemplo, ocorrem num contexto espacial; os espaços objetivos do cenário de ação ajudam a determinar como e quais ações são executadas (Schatzki et al., 2001a, 2001b). Muitas proeminentes ontologias de contexto conceituam o social como nexos de práticas que levam espaços de inteligibilidade. A inteligibilidade, conhecida como inteligibilidade prática é a forma pela qual um indivíduo incorpora determinada prática, sendo a forma que lidamos com tudo que está ao nosso redor (Schatzki, 2001b). Segundo Santos e Silveira (2015), a inteligibilidade prática é o que governa nossas ações. As pessoas adquirem hábitos, aprendendo a exercer as práticas que acontecem em um determinado campo de acordo com as condições socioeconômicas que reinam lá. Uma vez adquirido, o hábito gera ações e atribui significados para as ações, eventos e configurações que as pessoas se deparam, que perpetuam práticas. Práticas querem dizer atividades humanas organizadas elas são uma variedade de ações estruturadas que tem dois componentes básicos: ações e estrutura. A estrutura governa ou organiza a prática e abrange quatro fenômenos principais, sendo (Schatzki, 2001a, 2001b, 2002, 2003):

- Entendimentos das ações que constituem a prática
- As regras ou diretivas explícitas, advertências ou instruções que os participantes na prática observamos ou negligenciam;
- Estruturação teleológico-afetiva, que engloba uma gama de finalidades, projetos, ações, talvez as emoções e as combinações de projeto-objetivo-ação que são aceitáveis para ou impostos aos participantes para perseguir e realizar;
- Os entendimentos gerais, por exemplo, os entendimentos gerais sobre a natureza do trabalho, sobre as interações, ou sobre um destino comum.

Sempre que alguém age exerce uma prática, ele faz isso em um ambiente que é composto de entidades materiais. Os arranjos materiais são os meios a qual os seres humanos continuamente adotam. Os arranjos são compostos por quatro tipos de entidade: os seres humanos, artefatos, outros organismos, e coisas. O contexto do social é composto por nexos de práticas e arranjos materiais. Práticas e arranjos materiais formam uma malha, ou seja, na vida social, segundo Schatzki (2001b): toda a convivência humana inerentemente transparece como parte malhas de arranjo e práticas.

As organizações são fenômenos sociais e podem ser vistos como um conjunto de práticas e arranjos materiais. Os arranjos materiais incluem os layouts e materiais, conexões entre escritórios individuais, salas de reuniões, corredores, escritórios, entre outros. Muitos destes arranjos são contíguos ou contínuos, alguns são ligados por linhas de comunicação, e outros estão ligados a outras através de disposições materiais. Práticas de gerenciamento de projetos são parte do conjunto de práticas da organização. Elas podem se sobrepor quando, por

exemplo, determinadas ações são parte de duas ou mais práticas ou quando são práticas que compartilham os mesmos elementos organizacionais. Essas mesmas práticas ligam, entre outras coisas, as ações de diferentes práticas formando cadeias, diferentes ações que são realizadas nos mesmos lugares em arranjos (por exemplo, um escritório). As práticas, portanto, se sobrepõe e se interagem. A interação ocorre de várias maneiras, como por exemplo, através de diretivas organizacionais, ações conjuntas entre projetos, programas[2] ou departamentos e a interação através de conexões tecnológicas como e-mails, telefones, entre outros.

3.1. Como as práticas são estabelecidas, perpetuadas e renovadas nas organizações?

Schatzki (2006) afirma que práticas não são estáticas, elas podem mudar na ocorrência de novas ideias, problemas e oportunidades, ou até por uma intervenção interna ou externa (novas regras, procedimentos, etc.). Conexões entre as práticas, e entre os arranjos materiais forjam as formações sociais dentro das organizações e dos projetos. E podem ser perpetuadas pelos novos funcionários, aproveitando e continuando as práticas existentes com as quais estam familiarizados, o que poderia ser chamado de memória prática da organização (Schatzki, 2006).

4. Projetos como Práticas

Os estudos organizacionais tradicionais com a visão de continuidade não podem oferecer uma base teórica completa para gerenciamento de projetos, principalmente por não tratarem suas singularidades como a temporalidade, a unicidade e as dificuldades enfrentadas na transferência de conhecimento entre as "micro-organizações temporárias" (Lindner & Wald, 2010; Turner & Müller, 2002). Várias pesquisas (Packendorff, 1995; Lundin & Söderholm, 1994; Lindner & Wald, 2010; Turner & Müller, 2003) abordam projetos como pequenas organizações (micro) temporárias defendendo, que, por suas características singulares, devem ser estudadas de forma diferenciada.

Para entendermos melhor como os projetos acontecem e se desenrolam no dia a dia, é necessário estudá-los através de suas práticas cotidianas. Estudos recentes incluíram novos campos de pesquisa no gerenciamento de projetos, Blomquist et al. (2010) afirma que tradicionalmente existem basicamente duas correntes de pesquisa: uma baseada em engenharia e sistemas e outra baseada nas ciências sociais que dividem opiniões entre "o que se faz" e "o que é ou irá se tornar".

Buscando entender "o que se faz" no gerenciamento de projetos pode-se analisá-lo como um fenômeno social. O gerenciamento de um projeto reúne uma grande variedade de práticas e arranjos materiais que se sobrepõe e se conectam com as práticas organizacionais formando uma malha que se influenciam mutualmente. As práticas podem ser dispersas, como por exemplo, dar ordens, relatar problemas ou podem ser integradas como reuniões, práticas de comunicação, por exemplo. Dentro destas práticas ainda pode-se listar uma variedade particular de práticas como: gerenciamento de pessoas como atividades relacionadas a

recursos humanos e gerenciamento dos *stakeholders*; de processos como controle de prazo, custo, qualidade, prazo entre outras; da informação como comunicação, entre outros (Cambré & Jong, 2013; PMI, 2013). Nos projetos os arranjos materiais se formam através de elementos como: planilhas, sistemas de informação, ferramentas de comunicação (e-mail, fóruns, *Wikis*, etc.), salas de guerra, entre outros (PMI, 2013) e incluem também layouts e conexões entre escritórios, salas de reunião, softwares de gestão e de colaboração, entre outros (Schatzki, 2005).

5.1. Como as práticas são "organizadas" no contexto de um projeto?

O ambiente de um projeto é um contexto rico cultural e socialmente, as interações práticas com as práticas organizacionais são constantes e se influenciam mutualmente. Segundo Schatzki et al. (2001a, 2001b) as práticas são organizadas por quatro fenômenos: entendimentos, regras estrutura teleológico afetiva e entendimentos gerais. A forma como as práticas são organizadas nos projetos, dependem de vários fatores internos e externos (micro e macro) que formam uma malha que vão além do contexto organizacional. Os entendimentos são influenciados por metodologias e "formas padronizadas de controle e execução" advindas das associações como PMI e APM que compartilham e divulgam as melhoras práticas no gerenciamento de projetos com base na experiência de várias organizações ao redor do mundo. As regras ou diretivas explícitas estão presentes em ativos de processos organizacionais e fatores ambientais da empresa que reúnem os processos e procedimentos internos, arranjos internos e informações históricas de projetos anteriores (PMI, 2013; APM, 2015). Segundo o PMI (2013), ativos de processos organizacionais são planos, processos, políticas, procedimentos e qualquer outro conhecimento da organização que podem ser utilizados para performance e governança do projeto. Fatores ambientais se referem as condições que não estão sobre o controle do time de projetos, mas que, porém, influenciam, constrangem ou direcionam o projeto; a cultura organizacional, os arranjos geográficos e a infraestrutura são exemplos de fatores ambientais (PMI, 2013). A estrutura teleológica-afetiva se apresenta nas metas, expectação, motivação, espirito de equipe, colaboração, liderança e sentimento de "dono" do projeto (Toledo, Silva, Mendes & Judend, 2008). Os entendimentos gerais passam pela experiência, maturidade e formação dos envolvidos (Bouer & Carvalho, 2005).

Um projeto está inserido em um contexto organizacional e influencia e é influenciado pelo meio ao qual está inserido. Projetos são influenciados pelos entendimentos gerais das metodologias e métodos estabelecidos por associações, pelo ambiente através de dados históricos de projetos anteriores e também pelas regras, processos e práticas estabelecidas internamente (PMI, 2013). Porém, práticas de gerenciamento de projetos também produzem novas práticas e "lições aprendidas" que são assimiladas e perpetuadas por outros projetos ou pela organização incorporando essas lições como ativos de processos ou até mesmo como fatores ambientais. As metodologias e práticas de gerenciamento de projetos utilizam esses arranjos como forma de manter a memória prática da organização.

Scarbrough et al. (2004) afirma que os aprendizados em projetos influenciam o aprendizado organizacional e que as organizações e os demais projetos têm muito o que aprender com as práticas e inovações geradas por projetos anteriores, porém existe uma tendência de "reinventar a roda" a cada projeto principalmente pela dificuldade de capturar e compartilhar informações entre projetos. Isso ajuda a entender porque tantos times de projetos repetem os mesmos erros (Scarbrough et al., 2004). Práticas não são estáticas (Schatzki, 2006) e como a dinâmica dos projetos é temporária, as práticas tendem a se modificar e se adaptar mais rapidamente a cada novo projeto sendo, portanto, uma fonte rica de novas ideias e novas práticas, daí a importância de se propagar práticas e conhecimentos entre a organização e seus projetos.

5.2. Como as práticas em projetos são perpetuadas?

Projetos são únicos e temporários e as conexões entre as práticas de vários projetos e entre os seus arranjos materiais são perpetuadas pelos novos times através dos membros participantes de outros projetos aproveitando o conhecimento prático acumulado por eles e continuando as práticas existentes com as quais estão familiarizados. Um time de projeto organiza, reinventa e perpetua suas práticas através dos desdobramentos da performance de suas práticas no tempo da atividade unindo o passado através de práticas anteriores incorporadas por membros de times de projetos anteriores e ativos organizacionais; e do presente através de novas técnicas, entendimentos e dos novos acordos materiais em que as práticas procedem.

A reutilização de práticas e conhecimentos é fundamental para o sucesso dos projetos (Engwall, 2003) e é preciso manter sempre na memória as ações positivas e negativas desempenhadas em cada projeto. Cambré e Jong (2013) demostraram que o gerenciamento de projetos engloba 10 práticas cotidianas centrais divididas em 4 domínios, um desses domínios é o gerenciamento da informação - neste uma das práticas recorrentes é a integração do conhecimento e da informação através da codificação e pesquisa em várias fontes. Uma forma tradicional de integrar o conhecimento e contribuir para a manutenção da memória prática em gerenciamento de projetos é o compartilhamento do conhecimento e "boas práticas" através de dados históricos e de lições aprendidas (Scarbrough et al., 2004; PMI, 2013; APM, 2015). Ferenhof, Forcellini e Varvakis (2013) apontam que as lições aprendidas ajudam a mitigar os riscos associados a projetos, a obter uma melhor compreensão das atividades envolvidas; a melhorar os processos de gestão do conhecimento e aumentar de forma sistemática as competências dos envolvidos além de identificar a causa raiz de sucessos e fracassos em outros projetos ajudando a melhoria do processo. Estas são as formas mais comuns de aumentar a durabilidade das "boas" práticas e "manter a memória prática" passando experiências, práticas e informações importantes entre os projetos (Ferenhof et al., 2013). Dados históricos e lições aprendidas formam uma base de dado (um arranjo) consistente que permite aos novos times e novos projetos se basearem nessas experiências como forma de apoio na organização de suas práticas facilitando seu caminho na busca pelos objetivos do projeto.

6. Considerações Finais

Projetos são micro-organizações temporárias em um contexto rico cultural e socialmente que reúnem uma variedade de arranjos e práticas. Por serem temporários eles são fontes de inovações e de novos arranjos e práticas que não se mantêm ao longo do tempo como tradicionalmente acontecem nos contextos organizacionais. Isso é, o que de certa forma, dificulta a perpetuação das práticas para outros projetos e para a própria organização, ajudando a explicar porque muitos times de projetos recorrentemente cometem os mesmos erros durante o processo de gerenciamento do projeto. Uma ferramenta utilizada pelos times de projetos como forma de tentar perpetuar e aumentar a durabilidade das práticas é a coleta de dados históricos e de lições aprendidas que podem ser integradas aos fatores ambientais da empresa e aos ativos de processos. Times de projetos buscam se influenciar através de informações históricas e boas práticas de projetos anteriores com o objetivo de não "reinventar a roda". Através desta ferramenta e das práticas incorporadas pelos profissionais em projetos anteriores as práticas no gerenciamento de projetos vão se perpetuando e formando a memória prática da organização.

Esse trabalho teórico possui limitações que passam pela necessidade da coleta de dados empíricos para corroborarem com as teorias levantadas aqui. Esse artigo faz uma provocação aos estudiosos da área de gerenciamento de projetos a fim de fomentar o uso das teorias sociais nesse campo tão carente de bases teóricas. Essas pesquisas, sem dúvida, ajudariam a fixar bases teóricas para um campo quase exclusivamente baseado em sistemas, processos, métodos e metodologias.

Notas:

1 - *Tailoring* é o processo de referenciar documentos, padrões, *frameworks* e outras fontes relevantes e utilizar esses elementos para fornecer processos de trabalho, ferramentas e técnicas que melhor se adaptam a uma organização e ou projeto em particular (Whitaker, 2014).

2 - Programas são conjuntos de subprojetos, projetos ou outras atividades que são gerenciados de uma forma coordenada com um objetivo final comum. (PMI, 2013).

7. Bibliografia

AHRENS, T., & CHAPMAN, C. S. (2007). Management Accounting as Practice**.** **Accounting, Organizations and Society**, *32*(1-2), 5–31.

ACALDIPANI, Rafael; TURETA, César. (2009). Teoria Ator-Rede e Análise Organizacional: Contribuições e Possibilidades de Pesquisa no Brasil. **O&S – Salvador**, v.16 – n.51, p. 647-664 – Out/Dez, 2009.

ALEXANDER, Patricia; SILVIS, Emile (2014). Actor-network theory in information systems research. **Information Research**. Vol. 19 no. 2, June, 2014.

ANDRADE, Amantino de, J. (2004). Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos EBAPE.BR**, 2(2), 01–14.

APM – Association for Project Management. (2015) https://www.apm.org.uk/WhatIsPM. Visitado em 12/07/2015.

BLOMQUIST, T., HÄLLGREN, M., NILSON, A., & SÖDERHOLM, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. **Project Management Journal**.

BOUER, R., & CARVALHO, M. M. De. (2005). Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? ***Produção***, *15*(3), 347–361.

CAMBRÉ, B., & JONG, J. De. (2013). What Do Project Managers Actually Do? Exploring Micro-Practices of Managing Temporary Organizational Forms. ***American Journal of Industrial and Business Management,*** *03*(03), 266–278.

CICMIL, S., & HODGSON, D. (2006). New possibilities for project management theory: A critical engagement. ***Project Management Journal***, *37*(3), 111–122.

ENGEWALL, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context, **Research Policy**, 32, issue 5, p. 789-808, 2003.

FERENHOF, Helio Aisenberg, FORCELLINI, Fernando Antonio, VARVAKIS, Gregório. Lições aprendidas: Agregando Valor ao Gerenciamento de Projetos. **Revista Gerenciamento de Projetos.**

HEEKS, Richard; STANFORTH, Carolyne (2007). Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective. ***European Journal of Information Systems,*** 16, 165–177

LINDNER, F., & WALD, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. ***International Journal of Project Management***, *29*(7), 877–888. http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003

LUNDIN, R. a., & SÖDERHOLM, A. (1995). A theory of the temporary organization. ***Scandinavian Journal of Management***, *11*(4), 437–455

MÄHRING, Magnus; HOLMSTRÖM, Jonny; KEIL, Mark & MONTEALEGRE, Ramiro. (2004) Trojan actor-networks and swift translation: Bringing actor-network theory to IT project escalation studies. Information. **Technology & People**, 2004 17: 2, 210-238.

MARQUES, L. J. Jr., & PLONSKI, G. A. (2011). Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"? ***Gestão & Produção,*** *18*(1), 1–12.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

PACKENDORFF, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, *11*(4), 319–333.

PMI - Project Management Institute. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: ***Project Management Institute***.

SANTOS, L. L. D. S., & SILVEIRA, R. A. Da. (2015). Por Uma Epistemologia Das Práticas Organizacionais: a Contribuição De Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, 22(72), 79–98.

SCARBROUGH, N.H., SWAN, J., LAURENT, S. BRESNEN, M., EDELMAN, L., SUE, N. (2004). Project-Based Learning and the Role of Learning Boundaries. ***Organization Studies*** 2004; 25; 1579.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K. & SAVIGNY, E. (2001a). Introduction: Practice Theory. The Practice Turn in Contemporary. London/NewYork: Routledge.

SCHATZKI, T. R.; KNORRCETINA, K. & SAVIGNY, E. (2001b). Practice Mind-ed Orders. ***The Practice Turn in Contemporary.*** London/NewYork: Routledge.

SCHATZKI, T. R. (2002). The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University.

SCHATZKI, T. R. (2003). **A New Societist Social Ontology**. Philosophy of the Social Sciences.

SCHATZKI, T. R. (2005). The Sites of Organizations. ***Organization Studies***.

SCHATZKI, T. R. (2006). On organizations as they happen. ***Organization Studies***, 1863-1873.

SKÁLEN, P.; HACKLEY, C. (2011) Marketing-As-Practice: Introduction to the Special Issue. Scandinavian Journal of Management, In: **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 27, No. 2, p. 189-196.

SÖDERLUND, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. ***International Journal of Project Management***, *22*(3), 183–191.

STANFORTH, C. (2006). Using Actor-Network Theory to Implementation in Developing Countries. ***Information Technologies and International Development***, *3*(3), 35–60.

TOLEDO, J. C. De, SILVA, S. L. Da, MENDES, G. H. S., & JUGEND, D. (2008). Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão & Produção**, 15(1), 117–134.

THOMAS, J. (2012). Re-situating expert project managers: praxis within multiple logics of practice. ***International Journal of Managing Projects in Business***, *5*(3), 377–399.

TURNER, J. R., ANBARI, F., & BREDILLET, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools. ***Global Business Perspectives***, *1*(1), 3–28.

TURNER, J. R., & MÜLLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. ***International Journal of Project Management***, *21*(1), 1–8.

WHITAKER, S. (2014). The benefits of Tailoring – Making a Project Management Methodology Fit. White Paper. **Project Management Institute**, Inc.

WHITTINGTON, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. ***Organization Studies***, *27*(5), 613–634.