



DOI: 10.5585/gep.v7i2.347

Data de recebimento: 06/12/2015

Data de Aceite: 15/04/2016

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Emerson Antonio Maccari

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

## ANALISANDO PROJETOS ATRAVÉS DAS PRÁTICAS: UM ENSAIO TEÓRICO

### RESUMO

Organizações utilizam projetos como forma de implementar mudanças e de gerar novos produtos e/ou serviços. Estudos sobre projetos são tradicionalmente sistemáticos e focam em processos, metodologias e ferramentas que se preocupam em aspectos técnicos do que nos aspectos práticos, muitas vezes negligenciando totalmente os atores envolvidos nas atividades cotidianas. As teorias da prática preocupam-se em como as práticas são forjadas em um contexto individual e social. Este ensaio teórico explora essa lacuna e faz um recorte das práticas em projetos apresentando uma análise sob a lente das teorias da prática de como estas se formam em projetos e como são perpetuadas através de uma das mais importantes e recentes teorias sociais: as teorias de Theodore Schatzki. Conclui-se que projetos, por serem temporários, são fontes ricas de práticas inovadoras, porém apresentam formas complexas de organizar e perpetuar suas práticas cotidianas.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Teorias de Schatzki. Teorias da Prática. Organizações Temporárias.

## ANALYZING PROJECTS THROUGH PRACTICE: A THEORETICAL ESSAY

### ABSTRACT

Organizations use projects as a way to implement change and to generate new products and / or services. Studies about projects are traditionally systematic and focus on processes, methodologies and tools that are more concerned with technical factors than with practical aspects often neglecting completely the actors involved in the daily activities. Theories of practice are concerned about how the practices are forged in an individual and social context. This theoretical essay explores this gap and provides theoretical reflection of the practices in projects presenting an analysis with the lens of the practical theories of how the practices are formed in projects and how they are perpetuated through one of the most important and recent social theories: Theodore Schatzki theories. It is concluded that projects to be temporary, are rich sources of innovative practices, but have complex ways of organizing and perpetuating their daily practices.

**Keywords:** Project Management. Theodore Schatzki Theories. Practice Theory. Temporary Organizations

Ralf Luis de Moura<sup>1</sup>  
Bruna Demoner Diniz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doutorando em Administração na Universidade Federal do Espírito Santo - UFES. Professor dos cursos superiores de Engenharia Elétrica, de Computação e de Controle e Automação, Sistemas de Informação e Tecnologia em Desenvolvimento de Sistemas, Redes de Computadores e Jogos Digitais nas Faculdades Integradas Espírito Santenses – FAESA. Brasil. E-mail: [ralfmoura@gmail.com](mailto:ralfmoura@gmail.com)

<sup>2</sup> Especialização em Qualidade e Certificações (2010) e Gerenciamento de Projetos (2013). Analista Administrativo na Lyon Engenharia e Avaliadora do Prêmio Qualidade Espírito Santo (PQES). Brasil. E-mail: [bddiniz@gmail.com](mailto:bddiniz@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações existem basicamente dois tipos de ações sendo desenvolvidas: as rotineiras que são normalmente denominadas como processos e as não-rotineiras ou temporárias que são denominadas 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. Cleland and Kerzner (1985), definem projetos como uma combinação de recursos humanos e não humanos juntos em uma **organização temporária** para alcançar determinado objetivo. Em suma, projetos são basicamente empreendimentos que se apresentam como **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 têm feito 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.

Apesar de diferentes trabalhos pós-estruturalistas terem contribuído de forma significativa para a teoria das organizações, como os trabalhos de Latour (Alcadipani & Tureta, 2009), Foucault (Silveira, 2005), Giddens e Bourdieu (Peci, 2003); gerenciamento de projetos, que é um importante campo de pesquisa e parte da atividade organizacional, ainda não foi amplamente investigado sobre essa perspectiva, evidenciando uma lacuna científica.

Theodore Schatzki é considerado um dos principais autores que tem influenciado a análise das práticas organizacionais (Santos & Silveira, 2015; Nicolini, 2013; Santos, 2014). Este ensaio teórico busca contribuir para a pesquisa científica através da utilização das teorias de Theodore Schatzki, com um foco específico na organização e perpetuação das práticas. Entendendo melhor a maneira como as

práticas são formadas e reproduzidas, em projetos, pode-se buscar formas diferentes e inovadoras para facilitar e até amplificar a disseminação de “boas” práticas de gerenciamento de projetos.

As questões que motivam esse ensaio teórico são: **(1) como as práticas são organizadas no contexto de um projeto?** **(2) 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.

Para tanto, uma revisão bibliográfica foi realizada nos principais periódicos das áreas de Ciências Sociais e Engenharia; apontou-se a relevância deste tema na atualidade e foram relacionadas às Teorias das Práticas de Theodore Schatzki com as práticas diárias em gerenciamento de projetos.

## 2 PRINCIPAIS CONCEITOS

A seguir, serão abordados os principais conceitos utilizados neste estudo como base para as análises de projetos como práticas.

### 2.1 Projetos e Organizações temporárias

As definições de projeto sempre envolvem os conceitos “único” e “temporário” com objetivos e entregas pré-estabelecidas (Cleland & Kerzner, 1985; Pinto & Slevin, 1988). 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. 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. Ao se comparar organizações com projetos percebe-se que ambos tratam de assuntos similares 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 projetos com um comportamento muito próximo do que uma organização faz (Packendorff, 1995; Lundin &

Söderholm, 1995; Lindner & Wald, 2010; Turner & Müller, 2002).

Packendorff (1995) afirma que organizações temporárias são definidas da mesma forma que projetos: são organizadas, possuem um ponto pré-determinado de tempo ligado à duração, possuem critérios de avaliação de desempenho definidos e são complexas em termos de funções e papéis, o que exige uma organização eficiente.

De fato, ao se analisar as definições de projetos e de organizações fica claro que ambos os empreendimentos são conduzidos por pessoas de forma organizada com um objetivo comum. Sendo, conceitos muito próximos, 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.

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.

## 2.2 Práticas

O campo dos estudos organizacionais tradicionalmente teoriza e modela organizações de forma abstrata (Gherardi & Niccolini, 2000) distanciando-se daquilo que as pessoas fazem no seu cotidiano (Santos & Silveira, 2015). Os estudos sobre projetos são ainda mais abstratos e sistemáticos e na maioria das vezes concentram-se em pesquisas sobre processos, metodologias e ferramentas e quase sempre negligenciam os atores envolvidos e suas atividades cotidianas. As teorias da prática são formas alternativas para compreender o fenômeno organizacional e representam um novo caminho de aprender as organizações (Alcadipani & Tureta, 2009).

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 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, o que reforça a importância e as possíveis contribuições deste estudo.

## 2.3 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 Schatzki, Knorr-Cetina and Savigny (2001a), a ordem social pode ser entendida como um arranjo de pessoas, organismos, artefatos e coisas coexistindo e se influenciando mutuamente. Isso pode ser facilmente percebido em qualquer local da vida cotidiana e também nas práticas organizacionais. As práticas são atividades humanas e os relacionamentos sociais são o centro dessas atividades. Pessoas, coisas, artefatos e organismos contribuem e influenciam as práticas (Schatzki et al, 2001a; 2001b; Schatzki 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 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.

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 observam ou negligenciam;
- Estruturação teleológica-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 et al. (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. 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 ou departamentos e a interação através de conexões tecnológicas como e-mails, telefones, entre outros.

#### **2.4 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 os arranjos materiais forjam as formações sociais dentro das organizações e também dos projetos. Podem ser perpetuadas pelos novos funcionários, aproveitando e continuando as práticas existentes com as quais estão familiarizados, o que poderia ser chamado de memória prática da organização (Schatzki, 2006).

### **3 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 os projetos ou “organizações temporárias” (Lindner & Wald, 2010; Turner & Müller, 2002). Várias pesquisas (Packendorff, 1995; Lundin & Söderholm, 1994; Lindner & Wald, 2010; Turner & Müller, 2003) abordam projetos como organizações temporárias defendendo que, por suas características singulares, devem ser estudadas de forma diferenciada.

Para entender 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) afirmam 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 influencia mutuamente. As práticas podem ser dispersas, como por exemplo, delegar, 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, gerenciamento dos *stakeholders*; controle de prazo, custo, qualidade, informação, comunicação, entre outros (Cambré & Jong, 2013; PMI, 2013).

Nos projetos os arranjos materiais se formam através de elementos como: planilhas, cronogramas, 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, etc. (Schatzki, 2005).

### 3.1 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 mutuamente. Segundo Schatzki et al. (2001a, 2001b) as práticas são organizadas por quatro fenômenos: entendimentos, regras, estrutura teleológica 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 melhores práticas no gerenciamento de projetos com base na experiência de várias organizações ao redor do mundo. Ressalta-se que projetos por serem temporários possuem formas diferentes de organizar suas práticas.

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 a 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 às condições que não estão sobre o controle do time de projetos, mas que, porém, influenciam, constroem 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, expectativa, motivação, espírito 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 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 do projeto.

Projetos passam normalmente por adaptações nos seus processos e práticas quando, por exemplo, utilizam instrumentos como o *tailoring*<sup>1</sup>, onde a cada novo empreendimento os processos e, conseqüentemente, as práticas são totalmente adaptadas. Com essa dinâmica, 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, o que denota a importância de se propagar práticas e conhecimentos entre a organização e seus projetos.

Todas essas formas de influências externas, organizacionais e entre projetos e as características adaptáveis dos projetos mostram o quanto é complexo a organização das práticas no contexto de um projeto.

### 3.2 Como as práticas em projetos são perpetuadas?

Scarborough et al. (2004) afirmam 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 e “boas” práticas entre projetos. Isso ajuda a entender porque tantos times de projetos repetem os mesmos erros (Scarborough et al., 2004).

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) demonstraram que o gerenciamento de projetos engloba 10 práticas cotidianas centrais divididas em quatro 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 das experiências e “boas práticas” através de dados históricos e de lições aprendidas (Scarborough et al., 2004; PMI, 2013; APM, 2015). Ferenhof, Forcellini and Varvakis (2013) apontam que as lições aprendidas ajudam a mitigar os riscos associados a projetos, a obter uma melhor compreensão das atividades envolvidas 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. É importante ressaltar que não se trata de uma discussão sobre estratégias de gerenciamento do conhecimento e sim de perpetuação das práticas, através do compartilhamento de experiências.

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). O desdobramento da performance das práticas aliado a dados históricos e lições aprendidas formam um arranjo 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. Porém existe abertura para inovações e melhorias na disseminação e perpetuação destas práticas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi utilizar as teorias de Theore Schatzki na análise de como as práticas são organizadas e perpetuadas em projetos. Duas questões, em especial, motivaram este estudo: *Como as práticas são organizadas no contexto de*

*um projeto? Como as práticas em projetos são perpetuadas?*

As práticas em projetos são organizadas e perpetuadas com mecanismos complexos principalmente pelas suas características de unicidade e temporalidade. Por serem únicas e adaptáveis a cada empreendimento e por envolverem quase sempre times diferentes, as práticas acabam por serem recriadas a cada novo projeto. Isso leva a duas ponderações: a primeira que os projetos são fontes excelentes de criação de novas práticas que se forem adequadamente disseminadas poderiam agregar muito às organizações envolvidas e aos projetos futuros. A segunda ponderação é acerca da dificuldade e complexidade de se transmitir essa experiência prática, por essas mesmas características descritas.

Estratégias como base de dados históricas e lições aprendidas são as formas hoje utilizadas como meio de perpetuar conhecimento e experiência, porém não se pode afirmar que são a única ou melhor forma de se conseguir isso. A utilização das teorias da prática pode fornecer elementos novos que podem trazer uma nova luz e aumentar as oportunidades de manter a memória prática e a aumentar a disseminação de experiências e “boas” práticas em projetos evitando situações como a “reinvenção da roda” ou a repetição de erros em projetos.

As teorias da prática estão sendo empregadas com sucesso em vários campos de pesquisa organizacionais, mas ainda de forma muito tímida no estudo de projetos. Esse ensaio teórico contribui para o meio acadêmico ao mostrar que existe uma lacuna no meio científico relacionado a projetos e que existe a possibilidade de utilizar outras lentes teóricas na construção e disseminação de conhecimento.

Esse trabalho teórico possui limitações que passam pela necessidade da coleta de dados empíricos para corroborarem com as teorias levantadas aqui, o que pode ser objeto de estudos futuros.

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).

REFERÊNCIAS

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management Accounting as Practice. *Accounting, Organizations and Society*. (Vol. 32, nº 1, pp. 5-31).
- Acaldipani, R., & Tureta, C. (2009). Teoria Ator-Rede e Análise Organizacional: Contribuições e Possibilidades de Pesquisa no Brasil. *O&S – Salvador*. (Vol. 16, nº 51, pp. 647-664).
- Alexander, P., & Silvis, E. (2014). Actor-network theory in information systems research. *Information Research*. (Vol. 19 no. 2, June).
- Andrade, A. 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.
- AUSTRALIAN INSTITUTE OF PROJECT MANAGEMENT, [APM], (2015). *What is PM*. Recuperado em 12 julho, 2015, de <https://www.apm.org.uk/WhatIsPM>.
- 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. (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. (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.
- Cleland, D. I. and Kerzner, H. (1985). *A Project Management Dictionary of Terms*. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Engewall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy* 32 (5), 789-808.
- Gherardi, Silvia, Niccolini, Davide (2000). The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. *Journal of Management Inquiry*, v.9, pp.7-18.
- Heeks, R., & Stanforth, C. (2007). Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective. *European Journal of Information Systems*, (Vol. 16, pp. 165-177).
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877–888.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455
- Mähring, M.; Holmström, J.; Keil, M. & Montealegre, R. (2004) Trojan actor-networks and swift translation: Bringing actor-network theory to IT project escalation studies. *Information. Technology & People*, 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, A. C. 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.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, & Organization: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Peci, Alketa. (2003). Estrutura e Ação nas Organizações: Algumas Perspectivas Sociológicas. *RAE*, v43, n.1, pp.24-35.
- Pinto, Jeffrey K., Slevin, Dennis, P. (1988). Critical Success Factors in Effective Project Implementation. *Sloan Management Review*, pp. 33-41.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI], (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Santos, L. L. S. (2014). *O trem não pode parar: reformando uma oficina de locomotivas*. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de

- Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- 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.
- Scarborough, 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.; Knorr-Cetina, 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.
- Skålen, 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, pp. 189-196).
- Silveira, Rafael Alcadipani da. (2005). *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 168 p.
- 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.