

O PROFISSIONAL DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM AÇÃO: UM ESTUDO BASEADO EM PRÁTICAS

THE PROJECT OFFICE PROFESSIONAL IN ACTION: A PRACTICE-BASED STUDY

Bruno Dornelas de Azevedo Fernandes

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo
obrunoo@yahoo.com.br

Bruno L. Américo

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo
brunolaa@hotmail.com

Submissão: 04/06/2021

Aprovação: 10/12/2021

RESUMO

Objetivo: O presente estudo busca compreender como acontece o *PMO* (escritório de gerenciamento de projetos) no seu dia a dia, sob a ótica da prática segundo Schatzki.

Método: Trata-se de pesquisa qualitativa com dados de entrevistas e análises sob a ótica da teoria fundamentada.

Resultados: Os resultados, que puderam ser sintetizados por meio de um esquema imagético original, evidenciam que um *PMO* em ação se dá com um determinado conjunto de práticas e materialidades centrais, que se relacionam entre si, mas também com outras práticas e materialidades menos centrais ou periféricas.

Conclusão: Ao sistematizar e apresentar a teoria da prática para estudar tal fenômeno, amplia-se a compreensão do fenômeno, demonstra aspectos pouco ou não explorados na literatura sobre *PMO*, como as perspectivas do próprio profissional quanto ao seu dia a dia, seus desafios e emoções, além de um leque diversificado de artefatos e ferramentas presentes em suas ações, contribuindo com a aprendizagem de profissionais e pesquisadores organizacionais.

Palavras-chave: Administração, Estudos Organizacionais, Estudos Baseados em Prática, *PMO*, Escritório de Projetos.

ABSTRACT

Objective: In step with Schatzki, the present study seeks to understand how Project Management Office (PMO) happens in action from the theoretical perspective of practice. **Methodology:** This qualitative research uses data from interviews and analyses it through grounded theory.

Findings: Results show that PMO in action occurs with a particular set of practices and central materialities related to each other and other less central or peripheral ones.

Conclusions: This discussion systematizes and presents the theory of practice to study such a singularity, expanding the understanding of the phenomenon and showing unexplored aspects in the PMO's literature, such as the professionals' perspectives regarding their daily life and a

diverse range of artefacts and tools present in its actions, contributing to extend our understanding of both organizational professionals and researchers.

Keywords: Management, Organizational Studies, Practice-Based Studies, PMO, Project Office.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é usado pelas organizações para aumentar a competitividade por meio da criação de produtos, serviços e resultados (PMI, 2017). Nesse ambiente de projetos, se insere o escritório de projetos (*PMO* ou *Project Management Office/Officer*), objeto foco e área de estudos com a qual este trabalho busca dialogar.

O *PMO* é objeto de muitos estudos (DESOUZA; EVARISTO, 2006), pois este visa gerar valor para as organizações. Dentre seus benefícios estão prover uma melhor visão global dos recursos disponíveis, melhor alinhamento com os objetivos estratégicos e nitidez quanto aos reais resultados dos projetos (BERNSTEIN, 2000). Segundo Alexandrova, Stankova e Gelemenov (2015), a maioria dos estudos abordam principalmente três tópicos: das justificativas para implantação de um *PMO* como vetor de inovação na organização; sobre funções e atividades do *PMO*; e sobre as etapas para uma implantação efetiva do *PMO*. Portanto, é razoável assumir que os estudos em sua maioria dão atenção à estrutura do *PMO* e à organização. Ao pesquisar a literatura especializada, não foram encontrados estudos que abordem o dia a dia do *PMO* sob a ótica da prática. Especificamente, em pesquisa bibliográfica realizada nas plataformas Web of Science e Scopus em julho de 2021, buscando artigos por meio da *query* (*PMO* OR "Project management office"*) AND (*"schatzki" OR "practice theory"*), sem restrição de tempo e local, trouxe apenas dois artigos, e não se referem à abordagem proposta aqui neste estudo. Aubry, Muller e Glucker (2011), por meio da aprendizagem situada, buscaram entender o *PMO* como uma comunidade de prática. Já Caldwell e Dyer (2020) se relacionam com a teoria ator-rede como uma perspectiva da prática para explorar a performance de consultores em projetos de mudança. Ambos dialogam com o presente estudo na medida que reconhecem a utilização da teoria da prática para compreender fenômenos sociais, sinalizando a relevância desta pesquisa. Dito isso, parece então razoável assumir que tal fenômeno (*PMO*) carece de maiores estudos sob a ótica da prática.

Nestes termos, a atenção deste artigo recai sobre as práticas (ações, julgamentos, racionalidades, ideias) de *PMO*, já que tal observação direciona a atenção para como o conhecimento e a criatividade são usadas para, por exemplo, resolver problemas organizacionais e/ou para o time do projeto superar limitações de tempo, recursos, dinheiro (AUBRY, 2011; HOORN; WHITTY, 2016). O uso da teoria da prática para compreender as organizações é recomendado pelo campo da Administração e dos Estudos Organizacionais, incluindo seus subcampos de pesquisa (ANTONELLO; GODOY, 2009). Moura e Diniz (2016), quando pesquisaram como as práticas do gerenciamento de projetos se organizam e perpetuam, concluíram que tal ordenamento ocorre por meio das características de unicidade e temporariedade. Em outras palavras, as práticas que tornam possível o gerenciamento de projetos são complexas de se organizar e perpetuar, mas também se constituem como fonte abundante de inovação. Já Oliveira e Bulgacov (2013) pesquisaram o *strategizing*, ou seja, o ato de praticar a estratégia organizacional e como a linguagem é potencialmente válida para analisar as organizações. Tureta e Alcadipani (2013), bem como Duarte e Alcadipani (2016), igualmente utilizaram da teoria das práticas na perspectiva de Schatzki para estudar organizações e aprofundar nosso entendimento sobre o campo dos estudos organizacionais. Em geral, como Alvarenga (2017) evidencia, o uso desta teoria rompe com a dicotomia estrutura / agência, que tradicionalmente

ocupa os estudos organizacionais, e passa a priorizar o cotidiano. Portanto, a teoria das práticas é de fundamental importância na medida em que transforma o vocabulário conceitual do campo, permitindo que pesquisadores foquem em aspectos até então pouco explorados de um fenômeno organizacional.

Diante do exposto, é razoável assumir que o fenômeno do *PMO* carece e merece aprofundamentos teóricos sob a teoria da prática. Deste modo, o objetivo desta investigação é entender como se dá o *PMO* sob a ótica da teoria da prática. Especificamente, a presente pesquisa (1) investiga as práticas presentes no *PMO*, (2) analisa como se organizam as práticas do *PMO*, (3) mapeia os artefatos e ferramentas presentes nas práticas do *PMO* e (4) desenvolve um modelo imagético que ilustre as práticas do *PMO*, apresentando visualmente como a presente pesquisa foi dos dados coletados para os construtos empregados na análise dos dados (PRATT, 2009; RHEINHARDT et al, 2018). Foi ao menos assim que se optou pelo desenvolvimento de uma investigação de natureza qualitativa – que torna pensável a análise de fenômenos sociais a partir de uma visão interna (FLICK, 2007) – orientada pelo propósito de descrever e explorar as práticas presentes no *PMO* (GRAY, 2009). Ou seja, ao invés da presente pesquisa ser guiada por uma estratégia que visa a produção de teoria fundamentada (*grounded theory*), apresenta o propósito de descrever e explorar o uso de uma versão particular da teoria da prática para analisar o *PMO*. Em compasso com a natureza e os propósitos da presente pesquisa, entrevistas foram utilizadas como método de coleta de dados e a teoria fundamentada (GIBBS, 2009) é empregada como método de análise de dados.

Em geral, o PMO é um tema abordado pela literatura por meio de uma perspectiva positivista, que tende a opor prática e ciência ao focar no mito da racionalidade, na cognição e em explicações causais (cf. LATOUR, 2005). Alternativamente, o presente estudo é baseado em práticas, devendo ser assumido, para tanto, como um texto parcial e conectado (STRATHERN, 2005), e não como uma representação (textual, visual) realista de uma única e imutável realidade (WARREN, 2002). Logo, como contribuição metodológica, é apresentado um modelo imagético que ilustra as práticas do *PMO* e seus artefatos numa perspectiva central-periférica. Trata-se de uma interpretação parcial e subjetiva dependente da cultura visual dos autores (PINK, 2001; WARREN, 2002; 2008), mas que ilustra de forma reflexiva o caminho trilhado dos dados para a contribuição da investigação (PRATT, 2009; RHEINHARDT et al, 2018) para o campo de estudos sobre administração, estudos organizacionais e *PMO*.

A ideia central desta pesquisa é entrelaçar prática e teoria em um mesmo movimento, por meio das práticas. Logo, o *PMO* como tema de pesquisa na perspectiva da prática e a Teoria da Prática é sistematizada e apresentada para os profissionais e pesquisadores sobre o *PMO*. A visão de práticas para as atividades de *PMO* pode contribuir para: mostrar seu valor para os processos e negócios da organização; dar visibilidade à alta administração, sensibilizando estes a prover o suporte que os profissionais tanto buscam; desenvolver o profissional e a organização por meio de treinamentos de capacitação melhor direcionados às situações e eventos do dia a dia; trazer reflexões quanto a relação de serviço entre o profissional *PMO* e as partes interessadas.

A seguir, apresenta-se o referencial teórico, que explora conceitos sobre *PMO* e a Teoria da Prática na visão de Theodore Schatzki. Na sequência, descreve-se a metodologia de pesquisa e discute-se os resultados. Ao final, são feitas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TÓPICOS SOBRE ESCRITÓRIO DE PROJETOS – *PMO*

O acrônimo *PMO* é utilizado neste estudo considerando-se as definições estabelecidas pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos – *PMI Project Management Institute*. Segundo esta organização, o *Project Management office* ou *officer*, *PMO*, é o escritório de gerenciamento de projetos ou o profissional que atua neste (PMI, 2013). Para o Guia *PMBOK* (PMI, 2017, p. 48), o escritório de gerenciamento de projetos (*PMO*) “é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologia, ferramentas e técnicas”.

PMO é uma entidade organizacional, que executa de forma centralizada funções relacionadas à atividade de gerenciamento de projetos, programas ou portfólios, sendo estas definidas de acordo com as necessidades específicas de seus clientes e, por consequência, de cada organização, tornando-o, portanto, único em sua estrutura e configuração (PINTO, 2016, p. 2).

Projeto pode ser considerado como um esforço temporário para a produção de entregas, tendo como objetivo criar um produto, um serviço ou um resultado específico (PMI, 2017). Projetos podem ser desenvolvidos em qualquer nível de uma organização e inclusive envolver uma ou mais organizações simultaneamente (PMI, 2017). Segundo o guia *PMBOK* (PMI, 2017, p. 10), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos”. Isto contribui para que indivíduos e organizações cumpram com os objetivos do negócio, aumentem a chance de sucesso, respondam a riscos em tempo hábil, otimizem o uso de recursos ou gerenciem melhor as mudanças, para citar alguns exemplos (PMI, 2017). É por estas e outras razões que projetos são fundamentais para agregar valor às organizações, contribuindo para sua maior competitividade.

Já o *PMO*, tem como principal função o apoio aos gerentes de projetos. Esse apoio pode ser por meio da orientação e supervisão de projetos, ou pode ser um apoio com a identificação e o fornecimento de metodologias e ferramentas adequadas a um projeto específico. Particularmente, o *PMO* apoia com o monitoramento da conformidade com a governança, e também com a gestão de recursos compartilhados entre diferentes projetos (PMI, 2017).

A literatura sobre gerenciamento de projetos, programas e portfólio aponta diferentes tipos de *PMO* e diferentes denominações. Na visão do *PMI*, cada tipo de *PMO* pode ser classificado quanto ao seu grau de controle e influência sobre os projetos, e define três tipos básicos. O primeiro, o *PMO* de suporte, atua como elo entre governança para projetos e os gerentes de projetos. Apoiam esses com ferramentas e técnicas apropriadas, fornecendo apoio com documentação, com treinamento e com as lições aprendidas de projetos anteriores. Tem um papel consultivo, não tem controle efetivo e formal sobre cada projeto da organização. Por sua vez, o *PMO* de controle amplia o papel do *PMO* de suporte, buscando a conformidade com as estruturas de governança principalmente. O *PMO* de controle é responsável pela padronização do gerenciamento de projetos da organização e tem um papel de controle por cada projeto. Mas não tem uma hierarquia formal sobre os gerentes de projetos. O terceiro e último é o *PMO* diretivo, que tem responsabilidade sobre cada gerente de projeto designado e assume o controle sobre o gerenciamento de projetos diretamente, tendo nível de controle alto sobre esses.

A literatura ainda traz diversas outras tipologias. Szalay, Kovacs e Sebestyen (2018) compilam contribuições de diversos autores com respeito aos tipos de *PMO*. Por exemplo, alguns autores citam dentre as tipologias para *PMO* como “centro de excelência”, “escritório de gerenciamento de programas” e “escritório de suporte de projetos” (DINSMORE, 1999; ENGLUND et al, 2003; HOBBS & AUBRY, 2007; GARTNER, FITZGERALD, 2008; HUBBARD & DENNIS,

2012; PMI PULSE OF PROFESSION, 2013; HUBBARD & BOLLES, 2015 apud SZALAY; KOVACS; SEBESTYEN, 2018). Szalay et al (2018) evidenciam algumas tipologias mais recentes, como: “*change operations*”, “*global PMO*”, “*Headquarter PMO*” ou “*Strategic Project Office*”. Ainda sobre as tipologias mais recentes está o “*Virtual Project Management Office*”, que Gibbings (2015) conceitua como uma estrutura de operação que existe essencialmente para entrega de serviços de *PMO* para uma organização, sem o estabelecimento formal de uma localização física.

Por consequência, as atividades ou serviços realizados pelo *PMO* variam. Em pesquisa realizada com 500 profissionais, Hobbs e Aubry (2007) identificaram 27 atividades ou funções do *PMO*, elencando-as conforme a importância dada pelo julgamento feito pelos próprios profissionais investigados. A atividade mais importante, segundo a pesquisa, é a de ‘reportar aos superiores o status de projetos’, com 83%. Na sequência vieram as atividades: ‘desenvolver e implementar metodologia padrão’, ‘monitorar e controlar desempenho do projeto’, além de ‘desenvolver competência de pessoal, incluindo treinamento’, com 76%, 65% e 65% de importância, respectivamente. Para esses autores, essas atividades podem ainda ser agrupadas por afinidade, formando 5 grupos de funções. Esses grupos de funções do *PMO* podem ser sequenciados também conforme nível de importância, a saber: (1) monitoramento e controle da performance dos projetos; (2) desenvolvimento de competências e metodologia de gerenciamento de projetos; (3) gerenciamento de múltiplos projetos; (4) gerenciamento estratégico; e (5) aprendizagem organizacional. Pinto (2015) também corrobora como Hobbs e Aubry (2007) ao identificar que “informar o status dos projetos para a alta gerência” e “desenvolver e implementar metodologia padrão” são as atividades mais comuns dentre os *PMOs* no Brasil, abrangendo 100% e 96% das organizações, respectivamente.

Foi ao menos assim que o presente estudo compreendeu que o *PMO* transita em diferentes estruturas (e tipologias), visto que lida com mudança organizacional. Segundo Aubry et al (2010), o *PMO* pode ser compreendido como processos dinâmicos de multinível que se ancoram em mudanças específicas no contexto organizacional. Para entender tal metodologia de projetos, na Introdução foi demonstrado que poucos estudos abordam o dia a dia desse profissional sob a ótica da prática; o presente estudo assume que a noção de práticas tem o potencial de descrever e explorar o *PMO* como processos dinâmicos de multinível que envolvem relações entre seres humanos e elementos materiais que negociam seus interesses, visando aprender por meio dos projetos e de suas produções (AUBRY et al, 2010; Aubry, 2011). O presente estudo analisa o *PMO* sob a ótica da prática na visão de Theodore Schatzki.

2.2 O QUE SÃO PRÁTICAS: THEODORE SCHATZKI

Segundo Orlikowski (2005), Theodore Schatzki é um filósofo que influenciou positivamente o crescimento dos estudos da prática. Seu livro *A Virada Prática* informou sobre as possibilidades que podem ser geradas ao se abordar um fenômeno organizacional sob as lentes da prática.

Para Schatzki, a ‘ordem social’ se encontra no campo da prática. Um objetivo comum nos textos de Schatzki (2001b; 2002; 2003) é descrever como ocorre o ordenamento social por meio de práticas, explicando as práticas que desempenham este processo. Afinal, a coexistência humana está amarrada inerentemente ao contexto no qual ela ocorre (SCHATZKI, 2003, p. 4). Schatzki (2001b) descreve sua tese de que ordem social se estabelece dentro das práticas sociais e posiciona a mente como uma dimensão central neste processo. De acordo com Schatzki (2001b), ordem é um arranjo – de pessoas e organismos, artefatos, e coisas que coexistem – e não se vincula, necessariamente, a regularidades.

Schatzki (2005) define a prática como um conjunto de ações que se articulam e que podem ser definidas como atividades humanas organizadas. Prática envolve organização e atividade, é aberta, e é ação que se desdobra no tempo (SCHATZKI, 2002, p. 5 e 6). Para o autor, a prática é um conjunto de ações e falas não necessariamente regulares (SCHATZKI, 2002, p.7 e 8). As ‘ações básicas’ que as pessoas fazem e executam diretamente com o corpo é conhecido pelo conceito de fazeres e dizeres. Por ‘fazeres’ entende-se por qualquer ação como correr, escrever ou comunicar. Já por ‘dizeres’, há que se ter em conta tanto a comunicação verbal quanto a não verbal, ou seja, aquela que dizemos com o nosso corpo, a linguagem corporal.

2.3 *Conceitos teóricos: gênero da pesquisa de prática*

Embora humanas, a prática não é um fenômeno de um indivíduo. Ainda assim, é o indivíduo quem realiza as ações que compõem a prática (SCHATZKI, 2005). Segundo o autor, esse conjunto de ações básicas se organizam e ‘ganham identidade conjunta’ no contexto específico de uma determinada prática.

Schatzki (2002) preocupa-se em analisar os principais conceitos e elementos teóricos do seu entendimento particular de prática social, descrevendo como as ações que compõem a prática se transformam em uma realidade que não pode ser negada. O autor revisa e descreve conceituações para explicar que as entidades humanas e não humanas se relacionam e ganham significado. Mas é relevante apontar que Schatzki (2002, p. 5) distingue como atividade apenas a atividade humana. Nesse ponto, Schatzki (2002) reconhece que ‘cruza espadas’ com a teoria ator-rede, que estende a noção de ator e ação à entidades e seres heterogêneos em relações (AMÉRICO; CARNIEL; CLEGG, 2019). Entretanto, Schatzki (2001b, 2002 e 2003) afirma que se trata de uma determinante e não de moral, reconhecendo a agência de não humanos.

As coisas com as quais nos relacionamos são arranjadas (*Layout*) de modo que se possa agir de uma forma correta, aceitável ou desejável. Ao mesmo tempo limitam o que pode ser feito. Cada malha de prática-arranjo é um lócus social individual, como um departamento dentro de uma organização, um *PMO*. Uma organização por inteira, onde acontecem diversas outras práticas, quando em conjunto formam uma ordem social ampliada. Nessa linha, todo o conjunto ainda maior de práticas-arranjo constituem o mundo social.

Essa noção de práticas-arranjos tem potencial para servir como uma unidade ontológica conveniente e útil para analisarmos diversos fenômenos organizacionais, desde a existência de formas locais de coordenação (malhas prática-arranjo) até arranjos organizacionais mais complexos como grandes corporações, empresas multinacionais, redes e outras formas mais institucionalizadas de organização como setores, economias (SANTOS; SILVEIRA, 2015, p. 83).

As organizações podem e devem ser encaradas, portanto, como um emaranhado de práticas em constante processo de mudança. As ações das pessoas em meio às práticas existentes somadas aos novos e antigos arranjos materiais, permite a perpetuação de suas práticas. Este cenário teórico dialoga com os conceitos práticos da presente pesquisa, que são apresentados a seguir.

2.4 *Conceitos práticos: estilo da pesquisa de prática*

Práticas estabelecem arranjos. Para que se organizem, na perspectiva de Theodore Schatzki, as práticas são compostas por (1) entendimentos, (2) regras e (3) estruturas teleoafetivas. Por outro lado, as práticas ocorrem em relação com um contexto que é social, mas também material. Assim, empiricamente, uma pesquisa baseada em práticas, na visão de Theodore Schatzki, deve considerar os entendimentos, as regras e as estruturas teleoafetivas da prática em relação com

um ‘arranjo material’. Para Schatzki (2005), ‘arranjos materiais’ são cenários compostos por pessoas, artefatos, organismos e coisas que coexistem com as ações básicas presentes na prática.

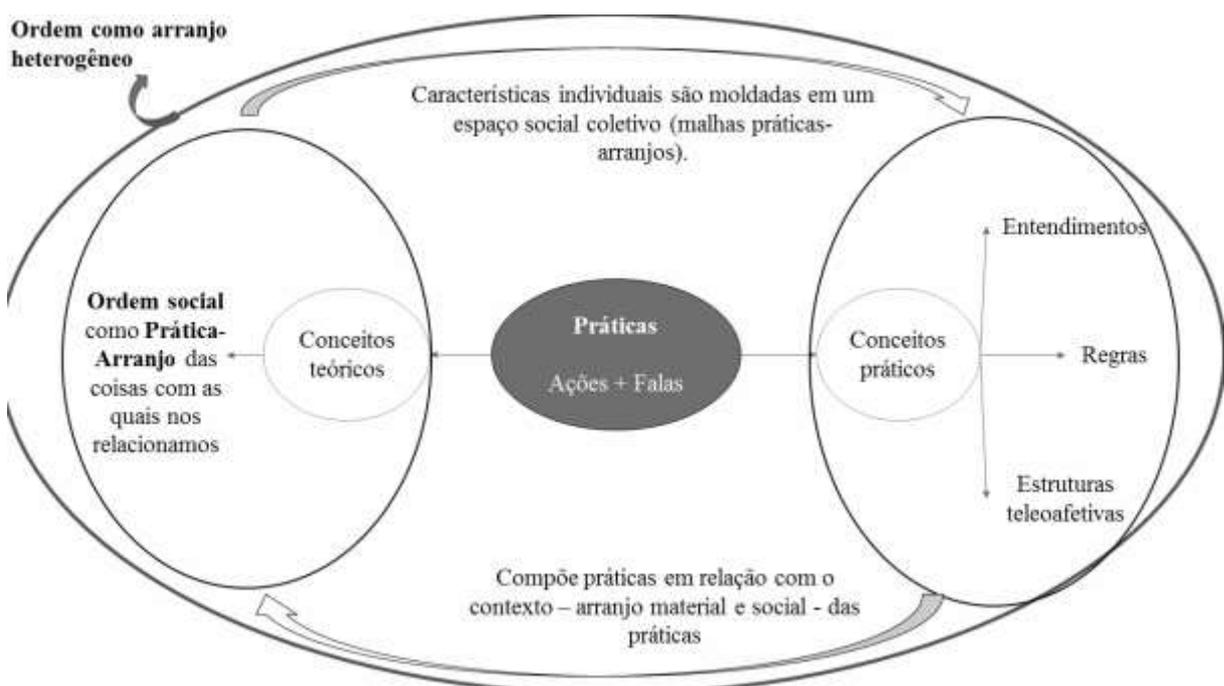
A prática – como um conjunto de ações que se articulam e que podem ser definidas como atividades humanas organizadas Schatzki (2002) – contempla os (1) entendimentos, que são tanto o ‘saber fazer’ de uma determinada ação como a ‘capacidade’ do indivíduo em definir os significados das situações do dia a dia (SCHATZKI, 1997). Segundo Schatzki (2002), os entendimentos não pertencem ao indivíduo, mas à prática. Já as (2) regras são inseridas no contexto da vida social, numa dada prática, e são delas esperadas orientação e definição para aquilo que é certo para aquele contexto. Regras são leis, normas ou outro procedimento explícito que adverte sobre algo que deve ser dito ou feito. As (3) estruturas teleoafetivas de uma prática são os objetivos, interesses e emoções apropriados para essa prática. *Teleo-affective structure*, que é um leque de tarefas e projetos ordenados e hierarquizados para diversos graus alinhados com emoções normatizadas e temperamentos, não pertencem ao indivíduo.

Apenas a ação faz sentido para o indivíduo. No entanto, as características individuais são moldadas em um espaço social coletivo (malhas práticas-arranjos). Não é a organização da prática que determina o que as pessoas fazem. As múltiplas ações das pessoas se interligam por meio daquilo que faz sentido para elas fazerem em um determinado contexto espaço-temporal, ou seja, a inteligência prática. Questões básicas que nós colocamos diariamente – quero? Devo? Posso? – ocorrem em relação com ‘arranjos materiais’. Juntos, eles se posicionam, relacionam-se e ganham identidade e significado.

2.5 Integrando os conceitos teóricos e práticos para estabelecer o percurso metodológico

Em outras palavras, a partir de conceitos teóricos e práticos que são representados por meio da imagem a seguir, Schatzki (2003) entende o social como uma mescla de ‘práticas humanas’ e ‘arranjos materiais’.

Figura 1: Conceitos da prática para entender o ordenamento social, segundo Theodore Schatzki.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 1 demonstra que esses arranjos materiais em conjunto com a malha de práticas formam o lócus social, o contexto, uma malha de práticas-arranjos; a ordem social aparece para Schatzki (2001b) como a relação agonística e simbiótica existente entre pessoas que possuem identidades e carregam significados, enquanto coisas carregam apenas significados. A seguir, com base na figura desenvolvida, o caminho metodológico da pesquisa é apresentado, que foi pensado em relação com o entendimento de que a ‘prática’ (entendimento, regra e teleoafetividade) ocorre em relação com ‘arranjos materiais’ (prática-arranjo).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para atender aos objetivos deste estudo, recorreu-se à opção por uma pesquisa de natureza qualitativa, pois esta busca explicar os fenômenos sociais a partir de uma visão interna (FLICK, 2007). Segundo este autor, a natureza qualitativa permite analisar experiências de indivíduos relacionadas a práticas profissionais do dia a dia (FLICK, 2007). A pesquisa foi desenvolvida com o propósito de descrever e explorar um fenômeno recente (GRAY, 2009), a saber: a análise do *PMO* por meio da teoria da prática.

Para viabilizar a pesquisa, este estudo optou por se utilizar de entrevistas como estratégia para a coleta de dados. Esta opção se faz adequada na medida em que a entrevista semiestruturada busca compreender temas do dia a dia dos sujeitos sob suas próprias perspectivas (KVALE, 2007). Nessa linha, elaborou-se o roteiro de pesquisa que, planejado em diálogo com o referencial teórico e os objetivos da pesquisa, traz quatro perguntas abertas. Estas perguntas, foram pensadas em relação com o objetivo geral de entender o *PMO* como ‘prática-arranjo’, fizeram que os interlocutores da pesquisa se posicionarem com respeito (1) às práticas (entendimentos, regras e teleoafetividade) presentes no *PMO*, (2) a organização das práticas do *PMO*, (3) aos artefatos e ferramentas (arranjos materiais) presentes nas práticas do *PMO*.

Para delimitação dos sujeitos de pesquisa, foram escolhidos profissionais que atuam na função de *PMO* – profissional que atua no escritório de projetos. E para a seleção desses entrevistados, buscou-se primeiramente a rede de contatos do pesquisador, do contato junto aos profissionais que participam do grupo de *WhatsApp* pertencente aos voluntários do Instituto de Gerenciamento de Projetos de Minas Gerais – PMI-MG. Se utilizando da estratégia tipo bola de neve (GEDDES; PARKER; SCOT, 2018), conseguiu-se que um profissional indicasse outro, e assim por diante, até chegar nas 6 entrevistas inicialmente planejadas. A tabela 1 apresenta o perfil desses respondentes:

Tabela 1: Perfil dos sujeitos respondentes

PROFISSIONAL	GÊNERO	IDADE	FORMAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO EM PROJETOS	EXPERIÊNCIA NA FUNÇÃO	FUNÇÃO DO PMO	PMO INTERNO OU TERCEIRIZADO	SETOR ECONÔMICO
A31AF	F	31	Eng. Elétrica	PÓS GP + PMP	< 1 ano	Diretivo	PMO interno	Automotivo
T29AF	F	29	Eng. Civil	PÓS GP + PMP	8 anos	Controle	PMO terceirizado	Construção civil
P35AF	F	35	TI	PMP	< 1 ano	Controle	PMO terceirizado	Automotivo
C39AM	M	39	Adm.	PÓS GP	12 anos	Controle	PMO terceirizado	Tecnologia e Educação
E45AM	M	45	Adm.	PÓS GP	10 anos	Diretivo	PMO interno	Saúde
G30AM	M	30	Eng. Mecânico	PÓS GP + PMP	8 anos	Diretivo	PMO interno	Automotivo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados primários, que é o objeto de análise deste estudo, são exclusivamente as informações prestadas pelo entrevistado. São exatamente as gravações em áudio, capturadas durante o processo das entrevistas e devidamente transcrito *a posteriori*, com auxílio do *software google docs*. Cada transcrição foi revista pelo pesquisador, que buscou localizar e compreender erros

decorrentes do próprio processo de transcrição e de linguagem presentes nas gravações, e optou por mantê-los.

A etapa seguinte foi a codificação. Esta etapa visa organizar e controlar os dados (GIBBS, 2009). Ainda segundo Gibbs (2009, p. 60) “codificar significa reconhecer que não há apenas exemplos diferentes de coisa no texto, mas há diferentes tipos de coisas às quais se faz referência”. Optou-se pela estratégia de codificação aberta, ou seja, baseada nos dados e sem nenhuma lista de códigos pré-concebida. Esta estratégia é muito comum entre os pesquisadores na fenomenologia e na teoria fundamentada, segundo aponta Gibbs (2009). Foram codificados os eventos, as atividades, comportamentos específicos, entre outros. Optou-se ainda pela realização do tipo codificação linha por linha. Desta forma, os códigos foram listados conforme a sequência de cada entrevista. Ao final, somaram-se 462 codificações descritivas para todas as seis entrevistas. Seguindo orientações de Gibbs (2009), no primeiro momento as codificações descritivas foram realizadas sobre cada transcrição no formato impresso como uma boa prática. Posteriormente foram repassadas para o meio eletrônico. Tabuladas em planilha no programa Microsoft Excel, cada codificação descritiva fez referência à sua localização conforme a linha (numerada) de cada entrevista transcrita, e também ao trecho textual para melhor contextualização do seu significado, bem como ao entrevistado. Cada codificação descritiva teve como forma inicial de abstração uma categorização temática de agrupamento, que utilizaram os termos do pesquisador. Somaram-se ao final 37 agrupamentos. Na etapa seguinte, e na sequência do tratamento dos dados, uma nova planilha foi criada conforme o tipo de agrupamento (categoria) e ordenado alfabeticamente. Organizar os dados conforme sua codificação é uma maneira útil de administrar os dados e permite examinar de forma mais estruturada (GIBBS, 2009).

O segundo esforço de abstração se deu com a criação de códigos analíticos, que conteve três técnicas de abordagem para nova abstração que são sugeridas por Gibbs (2009). Para isto, analisou-se os significados das expressões encontradas, a comparação dos extremos por meio da inversão de sentidos e também de uma comparação sistemática que buscou explorar hipóteses para o fenômeno. A tabela 2 apresenta esse agrupamento.

Tabela 2: Agrupamento analítico

AGRUPAMENTOS	QTD	AGRUPAMENTOS	QTD	AGRUPAMENTOS	QTD
Atividades	80	Comunicação	16	Organização/instit.	4
Ferramentas	48	Demanda	13	Documento	4
Habilidades	46	Resultado	13	Treinamento	2
Problemas/desafios	43	Ambiente	9	Sentimento	2
Função	40	Stakeholders	8	Lócus	2
Trabalho	25	Variabilidade	8	Fluxo de informação	2
Objetivos	21	Fases do projeto	7	Fornecedor	2
Ação	17	Opinião	4	Entendimento	2
Léxico	17	Projetos	4	Educação	2
Regras	16	Setor	4	Interesse do cliente	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir deste momento, o esforço de abstração já indicava o caminho para um alinhamento com a teoria da prática na visão de Theodore Schatzki. E desta forma, foi classificado cada codificação naquilo que se enquadra como aspectos humanos da prática, como as ações e os entendimentos por exemplo, e dos aspectos não humanos, como os materiais, artefatos e o ambiente social. A seguir, a tabela 3 resume esse esforço.

Tabela 3: Agrupamentos teórico

AÇÕES	ENTENDIMENTOS	REGRAS	ESTRUTURA TELEOAFETIVA	COISAS / ARTEFATOS	ORDEM SOCIAL
Atividades	Problemas/Desafios	Regras	Opinião	Ferramentas	Ambiente
Ação	Função		Sentimentos	Documento	Stakeholders internos
Comunicação	Trabalho		Objetivos		Setor
Projetos	Léxico				Organização/Instit.
Treinamento	Demanda				Lócus
	Resultado				
	Variabilidade				
	Fases do projeto				
	Fluxo de informação				
	Entendimentos				
	Educação				
	Interesse do cliente				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, ao final desta etapa, a codificação teórica foi priorizada, conforme frequência, no sentido central (mais frequente) e periférico (menos frequente), com intuito de apresentar um esforço de análise, ilustrado por meio de um modelo de relações que apresenta como esta prática do *PMO* se organiza e perpetua nas organizações. Este esforço é apresentado no capítulo seguinte, que trata da apresentação e discussão dos resultados.

É importante notar que os achados da pesquisa são representados não apenas textualmente, mas também por meio de tabelas e imagens. Tal prática é efetivada não para dar maior ‘validade’ ou ‘legitimidade’ para a pesquisa, visto que tais crenças positivistas/míticas não fazem parte da virada das práticas nos estudos organizacionais. A representação por meio de texto, tabelas e imagens visa abraçar o caráter parcial e performativo contida na noção de prática. Nesta direção, um modelo imagético que ilustra as práticas do *PMO* e seus artefatos numa perspectiva central-periférica foi criado, ilustrando de forma reflexiva o caminho trilhado dos dados para a contribuição da investigação (PRATT, 2009; RHEINHARDT et al, 2018) para o campo da administração, dos estudos organizacionais e do *PMO*.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para apresentar e discutir os dados, este estudo buscou organizar trazendo inicialmente (1) as práticas identificadas na pesquisa, (2) os elementos principais que organizam essas práticas e (3) os arranjos materiais da prática do profissional *PMO*. Ao final, apresenta-se como essa prática pode ser representada utilizando a ideia de (4) central-periférico.

4.1 As práticas identificadas na pesquisa

Os achados da pesquisa trouxeram que as práticas presentes identificadas no dia a dia do profissional *PMO* são diversas. Dentre os destaques, a pesquisa mostrou a prática de controlar como a prática mais central. Assume-se que os profissionais entrevistados entendem ser a prática mais importante na medida em que foi citada inúmeras vezes. A seguir, o excerto da fala de dois dos entrevistados confirmam este fato:

Então quando se fala da minha área assim eu penso sempre em controle de obras, [...] por mais que você gerencia todas, aplica todas as

habilidades que você tem, você sempre tem que estar controlando. Quando penso na minha cabeça é controle de obras (T29AF).

Quem audita é uma amiga do controle, que fica full time. Ela passa auditando e controlando, vendo se está tudo no jeito [...] Sim, das quatro pessoas uma trabalha com o *full time*, que é a pessoa que controla os projetos, então ela tem que auditar todos os projetos, são bastantes projetos então é *full time* (T29AF).

[...] é manter a documentação organizada, cumprimento de datas, isso é uma coisa que a gente trabalha muito, o cumprimento de datas; documentos, não elaboração de documentos, mas o acompanhamento dessa elaboração, porque nós, especificamente, não fazemos esse trabalho, a gente só controla, principalmente a disponibilização para o restante da equipe (A31AF).

Esses achados corroboram com a literatura sobre *PMO*, conforme apontado por Hobbs e Aubry (2007). Os autores, quando realizaram pesquisa com 500 profissionais *PMO*, identificaram que “monitorar e controlar a performance dos projetos” faz parte do grupo de funções mais importantes do *PMO* (p. 82).

As práticas de reunir e de comunicar assumiram também destaque como prática mais central. Comunicar os avanços de projetos, comunicar os procedimentos, comunicar as não conformidades, comunicar por meio dos diversos relatórios e assim por diante, foram códigos trazidos pelos entrevistados. Dentro daquilo que se refere à prática de comunicar, Pinto (2015) ressalta e traz que a atividade de informar o status dos projetos para a alta gerência, ou seja, comunicar esse status, é uma prática presente em 100% dos *PMOs* no Brasil, evidenciando, portanto, a aderência dos achados desta pesquisa.

"Tenho reuniões de checkpoint ou de review toda segunda-feira de manhã de uma hora com cada fornecedor. Então, o dia todo, eu fico em reunião" (C39AM). A prática de reunir também acontece por diversas finalidades e envolvem diversos *stakeholders*. Reuniões para definição de escopo, reuniões de *kickoff*, reuniões de comunicação de *status report*, dentre outras. Algumas reuniões podem acontecer esporadicamente enquanto outras podem ter frequência definida. Podem ser diárias, semanais, quinzenais, mensais e até anuais, como a reunião de status executivo. Segundo os achados da pesquisa, as reuniões inclusive podem ser tanto presenciais quanto virtuais. Portanto, a prática de reunir também se mostra central, de caráter fundamental, que juntamente com o comunicar e o controlar, se sobrepõem e se relacionam com outras práticas. A prática de reunir permite controlar e comunicar. Elas se relacionam, se sobrepõem. Por exemplo, a atividade mais comum dentre os *PMO* no Brasil, que é a de informar (comunicar) o status dos projetos para a alta administração (PINTO, 2015), pode ser realizada por meio de reuniões, mas também por meio de envio documental por e-mail. Dessa maneira, há que se ter em conta as contribuições teóricas de Theodore Schatzki, quando conceitua que práticas são um conjunto de ações que se articulam entre si e que podem ser definidas como atividades humanas organizadas (SCHATZKI, 2002)

Embora menos centrais, os dados apresentam ainda outras práticas de relevância reconhecida, como a prática de assessorar, a prática de capacitar, realizar *follow-up*. O *PMO*, no seu caráter de suporte, assessora áreas e gerentes de projetos no que tange o *modus operandi* de gerenciamento de projetos, como assessoria com definição de metodologias e ferramentas, por exemplo. Já o *follow-up* é facilmente associado ao *PMO* na sua função de Controle. A prática de realizar *follow-up*, que também está diretamente associado a outras práticas, como a prática

de controlar, por exemplo, trata a coleta de dados de projetos para que esses sejam analisados, consolidados e comunicados a sua atualização por meio de relatórios pelo *PMO*.

Algumas práticas podem ser consideradas de caráter periférico, a saber: otimizar recursos, gerir o setor, desenvolver ferramentas, liderar, auditar, definir *KPI* entre outras. Ao final, somaram-se 34 práticas identificadas como mais periféricas. Essas práticas, quando em conjunto com as práticas anteriormente mencionadas, compõem um emaranhado de práticas que se sobrepõem no dia a dia de um profissional *PMO*.

4.2 Os elementos principais que organizam essas práticas

No que tange à organização das práticas do *PMO*, é importante notar que existem regras claras, explícitas. Exemplos levantados por esta pesquisa trazem o guia *PMBOK* como uma regra de boas práticas em gerenciamento de projetos. Trazem ainda metodologias e rituais para uma gestão ágil, como *scrum*, *kanban*, *lean* ou *XP*, que são regras, preceitos, princípios que regem ou direcionam o desempenho da prática. Outras regras podem ser ilustradas na seguinte passagem recortada de uma das entrevistas:

Existem algumas regras básicas, mas não é nada muito profundo, são muitas coisas que estariam ligadas, inclusive, ao cerne da nossa atividade, tipo, toda reunião tem que ter uma pauta, você não pode, simplesmente, mandar uma convocação e não fazer. Todo projeto tem que ter, pelo menos, um *one page report* (G30AM).

Outro elemento fundamental, segundo Schatzki (2005), são os entendimentos presentes na prática. A pesquisa mostrou que esses entendimentos podem estar relacionados a vários fatores e situações, como relacionados aos problemas e desafios da prática, às percepções com relação aos objetivos do *PMO*, às demandas ou aos resultados, por exemplo.

Bem, acho que é fazer com que as áreas compreendam a importância da gestão dos projetos. Algumas áreas não têm essa visibilidade, não tem tempo de planejar, já parte direto para a execução, então é tentar mostrar para as áreas essa importância de se planejar um projeto, de ter o controle das atividades, de planejar as datas, as estratégias antes de partir para a execução. Acho que isso é um desafio (P35AF).

Eu enxergo que hoje a gente tem um desafio na organização do tempo, porque, em dados momentos, muitos projetos vão requisitar a nossa atenção ao mesmo tempo e a gente não consegue absorver toda carga que vem desses projetos. Então, um desafio é organizar o tempo dentro da necessidade de cada projeto (A31AF).

Existem os entendimentos com relação à dinamicidade do contexto, variabilidade, às diferentes fases de um projeto e aos diversos léxicos presente no vocabulário; *Sponsor*, linha de base, artefatos, *kickoff*, entregas, ser *xiita*, *sprint*, planejamento por ondas sucessivas, valor agregado e maturidade em gestão de projetos, são exemplos de léxico presente no vocabulário dessa prática e que se caracterizam como um entendimento. Entendimentos, como os léxicos apresentados acima e trazidos nas entrevistas, se dão pela capacidade do indivíduo em definir os significados (SCHATZKI, 1997), porém não pertencem ao indivíduo, mas à prática (SCHATZKI, 2002). Esses léxicos estão presentes na literatura sobre *PMO*, confirmando, portanto, a pertinência dos achados desta pesquisa.

Já as estruturas teleoafetivas trazidas pelos dados foram principalmente as expectativas, as metas e as emoções envolvidas na prática. Estudar *PMO* considerando a lente teórica da prática,

permite identificar expectativas, metas e emoções do profissional *PMO*, algo incomum de se encontrar na literatura tradicional que estuda o tema:

Então, nós temos metas de vários tipos de entregas: entregas de treinamento, entregas de projetos finalizados; as nossas metas giram em torno disso. Mas não são números absurdos, não. São números factíveis, bem possível da gente atingir com um bom trabalho (A31AF).

É sempre conseguir mais projetos para a gente ter uma atuação mais efetiva, né. Isso aí eu acredito seja uma nota bem relevante. Ter mais atuação (P35AF).

Se ele requisitar que a gente esteja à disposição num outro momento que não seja nesse horário de segunda a sexta de oito às dezessete e trinta, é porque realmente é uma demanda urgente ou que vai ter muita relevância... (A31AF).

Os dados mostraram que o *locus* onde acontece as práticas do *PMO* varia estando fora (trabalho remoto) ou dentro da organização, junto a setores administrativos, ou em nível mais estratégico, e também em departamentos como o de produção ou de engenharia, ou mesmo dentro de um centro de pesquisa universitário.

Esses projetos são projetos de pesquisa mesmo [...] no âmbito de gestão de portfólio de projetos do Centro de Pesquisas de Finanças Computacionais da UFMMG2; [...] Fiz uma estrutura de *PMO* para eles, hoje a padronização utilizada é o Project 365, deixando muito claro e evidenciado para todos os envolvidos e aqueles também que mais precisam da informação, que são os gerentes de projeto de cada projeto diretamente (C39AM).

Hoje eu faço a gestão de uma estrutura, ou de uma delas, que é a engenharia, o meu foco ali é fazer a gerência desses projetos, mas eu faço a gestão do projeto como um todo, de todos esses subprojetos que eu te citei. Então, eu tenho hoje uma estrutura de escritório de projetos, eu acompanho os gerentes de projetos de todos esses subprojetos simultaneamente, fazendo a inclusão de ideias, a inclusão de verificação de padronização, da execução da metodologia, da disponibilização das equipes, do *cockpit* de cada passo de cada projeto desse. E com acompanhamento da diretoria e acionistas dessa empresa (C39AM).

São... eu e mais três, eu sou a líder do *PMO* gerente do escritório de projetos, gestão de projetos, tem três pessoas abaixo de mim (T29AF).

As passagens acima evidenciam um ordenamento social, o *locus* da prática, os cenários, departamentos, e pessoas que coexistem. Os artefatos, “coisas”, também fazem parte dos arranjos materiais.

4.3 Arranjos materiais da prática do profissional *PMO*

Agora é importante versar sobre as coisas e os artefatos presentes nos arranjos materiais da prática do *PMO* investigado. Dentre os artefatos de caráter central, *Trello* e *status report*, *HangOuts* e *G-Suite* foram apontadas como as principais ferramentas. *Dashboard*, *Power Bi* e *Flash report*, *Ms Project*, *Net Project* e *Office 365* foram também destacados pelos entrevistados. Outros artefatos comuns na prática do profissional *PMO* podem ser atribuídos à

um caráter periférico, a saber: Ata ativa, *PPM-Suite*, *Power Point* e *Excel*, *QR Code*, matriz de comunicação, matriz de risco, *email* e telefone, além das ferramentas individuais do *Google* como o *Google Drive*, o *Google Sheets* ou o *Google Docs*.

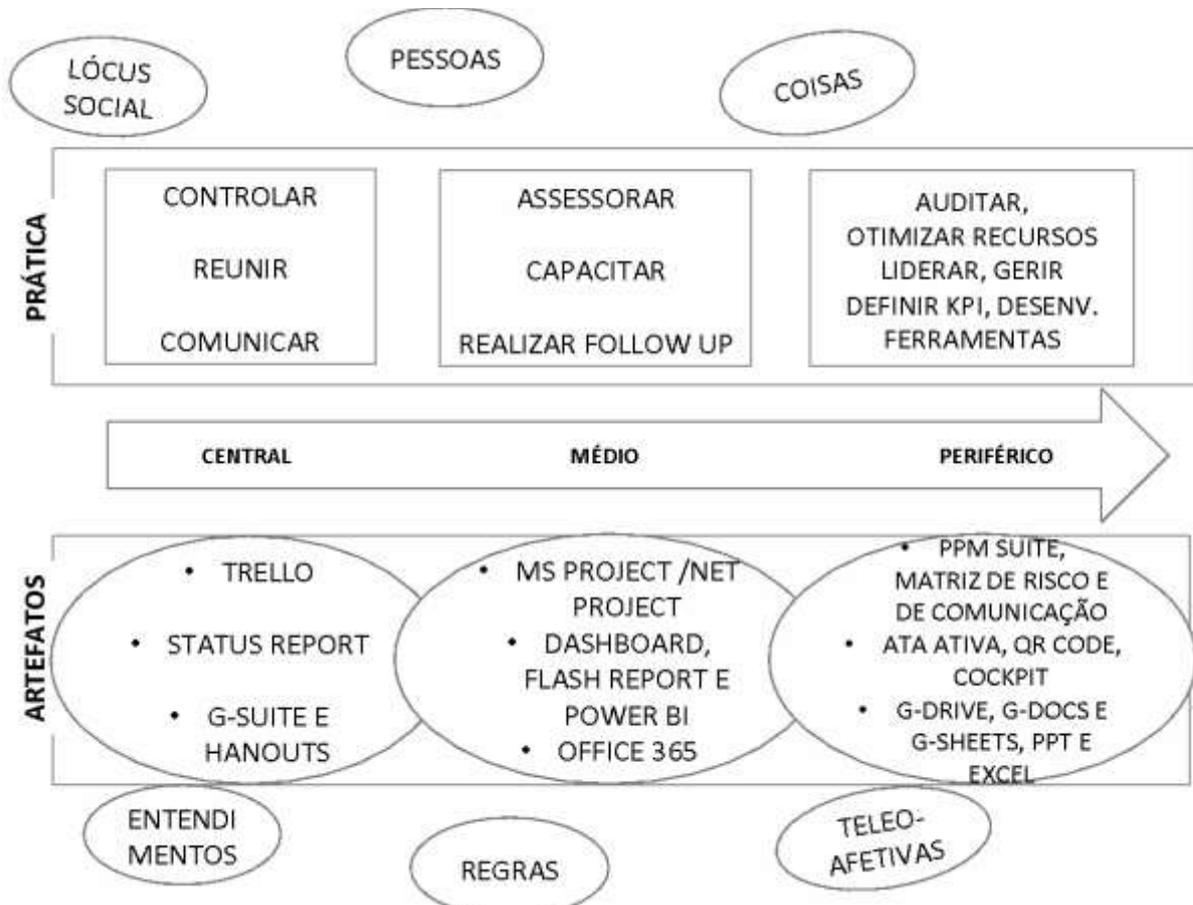
É possível encontrar uma associação entre tais ferramentas e as práticas de controlar e de comunicar? A resposta é: sim, certamente. As ferramentas, artefatos ou coisas apresentadas pelos respondentes tem o papel de direcionar para uma forma desejável de agir. Por outro lado, também limitam essas ações.

4.4 Prática: fenômeno central-periférico.

As práticas de rotina do profissional *PMO* são inúmeras e numa lógica central-periférica, elas podem ser contextualizadas conforme já descrito e agora ilustrado a seguir na figura 2. Essas práticas são suportadas pelos artefatos ilustrados nessa mesma lógica central-periférica. Nesse contexto, outros aspectos humanos e não humanos, como os entendimentos e as estruturas teleoafetivas, bem como o lócus social, as pessoas e as coisas, orbitam e se relacionam com essas práticas, num movimento dinâmico de (re)(des)construção, numa variabilidade constante de mudanças, como os novos entrantes (pessoas), novas ferramentas e coisas, bem como as mudanças de fases dos projetos se perpetuando dessa maneira. Como exemplo de mudanças, os dados trazem a seguinte passagem:

Não, para *templates*, basicamente, ou o *PowerPoint*, ou o *sheets*, que é o do *Google*, agora a *PIAT* está transitando para o... saindo do *Office* e indo para o *G Suite* (*G30AM*).

Figura 2: Modelo central-periférico para o *PMO*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Outros estudos utilizaram a teoria de Schatzki para entender a prática nas organizações (TURETA; ARAÚJO, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016; MOURA; DINIZ, 2016). A semelhança destes estudos, o presente projeto assume o *PMO* como uma realização que é produzida por meio de práticas heterogêneas que visam estabilidade – mesmo que temporária – para suas produções. Ademais, este estudo contribui para a literatura de uma maneira inédita quando apresenta um modelo que ilustra as práticas organizacionais numa lógica central-periférica.

Esta apresentação e discussão de dados responde ao objetivo geral da pesquisa, que é compreender como acontece o *PMO* em ação, na medida que apresenta as diversas práticas e o contexto social mais amplo, oferecendo uma contribuição teórica e empírica em relação com o campo dos estudos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados da presente pesquisa corroboram com a literatura especializada ao confirmar que a prática de ‘controlar’ os projetos é central para o *PMO* no dia a dia (HOBBS; AUBRY, 2007) e há diversos lócus onde ocorre a prática do *PMO* (AUBRY et al, 2010). Ademais, essa investigação contribui com a administração e os estudos organizacionais ao produzir uma descrição e análise pormenorizada dos arranjos materiais presentes nas práticas do *PMO*. Evidenciou-se que artefatos, como os programas *Trello*, *Power Bi* e *G-suite*, são centrais e participam da produção das práticas do *PMO*, rotineiramente.

Por outro lado, os achados da presente pesquisa contribuem com o entendimento dos aspectos humanos da prática do *PMO*. Por exemplo, essa investigação expandiu o entendimento de que as percepções, os desafios, e emoções, como buscar ‘gerir melhor o tempo’ ou promover a importância do ‘planejamento’ nos projetos, são entendimentos presentes na prática do *PMO*. Nessa esteira, essa pesquisa também contribui quando compila léxicos da prática do *PMO*; ‘ser xiita’ e ‘linha de base’, por exemplo, são léxicos que têm sentido específico para os participantes dessa prática.

A pesquisa se utilizou da teoria da prática na lente de Theodore Schatzki para apresentar como se dá o *PMO* em ação no dia a dia, bem como as práticas, artefatos e ferramentas presentes nesse dia a dia, descrevendo como essas práticas se organizam. Com isto, atendeu aos objetivos específicos de um a três da presente pesquisa. Com o esforço na proposição de um modelo imagético que representa a prática do *PMO* numa lógica central-periférica, este estudo atendeu também ao quarto e último objetivo específico, contribuindo tanto teórica como empiricamente com a compreensão do fenômeno. Este esforço apresenta uma possibilidade de caminho para trazer benefícios para as organizações e para o campo dos estudos organizacionais. Por fim, entende-se que essa discussão contribui de forma inédita para os estudos sobre escritório de gerenciamento de projetos na medida em que sistematiza e apresenta a teoria da prática para estudar tal fenômeno.

Desse modo, ao focar na prática do *PMO*, a presente pesquisa contribuir para: mostrar seu valor para os processos e negócios da organização; dar visibilidade à alta administração, sensibilizando estes a prover o suporte que os profissionais tanto buscam; desenvolver o profissional e a organização por meio de treinamentos de capacitação melhor direcionados às situações e eventos do dia a dia; e, trazer reflexões sobre a relação de serviço entre o profissional *PMO* e as partes interessadas.

O design de pesquisa escolhido, por sua vez, tem limitações. O fato de os dados advirem apenas de entrevistas pode ser visto como uma dessas limitações ao estudo. Schatzki (2005) sugere a observação participante, pois permite estar *in loco*, interagir e aprender a arranjar fazendo.

Santos e Silveira (2015) recomendam a etnografia para obter um engajamento empírico com as organizações quando se analisam práticas. Embora aqui reconheçamos tal ponto de vista, compartilhamos com o entendimento de Pimentel e Nogueira (2018), que assumem que os estudos da prática precisam investir mais na diversidade de abordagens teóricas e metodológicas. No mesmo movimento, o levantamento realizado por Alvarenga (2017) evidencia que apenas 15 dos 113 artigos publicados entre 2006 e 2015 que tratavam da teoria da prática usaram exclusivamente a entrevista semiestruturada.

Durante esta pesquisa, a medida em que os dados eram coletados e analisados (RHEINHARDT et al, 2018), alguns aspectos, temas e novas oportunidades de pesquisa surgiram e podem ser exploradas por pesquisadores em estudos futuros, a saber: (1) Os dados também apontaram que o profissional *PMO* pode atuar tanto como profissional pertencente ao quadro interno da organização como pertencente a uma organização terceirizada. Com isto, compreender as diferenças entre as práticas do serviço prestado pelo *PMO* interno e as práticas do serviço do *PMO* terceirizado pode ser um bom caminho de pesquisa; (2) Os problemas e desafios da prática do *PMO* que foram apontados pelos entrevistados, poderiam ser melhor aproveitados para entender como os profissionais mobilizam competência para enfrentar tais problemas e desafios; (3) Por último, e na mesma linha de pesquisas que privilegiem o sujeito e não o objeto, buscar compreender as competências e as representações para o profissional *PMO* é uma outra possibilidade de pesquisa que se apresenta.

Perspectivas teóricas como a teoria da prática são relativamente novas e seguem com uma agenda de pesquisa a ser desenvolvida. Espera-se que este trabalho contribua dessa maneira, bem como possa ampliar os conhecimentos dos gestores e dos pesquisadores quanto às possibilidades que estudos como esse podem trazer para a vida (prática) real das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDROVA, M., et al. The Role of Project Office for Project Portfolio Management. *Economic Alternatives*, vol. 1, no. 1, 2015, pp. 18–30.
- ALVARENGA, G. L. A Practice Turn Nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Uma Análise De Publicações Entre Os Anos 2006 - 2015. *Pensamento & Realidade*, vol. 32, no. 1, 2017, p. 93.
- AMÉRICO, B. L.; CARNIEL, F.; CLEGG, S. R. Accounting for the Formation of Scientific Fields in Organization Studies. *European Management Journal*, vol. 37, no. 1, 2019, pp. 18–28. 10.1016/j.emj.2018.11.005.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma Agenda Brasileira Para Os Estudos Em Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 49, 2009, pp. 266–81. 10.1590/S1678-69712010000200004.
- AUBRY, M.; MULLER, R.; GLUCKLER, J. Exploring PMOs Through Community of Practice Theory. *Project Management Journal*, vol. 42, no. 5, pp. 42-56. 10.1002/pmj.
- AUBRY, M. The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 4, no.3, 2011, pp. 436–457. 10.1108/17538371111144166.
- AUBRY, M. et al. Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, vol. 41, no. September, 2010, pp. 30–45. 10.1002/pmj.
- . The Social Reality of Organisational Project Management at the Interface between Networks and Hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 4, no. 3, 2011, pp. 436–57. 10.1108/17538371111144166.
- BERNSTEIN, S. Project Offices in Practice. *Project Management Journal*, 2000. 10.1177/875697280003100402.
- CALDWELL, R.; DYER, C. The performative practices of consultants in a change network: an actor–network practice perspective on organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, (2020), 941-963, 33 (5)
- DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project Management Offices: A Case of Knowledge-Based Archetypes. *International Journal of Information Management*, 2006. 10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002.
- DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições Do Organizar (Organizing) Para Os Estudos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, vol. 23, no. 76, 2016, pp. 57–72. 10.1590/1984-9230763.
- FLICK, U. *Managing Quality in Qualitative Research*. Sage, 2007.
- GEDDES, A. et al. When the Snowball Fails to Roll and the Use of ‘Horizontal’ Networking in Qualitative Social Research. *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 21, no. 3, 2018, pp. 347–58. 10.1080/13645579.2017.1406219.
- GIBBINGS, C. Exploring the Potentials of the Global Virtual Project Management Office. *Journal of the Professional Engineers of Trinidad and Tobago*, vol. 43, no. 1, 2015, pp. 1–66.
- Gibbs, G. *Análise de Dados Qualitativos: Coleção Pesquisa Qualitativa*. Bookman, 2009.

- GRAY, D. E. *Pesquisa No Mundo Real*. Penso, 2016.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, vol. 38, 2007, pp. 74–86.
- HOORN, V. D.; WHITTY, B. Let's Discuss Aesthetics for Projects. *Project Management Journal*, vol. 47, no. 3, 2016, pp. 63–76. 10.1177/875697281604700306.
- KVALE, S. *Doing interviews*. Sage, 2007.
- LATOURETTE, B. *Reassembling the Social*. Oxford University Press, 2005.
- MOURA, R. L.; DINIZ, B. Analisando Projetos Através Das Práticas: Um Ensaio Teórico. *Revista de Gestão e Projetos*, vol. 07, no. 02, 2016, pp. 34–41. 10.5585/gep.v7i2.347.
- ORLINKOWSKI, W. J. Practice in Research: Phenomenon, Perspective and Philosophy. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Second Edition*, 2015. 10.1017/CCO9781139681032.002.
- PINK, S. *Doing Visual Ethnography*, SAGE, 2001.
- PINTO, A. *Pesquisa PMO*. Alliance, 2015.
- . PMO Insight: O Desafio de Fazer o Seu PMO Sobreviver Em Tempos Difíceis. *Revista de Gestão e Gerenciamento*, vol. 4, 2016, pp. 1–6.
- PMI. PMI, (2013) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (PMBOK Guide). 5th Ed. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 2013.
- . *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/ Project Management Institute*. Edited by editor Project Management Institute, Project Management Institute, Inc., 2017.
- PRATT, M. From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing up (and Reviewing) *Qualitative Research*. 2009, pp. 856–62.
- RHEINHARDT, A.; KREINER, G. E.; GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G. Conducting and publishing rigorous qualitative research. In A. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*. Sage, vol. 1, pp. 515–532.
- SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por Uma Epistemologia Das Práticas Organizacionais: A Contribuição De Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, vol. 22, no. 72, 2015, pp. 79–98. 10.1590/1984-9230724.
- SCHATZKI, T. R. Practice Mind-Ed Orders. *The Practice Turn in Contemporary Theory*, 2005. 10.4324/9780203977453-11.
- . Practices and Actions: A Wittgensteinian Critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the Social Sciences*, 1997. 10.1177/004839319702700301.
- . The Site of the Social - Preface. *The Site of the Social*, 2002. 10.1017/CBO9781107415324.004.
- SCHATZKI, T. R. The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change. *Choice Reviews Online*, 2003. 10.5860/choice.40-3946.

STRATHERN, M. *Partial Connections*. Rowman Altamira, 2005.

SZALAY, I.; KOVACS; SEBESTYEN. Proposal for Typology and Definitions of Service Categories in a General PMO Model. *Creative Construction Conference 2018*, no. July, 2018, pp. 641–48. 10.3311/cc2018-085.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Escolas De Samba: Trajetória, Contradições E Contribuições Para Os Estudos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, vol. 20, no. 64, 2013, pp. 111–29.

WARREN, S. Show Me What It Feels like to Work Here. Using Photography to Research Organizational Aesthetics. *Ephemera: Theory and Politics in Organizations*, vol. 2, no. 3, 2002, pp. 224–45.

WARREN, S. Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology. *Organization Studies*, vol. 29, no. 4, 2008, pp. 559–80. 10.1177/0170840607083104