

# A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área

## *The social representation of project management offices according to project managers' perceptions*

José Angelo dos Santos Valle<sup>1</sup>  
Victor Cláudio Paradela Ferreira<sup>2</sup>  
Luiz Antonio Joia<sup>3</sup>



**Resumo:** Diversas organizações têm implantado escritórios de gerenciamento de projetos (PMO) em suas estruturas. Desta forma, o objetivo do presente artigo é investigar a percepção que profissionais da área de gerenciamento de projetos possuem sobre os escritórios de gerenciamento de projetos. O levantamento dessa percepção foi efetuado tendo como base a teoria das representações sociais. Assim, este trabalho identificou, por meio do método de evocação de palavras associado à teoria das representações sociais, as percepções de 716 profissionais de gerenciamento de projetos, relacionadas ao conceito de escritório de gerenciamento de projetos. Por intermédio da análise das percepções manifestas nesse levantamento, a pesquisa concluiu que a representação social que os profissionais de gerenciamento de projetos fazem acerca do escritório de gerenciamento de projetos é similar à conceitualização do papel do escritório de gerenciamento de projetos segundo os guias consagrados de boas práticas de gerenciamento de projetos, o que demonstra um alinhamento entre teoria e prática no que tange ao papel dos escritórios de projeto no Brasil. No entanto, o artigo também identificou uma grande diversidade de expressões caracterizando a representação social do PMO, o que poderia demonstrar uma falta de consenso acerca do real papel dessa estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Escritório de gerenciamento de projetos. PMO. Teoria das representações sociais. Evocação de palavras. Gerenciamento de projetos.

**Abstract:** *Several organizations have implemented project management offices (PMOs) in their structures. Thus, the objective of this article is to unveil the actual perceptions of project management professionals about project management offices. The study of these perceptions lays on the application of the social representation theory. As such, this work identified, via the word evoking method associated with the theory of social representation, the perceptions of 716 project managers with respect to the project management office concept. Through the analysis of these perceptions, the study demonstrated that the social representation of project management offices according to project managers' perceptions is very similar to the role of the project management office as stated by its guidelines, which establishes an alignment between theory and practice regarding the role of project management offices in Brazil. However, this paper also indicates a high diversity of expressions associated with the PMO's social representation, which might indicate a lack of consensus on the actual role of this organizational structure.*

**Keywords:** *Project management office. PMO. Social representation theory. Word evoking. Project management.*

## 1 Introdução

O gerenciamento de projetos é uma atividade cada vez mais reconhecida no mundo. Segundo o guia PMBoK (PROJECT..., 2012), as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, tais como: escopo, tempo, custos, qualidade, pessoas, comunicações, riscos, aquisições e *stakeholders* permitem estabelecer um referencial metodológico que proporciona o

planejamento e controle de projetos, por meio da integração dessas áreas, com desenvolvimento de procedimentos, requisitos e indicadores para processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento dos projetos. A operacionalização desses procedimentos nas empresas, de modo geral, vem sendo viabilizada pela implantação e atuação

<sup>1</sup> Fundação Getúlio Vargas – FGV, Praia de Botafogo, 190, sala 526, Botafogo, CEP 22250-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, e-mail: javalle@amcham.com.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Rua José Lourenço Kelmer, s/n, Martelos, CEP 36036-900, Juiz de Fora, MG, Brasil, e-mail: victorclaudio@uol.com.br

<sup>3</sup> Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Praia de Botafogo, 190, sala 526, Botafogo, CEP 22250-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, e-mail: luiz.joia@fgv.br

do escritório de gerenciamento de projetos ou PMO (*Project Management Office*) (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007).

Segundo Englund, Graham e Dismore (2003), o escritório de gerenciamento de projetos fundamentalmente muda o conceito de como as empresas gerenciam projetos e de como as empresas “pensam” o gerenciamento de projetos. Isto é, por meio de um escritório de gerenciamento de projetos, pode-se formalizar os procedimentos de abordagem de processos de gerenciamento de projetos (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007).

Embora cada vez mais PMOs estejam sendo implantados no Brasil (PMI-RIO, 2009), há ainda uma carência de estudos científicos acerca de como são entendidos e percebidos pelos profissionais de gerenciamento de projetos (VALLE, 2010). Este artigo visa, portanto, responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos profissionais de gerenciamento de projetos acerca do real papel do escritório de gerenciamento de projetos – PMO?

Assim, de modo a entender a percepção que os profissionais de gerenciamento de projetos têm sobre o escritório de gerenciamento de projetos, o artigo adotou a teoria das representações sociais (TRS). Tal teoria foi formulada, originalmente, por Serge Moscovici (OLIVEIRA, 2004) e, embora originária da psicanálise, tem sido utilizada em outras áreas do saber como na Administração (ver p.ex.: CAVEDON, 1999; FERREIRA, 2005; VERGARA; FERREIRA, 2007). Em uma época em que se busca complementaridade teórica, mormente em área tão multifacetada como Gerenciamento de Projetos, a teoria das representações sociais apresenta-se como uma opção interessante para investigações como as que este trabalho se propõe a desenvolver. Assim, 716 profissionais de gerenciamento de projetos foram submetidos a um teste de evocação de palavras, como proposto pela teoria das representações sociais e explicado a seguir, tendo os dados obtidos sido categorizados para entendimento do núcleo central de representação social do escritório de gerenciamento de projetos, segundo a visão desses profissionais.

Para atingimento de seu objetivo, este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção aborda a revisão da literatura adotada pelo artigo, na qual são estudados o escritório de gerenciamento de projetos e a teoria das representações sociais. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos seguidos na pesquisa, sendo detalhados os passos cumpridos para o levantamento da representação social estudada. Na seção seguinte, os resultados obtidos em cada etapa da pesquisa são apresentados e analisados. Por fim, a última seção aborda as conclusões finais, as implicações acadêmicas e gerenciais derivadas do

trabalho, as limitações desta pesquisa e recomendações para estudos futuros.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 O escritório de gerenciamento de projetos - PMO

Embora haja várias abordagens para se definir um projeto (POLLACK, 2007), adotou-se neste trabalho uma abordagem positivista e funcionalista (POLLACK, 2007) para definição de projeto, em linha com o guia PMBoK do PMI (PROJECT..., 2012). Assim, neste artigo, conceitua-se projeto como um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, possuindo, assim, um escopo e recursos definidos. Além disso, um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas de um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.

Ademais, por coerência, adotou-se a definição do PMI (PROJECT..., 2012) para gerenciamento de projetos, qual seja, a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se, portanto, de uma competência estratégica das organizações, permitindo-lhes unir os resultados dos projetos com seus objetivos de negócio, de forma a melhor competirem em seus mercados.

Como exemplo, pode-se dizer que um projeto é uma organização estabelecida por um limitado período de tempo para solucionar um (relativamente) complexo e único problema (GAREIS, 1989). Atualmente, não apenas empresas de engenharia e construção, mas outras oriundas de diversas indústrias, como manufatura, financeira, seguros, turismo, gerenciam parte dos seus negócios por meio de estruturas por projetos suportadas por escritórios de gerenciamento de projetos.

Segundo Wood e Shelbourn (2012), não é fácil precisar a origem do conceito de escritório de gerenciamento de projetos, embora possa se atribuir à US Air Corps, nos anos 1930, o desenvolvimento e implantação pioneiros de um “Escritório de Projeto” para monitorar o desenvolvimento de aeronaves (MORRIS, 1994). Wood e Shelbourn (2012) afirmam que o surgimento da 2ª. guerra mundial, seguida da guerra fria, levou os EUA a avançarem de forma pioneira no gerenciamento de grandes projetos militares, mas também no desenvolvimento e implantação de escritórios centralizados para auxílio no gerenciamento simultâneo e compartilhado de tais projetos. Em 1954, os EUA criam o *Weapon System Project Office* (WSPO), que tinha por objetivo tornar

o gerenciamento estruturado de projetos uma norma de trabalho (JOHNSON, 1999).

Segundo Wood e Shelbourn (2012), a partir de 1994 nos EUA e daí para o mundo, o conceito de escritório de gerenciamento de projetos, já fortemente presente na área militar, começa também a se difundir em empresas privadas em auxílio a seus projetos civis.

Assim, a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos, também conhecidos como PMOs (do inglês *Project Management Office*), passa a representar uma tendência crescente nas organizações mundiais, conforme destacam, entre outros, Morris e Jamieson (2004). Tais escritórios podem assumir outras nomenclaturas, como *Project Office* (PO), *Project Support Office* (PSO) e *Project Management Center of Excellence* (PMCoE), mantendo, porém, o mesmo tipo de atuação (VALLE, 2010).

No Brasil, no *benchmarking* de 2009 desenvolvido pelo PMI (Ver <http://www.managerbrazil.com.br/biblioteca/BenchmarkingGP2009.pdf>. Acesso em 5/11/2013), 42% das empresas analisadas possuíam escritório de gerenciamento de projetos, sendo a área de Tecnologia da Informação a líder na existência de PMOs corporativos, com 33% das empresas analisadas possuindo um escritório de gerenciamento de projetos corporativo. Já no último *benchmarking* publicado pelo PMI, em 2010 (Ver [http://www.mp.go.gov.br/porta/web/hp/33/docs/benchmarking\\_gp\\_2010\\_geral.pdf](http://www.mp.go.gov.br/porta/web/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf). Acesso em 5/11/2013), 61% das empresas analisadas que gerenciavam projetos possuíam escritório de gerenciamento de projetos, mantendo-se a área de Tecnologia da Informação como líder na existência de PMOs corporativos, com 50% das empresas analisadas possuindo um PMO corporativo. Tal fato comprova o crescimento na implantação de escritórios de gerenciamento de projetos no Brasil.

Já em pesquisa mundial levada a cabo em 2012, a *Project Management Solutions* verificou que 87% das empresas que gerenciavam projetos possuíam um escritório de gerenciamento de projetos, contra apenas 47% em pesquisa semelhante realizada em 2000 (Ver [http://www.pmsolutions.com/audio/State\\_of\\_the\\_PMO\\_2012\\_Research\\_Report.pdf](http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf). Acesso em 5/11/2013).

Os principais papéis que costumam ser atribuídos aos escritórios de gerenciamento de projetos são (VALLE, 2010):

- Apoiar a consecução do planejamento estratégico da organização, por meio do gerenciamento de portfólio e de programas;
- Desenvolver metodologias inerentes ao gerenciamento de projetos, incluindo a proposição de relatórios, ferramentas, técnicas, modelos e formulários;
- Prestar consultoria interna, oferecendo orientação, diretrizes, padronização e suporte

na aplicação de melhores práticas, ferramentas, técnicas e *softwares* relativos ao gerenciamento de projetos.

O escritório de gerenciamento de projetos oferece também suporte operacional para diferentes projetos nas organizações, dando apoio ao seu gerenciamento. Pode, de igual modo, atuar na própria seleção dos projetos que deverão ser priorizados, tendo como base a contribuição potencial ao plano estratégico adotado.

De acordo com o PMBoK (PROJECT..., 2012), algumas das principais características do escritório de gerenciamento de projetos são:

- disponibilização de recursos compartilhados e coordenados em todos os projetos administrados pelo escritório de gerenciamento de projetos;
- identificação e desenvolvimento da metodologia para gerenciamento de projetos, além de padrões e melhores práticas;
- padronização de políticas, procedimentos, formulários (*templates*) e outros documentos compartilhados;
- gerenciamento de configuração centralizado para todos os projetos administrado pelo escritório de gerenciamento de projetos;
- gerenciamento e repositório centralizado de riscos para todos os projetos;
- escritório central para operação e gerenciamento de ferramentas computacionais, tais como *softwares* padronizados de gerenciamento de projetos;
- coordenação central da comunicação para projetos;
- plataforma de mentoria para gerente de projetos;
- monitoramento centralizado de todos os cronogramas e orçamentos dos projetos;
- coordenação geral do gerenciamento da qualidade e relacionamento do gerente do projeto com o pessoal de qualidade da organização.

De acordo com Menezes (2003), uma importante contribuição oferecida pelo escritório de gerenciamento de projetos é representada pelas ações de *benchmarking* dos processos e resultados relevantes, o que visa contribuir para o alcance, pelas organizações, de níveis mais elevados de maturidade e efetividade no gerenciamento de seus projetos. Esta contribuição do escritório de gerenciamento de projetos se torna especialmente importante no contexto atual, no qual o gerenciamento de projetos muda de uma prática preponderantemente heurística, para uma área de conhecimento científico altamente reconhecida internacionalmente (JUGDEV; THOMAS; DELISLE, 2001; RAD; LEVIN, 2002).

As primeiras experiências sistematizadas e formais de implantação de PMOs se deram em 2003, sendo,

portanto, recentes (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008a). No entanto, segundo Valle (2010), antes de 2003 algumas importantes experiências isoladas de implantação de órgãos corporativos similares ao escritório de gerenciamento de projetos já haviam ocorrido. Em 1995, a Promon, uma das maiores companhias de engenharia do Brasil, criou seu Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMCoE) e a *Star Alliance* (organismo de cooperação e operação conjunta de diversas companhias aéreas do mundo) criou, em 1997, seu *Project Support Office* (PSO).

Em função das vantagens advindas de sua implantação, o escritório de gerenciamento de projetos foi se difundindo pelas mais diversas organizações (KENDALL; ROLLINS, 2003) e tem sido, no Brasil, a principal solução adotada pelas organizações que investem em gerenciamento de projetos, conforme pesquisa realizada pelo capítulo do Rio de Janeiro do *Project Management Institute* (PMI) nos anos de 2005 a 2007 (PMI-RIO, 2009). Sua aplicação tem se expandido em organizações atuantes nas mais diversas áreas do conhecimento, tais como: engenharia, aeronáutica, farmacêutica, meio ambiente, agronegócio, ONGs, setor público, entre outras.

A expansão na adoção de escritórios de gerenciamento de projetos tem ocorrido, também, em função das dificuldades inerentes ao gerenciamento de projetos, as quais se manifestam de modo mais intenso quando não se conta com esse tipo de estrutura (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008b). Conforme destacam as estatísticas apresentadas em diversos artigos publicados nos últimos anos (CERPA; VERNE, 2009), muitos projetos falham tanto no gerenciamento do tempo como no do custo. Além disso, o escopo dos projetos muitas vezes revela-se mal definido, gerando, em consequência, um mau entendimento do que ele realmente seja e dificuldades para sua execução. Verifica-se, ainda, perda de recursos e/ou mau uso, excesso de conflitos, falta de documentação, documentação não padronizada, riscos não conhecidos, falta de planejamento, falta de controle, falta de comunicação e integração, como outras razões que podem levar um projeto a falhar (VALLE et al., 2010). Some-se a isso, o fato de diversas companhias que desenvolvem grandes projetos ainda controlarem os recursos associados a eles por departamento e não por projeto, o que demanda um grande esforço de coordenação.

Assim, todos esses aspectos devem ser levados em conta e coordenados numa perspectiva geral, tanto em nível departamental quanto organizacional. No entanto, segundo Valle (2010), lidar com essa dinâmica é muito difícil para todos os níveis de gerenciamento dentro de uma mesma empresa. Tal dificuldade manifesta-se na dinâmica interdepartamental e na integração projeto a projeto. Dessa forma, ter uma visão dos resultados individuais e dos resultados do grupo em

um empreendimento é quase impossível enquanto a empresa não tiver uma abordagem sistemática para gerenciamento de projetos, suportada por sistemas integrados de informação (VALLE, 2010).

Diante das dificuldades expostas, torna-se evidente a relevância da adoção do escritório de gerenciamento de projetos. Enquanto o gerente de projetos tem uma visão específica do projeto pelo qual é responsável, o PMO engloba todos os projetos organizacionais, tendo uma perspectiva mais ampla e uma visão mais global. Com isso, o PMO pode apoiar a alta administração, implementando, de maneira mais efetiva, os processos afetos ao gerenciamento de projetos, inclusive os procedimentos de governança corporativa (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007). Isto é, a alta administração pode se apoiar no escritório de gerenciamento de projetos para melhor desenvolver algumas atividades de grande importância em relação a eles: planejamento e controle; coleta e análise de dados; documentação e relatórios; seleção, priorização, análise e aprovação dos projetos; e comunicação de resultados por projetos, por departamentos e, de forma consolidada, para toda organização, permitindo assim comparações entre os valores planejados e reais, de diversas formas (KENDALL; ROLLINS, 2002).

Segundo Hobbs e Aubry (2007), o escritório de gerenciamento de projetos propicia, ainda, facilidade para padronização, definição de procedimentos adequados, desenho de formulários, orientação, treinamento, bem como apoio aos processos de gerenciamento de projetos da organização. Além disso, o PMO coleta, agrupa, analisa e distribui informações para diferentes níveis das organizações, de maneira a apoiar o processo de tomada de decisão, juntando a visão de gerenciamento de projetos com a visão de gestão empresarial. Essa visão combinada estabelece um elo entre o planejamento estratégico e os resultados corporativos, por meio de um efetivo gerenciamento do portfólio dos projetos da organização e a aplicação das melhores práticas de gerenciamentos de projetos, otimizando, assim, os resultados dos projetos e os resultados da organização (MORRIS; JAMIESON, 2004; BLICHFELDT; ESKEROD, 2008). Por fim, segundo Aubry, Hobbs e Thuillier (2008b), o escritório de gerenciamento de projetos contribui para a melhoria dos resultados da organização de uma forma global, otimizando esforços e recursos entre os diversos projetos, compartilhando os riscos e contingência entre os projetos, acelerando e desacelerando o cronograma, reduzindo os custos, otimizando o fluxo de caixa, gerenciando e reduzindo conflitos, desenvolvendo as comunicações e a qualidade, e documentando o escopo dos projetos.

Por tudo isso, vem ocorrendo uma rápida expansão dos escritórios de projetos, conforme já destacado (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008a). No entanto, por mais vantajosa que essa medida possa ser, ela

não teria a aceitação que vem obtendo se o escritório de gerenciamento de projetos não estivesse sendo percebido de forma favorável pelos profissionais dessa área. Conforme exposto na introdução, mapear essa percepção é o objetivo maior do presente artigo. Para isto, será exposta, na próxima seção, a teoria das representações sociais, que se revela útil ao mapeamento da percepção em questão.

## 2.2 A teoria das representações sociais (TRS)

A teoria das representações sociais (TRS) foi formulada por Serge Moscovici no final dos anos 1950, sendo difundida a partir da publicação, em 1961, de seu estudo *La Psychanalyse: son image et son public* (MOSCOVICI, 1961), que marcou o estabelecimento de uma percepção inovadora a respeito da integração entre os fenômenos perceptivos individuais e sociais. Inicialmente empregada em estudos psicossociais, essa abordagem tem sido utilizada em diversos outros ramos do saber.

Segundo Farr (2002), as teorias existentes até a publicação do trabalho seminal de Moscovici estabeleciam uma distinção entre dois níveis de fenômenos: o individual e o coletivo. Por trás dessa separação em dois níveis, revelava-se uma crença mantida por esses e outros teóricos de que as leis que explicavam os fenômenos coletivos eram distintas daquelas que podiam ser aplicadas à compreensão dos fenômenos no nível individual. Moscovici superou a dicotomia entre os níveis individual e coletivo de representações, integrando-os em sua proposição teórica. A contribuição de Moscovici representou, portanto, uma nova forma de entendimento das relações - em termos de construção de significados - dos indivíduos com a sociedade (MINAYO, 1995; FARR, 2002; GOMES; SÁ; OLIVEIRA, 2003).

Assim, as representações sociais são fenômenos complexos, que dizem respeito ao processo pelo qual o sentido de um dado objeto é estruturado pelo sujeito no contexto de suas relações, em um processo dinâmico de compreensão e transformação da realidade. As representações sociais não são reflexos da realidade, mas sim construções mentais dos objetos, inseparáveis das atividades simbólicas dos sujeitos e de sua inserção na totalidade social (CARVALHO, 2001; MADEIRA, 2001; MOSCOVICI, 2004). Deriva daí a importância de que as representações sociais sejam interpretadas, considerando-se as pessoas que as formulam como seres distintos, inseridos em uma realidade histórica determinada, com expectativas diferenciadas e diferentes níveis de apreensão crítica da realidade (FRANCO, 2004).

O processo de construção de uma representação social se dá de múltiplas formas, sendo influenciado pelas interações humanas, formais e informais, que

ocorrem nas diversas instituições sociais, pelos meios de comunicação de massa e pelos movimentos sociais organizados (JOVCHELOVITCH, 1995). Além disso, as representações sociais necessitam do referencial de um pensamento pré-existente, sendo antes representativas da evolução de conceitos. Moscovici (2004) destaca, no entanto, que o sentido dado a uma determinada representação vai sempre além daquilo que foi concretizado ou realizado pelas instituições. As representações são, portanto, causa e consequência dos fenômenos sociais. Da mesma forma que a história vivenciada por um grupo que compartilha uma representação contribui em sua formação, a representação, uma vez constituída, será determinante na história futura desse mesmo grupo, regulando as relações dos indivíduos com seu meio ambiente físico e social, e orientando os comportamentos e as práticas desses indivíduos (CAVEDON, 1999).

As representações sociais podem ser entendidas, também, como um mecanismo de resistência cultural capaz de auxiliar na construção e preservação da identidade de um grupo. Não que novos conceitos não possam ser absorvidos, pois as representações são dinâmicas, mas as mudanças ocorrem, normalmente, de forma gradual e criteriosa (BAUER, 2002).

Uma representação está também relacionada às atividades mantidas pelos indivíduos diante de observadores sociais e do grupo em que convive, podendo servir para demonstrar a adesão do sujeito às práticas e valores considerados socialmente aceitáveis. Destaca, dessa forma, os valores mais caros à sociedade em que está inserida (GOFFMAN, 2004).

As representações sociais funcionam, portanto, como um sistema de interpretação da realidade, que regula as relações dos indivíduos com seu meio ambiente físico e social, orientando os comportamentos e as práticas desses indivíduos. Embora não determinem inteiramente as decisões tomadas pelos indivíduos, elas limitam e orientam o universo de possibilidades colocadas à sua disposição (CRAMER; BRITO; CAPPELLE, 2001).

As características aqui destacadas sinalizam que uma representação social não provém simplesmente de processos racionais de prospecção da realidade. Não se trata de ideias diretamente relacionadas a informações concretas que se tenha a respeito de um dado fenômeno. Com isso, elas são menos suscetíveis a mudanças provocadas por debates de ideias ou mesmo por novas vivências. A percepção da realidade manifesta na representação encontra-se, em geral, solidamente alicerçada no indivíduo que a possui e serve de parâmetro para a forma pela qual ele vai se relacionar com o objeto de sua representação. Essa característica reforça, portanto, a validade do estudo de representações sociais quando se deseja entender a forma pela qual a sociedade ou grupos específicos

têm se relacionado com determinados fenômenos sociais - como é o caso do escritório de gerenciamento de projetos, objeto de estudo desta pesquisa.

### 2.3 O núcleo central e o sistema periférico da representação social

As representações sociais não são necessariamente consensuais. O sentido atribuído a um dado objeto e o próprio processo de atribuição são construções psicossociais que integram a história pessoal de cada indivíduo com o resultado de suas interações grupais. Para auxiliar na identificação da parte mais importante de uma representação social, dos valores e percepções que são compartilhados com mais clareza e coesão pelo grupo investigado, pode-se trabalhar com o chamado núcleo central da representação social.

Jean-Claude Abric propôs, em 1976, a teoria do núcleo central, apresentada como complementar à teoria das representações sociais. Ao propor essa teoria, Abric (apud SÁ, 2002, p. 62) entendeu que:

A organização de uma representação apresenta uma característica particular: não apenas os elementos da representação são hierarquizados, mas, além disso, toda representação é organizada em torno de um núcleo central, constituído de um ou de alguns elementos que dão à representação o seu significado.

Diversos autores entendem ser o núcleo central o elemento essencial de uma representação, uma vez que é ele que determina o seu significado contribuindo, ao mesmo tempo, para sua organização interna. Como fatores essenciais na sua determinação estão a natureza do objeto e o sistema de valores e normas sociais que constituem o contexto ideológico do grupo que expressa a representação social. Assim, é no âmbito do núcleo central que ocorre o processo de cristalização, solidificação e estabilização da representação social (FRANCO, 2004).

A evocação livre de palavras, abordada na próxima seção do presente artigo, é o principal método para o mapeamento do núcleo central de uma representação social. Esse núcleo é composto das palavras com evocação mais constante e que são percebidas pelos sujeitos participantes como mais importantes para o entendimento do conceito enfocado (o escritório de gerenciamento de projetos, no caso aqui apresentado).

O núcleo central é constituído, portanto, pelos significados fundamentais da representação, aqueles que lhe atribuem identidade. Quando o núcleo central passa por transformações, cria-se uma nova identidade. Considera-se também nessa teoria, a existência do chamado “sistema periférico”, que abriga as diferenças de percepção entre os indivíduos envolvidos na pesquisa, suportando a heterogeneidade do grupo e

acomodando as contradições trazidas pelo contexto mais imediato (MADEIRA, 2001; MAZZOTTI, 2001).

Os valores que constituem o núcleo central de uma representação social são aqueles que, em geral, os sujeitos não têm consciência ou não explicitam, mas que direcionam sua ação e definem seu comportamento. Representam o que é “inegociável”, ou seja, a essência da representação social, constituída pela memória coletiva do grupo e suas normas. Possuindo uma função consensual que visa à homogeneidade do grupo, o núcleo central caracteriza-se por ser estável, coerente, resistente à mudança. Sua principal função é garantir a permanência da representação. Também se caracteriza por ser, de certa forma, independente do contexto social e material imediato, ou seja, não é significativamente influenciável pelos fatos mais recentes. O núcleo central é, portanto, decisivo na inflexão que o sentido de um dado objeto assume para um grupo em um dado contexto histórico e cultural (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Por outro lado, o sistema periférico representa uma parte distinta da representação social, sendo composto dos elementos que se posicionam em volta do núcleo central, não constituindo, assim, valores “inegociáveis”. Ao contrário, nele estão acomodados os conceitos, percepções e valores que o indivíduo até admite rever e/ou negociar. Pode até mesmo ser visto como uma forma de defesa do núcleo central, permitindo o intercâmbio com outros grupos. Propicia, assim, a evolução da representação social, sem chegar a mudá-la (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Na pesquisa aqui relatada, o interesse básico repousou no conhecimento do núcleo central da representação estudada e nas conclusões a que se pôde chegar, visando à compreensão da forma como têm sido percebidos os escritórios de gerenciamento de projetos.

### 3 Procedimentos metodológicos

A seleção dos sujeitos que compuseram a amostra utilizada na pesquisa foi realizada pelo critério de acessibilidade, sendo convidados a participar pessoas com efetiva experiência na área de gerenciamento de projetos. Cerca de 50% da amostra foi constituída por participantes de congressos em gerenciamento de projetos. O restante englobou profissionais que participaram em cursos de pós-graduação na mesma área. Todos os respondentes selecionados precisavam ter, ao menos, cinco anos de experiência em gerenciamento de projetos. Trata-se, portanto, de profissionais com experiência no tema abordado. Essa foi uma opção metodológica dos pesquisadores, uma vez que um dos interesses fundamentais da pesquisa é compreender a forma como os escritórios de projeto têm sido percebidos pelos profissionais especializados. Assim, foram consultadas, no total, 716 pessoas.

Para o levantamento dos possíveis elementos que compõem o núcleo central da representação social estudada, foi utilizada a técnica denominada evocação de palavras. Os procedimentos estão descritos a seguir.

Inicialmente, foi explicado o funcionamento da técnica de evocação de palavras para os profissionais que tivessem, ao menos, cinco anos de experiência em gerenciamento de projetos. Essa foi, portanto, a abordagem indutora do método. Os pesquisadores explicaram aos respondentes que suas respostas deveriam ser as mais espontâneas possíveis, devendo os entrevistados procurar não elaborar racionalmente o que iriam expressar, deixando fluir as ideias mais imediatas que tivessem. Em seguida, os sujeitos foram convidados a escrever as quatro primeiras palavras que lhes vinham à mente, a partir da expressão “escritório de gerenciamento de projetos”.

Depois de relacionarem as quatro palavras, os respondentes deveriam colocá-las em ordem de importância, atribuindo “1” para aquela que fosse, na sua percepção, mais relevante para o entendimento do conceito em questão, “2” para a segunda mais importante e assim sucessivamente.

Alguns respondentes lembraram-se de menos do que quatro palavras, sendo aceita essa possibilidade sem restrições, por não haver prejuízos aparentes ao tratamento estatístico ao qual as respostas seriam submetidas. Houve também respondentes que escreveram mais do que quatro palavras, sendo consideradas, nesses casos, apenas as quatro primeiras. Houve, ainda, pessoas que escreveram as palavras, mas não as colocaram em ordem de importância. Nesses casos, os pesquisadores consideraram a ordem de citação como sendo a ordem de importância.

### 3.1 Tratamento das palavras evocadas

O tratamento dos dados, segundo a técnica de associação ou evocação livre, obedeceu aos seguintes passos (ABRIC, 1994, 2003): (a) categorização das palavras; (b) cálculo de frequência das categorias; (c) cálculo da ordem média de evocação.

A primeira operação referente ao tratamento dos dados levantados foi a categorização das palavras citadas pelos sujeitos. Foram, assim, agrupadas em categorias, as expressões similares, de modo a evitar que variantes da mesma evocação, com conteúdo semântico equivalente, fossem consideradas como distintas, o que prejudicaria a aferição da importância da ideia expressa na constituição da representação.

A Tabela 1 apresenta um resumo dos números envolvidos nessa etapa:

Procedeu-se, a seguir, ao cálculo da frequência de ocorrência das categorias, representada pelo número de vezes que ela foi citada pelos sujeitos e o cálculo da ordem média de evocação (OME), que considera a posição que a expressão evocada foi hierarquizada

**Tabela 1.** Números da evocação de palavras.

| Evento                                     | Nº  |
|--------------------------------------------|-----|
| Questionários aplicados                    | 716 |
| Total de palavras evocadas                 | 325 |
| Categorias semânticas submetidas à análise | 52  |

pelo entrevistado. Nos casos em que um mesmo sujeito citou duas ou mais palavras agrupadas na mesma categoria, foram desconsideradas as que receberam menor importância na ordem hierárquica por ele estabelecida. Em consequência, foi revista a ordem atribuída às demais expressões.

O número de vezes que cada termo foi evocado e citado como o mais importante foi multiplicado por 1. A frequência das citações em segundo lugar na hierarquização foi multiplicada por 2, a em terceiro lugar por 3 e a em quarto lugar por 4. A OME corresponde à média aritmética destes produtos. O que a OME indica, portanto, é o grau de importância atribuído a cada expressão, que pode variar - no caso de serem pedidas quatro palavras - de 1,0 a 4,0. Se algum termo aparecesse em 100% das evocações como o mais importante, a sua OME seria igual a 1,0; se, em caso contrário, aparecesse sempre como o menos relevante, sua OME seria 4,0.

A Tabela 2 apresenta um exemplo que demonstra como se deu o cálculo da frequência e da ordem média de evocação:

O resultado dos cálculos da frequência e da ordem média de evocação de cada categoria está exposto na Tabela 3 a seguir.

A partir do exame conjugado da frequência e da ordem média de evocação de cada categoria, foram levantados os elementos pertencentes ao núcleo central da representação social. Para tanto, as categorias foram agrupadas nos seguintes quadrantes (ABRIC, 1994, 2003):

- superior esquerdo – as que tiveram frequência maior ou igual e OME menor do que a média;
- superior direito – as que tiveram frequência maior ou igual e OME maior ou igual à média;
- inferior esquerdo – as que tiveram frequência menor e OME menor do que a média;
- inferior direito – as que tiveram frequência menor e OME maior ou igual à média.

O resultado deste agrupamento está apresentado na Figura 1, na qual estão apontados os componentes do núcleo central e do sistema periférico, conforme explicado a seguir.

São consideradas componentes do núcleo central da representação, as categorias localizadas no quadrante superior esquerdo. A importância dessas expressões para os sujeitos entrevistados reflete-se no elevado número de vezes em que foram evocadas, resultando em uma frequência maior do que a média, e no alto

**Tabela 2.** Exemplo de cálculo de frequência e ordem média de evocação.

| <b>Categoria: Controle</b>                                      |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 1º lugar: | 41                                                                             |
| Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 2º lugar: | 81                                                                             |
| Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 3º lugar: | 86                                                                             |
| Número de vezes em que foi evocada e hierarquizada em 4º lugar: | 51                                                                             |
| Frequência total:                                               | $41 + 81 + 86 + 51 = 259$                                                      |
| OME:                                                            | $[(41 \times 1) + (81 \times 2) + (86 \times 3) + (51 \times 4)] / 259 = 2,57$ |

**Tabela 3.** Frequência e ordem média de evocação das categorias submetidas à análise.

| <b>CATEGORIA</b> | <b>Frequência</b> | <b>OME</b> | <b>CATEGORIA</b> | <b>Frequência</b> | <b>OME</b> |
|------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| Análise          | 18                | 2,56       | Logística        | 1                 | 4,00       |
| Busca            | 1                 | 2,00       | Maturidade       | 12                | 2,67       |
| Capacitação      | 72                | 2,56       | Metodologia      | 163               | 2,51       |
| Centralização    | 33                | 2,48       | Moda             | 68                | 3,32       |
| Comprometimento  | 32                | 2,75       | Necessidade      | 27                | 2,26       |
| Comunicação      | 57                | 2,79       | Normas           | 24                | 2,50       |
| Controle         | 259               | 2,57       | Organização      | 231               | 2,57       |
| Correção         | 1                 | 4,00       | Patrocinador     | 4                 | 4,00       |
| Crescimento      | 4                 | 2,50       | Percepção        | 1                 | 2,00       |
| Custos           | 30                | 2,93       | Planejamento     | 233               | 2,29       |
| Eficiência       | 104               | 2,57       | Portfólio        | 48                | 2,06       |
| Engenharia       | 4                 | 2,75       | Problema         | 50                | 2,14       |
| Equipe           | 139               | 2,25       | Profissionalismo | 8                 | 2,38       |
| Escopo           | 33                | 3,27       | Programa         | 6                 | 3,17       |
| Escritório       | 58                | 2,28       | Projetos         | 75                | 1,80       |
| Estratégia       | 216               | 2,26       | Recursos         | 15                | 3,40       |
| Ética            | 12                | 2,83       | Resistência      | 7                 | 2,71       |
| Experiência      | 5                 | 2,20       | Resultados       | 198               | 2,56       |
| Facilitador      | 4                 | 1,75       | Riscos           | 6                 | 3,33       |
| Futuro           | 12                | 2,58       | Satisfação       | 1                 | 4,00       |
| Gerenciamento    | 234               | 2,03       | Sonho            | 2                 | 2,50       |
| Global           | 3                 | 2,33       | Stakeholders     | 2                 | 3,50       |
| Implementação    | 29                | 2,86       | Suporte          | 49                | 2,80       |
| Inovação         | 63                | 2,48       | Sustentabilidade | 3                 | 2,33       |
| Intelectualidade | 2                 | 2,00       | Terceiros        | 4                 | 4,00       |
| Liderança        | 45                | 2,56       | Trabalho         | 14                | 2,43       |

grau de importância atribuído na hierarquização, o que fez com que a ordem média de evocação ficasse menor do que a média (SÁ, 2002).

Por outro lado, as categorias situadas no quadrante inferior direito são consideradas componentes do chamado sistema periférico, no qual estão os aspectos menos rígidos da representação social estudada. São ideias que, embora sejam associadas pelos sujeitos ao conceito de escritório de gerenciamento de projetos, não são consideradas como essenciais para o entendimento desse conceito, sendo mais facilmente modificáveis (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Os elementos dos quadrantes restantes - superior direito e inferior esquerdo - possibilitam uma interpretação menos direta, uma vez que se referem a cognições que, apesar de não estarem compondo o núcleo central, mantêm com ele uma relação de proximidade (MADEIRA, 2001; SÁ, 2002).

Na pesquisa em tela, trabalhou-se com foco privilegiado no núcleo central, considerando-se que nele estão as expressões mais fortemente associadas à representação social estudada. Em outros trabalhos poderia ser buscada, também, a interpretação do sistema periférico, o qual apresenta uma contribuição

|            |                           | ORDEM MÉDIA DE EVOCAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                           | Inferior a 2,68                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Superior ou igual a 2,68                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| FREQUÊNCIA | Superior ou igual a 52,34 | Controle (259)<br>Gerenciamento (234)<br>Planejamento (233)<br>Organização (231)<br>Estratégia (216)<br>Resultados (216)<br>Metodologia (163)<br>Equipe (139)<br>Eficiência (104)<br>Projetos (75)<br>Capacitação (72)<br>Inovação (63)<br>Escritório (58)                                                                                                              | Moda (68)<br>Comunicação (57)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|            | Inferior a 52,34          | Problema (50)<br>Portfólio (48)<br>Liderança (45)<br>Centralização (33)<br>Necessidade (27)<br>Normas (24)<br>Análise (18)<br>Trabalho (14)<br>Futuro (12)<br>Maturidade (12)<br>Profissionalismo (8)<br>Experiência (5)<br>Facilitador (4)<br>Crescimento (4)<br>Global (3)<br>Sustentabilidade (3)<br>Intelectualidade (2)<br>Sonho (2)<br>Busca (1)<br>Percepção (1) | Suporte (49)<br>Escopo (33)<br>Comprometimento (32)<br>Custos (30)<br>Implementação (29)<br>Recursos (15)<br>Ética (12)<br>Resistência (7)<br>Programa (6)<br>Riscos (6)<br>Engenharia (4)<br>Patrocinador (4)<br>Terceiros (4)<br>Stakeholders (2)<br>Correção (1)<br>Logística (1)<br>Satisfação (1) |

Obs: O número entre parênteses indica a frequência com que o termo foi evocado pelo conjunto dos sujeitos.

**Figura 1.** Agrupamento em quadrantes das categorias submetidas à análise.

potencial à compreensão de parte do fenômeno investigado.

#### 4 Análise dos resultados obtidos

Conforme já destacado, o núcleo central contempla as expressões mais relevantes de uma representação social. No caso aqui apresentado, pode-se efetuar algumas considerações sobre as expressões que compuseram o núcleo central mapeado.

*Controle, gerenciamento, planejamento e organização* foram as quatro expressões mais constantemente evocadas, sendo lembradas por cerca de um terço dos sujeitos participantes - número bastante expressivo por se tratar de evocação livre de palavras, sem oferecimento prévio de opções.

Conforme destacam Souza e Ferreira (2007), as atividades de planejamento, organização, direção e

controle constituem o chamado “ciclo do processo administrativo”, sendo consideradas, desde os estudos pioneiros de Henri Fayol (1990), a essência da função administrativa. Interessantemente, as quatro expressões mais evocadas na pesquisa – controle, gerenciamento, planejamento e organização – são exatamente essas atividades, já que gerenciamento pode ser considerado como sinônimo de direção, ao menos na concepção de direção a que Fayol (1990) se referia. Os escritórios de gerenciamento de projeto, como órgãos administrativos que são, desempenham, naturalmente, tais funções. A significativa frequência com que foram evocadas essas expressões reflete, portanto, o entendimento dos participantes da pesquisa de que os escritórios de gerenciamento de projetos atuam como órgãos de administração (aqui sinônimo de

gerenciamento) do conjunto de projetos em execução em uma determinada organização.

Especialistas na área de gerenciamento de projetos costumam definir os projetos como instrumentos para transformar estratégias corporativas em resultados organizacionais (MORRIS; JAMIESON, 2004, 2005). É interessante notar que, logo após as quatro expressões destacadas, surgiram, na ordem de citações, justamente *estratégia e resultados*, comprovando a aderência da percepção dos participantes acerca do escritório de gerenciamento de projetos – obtida por meio da representação social – com os conceitos teóricos de gerenciamento de projetos.

A inclusão da expressão *estratégia* no núcleo central sinaliza uma importante tendência: a atribuição aos escritórios de projeto de um papel que vai além da mera manutenção de procedimentos burocráticos operacionais. A palavra *estratégia* tem origem grega e significa “a qualidade e a habilidade do general”. Nasceu, esse termo, portanto, relacionado às guerras e foi sendo, posteriormente, incorporado ao jargão administrativo, entre outros fatores, pela necessidade de dotar as organizações de maior capacidade competitiva (FERREIRA et al., 2006). Ao referir-se às atribuições dos generais, o termo remete a grandes decisões ou à visão macro que caracteriza a ação dos militares de alta patente. A *estratégia* tem foco privilegiado, portanto, nos grandes direcionamentos e não nos detalhes dos processos de trabalho. Ainda conforme Ferreira et al. (2006), na concepção mais moderna, *estratégia* pode ser entendida como a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, ou ainda, como a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Partindo-se desses conceitos, pode-se dizer que as características fundamentais de um escritório de gerenciamento de projetos, relacionadas no PMBoK (PROJECT..., 2012) e destacadas anteriormente, não deixam dúvida quanto à natureza estratégica da ação do PMO. Atividades como coordenação central de comunicação, desenvolvimento de políticas e coordenação geral do gerenciamento da qualidade, que fazem parte das atribuições mencionadas, são claramente estratégicas. Além disso, conforme já realçado, enquanto o gerente de projeto é responsável por atingir os objetivos específicos do projeto, dentro de restrições normalmente impostas, o PMO é uma estrutura organizacional com mandato específico que inclui a perspectiva da empresa inteira. A perspectiva totalizante é, também, outra característica fundamental da abordagem estratégica. Os profissionais que participaram da pesquisa demonstraram, portanto, ao manter *estratégia* como expressão de grande relevo no núcleo central da representação estudada, que percebem bem a dimensão estratégica do escritório de gerenciamento de projetos.

*Resultados*, a sexta palavra com maior frequência de evocação, denota uma forte preocupação com a manutenção do foco no alcance de objetivos, outra característica fundamental do gerenciamento de projetos. Conforme já destacado, enquanto os gerentes de projeto focam no alcance de resultados especificamente relacionados ao escopo de seus projetos, o escritório de gerenciamento de projetos deve consolidar um sistema de aferição de resultados para a organização como um todo. A sinergia que pode ser obtida pela integração dos esforços dos diferentes projetos é uma das principais vantagens da criação de um escritório de gerenciamento de projetos. A ligação que os participantes da pesquisa estabeleceram entre o escritório de gerenciamento de projetos e o alcance de resultados é, portanto, positiva e reforça o interesse na adoção dessa estrutura.

*Metodologia*, que aparece no núcleo central após a lista de expressões já citadas, também está plenamente coerente com o conceito básico de escritório de gerenciamento de projetos e seu papel nas organizações. De acordo com o PMBoK (PROJECT..., 2012), cabe ao escritório de gerenciamento de projetos, entre outras responsabilidades, o desenvolvimento de metodologias adequadas ao gerenciamento eficaz de projetos na organização. É certo que há diversas metodologias consagradas que podem ser adotadas pelos gerentes de projeto, mas a implantação do PMO possibilita maior segurança na adoção de novas metodologias, como também ajuda a evitar a adoção, em diferentes projetos, de metodologias que se revelem incompatíveis com as estratégias corporativas. Pode, ainda, difundir as melhores práticas metodológicas, sendo esta outra atribuição do PMO explicitada no PMBoK (PROJECT..., 2012).

*Equipe*, a expressão seguinte, possui uma conotação bastante positiva, remetendo a ideias como união, articulação e esforço coletivo. O gerente de projetos, pela própria natureza de suas responsabilidades, precisa saber trabalhar bem em equipe. Tal necessidade não se restringe à articulação intraequipe, devendo alcançar, também, a melhoria do relacionamento entre as diversas equipes de projeto da organização. Esta é, sem dúvida, uma missão típica do escritório de gerenciamento de projetos (PROJECT..., 2012).

*Eficiência*, que vem a seguir, está relacionada à boa execução de atividades, à observância da racionalidade técnica e das normas e ao cumprimento de rotinas e processos adequados. Segundo Valle (2010) e PMI (PROJECT..., 2012), um dos papéis primordiais do escritório de gerenciamento de projetos é prestar consultoria interna, oferecendo orientação, diretrizes, padronização e suporte na aplicação das melhores práticas, ferramentas, técnicas e *software*, relativamente ao gerenciamento de projetos. O escritório de gerenciamento de projetos deve, portanto, contribuir decisivamente para o alcance de patamares

superiores de eficiência no gerenciamento dos projetos da organização, o que se coaduna com a percepção dos respondentes.

A palavra *projetos*, que aparece na sequência, não oferece maiores subsídios à sua interpretação, uma vez que se trata mais de uma repetição do próprio termo escritório de gerenciamento de projetos. Na aplicação da técnica de evocação de palavras, é comum tal ocorrência, com algumas pessoas evocando a própria palavra indutora ou expressões que sejam sinônimas.

*Capacitação*, a expressão seguinte, pode ser considerada bastante significativa, já que o escritório de gerenciamento de projetos tem, entre as atribuições previstas no PMBoK (PROJECT..., 2012), a função de atuar na consultoria interna e no oferecimento de orientações aos gerentes de projeto. Essas são atribuições bastante relacionadas à capacitação. Revela-se, portanto, bastante pertinente, a inserção dessa expressão no núcleo central da representação social estudada.

*Inovação*, a próxima expressão, representa um dos principais atributos esperados dos modelos de gestão atuais. Segundo o PMBoK (PROJECT..., 2012), cabe ao escritório de gerenciamento de projetos desenvolver novas metodologias para gerenciamento de projetos, o que representa uma ação relacionada à inovação – o que denota a aderência da percepção dos gerentes de projeto sobre o papel dos PMOs com o corpo de conhecimento dessa área. Além disso, essa expressão corrobora as ideias de Hobbs, Aubry e Thuillier (2008), que caracterizam o próprio escritório de gerenciamento de projetos como uma inovação organizacional.

Por fim, a expressão *escritório*, tal como projetos, não oferece maiores subsídios para o entendimento da representação social estudada, sendo apenas uma repetição de parte do conceito evocado.

## 5 Observações finais

Os resultados da pesquisa levam à conclusão de que os gerentes de projeto possuem uma percepção positiva acerca do escritório de gerenciamento de projetos, o que, possivelmente, tem contribuído para a expansão de sua adoção pelas organizações - como tem sido verificado. O trabalho permite concluir, também, que há uma percepção clara da natureza e da missão desse arranjo organizacional. As expressões evocadas estão, conforme já destacado, em perfeita sintonia com os conceitos expressos no PMBoK (PROJECT..., 2012).

Além disso, conclui-se que as expressões evocadas pelos participantes não apresentam qualquer contradição entre si, o que revela uma forte consolidação da percepção acerca do escritório de gerenciamento de projetos. Pelo contrário, as percepções encontradas podem estar favorecendo a implantação de PMOs, à medida que revelam

que os profissionais da área de gerenciamento de projetos estão legitimando o papel desempenhado pelos escritórios. Caso isso não ocorresse, haveria uma forte possibilidade de manifestação de conflitos entre os gestores de escritórios de gerenciamento de projetos e os gerentes de projetos. Afinal, a atividade de gerenciamento de projetos traz implícita à sua prática, a existência de um grau de autonomia mais amplo do que o normalmente atribuído aos gestores organizacionais em estruturas tradicionais (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007, 2008b). Por outro lado, a dinâmica do gerenciamento de projetos é, por natureza, cooperativa, já estando os profissionais da área acostumados a repartir responsabilidades e a conviver com estruturas híbridas de autoridade, nos arranjos matriciais que lhes são típicos.

Verifica-se, por meio dos resultados obtidos via teoria da representação social, que o escritório de gerenciamento de projetos é percebido, acima de tudo, como uma estrutura organizacional dentro da organização que abriga os projetos, como também afirmam Hobbs, Aubry e Thuillier (2008), seguindo, portanto, o ciclo do processo administrativo de Henri Fayol (1990). No entanto, verifica-se que, logo após as quatro expressões mais evocadas, surgem outras expressões igualmente importantes associadas às organizações baseadas em projetos (THIRY; DEGUIRE, 2007), quais sejam: estratégia, resultados, metodologia, entre outras. Assim, não obstante ser uma organização dentro de uma organização maior, o PMO não se limita a seguir procedimentos burocráticos operacionais típicos do seu dia a dia, tendo também uma forte preocupação com a manutenção de foco nos resultados almejados - uma característica típica do gerenciamento de projetos. Dessa forma, por meio da representação social obtida no trabalho, verifica-se que o PMO tem uma dupla faceta, abrangendo tanto uma característica processual (administrativa e metodológica) como projetizada (resultados), visando ligar a estratégia organizacional aos resultados previstos, via projetos.

Outra conclusão do artigo diz respeito à propriedade da utilização da teoria das representações sociais no mapeamento da forma como um determinado fenômeno é percebido, permitindo ir além daquilo que é racionalmente explicitado. As representações, conforme já explicado, são constituídas não apenas por conceitos expressos conscientemente, mas também por emoções, percepções pessoais e ideias provenientes da vida cotidiana, do senso comum. Caso a opinião dos participantes da pesquisa tivesse sido aferida por métodos tradicionais, como entrevistas e questionários, haveria o risco de que o que fosse respondido não correspondesse, de forma efetiva, às percepções por eles mantidas. Quando se verifica, portanto, que a representação social coincide com o que está estabelecido em um documento da importância do

PMBok (PROJECT..., 2012), pode-se concluir que há, de fato, uma percepção coerente com o que é oficialmente proposto.

Em linha com o apresentado anteriormente, apresentam-se, a seguir, as implicações acadêmicas e gerenciais derivadas deste artigo.

As implicações acadêmicas estão associadas à aplicação da teoria das representações sociais na área de gerenciamento de projetos. Essa área de conhecimento sempre se pautou mais pelo conhecimento prático do que pelo científico (BREDILLET, 2006). O uso de metodologia científica para o entendimento da percepção dos profissionais de gerenciamento de projetos acerca dos PMOs se enquadra na tentativa de criar um adequado corpo de conhecimento para a área de gerenciamento de projetos, por meio de métodos científicos (MAYLOR, 2006).

No que tange à sua implicação gerencial, o artigo corrobora as características dos escritórios de gerenciamento de projetos conforme descritas nos guias de conhecimento da área de gerenciamento de projetos (PROJECT..., 2012), mostrando que não há dissonância cognitiva (FESTINGER, 1975) entre os gestores de projetos e estes guias de conhecimento, no que concerne ao papel dos escritórios de gerenciamento de projetos nas organizações. No entanto, o trabalho também indica uma grande e diversa pluralidade de expressões representativas do escritório de gerenciamento de projetos. Tal fato, como apontado por Hobbs, Aubry e Thuillier (2008), poderia ser um indicio de que as empresas estão implantando PMOs devido a um isomorfismo mimético, sem que elas saibam, exatamente, o papel que o escritório de gerenciamento de projetos deve desempenhar nas organizações (HOBBS; AUBRY; THUILLIER, 2008).

Finalmente, como todo trabalho de pesquisa, este também apresenta suas limitações metodológicas, que devem ser consideradas ao se analisar os resultados finais.

Uma limitação diz respeito à acuidade da percepção dos respondentes com relação ao papel dos escritórios de gerenciamento de projetos. Essas limitações, segundo Scandura e Williams (2000) e Bertucci (2005), referem-se à possibilidade de ocorrência das mais variadas interpretações da realidade pelo respondente; à tentativa – não necessariamente consciente – de passar uma boa imagem sua ou da organização; às limitações de informações disponíveis no ato da resposta; e ao seu próprio modelo epistemológico.

Outra limitação refere-se à escolha da metodologia aplicada – a teoria da representação social. Outras abordagens metodológicas, tanto de cunho qualitativo como quantitativo, poderiam ser adotadas, de modo a aumentar a validade externa dos resultados obtidos (YIN, 2001).

Em suma, o estudo revelou que, dada a percepção positiva que os gerentes de projeto têm a esse respeito,

acredita-se que os escritórios de gerenciamento de projetos deverão continuar sendo adotados por um número crescente de organizações que trabalham com estruturas por projetos, recebendo apoio por parte do principal grupo afetado por seu funcionamento – os gerentes de projeto – e tendo como características aquelas elencadas pelos principais guias de conhecimento da área de gerenciamento de projetos. No entanto, recomendações devem ser feitas para que mais estudos – adotando distintos métodos (como modelos estruturais, p.ex.) – sejam desenvolvidos, de modo a corroborar a validade externa dos resultados ora apresentados (YIN, 2001) e verificar se, na prática, há um entendimento comum e compartilhado do real papel dos escritórios de gerenciamento de projetos (HOBBS; AUBRY; THUILLIER, 2008). Não obstante tal, espera-se que este trabalho possa ter contribuído para o avanço do conhecimento nesta área de pesquisa.

## Referências

- ABRIC J.-C. L'organisation interne des représentations sociales: système central et système périphérique. In: GUIMELLI, C. (Ed.). **Structures et transformations des représentations sociales**. Lausanne: Delanchaux et Niestlé, 1994. p. 73-84.
- ABRIC J.-C. Le recherché du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. In: ABRIES, J.-C. (Ed.). **Méthods d'étude des représentations sociales**. Ramonville Sant-Agne: Éres, 2003. p. 59-80.
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational project management through PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008a. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.009>
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. The project management office as an organisational innovation. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 547-555, 2008b. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>
- BAUER, M. A popularização da ciência como 'imunização cultural': a função de resistência das representações sociais. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERTUCCI, J. L. O. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 3-24, jul./set. 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000300002>
- BLICHFELDT, B. S.; ESKEROD, P. Project Portfolio Management - there's more to it than what management enacts. **International Journal of Project Management**, v. 126, n. 4, p. 357-365, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.004>

- BREDILLET, C. N. Investigating the future of project management: A cword analysis approach. In: OU, L.; TURNER, R. J. (Eds.). **Proceedings of IRNOP VII Project Research Conference**. Beijing: House of Electronics Industry; 2006.
- CARVALHO, M. R. O constructo das representações sociais: implicações metodológicas. In: MOREIRA, A. P. (Org.). **Representações sociais: teoria e prática**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2001.
- CAVEDON, N. R. As representações sociais dos universitários sobre o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Anpad, 1999.
- CERPA, N.; VERNE, J. Why did your project fail? **Communications of the ACM**, v. 52, n. 12, p. 130-134, 2009. <http://dx.doi.org/10.1145/1610252.1610286>
- CRAMER, L.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A. As Representações Sociais das Relações de Gênero na Educação Superior: a Inserção do Feminino no Universo Masculino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Anpad, 2001.
- ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the project office**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA, V. C. P. **ONGs no Brasil: um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento**. 2005. 271 f. Tese (Doutorado em Administração)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.
- FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.
- FESTINGER, L. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- FRANCO, M. L. P. B. F. Representações sociais, ideologia e desenvolvimento da consciência. **Cadernos de Pesquisa**, v. 121, n. 34, p. 69-186, jan./abr. 2004.
- GAREIS, R. 'Management by Projects': The Management Approach for the Future. **Journal of Project Management**, v. 7, n. 4, p. 243-249, 1989. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(89\)90013-6](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(89)90013-6)
- GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- GOMES, M. N. L. M.; SÁ, C. P.; OLIVEIRA, D. C. Representações sociais do ato infracional por adolescentes em conflito com a lei: uma comparação estrutural. In: JORNADA INTERNACIONAL, 3.; CONFERÊNCIA BRASILEIRA SOBRE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS, 1., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, Observatório de Pesquisas e Estudos em Memória e Representações Sociais, 2003.
- JOHNSON, S. **The Organizational Roots of American Economic Competitiveness in High Technology**. Berkeley: R&D Investment and Economic Growth in the 20th Century, University of California, 1999.
- JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995
- JUGDEV, K.; THOMAS, J.; DELISLE, C. L. Rethinking project management: old truths and new insights. **Project Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 36-43, 2001.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. **Project Management Journal**, v. 38, p. 74-86, 2007.
- HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The Project Management Office as an Organisational Innovation. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 547-555, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>
- KENDALL, G.; ROLLINS, S. **How to get value out of a PMO**. New York: McGraw Hill, 2002.
- KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO Multiplying ROI at Warp Speed**. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003
- MADEIRA, M. Representações sociais e educação: importância teórico-metodológica de uma relação. In: MOREIRA, A. P. (Org.). **Representações sociais: teoria e prática**. João Pessoa: UFPB, 2001.
- MAYLOR, H. Special issue on rethinking project management" (EPSRC network 2004-2006). **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, p. 635-637, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.013>
- MAZZOTTI, T. B. Representações sociais de problemas ambientais: uma contribuição à educação brasileira. In: MOREIRA, A. P. (Org.). **Representações sociais: teoria e prática**. João Pessoa: UFPB, 2001.
- MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MORRIS, P. **The management of projects**. London: Thomas Telford, 1994. <http://dx.doi.org/10.1680/mop.16934>
- MORRIS, P.; JAMIESON, A. **Translating Corporate Strategy into Project Strategy**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.
- MORRIS, P.; JAMIESON, A. Moving from corporate strategy to project strategy. **Project Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 5-18, 2005.
- MOSCOVICI, S. **La psychanalyse: son image et son public: étude sur la representation sociale de la psychanalyse**. Paris: Presses Universitaires de France, 1961.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

- OLIVEIRA, M. S. B. S. Representações sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 19, n. 55, p. 180-186, 2004.
- PMI-RIO. **Pesquisa de Benchmarking**. 2009. Disponível em: <<http://pmi-rio.ning.com/page/benchmarking-1>>. Acesso em: 28 nov. 2011.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **PMBOK - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2012.
- POLLACK, J. The changing paradigms of project management. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 3, p. 266-274, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- RAD, P.; LEVIN, G. **The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation**. Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 2002.
- SÁ, C. P. **Núcleo central das representações sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, 2000. <http://dx.doi.org/10.2307/1556348>
- SOUZA, A. R.; FERREIRA, V. C. P. **Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2007.
- THIRY, M.; DEGUIRE, M. Recent Developments in Project-based Organisations. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 7, p. 649-658, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.02.001>
- VALLE, J. A. S. **Identificação e Análise de Fatores Relevantes para a Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos de Construção Civil pelo Conceito do Project Management Office**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia Civil)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.
- VALLE, A. B. et al. **Fundamentos de Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- VERGARA, S.; FERREIRA, V. C. P. Teoria das Representações Sociais: Uma Opção para Pesquisas em Administração. **Revista Angrad**, v. 8, n. 2, p. 225-241, 2007.
- WOOD, A.; SHELBOURN, M. The Project Management Office: Origins, Definition and Nomenclature. Australian Institute of Project Management AIPM Conference, 2012. **Proceedings...** AIMP, 2012. Disponível em: <[http://www.aipm.com.au/Documents/AIPM/PMAA\\_National\\_Winners\\_2012/Tony\\_Wood\\_paper.pdf](http://www.aipm.com.au/Documents/AIPM/PMAA_National_Winners_2012/Tony_Wood_paper.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2013.
- YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001