



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

INGRID NAARA CARLOS FERREIRA SANTOS

GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

RECIFE

2022

INGRID NAARA CARLOS FERREIRA SANTOS

GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação. Área de concentração: Informação, Memória e Tecnologia.

Orientadora: Dr^a Edilene Maria da Silva

Coorientador: Dr. Antonio de Souza Silva Júnior

RECIFE

2022

Catalogação na fonte
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira – CRB-4/2223

S237g Santos, Ingrid Naara Carlos Ferreira
Gestão de projetos em bibliotecas universitárias / Ingrid Naara Carlos
Ferreira Santos. – Recife, 2022.
109f.: il.

Sob orientação de Edilene Maria da Silva.
Sob coorientação de Antônio de Souza Silva Júnior.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco.
Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Ciência
da Informação, 2022.

Inclui referências e apêndice.

1. Gestão de projetos. 2. Planejamento estratégico. 3. Bibliotecas
universitárias. 4. Modelos de maturidade. 5. Modelo PMMM. I. Silva, Edilene
Maria da (Orientação). II. Silva Júnior, Antônio de Souza (Coorientação). III.
Título.

020 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2022-183)

INGRID NAARA CARLOS FERREIRA SANTOS

GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação. Área de concentração: Informação, Memória e Tecnologia.

Aprovado em: 24 de agosto de 2022

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr.^a Edilene Maria da Silva (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Júnior (Coorientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Célio Andrade de Santana Júnior (membro interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr. Helio Aisenberg Ferenhof (membro externo)
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico está conquista a vocês, meus amores, minhas maiores inspirações e fontes de força: Christian Santos, Jonatas Santos, Cristiane Carlos, Givaldo Oliveira e Giovanna Oliveira

AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha caminhada acadêmica aconteceram adversidades que, por muitas vezes, fizeram me questionar sobre o meu valor e capacidade como pesquisadora, mas eu venci todas essas adversidades, eu consegui concluir mais uma etapa de uma longa caminhada deste meu sonho. Com a conclusão desta dissertação, subo um degrau a mais na escadaria da vida, onde meus sonhos se encontram lá no topo.

Porém, nada disso seria possível sem o auxílio de algumas pessoas que foram se tornando indispensáveis na minha caminhada. Primeiramente, agradeço a Deus, que é o meu refúgio e a minha fortaleza, sem Ele eu não sou e nem seria nada. Obrigada, Pai.

Em seguida, aos meus pilares, esposo, mãe, pai e irmã. Tenho orgulho de ser casada com um homem que não mede esforços para me ajudar no que for preciso, até digitar um texto enquanto dito e amamento o nosso filho ao mesmo tempo. Eu senti o seu apoio a cada página finalizada. Essa é apenas mais uma etapa que concluímos juntos, obrigada por me incentivar, por dizer que sou capaz de alcançar tudo e qualquer coisa que eu desejo, obrigada por cuidar de mim e do nosso filho. Te amo, Jonatas.

Mãe e Pai, se hoje eu tenho a educação, caráter, força e determinação que tenho, é por tudo que me ensinaram, obrigada. Obrigada por cada palavra de incentivo, por cada vez que chorei de exaustão e vocês estavam ao meu lado para me acalantar. E principalmente, sem vocês eu não teria conseguido concluir minha dissertação, o auxílio que me deram para cuidar de Christian enquanto eu escrevia, não tenho nem palavras para agradecer todo o empenho que tiveram conosco. Pai, obrigada por ser um dos meus maiores exemplos, te amo.

Mãe, eu não sei nem como descrever o sentimento que tenho por toda ajuda e carinho que a senhora me fornece, apenas dizer que sem a senhora, eu não aguentaria suportar todas as aventuras que tive até hoje. Hoje eu sei o motivo da senhora insistir tanto para que eu fosse uma criança sonhadora e que almeja lugares que diversas pessoas acreditam que não seja para mim, eu te amo minha Mulher Maravilha. E o que falar da minha irmã caçula, te amo meu Brócolis, obrigada por me ajudar com nosso pequeno. Brincando, servindo de alvo para os brinquedos dele e por fazer ele sorrir com suas brincadeiras, te amo minha pequena.

Mesmo sem entender muita coisa, você é a pessoa mais especial da minha vida, o amor que tenho por você é incondicional. Se eu venci dias, semanas e meses difíceis durante esse último ano do mestrado, foi justamente pelo fato de querer te dar o melhor e, principalmente, ser um grande exemplo de determinação e força para você no futuro. Você é minha força diária, a cada sorriso, a cada abraço ou beijo, eu reconheço que mesmo sem saber o que eu precisava, Deus sabia que eu precisava de você. Te amo meu pinguinho de gente, te amo, Christian.

Não posso deixar de agradecer a minha orientadora, Dr^a Edilene Silva, caros amigos, eu não poderia ter tido a sorte de encontrar orientadora melhor que ela, com as surpresas que foram surgindo, ninguém me entenderia e acolheria melhor, do que ela me entendeu e acolheu. Professora, mesmo que nossa interação tenha sido apenas virtual, eu quero que saiba que a cada conselho e conversa eu aprendi de forma absurda. Obrigada por tanto.

Quero deixar registrado também, meu agradecimento ao meu coorientador, Dr^o Antonio Silva Júnior, que tenho o prazer de acompanhar desde a graduação, onde foi meu orientador e amigo na jornada acadêmica. Já são 7 anos que tenho o prazer de aprender cada vez mais com o senhor. Obrigada por tanto.

Agradeço também aos meus demais parentes, que de alguma forma ajudaram em minha caminhada. Sem esquecer das amigas que permaneceram da graduação, Camilla, Larissa e Camila, obrigada por todo apoio. E aos amigos que fiz durante o mestrado, deixo aqui um abraço especial para alguns, que em meio as turbulências dessa nova onda que enfrentamos chamado Mestrado Acadêmico, se fizeram presentes e de grande auxílio, obrigada Rinaldo, Ana Rosa, Jhoicykelly, Francisco, Daniela, Alessandra e Sandra.

Agradeço a banca, que se disponibilizou para avaliar a minha dissertação, professor Dr^o Célio Júnior e professor Dr^o Hélio Ferenhof. Obrigada por toda contribuição na banca de qualificação e pela honra de tê-los novamente na defesa da minha dissertação.

Gostaria de agradecer também ao apoio oferecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior – Brasil (CAPES). Foi indispensável ter esse suporte durante o mestrado.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a mim mesma. Obrigada a mim mesma por não desistir de mais uma etapa de um grande sonho e

objetivo. Mesmo com tantas adversidades, continuei firme para concluir e desfrutar dessa minha conquista.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”
(BÍBLIA, Provérbios, 16, 3).

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a associação das práticas organizacionais das bibliotecas de uma universidade pública do Nordeste ao gerenciamento por meio de projetos. Para fundamentar o estudo, foi realizada revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico e gestão de projetos, com foco nas publicações em unidades de informação, sobretudo nas bibliotecas. O projeto se desenvolveu por meio de pesquisa descritiva, com abordagem de natureza qualitativa. Metodologicamente adotou-se o estudo de caso de uma universidade pública e a coleta dos dados foi realizada mediante a aplicação do questionário, a bibliotecários e coordenadores de bibliotecas, estruturado (nível 2) do Project Management Maturity Model (PMMM) de Kerzner (2006). A análise dos questionários foi realizada com base no nível 2 do modelo PMMM, a fim de identificar o nível de maturidade. Os resultados apontam que as bibliotecas desse sistema integrado não possuem maturidade na execução das práticas gerenciais que se aproximam da gestão de projetos, estabelecendo médias inferiores em todas as cinco fases: Embrionário 3.12; Aceitação Gerência Executiva 1.72; Gerentes de Área 1.32; Crescimento 3.65 e Maturidade 3.25. Concluindo que, as bibliotecas ainda necessitam se aperfeiçoar na gestão de projetos, podendo por fim, integralizar todas as atividades, criando um fluxo e assertividade para todo o processo gerencial.

PALAVRAS-CHAVE: gestão de projetos; planejamento estratégico; bibliotecas universitárias; modelos de maturidade; modelo PMMM.

ABSTRACT

The study aims to analyze the association of organizational practices in the libraries of a public university in the Northeast of Brazil with project management. To support the study, a literature review was carried out on strategic planning and project management, focusing on publications in information units, especially in libraries. The project was developed through descriptive research, with a qualitative approach. Methodologically, the case study of a public university was adopted and data collection was carried out through the application of a questionnaire to librarians and library coordinators, structured (level 2) of the Project Management Maturity Model (PMMM) by Kerzner (2006). The analysis of the questionnaires was carried out based on level 2 of the PMMM model, in order to identify the maturity level. The results indicate that the libraries of this integrated system do not have maturity in the execution of managerial practices that approach project management, establishing lower averages in all five phases: Embryonic 3.12; Acceptance by Executive Management 1.72; Area Managers 1.32; Growth 3.65 and Maturity 3.25. Concluding that libraries still need to improve in project management, finally being able to integrate all activities, creating a flow and assertiveness for the entire management process.

KEYWORDS: project management; strategic planning; university libraries; maturity models; PMMM model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Ferramentas da Gestão de Projetos.....	37
Quadro 2 –	Ciclo das 5 fases para a maturidade em gestão de projetos.....	52
Quadro 3 –	Explicação sobre os procedimentos metodológicos.....	62
Quadro 4 –	Valores das respostas do questionário do nível II (Processos Comum) do modelo PMMM.....	65
Quadro 5 –	Explicação dos documentos e plataformas utilizados para pesquisa.....	68
Quadro 6 –	Resultado das perguntas adaptadas do nível 2 do PMMM (KERZNER, 2006).....	73
Quadro 7 –	Avaliação do nível de maturidade – PMMM (nível 2, processos comuns).....	74
Quadro 8 –	Profissionais que possuíam vivência com a gestão de projetos.....	81
Quadro 9 –	Separação entre bibliotecas com profissionais que possuem vivência ou não, na gestão de projetos.....	83

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
GP	Gestão de Projetos
MSPROJECT	Microsoft Project
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
PE	Planejamento Estratégico
PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PRINCE	Projects in Controlled Environments

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	UNIDADES DE INFORMAÇÃO.....	20
2.1.1	A biblioteca.....	22
2.1.2	Biblioteca universitária.....	25
2.2	DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO DE PROJETOS.....	27
2.2.1	O planejamento estratégico.....	27
2.2.2	A gestão de projetos.....	32
2.2.3	Metodologias, ferramentas e práticas na gestão de projetos.....	33
2.2.3.1	Metodologias da gestão de projetos.....	34
2.2.3.2	Ferramentas para o gerenciamento de projetos.....	35
2.2.3.3	Práticas organizacionais.....	38
2.2.4	O Guia da Gestão de Projetos.....	41
2.2.4.1	Etapas dos Gerenciamentos de projetos pelo PMBOK.....	43
2.2.5	Maturidade na gestão de projetos.....	46
2.2.6	Project Management Maturity Model (PMMM).....	50
2.3	A GESTÃO DE PROJETOS EM UNIDADES INFORMACIONAIS.....	54
2.3.1	Planejamento estratégico e o profissional bibliotecário.....	54
2.3.2	A gestão de projetos em bibliotecas.....	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1	COLETA DE DADOS.....	64
3.1.1	Etapa 1.....	65
3.1.2	Etapa 2.....	66
3.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.2.1	Etapa 1.....	68
3.2.2	Etapa 2.....	70
4	ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DO MODELO PMMM (KERZNER, 2006).....	72

4.1	ANÁLISE GERAL DOS RESPONDENTES.....	73
4.2	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS COORDENADORES DAS BIBLIOTECAS.....	81
4.3	ANÁLISE DE UNIDADE VERSUS UNIDADE.....	84
4.4	O GUIA PMBOK E AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM POSSÍVEL CAMINHO.....	87
5	CONCLUSÕES.....	89
5.1	REFLEXÕES FINAIS.....	89
5.2	DIFICULDADES E PESQUISAS FUTURAS.....	91
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	101

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea busca pela excelência, fazendo com que as organizações se adaptem às mudanças que são necessárias para alcançar o melhor desempenho e a gestão é um meio para obter isso. O ato de gerir permite a subdivisão de etapas e grupos e é importante para que se abranja de forma lógica e se alcance os objetivos propostos.

A gestão é um processo contínuo e atencioso, sendo necessário que o gestor busque meios para lidar com todas as questões que envolvem a organização, tanto no aspecto interno, quanto as demandas externas. Dessa forma, a gestão não pode ser visualizada isoladamente, pois o seu objetivo é aumentar a qualidade do desempenho desses indivíduos nas unidades, garantindo o bom funcionamento do local, por isso, definir estratégias se torna primordial para o avanço organizacional do espaço.

Em alguns contextos, um profissional pode desenvolver uma ideia, e esta ser ampliada, dando vida ao planejamento organizacional. Então, a ideia que surgiu de um profissional, dará vida ao planejamento de toda organização, que montará estratégias para alcançar seus objetivos. Este contexto é mais comum em organizações hipercompetitivas, como no caso do ramo de tecnologia, mas as unidades de informação podem fazer uso de estratégias e gestão que se adaptem e garantam melhor resultado para toda organização.

Em organizações cuja dinâmica é mais estável, como as bibliotecas universitárias o debate e estruturação das ações surge a partir do processo de planejamento estratégico organizacional, está realidade se observa a partir dos trabalhos de Anjos (2018), Silva (2017), Souza (2016) e Costa (2011).

Conforme apontam Chiavenato (2003), Maximiano (2004), Barbosa e Bondrani (2004) o planejamento estratégico é um processo de gerenciamento das informações e construção dos possíveis cenários de atuação, pela alta-administração, a fim de definir as ações que serão desenvolvidas para que o cenário desejado tenha mais possibilidade de ocorrer. Este contexto permite visualizar as forças e fraquezas organizacionais, objeto ou unidade, a fim de que esta possa se preparar para enfrentar os desafios visualizados nas projeções.

As estratégias traçadas precisam ser efetivas e assertivas, visando o crescimento, ressaltando que as estratégias precisam estar de acordo com as

políticas, metas e a missão da organização, procurando implantar as práticas que a gestão define (VARGAS, 2005; PMI, 2008; SPUDEIT; FERENHOF, 2017; ARAÚJO, 2018).

Vital e Floriani (2009) apontam que a perspectiva da gestão organizacional seja trazida para o ambiente das bibliotecas. Pois, é necessário compreender as necessidades organizacionais, o ambiente e os profissionais envolvidos, para que a gestão organizacional seja realizada de maneira satisfatória. Esta visão amplia o entendimento histórico sobre a atuação dos profissionais bibliotecários.

No qual Fonseca (2007) relata em sua obra, onde encontramos um profissional “bibliocêntrico”, que estava focado nas atividades técnicas (classificar, catalogar e indexar), para um profissional “antropocêntrico”, que interage e contribui diretamente com os usuários a partir das suas necessidades, para agora também um profissional que discute o planejamento e cria estratégias para a gestão da biblioteca em que atua.

As demandas sociais pedem olhares diferentes sobre as reais funções e os objetivos que precisam ser alcançados nas bibliotecas. E o planejamento estratégico pode ajudar com práticas e ferramentas para que os bibliotecários possam atuar nestas atividades. Em meio às suas particularidades, as bibliotecas necessitam de reflexões sobre como o contexto de gestão organizacional e planejamento estratégico se dão, uma vez que são locais de aprendizagem e troca de conhecimentos.

Dentro do ambiente das bibliotecas, segundo Spudeit e Ferenhof (2017) para que a gestão organizacional seja efetiva é preciso que haja a preocupação com o planejamento e projetos desenvolvidos exclusivamente para as bibliotecas. Para Carpenter (2011), Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017), Kachoka e Hoskins (2017) e Ferraz (2014) os serviços das unidades de informação, estão aumentando sua complexidade, isso pode estar direcionando os profissionais cada vez mais para a gestão de projetos e para as vertentes que isso proporciona a essas unidades. Para Massis (2010) as práticas de gestão de projetos podem possibilitar às bibliotecas maior qualidade, otimização de recursos e tempo para projetos desenvolvidos.

A constância no uso das práticas e ferramentas de gestão de projetos pode levar à organização à maturidade, uma vez que possibilita gerenciar com mais propriedade seus projetos. Os modelos de maturidade mais conhecidos são ProMMM (HILLSON, 2003), OPM3 (PMI, 2003), e o Modelo PMMM (KERZNER, 2011). Estes visam indicar em qual nível a organização se encontra. Avaliar o nível de maturidade significa avaliar a capacidade da organização em aplicar os preceitos da gestão de

projetos. Significa também, avaliar como tem sido a vivência entre as práticas de gestão de projetos e os profissionais que a estão implementando e desenvolvendo.

Embora cada vez mais estudos, Massis (2010), Horwath (2012), Anna, Pereira e Campos (2014), Lacerda, Martens e Maccari (2015), Lach e Rosenblum (2018) e Silva Junior et al (2020) tenham se dedicado ao gerenciamento por meio de projetos em bibliotecas, observa-se uma lacuna teórica. O gerenciamento por projetos tem ênfase significativa na construção de boas práticas e métodos, mas poucos trabalhos se debruçam sobre como ocorrem a formação dessas práticas e quais as ferramentas que podem ser utilizadas para que se obtenha essa melhoria.

Então, o intuito desta pesquisa foi investigar a realidade desses espaços, buscar captar as práticas e ferramentas, formais ou informais, que possam ser utilizadas pelos profissionais bibliotecários na gestão de seus projetos.

Como pergunta de pesquisa foi definida: quais práticas são percebidas e quais delas se associam ao gerenciamento por meio de projetos em bibliotecas universitárias de uma Universidade Federal da região Nordeste?

Para tanto, é aplicado o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos PMMM, proposto por Kerzner (2006), no seu nível II, uma vez que Bouer e Carvalho (2005) indicam que este é um “divisor de águas” para entender se a organização está caminhando para a maturidade ou ainda executa práticas incipientes ou informais em gestão de projetos.

O objetivo geral é analisar a contextualização das práticas e ferramentas organizacionais nas bibliotecas de uma Universidade Federal da região Nordeste que possam se associar ao gerenciamento por meio de projetos.

Com objetivos específicos: identificar práticas organizacionais que podem facilitar ou dificultar a gestão de projetos; mapear literaturas que identifiquem/apontem práticas da gestão de projetos em unidades de informação; descrever qual o nível de maturidade das práticas executadas, tendo como base literária o nível II, “Processos Comuns”, do modelo PMMM (KERZNER, 2006).

O fato de incluir algo tão específico da administração nas bibliotecas pode gerar dúvidas e questionamentos se a Gestão de Projetos, de fato vai acarretar ganhos tão expressivos como são observados nas grandes empresas industriais. Porém, Rabechini Júnior e Carvalho (2009) expõem que nos últimos anos o interesse pela área não está apenas no meio empresarial, mas também no profissional e acadêmico.

Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2016) entendem que o gerenciamento de projetos desenvolve uma visão global entre instituição e as unidades de informação.

Perante isto, o presente estudo tem como contribuição científica, o preenchimento de parte da lacuna literária existente, possibilitando aos futuros pesquisadores da área refletir sobre suas questões de maneira mais objetiva quanto ao uso da gestão de projetos nas unidades de informação.

É necessário que os profissionais bibliotecários estejam sempre dispostos a diversificar suas abordagens para que, cada vez mais, as necessidades dos usuários que frequentam sua unidade sejam atendidas de maneira satisfatória. Por isso, a justificativa social se dá pelo esclarecimento que será alcançado por parte dos profissionais bibliotecários quando aprenderem a manusear e aplicar a gestão de projetos nas unidades de informação, o que irá resultar em produtos, serviços e projetos muito mais estruturados e prontos para atender as demandas diárias. Visando que as bibliotecas são, espaços que atendem a sociedade em geral, por isso, cada veículo de melhoria contínua para esses ambientes, deve ser aproveitada e utilizada da melhor forma possível.

Quanto a justificativa pessoal, trabalhando com a temática desde a graduação, foi decidido que era necessário entender um pouco mais sobre a gestão de projetos nas unidades de informação. A pesquisa de campo feita em 2017 pela autora, identificou que não há o uso da gestão de projetos nas bibliotecas da Região Metropolitana do Recife, mediante aos resultados obtidos, desenvolveu-se o desejo de continuar na mesma vertente e explorar novas possibilidades de aprendizagem quanto a este tema.

Por isso, além de ajudar a suprir uma porcentagem da lacuna existente na nossa literatura atual, onde os trabalhos não mencionam a gestão por projetos nas bibliotecas ou fazem a ligação de forma supérflua. Auxiliar no esclarecimento para os profissionais bibliotecários quanto ao uso da gestão de projetos nas bibliotecas, auxiliando assim, na melhoria dos resultados dos produtos finais que são entregues a sociedade e sanar os questionamentos sobre a realidade do gerenciamento das bibliotecas, por parte da autora, foram pontos que definiram quanto à escolha do tema e desenvolvimento da pesquisa. Diante disto, entende-se que a pesquisa possui contribuições científicas, sociais e pessoal.

A seguir, o trabalho está dividido em 6 seções, a introdução que já foi aqui exposta, o referencial teórico na 2ª seção, composto pela construção sobre as

unidades de informação; o planejamento estratégico; a gestão de projetos e a gestão de projetos em unidades de informação. Cada seção possui subseções que auxiliam no entendimento do leitor quanto ao tema discorrido. Logo após temos a 3ª seção, com os procedimentos metodológicos, a 4ª seção com a análise dos resultados. Por fim, teremos a 5ª seção com as conclusões sobre o estudo e, logo após, as referências e apêndice utilizados para construção da dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são expostas as teorias que fundamentam o objeto de estudo, buscando compreender e criar aproximação com a problemática da pesquisa. Tratando neste espaço sobre unidades de informação, bibliotecas, bibliotecas universitárias, planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, modelos de gestão de projetos, maturidade, planejamento e gerenciamento de projetos em unidades informacionais.

2.1 UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O termo “unidade de informação” é usado por alguns autores, como Belluzzo (2007), Vergueiro e Miranda (2007), para englobar os diversos tipos de ambientes que trabalham e disponibilizam a informação para um público. O termo unidade de informação é repassado ao longo dos anos, através dos cursos da área, como um campo onde podemos encontrar arquivos, museus, centro de documentação e biblioteca, ou seja, espaços onde se concentram formas e caminhos para que os usuários encontrem as informações que são necessárias para sanar suas questões (MACEDO; ORTEGA, 2019).

Vergueiro e Miranda (2007) falam que o termo se trata de algo genérico para abranger a diversidade de espaços que possuem direcionamento específico e fazem uso da informação. Esse direcionamento específico ocorre, pois, cada unidade informacional se encontra em um local onde as informações precisam ser pensadas e trabalhadas para o público-alvo que existe ao seu redor. Como exposto anteriormente, são espaços onde podem estar armazenando documentos históricos ou empresariais, que servem como fonte de informação para determinadas decisões, que nesse caso, chamamos de arquivos.

Assim como os museus, que possuem a responsabilidade de guardar, conservar e produzir conhecimento das principais obras que marcam historicamente a humanidade, retratando pontos importantes e levando a informação de uma forma mais “fácil”, por contar com o fator visual, ao seu público (SANTOS, 2011). Bem como o centro de documentação, que são responsáveis, em diversos casos, pela junção de vários materiais, sejam eles arquivísticos, museológicos ou bibliográficos, que

requerem, assim como todos, atenção e especialização para manusear e expor esses materiais.

A biblioteca, também está inserida nas unidades de informação e possui variações, pois cada área e público necessita de um direcionamento diferenciado. Existem bibliotecas escolares, públicas, universitárias, especializadas e comunitárias, onde os trabalhos de organização e disseminação da informação são pensados de acordo com o público-alvo que a unidade possui (FONSECA, 2007; ALMEIDA JÚNIOR, 2003).

Esses locais possuem semelhança entre si, quando partimos para observar o armazenamento e processamento, as análises para compreender como o ambiente está se desenvolvendo, tanto interna como externa, a disponibilização da informação e a responsabilidade de manter o acesso livre à informação, como Pinheiro e Ferrez (2014) retratam, todas as unidades de informação têm um único propósito, atender ao usuário.

Tarapanoff (1982) esclarece que as unidades informacionais possuem processos essenciais: construção de recursos informacionais, tratamento das informações dispostas no local, atendimento ao usuário e administração do local e dos recursos materiais e humanos. Podemos perceber que existem pontos cruciais, como conhecimento sobre a organização, avaliações sobre os melhores caminhos e objetivos para organização, envolvimento da equipe organizacional, assim como a satisfação do usuário, para definir o bom funcionamento desses espaços, é importante analisar e internalizar cada um deles para que o ambiente atenda o necessário.

As unidades de informação desempenham papel de grande importância, como pode ser visto durante o texto. Barbalho e Beraquet (1995) falam sobre essa importância nas organizações, onde são meios para acelerar o crescimento de mudanças nestes espaços, pois é compreendido que todo e qualquer local que tem informação, sabe como manuseá-la e disseminar, exerce vantagem naquela comunidade social em que está localizada.

Mediante a essa informação, a presente pesquisa direciona os esforços para uma vertente das unidades de informação, as bibliotecas universitárias de instituições públicas, para compreender quais as principais atividades e como impactam o ambiente em torno ao qual está inserida. Por isso, na subseção seguinte, será explanado mais sobre as bibliotecas, tendo como objetivo explicar o que significa

biblioteca, quais suas atividades, seu papel na sociedade e como podem “aperfeiçoar” suas decisões internas.

2.1.1 A biblioteca

Depois de observar os pensamentos de alguns autores, (BARBALHO E BERAQUET, 1995; TAPARANOFF, 1982; BELLUZZO, 2007; VERGUEIRO E MIRANDA, 2007), sobre as “Unidades de Informação”, foi direcionado o foco da presente pesquisa para as bibliotecas. Observar o significado de “biblioteca” por muitas vezes resulta em uma conclusão precipitada sobre as atividades que ocorrem nesses espaços, para algumas pessoas as bibliotecas são apenas locais de guarda-salva, sem compreender a sua verdadeira missão.

A palavra “biblioteca” vem do grego *biblíon* (livro, documento) e *théke* (caixa, estande, depósito), que significa, local onde se guarda esses livros e documentos (HOUAISS, 2001). Historicamente percebemos o caráter custodial inerente às bibliotecas e, em virtude deste caráter, é fato que geralmente essas organizações não eram planejadas ou estruturadas, de forma a proporcionar que profissionais não obtivessem tantas especializações para que a recuperação da informação fosse feita de forma satisfatória.

As bibliotecas foram os principais locais de acesso à informação nesses períodos, custodial e pós-custodial, mas assim como a forma de pensar, pesquisar e utilizar a informação se modificaram, as bibliotecas também foram se adaptando e passando por novos paradigmas, que Segundo Araújo (2017, p. 74), são:

O primeiro, da conservação cultural (centrado na organização, no tratamento técnico dos acervos); o segundo, da difusão cultural (com ações voltadas para o acesso e o uso da informação); e o terceiro, da apropriação cultural (em que o usuário ganha uma relevância maior, e a biblioteca se converte em dispositivo de mediação cultural).

A Segunda Guerra Mundial trouxe um crescimento explosivo informacional para o século XX, com avanços na ciência, tecnologia, economia, o que influenciou diretamente diversos aspectos, incluindo as bibliotecas. A informação na sociedade se expandiu, relações entre diversas áreas diferentes foram criadas, isso fez com que as organizações que cuidavam da guarda-salva e disseminação da informação tivessem papel de grande importância. A biblioteconomia foi responsável por

estruturar, planejar e pensar formas de como todas essas informações pudessem ser registradas, recuperadas e como as bibliotecas realmente deveriam ser (LINARES COLUMBIÉ, 2005; SARACEVIC, 1996).

Esse avanço para a biblioteconomia, em relação a construção de um novo paradigma da informação, leva a informação como poder para a sociedade e as transformações e melhorias nas bibliotecas geram maior autonomia e inquietação na busca das informações. As bibliotecas passam a ser mais reconhecidas pelo seu papel informacional, essa reestruturação e planejamento, faz desses espaços, locais revolucionários onde a informação chega para todos, a biblioteca e o bibliotecário, estarão proporcionando as informações já tratadas e disponibilizadas para que a sociedade possa então, entender e internalizar essas informações onde se abrirá um novo leque em suas vidas, transformando-as posteriormente em conhecimento (LINARES COLUMBIÉ, 2005; SARACEVIC, 1996).

Atualmente existem diferentes categorias de bibliotecas, algo incomum ao passado, isso torna cada espaço diferente que precisa de gerenciamento adequado para suas atividades. Existem bibliotecas escolares, universitárias, especializadas, infantis, públicas, comunitárias, nacionais. Fonseca (2007) e Almeida Júnior (2003) relatam sobre essas diversas tipologias de bibliotecas:

- **Biblioteca Escolar:** são os espaços destinados a atender as necessidades bibliográficas que alunos e professores podem ter durante suas atividades escolares, assim como desempenhar papel importante dos usuários com o espaço, já que em sua grande maioria, o primeiro contato com as bibliotecas ocorre nas escolas;
- **Biblioteca Universitária:** assim como as escolares, as bibliotecas universitárias também servem de apoio para as necessidades bibliográficas de alunos e professores com relação a estudos, pesquisas e consultas;
- **Biblioteca Especializadas:** são os espaços que se dedicam, reúnem e organizam informações de uma área específica, atendendo de forma direcionada um grupo de profissionais e pesquisadores;
- **Biblioteca Infantil:** essas bibliotecas precisam se envolver com atividades mais lúdicas, como recreação, oficinas de arte, exposição, leituras animadas. É de suma importância saber montar e dispor a literatura específica para seus usuários;

- **Biblioteca Pública:** esses espaços possuem a missão de atender as necessidades da comunidade ao qual está inserida, sejam de consultas, recreações, estudo, pois trabalham com o intuito de levar o hábito da leitura para as comunidades;
- **Biblioteca Comunitária:** se trata de um espaço onde a criação e a organização são feitas por pessoas da própria comunidade, ou que estão realizando um trabalho social dentro dessas comunidades. Possui objetivos próximos aos de uma biblioteca pública, mas sem a ligação com o poder público, sendo mantida pelos próprios moradores, ONGs, grupos de estudantes;
- **Biblioteca Nacional:** o principal foco e missão, está em preservar a memória do país, organizar, restaurar e disseminar as produções bibliográficas e documentais de todo aquele território, de sua nação.

Fonseca (2007) e Almeida Júnior (2003) demonstram que existem particularidades em cada uma, esclarecendo que os métodos de interação com o espaço e usuários são diferentes em cada biblioteca, pois trata-se de públicos e focos diferentes.

Ao observar as bibliotecas universitárias vinculadas às instituições públicas, podemos entender e internalizar a dimensão da sua importância dentro da sociedade, não se trata apenas de locais para guardar acervos, mas espaços capazes de modificar a vida de um usuário completamente. Fornecer espaço adequado, bibliografias direcionadas para os cursos que são oferecidos na universidade, bem como suporte para pesquisas, aos cursos (NUNES; CARVALHO, 2016), sem esquecer a comunidade em torno daquela biblioteca, pois sabemos que as bibliotecas universitárias públicas também servem de apoio para usuários de fora, que compreendem que naquele espaço é possível encontrar informações que irão saciar suas dúvidas.

As bibliotecas lidam diariamente com o conhecimento e a sua disseminação por intermédio dos bibliotecários. São eles que mediam a informação entre aqueles usuários que ainda não são autossuficientes e precisam ter suas experiências informacionais guiadas para encontrar a informação e assim decidir o que fazer com ela. Assim, o indivíduo, e posteriormente a sociedade, são guiados a entender e compreender que as informações são primordiais para sobrevivência (SHERA, 1977).

A biblioteca no passado, servia pelo seu acervo, hoje mesmo com todos os avanços já alcançados, ainda podemos melhorar todo esse planejamento e estruturação das bibliotecas. O papel do bibliotecário é insubstituível, e não somente nos processamentos técnicos, pois se pararmos para analisar, todas essas mudanças foram realizadas por eles, as bibliotecas ainda seriam simples “depósitos de livros” sem a ação desses profissionais, mas é necessário lembrar principalmente do seu maior foco, a sua interação com os usuários “[...] na atualidade a biblioteca tem valor pelo que serve e não pelo que guarda [...]” (CURY; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2001 p.95).

Pois, se pararmos para analisar, hoje, as bibliotecas entregam muito mais do que essa simples guarda-salva, são entregues ações, produtos, cultura e serviços (os mais diversos possíveis). Por isso, a inserção de modificações e atualizações para trazer ao usuário sempre a melhor interação e recuperação do conhecimento é imprescindível. Por meio dos pensamentos expostos pelos autores (LINARES COLUMBIÉ, 2005; SARACEVIC, 1996; ALMEIDA JÚNIOR, 2003; FONSECA, 2007), pode-se perceber a importância e o papel social e intelectual que possui biblioteca para o local onde está inserida.

Com isso, decidimos afunilar o campo de pesquisa e selecionar as bibliotecas universitárias como objeto de pesquisa, para tentar compreender o que esses espaços representam ao seu meio social. Na subseção seguinte, será exposto um pouco mais sobre as bibliotecas universitárias.

2.1.2 Biblioteca universitária

Existem diversos tipos de unidades de informação, selecionamos as bibliotecas e como um recorte mais específico, as bibliotecas universitárias de Instituições de Ensino Superior como o objeto de estudo, com o intuito de observar como elas têm se adaptado às novas demandas.

A biblioteca universitária é um espaço das universidades destinado a auxiliar as demandas acadêmicas. A organização desses espaços é necessária para que os seus principais objetivos e funções sejam executados da melhor maneira. Conforme Anzolin e Sermann (2006, p. 7), a sua finalidade é oferecer “[...] suporte informacional, complementando as atividades curriculares dos cursos, oferecendo recursos para facilitar a pesquisa científica”

As bibliotecas universitárias têm se organizado, cada vez mais, de forma estratégica, para que o funcionamento do espaço seja para o cumprimento da missão da instituição, tendo como objetivo promover ações para suprir as demandas informacionais do paradigma da comunidade ao qual está inserida. O apoio que a biblioteca universitária oferta para a comunidade acadêmica, assim como a sociedade em torno, é indiscutível.

A necessidade e a preocupação em atender as demandas de seu público da melhor forma, faz com que a biblioteca pense na sua organização interna e externa, visualizando que ambas são indispensáveis para o bom funcionamento (TARAPANOFF, 1981). Podemos observar que a definição de biblioteca universitária para Cunha e Cavalcanti (2008) é:

[...] a que é mantida por uma instituição de ensino superior e que atende às necessidades de informação dos corpos docente, discente e administrativo, tanto para apoiar as atividades de ensino, quanto de pesquisa e extensão. Pode ser única biblioteca ou várias organizadas.

Por outro lado, devemos acrescentar a comunidade externa, pois as bibliotecas universitárias também atendem as suas necessidades, é necessário lembrar que os serviços prestados pela biblioteca universitária são utilizados por pessoas que não fazem parte da comunidade acadêmica, por se tratar de espaços livres e com acesso a um vasto catálogo de informações. Isso revela a importância que a administração desses locais vai exercer perante a comunidade acadêmica e social.

Por isso, as bibliotecas universitárias direcionam seus esforços para que a disseminação informacional seja feita de forma satisfatória. Por isso, Tarapanoff (1981) fala sobre as perspectivas internas e externas, pois mesmo tendo como compromisso o cumprimento da missão da instituição ao qual está inserida, também deve exercer papel informacional sobre a comunidade.

Quando à organização interna das bibliotecas universitárias é observada, nota-se que as disposições, metas e planejamentos são criados e direcionados para atender as necessidades de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Porém, para que o funcionamento seja feito da melhor forma, é necessário que a ligação entre Universidade e a Biblioteca Universitária, os seus objetivos e suas missões estejam interligados e buscando o avanço contínuo e conjunto.

Essa ligação se torna indispensável com os avanços tecnológicos, pois assim como as bibliotecas precisam estar preparadas para dominar o fluxo informacional, as

novas formas de se adquirir as informações, de tratar e armazenar, é fundamental que a universidade esteja prestando todo o apoio necessário para que as bibliotecas realizem sua missão da melhor maneira.

As transformações tecnológicas estão exercendo grande influência sobre as bibliotecas universitárias, assim como em outros ambientes, a quebra de paradigmas e a crescente demanda de novas atualizações, forçam esses locais a se atualizarem. Contudo, Vianna (2013) retrata um ponto que não será modificado, a biblioteca continua com o objetivo de oferecer acesso à informação, auxiliar alunos, professores, pesquisadores e a comunidade, pois a tecnologia pode ter mudado e impulsionado a mudança das bibliotecas nas suas formas de entrega, guarda e até mesmo estrutural, mas a essência de disseminar a informação ao usuário, não pode ser mudada.

Nesse grande mar de tecnologia e informação, a necessidade das bibliotecas e seus funcionários, se torna ainda mais importante, pois esses espaços são os responsáveis pelos filtros que as informações precisam passar antes de chegarem ao usuário (FERREIRA; COSTA, 2010).

Na próxima seção, está disposto sobre a trajetória do planejamento estratégico à gestão de projetos. Queremos ressaltar que foi inserido o planejamento estratégico a esta pesquisa, pelo fato de existirem algumas pesquisas que retratam o uso do planejamento estratégico nas unidades de informação. Mais a diante, será possível visualizar que esse uso, mesmo sendo mais regular, ainda não é realizado de maneira correta e por muitas vezes, é submetido um planejamento geral, onde a “cúpula” da organização é quem decide quais caminhos a biblioteca deve seguir.

2.2 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO DE PROJETOS

Nesta seção será exposto como o planejamento estratégico é definido no meio acadêmico, assim como a gestão de projetos. Para que posteriormente possamos demonstrar ambos nas unidades de informação.

2.2.1 O planejamento estratégico

Alguns autores discorrem sobre o planejamento estratégico, Chiavenato (2003) por exemplo, fala que planejamento estratégico trata de um processo gerencial, que irá permitir aos responsáveis visualizar e traçar “caminhos” a serem seguidos pela

instituição. Sendo uma ferramenta que vai auxiliar na busca e conquistas de resultados mais efetivos para o local.

O processo se torna enriquecedor, pois se trata muito mais dos resultados que toda a equipe vai adquirir, a sabedoria coletiva que vai ser gerada, do que os processos mais técnicos. É necessário que todos estejam interligados e aptos para agirem em situações repentinas, que se encaixa na fala de Cobra (1995) quando expõe que é necessário que as organizações estejam preparadas para decidirem rapidamente, seja para questões de ganhos ou ameaças.

O planejamento estratégico aflora da necessidade de visualizar quais são as forças e fraquezas de uma pessoa, objeto ou unidade, logo, isso não surgiu a pouco tempo, carregando um grande peso histórico. Trazendo assim, total responsabilidade sobre as consequências que o planejamento irá acarretar a unidade.

Ansoff (1965) diz que a organização é estruturada e subdividida, empregando ênfase maior aos planejadores, onde se formam os programas de estratégias que dão início e rumo às atividades da unidade em referência, tendo o entendimento que seu surgimento foi inicialmente para conflitos e guerras, transformando-se logo após, e, passando a se preocupar com o planejamento e a administração das eventuais mudanças que possam surgir no ambiente organizacional.

Maximiano (2004) fala exatamente isso, quando diz que o planejamento nada mais é do que se planejar para o futuro, saber o que e quando vai acontecer, procurando de alguma forma, o melhor caminho para a organização. Saber que o planejamento é indispensável em qualquer área é fundamental, por tanto, não seria diferente em uma unidade de informação, segundo Penna (1970), o planejamento estratégico nessas unidades interfere diretamente na sociedade, através das ações socioculturais, científicas e educacionais porque apresentam participação ativa nas funções que o bibliotecário vai desenvolver dentro da sua unidade informacional (PENNA, 1970).

Quando se observa o conceito de planejamento estratégico no meio informacional, primeiro é necessário saber que “planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação” (BARBOSA; BONDRANI, 2004, p.3), já a definição de estratégia, segundo Rocha e Christensen (1995), é que, as origens do termo são trilhadas pela teoria militar, onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a

finalidade da guerra, formando métodos de ataques por meio dessas estratégias formadas.

Mas o que significa as duas palavras juntas, segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Esse processo de planejamento estratégico permite ao local novas formas de desenvolvimento e esclarecimento sobre as diversas situações que podem surgir durante o seu cotidiano. Esse ato, de planejar, constitui um processo que garante continuidade, acompanhamento, adaptações, controle e vistoria constante, garantindo com que as visões e planos para o local estejam sempre em conformidade, facilitando também a vida dos responsáveis pelo funcionamento.

Almeida (2005) fala sobre a importância de todo o processo do planejamento estratégico, mas principalmente do reconhecimento do local, interno e externo, para poder entender quais serão as melhores estratégias a serem traçadas, pois uma coisa muito importante de se ressaltar, é que cada unidade é única, por isso o conhecimento e estudo sobre aquele local, precisa ser realizado antes que qualquer objetivo ser traçado.

É necessário que o profissional responsável entenda que o planejamento não consiste em um trabalho de “adivinhar” o futuro, mas analisar o presente, entender quais os possíveis problemas, realizando assim, intervenções no presente que serão capazes de influenciar os resultados futuros. As variáveis que forem detectadas na análise podem se modificar ao longo do tempo e é por isso, que o planejamento precisa de acompanhamento, adaptações e vistorias constantes.

Observamos que na realidade das bibliotecas, o uso do planejamento estratégico e do plano de ação são mais habituais em algumas unidades. Porém, não é algo constante, mesmo com alguns autores relatando que a utilização nesses espaços pode gerar benefícios e trazer maior conhecimento institucional ao longo dos anos, muitos profissionais ainda não adotaram o seu uso na administração das unidades.

Segundo Kloppel e Spudeit (2015) o planejamento estratégico consiste na observação e análise da biblioteca, para poder realizar a elaboração de metas que irão atender as demandas da unidade. Isso vai gerar ao longo do tempo, resultados positivos para que a biblioteca continue realizando o seu principal objetivo, entregar

as informações da melhor maneira possível, sendo fonte do saber. Esclarecem ainda que não apenas organizações com fins lucrativos necessitam de planejamento estratégico, mas unidades de informação, como as bibliotecas, também estão dentro desse meio, cada biblioteca necessita de planejamento pensado e executado de acordo com as suas necessidades.

E essas mudanças só são possíveis se houver comprometimento e interação de todos que fazem parte da equipe. Pacheco e Bedin (2017) falam sobre o planejamento nas unidades de informação e trazem um ponto muito importante, mostrando que a implantação irá acarretar mudanças, pois age em toda estrutura do espaço, reformulando aspectos e hábitos que muitas vezes já estão “enraizados” no local.

Lembram ainda que o planejamento estratégico é algo extremamente funcional para as unidades de informação, porém, não se trata de uma receita milagrosa, onde é feita a implantação e já se obtém resultados, mas sim um trabalho de construção dia a dia, onde o comprometimento, envolvimento e constância dos funcionários são pontos chaves para a unidade. Esse comprometimento e a constância é o que levará a unidade a obter os resultados de forma satisfatória, estabelecendo acima de tudo, relações interpessoais, que garantem a maior interação e dedicação em cada ação executada.

Nessa mesma linha de pensamento temos Rodrigues, Santos e Castro (2013) onde ressaltam que o planejamento serve para o alinhamento das ideias e ações futuras da organização. Um ponto importante levantado por eles, é a questão de onde esse planejamento está sendo feito, demonstrando que na grande maioria das vezes, é realizado de forma geral, não apenas específico para a biblioteca e isso é um ponto crucial para os resultados, como visto anteriormente, cada unidade tem suas particularidades e o gestor/bibliotecário responsável é a pessoal com mais conhecimento de suas demandas.

Encontrar bibliotecas com planejamento estratégico no papel é comum, mas na realidade, esse planejamento não é executado e isso pode ser por vários motivos: falta de conhecimento, falta de confiança, autorização da cúpula geral para que o gestor/bibliotecário da unidade tenha liberdade para geri-la da melhor forma. Quando o gestor/bibliotecário passa a ter autonomia na forma de pensar e agir dentro das bibliotecas, os planejamentos são desenvolvidos com maior especificidade para cada

situação e problema que a unidade enfrenta. As ações vão gerar resultados ainda mais satisfatórios.

Esses planejamentos vão gerar ao longo dos anos melhorias contínuas, se aperfeiçoando a cada nova situação que surgir, pois vale lembrar que o planejamento estratégico não se trata de algo fixo, mas flexível para que se adapte as novas necessidades do local, pois cada ambiente é diferente, gerando retornos ainda mais expressivos.

Por exemplo, sabemos que instituições particulares e públicas possuem diferentes demandas, recursos e objetivos estratégicos, mas isso não impede que ambos os espaços estejam em “harmonia” com relação à forma de gerir os ambientes, utilizando um método para a gestão organizacional que resulte em bons resultados para ambos. Por isso, a biblioteca precisa ser entendida como uma organização que está integrada a uma instituição, mas que necessita de planejamentos próprios.

Porque o maior objetivo da biblioteca é atender as necessidades de pesquisa, assim como as demandas que a sociedade em torno da unidade necessita, pois vale lembrar que o trabalho do bibliotecário não é algo isolado, vimos que é necessário que se tenha conhecimento tanto dos eventos que ocorrem dentro da biblioteca, quanto fora. Por isso, um bom planejamento, um profissional especializado, uma equipe bem treinada e com foco, são pontos cruciais para que o desenvolvimento da unidade seja satisfatório.

Podemos perceber a importância do planejamento estratégico para as bibliotecas, observa-se também que isso é um trabalho que precisa do envolvimento de todos, mas o ponto crucial são os gestores do ambiente. Essa visão de melhora e envolvimento de práticas que resultam em ganhos para as bibliotecas, precisa vir dos gestores, sendo repassado assim, para o quadro de funcionários da biblioteca.

Na próxima subseção, iremos tratar da gestão de projetos, explanando com o auxílio do pensamento de alguns autores como Vargas (2005) e o Guia PMBOK (2008), observando como gestão de projetos pode gerar resultados positivos para os ambientes que fazem o uso. Demonstrando que, diferentemente do planejamento estratégico, o envolvimento dos gestores e do quadro funcional do ambiente que está inserindo a Gestão de Projetos, é primordial para que as metas traçadas para realização dos projetos, sejam alcançados e os ganhos e resultados estejam de acordo com as necessidades e objetivos do espaço.

2.2.2 A gestão de projetos

O PMBOK (2013), diz que projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, podemos entender então, como um conjunto de tarefas, não repetitivas, que tem como objetivo alcançar resultados para os ambientes ao qual estão sendo aplicados. A definição do PMBOK (2013) é clara e objetiva, assim como Vargas:

É um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2005, p.5).

Crawford (2006) entende o gerenciamento como um campo de pura prática, onde é construído socialmente e se desenvolve através de ferramentas e técnicas que foram feitas para dar suporte ao gerenciamento, auxiliando diretamente nos interesses definidos no campo de atuação, além de interações entre os praticantes.

Definido pelo PMI (2000), o gerenciamento de projetos abarca o planejamento, organização, o controle dos aspectos, para alcançar os resultados desejados, feito com um processo contínuo e relevante para o local. Sendo assim, gerenciamento de projetos são as técnicas aplicadas, onde também são depositados ferramentas, habilidades, conhecimento para que os interessados no projeto em desenvolvimento se surpreendam e os resultados ultrapassem suas expectativas.

Servindo, por muitas vezes, para a reestruturação dos processos da organização, tendo como propósito o melhor controle e uso de cada recurso existente, sendo assim, os projetos apresentam vantagem competitiva quando colocados em prática, realizando uma nova forma de analisar e executar projetos, agregando uma das características mais vultosas das organizações contemporâneas (KERZNER, 2006; PMBOK, 2013).

Porém, a gestão organizacional está ligada com o gerenciamento por meio de projetos, uma vez que tem o intuito de entender e causar melhoria nos espaços onde está inserido. Sendo assim, gerenciamentos de projetos são como conjuntos de processos que são capazes de conduzir e realizar a implementação eficiente de estratégias, colaborando para que os objetivos estratégicos sejam alcançados, melhoramento institucional, construção de ferramentas e boas práticas.

Prado (2008) fala que para todo o gerenciamento de projetos seguir de forma correta, é necessário que se obtenha um gestor capaz de entender as necessidades da organização ao qual está inserido, e é isso que ele justifica estar em déficit, para Prado (2008), é necessário que essas organizações amadureçam na ciência e na arte da gestão de projetos.

Kerzner (2020) defende que o gerenciamento de projetos não só traz ganho financeiro para a organização, mas a melhoria no aspecto de aceitação dos novos conjuntos de práticas. As mudanças geradas fazem com que custos, tempo e outras etapas possam reter maior aproveitamento e desenvolvimento na realização, fazendo com que a organização se torne mais eficaz e eficiente por meio de melhores práticas, o que possibilita uma forma de se resolver problemas, aumenta a qualidade, e é uma ferramenta para que as pessoas tomem melhores decisões para a organização (KERZNER, 2020).

Assim como os pensamentos de Kerzner (2020), o PMBOK (2008;2013) explana de forma “simples”, passos que os gestores/coordenadores dos ambientes podem utilizar para que o uso e desenvolvimento de uma gestão por meio de projetos sejam de grande ganho para o espaço que está recebendo essa mudança.

Com o intuito de identificar e compreender quais as práticas que existem nas bibliotecas que se associam com a gestão de projetos e quais as metodologias e ferramentas que podem gerar ganhos para esses espaços, na próxima seção, teremos as definições de metodologias, ferramentas e práticas na gestão de projetos. Buscando compreender e sanar dúvidas quanto ao uso e aplicabilidade desses três pontos.

2.2.3 Metodologias, ferramentas e práticas na gestão de projetos

A literatura sobre gestão de projetos é muito extensa, mas existem pontos cruciais e que suprem as necessidades informacionais, sendo aqui, importante compreender sobre como pode ser utilizada, quais os principais pontos que interferem no seu uso e quais as metodologias e ferramentas que podem ser usadas e as práticas que são geradas dentro do ambiente. Por isso, iremos visualizar um pouco sobre metodologias de gestão de projetos, quais ferramentas podem ser utilizadas para o desenvolvimento das ações da gestão dentro do ambiente e as práticas que são resultantes desta implementação.

2.2.3.1 Metodologias da gestão de projetos

Para iniciarmos a compreensão, sabemos que a definição de metodologia segundo o PMI (2017, p. 28) “é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham em disciplina”, indicando a possibilidade de novas metodologias serem criadas, proporcionando uma maior adequação e aceitabilidade do ambiente ao qual está sendo inserido. O PMI (2017) aponta justamente essa questão das novas metodologias, afirmando que elas podem ser criadas por especialistas da própria organização, pois compreendem quais as principais demandas.

Kerzner (2006) expressa a necessidade de se realizar uma boa escolha quanto as metodologias e ferramentas, pois isto interfere diretamente no desenvolvimento da instituição. Por muitas vezes, essa escolha “além de melhorar o desempenho durante a execução do projeto, ela aumenta a confiança” (KERZNER, 2020, p. 185) dos colaboradores que estão envolvidos com as atividades do ambiente.

É necessário saber entender as necessidades do ambiente, pois isso interfere na metodologia que será escolhida para o gerenciamento do local, seja essa metodologia já existente ou criada especialmente para o ambiente em questão. Kerzner (2020) fala da necessidade de ir ajustando os pontos da metodologia para que o gerenciamento alcance cada vez mais melhorias.

A necessidade de mudança e aperfeiçoamento é comum para diversas atividades, não seria diferente com as metodologias implementadas nos ambientes, pois, uma metodologia sem ajustes, passa após algum tempo a não atender mais as necessidades do espaço, logo, deixa de adquirir ganhos e um dos principais objetivos de se organizar por meio de um gerenciamento por projetos, alcançar maturidade organizacional. Deixem de acompanhar as mudanças que surgem e acabem perdendo novas oportunidades (KERZNER, 2020).

Assim como em todas as áreas da vida, as metodologias de gerenciamento de projetos ganham atualizações e novas formas de serem montadas, implementadas, utilizadas e vistas. É necessário deixar claro que obtemos conhecimento sobre as metodologias ágeis, seus ganhos e benefícios.

Kerzner (2020) fala que cada organização é capaz de fazer sua própria metodologia, pois sabem quais as reais necessidades. Por isso, acredita-se na possibilidade da construção de metodologia própria por parte das bibliotecas. Criada com a intenção de suprir suas necessidades, padronizando, organizando e estabelecendo regras que resultem em ganhos no presente e futuro da organização.

O Guia PMBOK, é um meio clássico da administração que as empresas usam como base, porém, é totalmente adaptável para as bibliotecas, para que os bibliotecários chefes possam se utilizar do Guia PMBOK com o intuito de entender cada etapa necessária para que a organização, planejamento e execução dos projetos sejam desenvolvidos da melhor maneira.

É importante deixar claro que, o Guia PMBOK não se trata de uma metodologia, pois vimos anteriormente qual o conceito de metodologia, em gestão de projetos, o guia é apenas um conjunto de referências e padrões que podem auxiliar na organização de um espaço e na construção de uma nova metodologia, que fique adaptada de acordo com as necessidades da organização.

Existem metodologias que podem ser utilizadas, tais como PRINCE2 que já está sendo vivenciada em algumas unidades informacionais, com o intuito de melhorar o funcionamento e organização do espaço.

Na subseção seguinte, iremos visualizar algumas ferramentas que podem ser de grande ganho para organizações que pretendem realizar sua organização através da gestão por meio de projetos.

2.2.3.2 Ferramentas para o gerenciamento de projetos

É comum perguntar a algum profissional, seja da área da informação ou não, se faz uso do gerenciamento por projetos no espaço em que trabalha e ele relatar que não, porém, a probabilidade desse profissional estar utilizando o gerenciamento por meio de projetos sem ter esse conhecimento, é bem alta (FERREIRA, 2017).

As ferramentas que podem auxiliar no gerenciamento de projetos são inúmeras. A seguir veremos algumas e quais suas principais características, assim como podem ser benéficas para as organizações e seu amadurecimento organizacional. Existem alguns softwares e aplicativos que servem para as atividades de gerenciamento de projetos, tais como: Asana, Msproject, Primavera P6, Dotproject, Trello, Artia, observemos a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 – Ferramentas da Gestão de Projetos

SOTWARES / APLICATIVOS	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVO	CUSTO	BENEFÍCIOS
ASANA (asana)	Criar planos de projetos, coordenar as atividades, compartilhar arquivos e informações entre os colaboradores, garantindo a boa comunicação.	Estabelecer uma boa comunicação entre todos, organizar a equipe e observar o que cada colaborador está realizando, tendo acesso e controle de todas as atividades, do início ao fim.	Existe uma versão básica, que é gratuita, com limitações de uso, mas também existem as versões pagas, chegando a R\$1.500,00 a.a.	Maior produção criativa, planejamento, monitoramento e gerenciamento de forma mais simples. Bem como visualização de todas as atividades que precisam ser realizadas e seus prazos, sem esquecer da integração entre a equipe, visto que todos visualizam e compreendem as responsabilidades de cada um.
MSPROJECT (msproject)	Permite a criação, organização e gerenciamento de projetos, tanto para trabalhos simples, quanto mais complexos. Possuem metodologias Agile e de Cascata.	Integralizar e organizar todas as atividades que são necessárias para as organizações em um só espaço. Garantindo agilidade, segurança e facilidade para montar e administrar diariamente seus projetos.	O Microsoft Project é pago, chegando a um custo de R\$64,00, em seu pacote mais simples.	Criatividade, segurança e agilidade na formação de projetos, bem como, em seu gerenciamento. É possível trabalhar de diversas localidades, sem precisar reunir sua equipe diariamente em um escritório, e com a eficiência de todos terem conhecimento sobre os avanços de cada um.
PRIMAVERA P6 EPPM (primaverap6)	Auxilia no gerenciamento de projetos, reduzindo os riscos de programação, garante maior eficiência no planejamento com uma visibilidade ampla.	Com a amplitude e visibilidade de todos os pontos do projetos, tem como um dos objetivos identificar e solucionar as adversidades que surgirem ao decorrer do desenvolvimento dos projetos, garante também maior integralização com todos os envolvidos do projeto.	-	Planejamento, controle e atualizações em alta escala, maior interação por parte dos gerentes com todos os envolvidos, ajustes em vários projetos ao mesmo tempo e adaptações fáceis sempre que necessário.

Fonte: A Autora, 2022.

Quadro 1 – Ferramentas da Gestão de Projetos (Conclusão)

SOFTWARES / APLICATIVOS	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVO	CUSTO	BENEFÍCIOS
DOTPROJECT (dotproject)	Um sistema de gerenciamento de projetos em software livre, pensado para implementação em ambientes corporativos.	Tornar palpável funcionalidades que unificam informações e operações afim de facilitar e atender as necessidades da organização.		Informações sobre a empresa, sobre cada projeto, atividade e as demandas que existem. Assim como informações dos usuários e colaboradores e suas respectivas funções dentro do sistema. Entre outras funcionalidades.
TRELLO (trello)	Template simples, de fácil entendimento e manipulação. Pode ser modificado por qualquer pessoa da equipe, de qualquer lugar, garantindo a boa comunicação entre os setores, mesmo que não estejam em um mesmo “prédio”.	Integralizar todas as atividades da organização em um mesmo local, estimular a comunicação entre os setores e a organização e compromisso com as atividades.	Existe uma versão básica, que é gratuita, com limitações de uso, e uma versão paga, custando US\$119,99 a.a.	Maior entrosamento entre todos os funcionários da equipe, uma vez que as atividades que estão sendo realizadas, podem ser vistas, revisadas e, dependendo de algum imprevisto, realizadas por qualquer um da equipe. Integração de outros aplicativos ao Trello, como exemplo, o Google Drive.
ARTIA (artia)	Acompanhamento das atividades que seus colaboradores estão realizando, visão ampla e simplificada de todos os pontos do seu projeto (prazo, esforço, rentabilidade), podem ser aplicadas metodologias ágeis para o desenvolvimento dos projetos.	Adaptar todas as demandas da organização em um único sistema, garantindo maior dedicação e ganhos para todos os departamentos, tendo em vista que a organização como um todo, visualiza as operações executadas por cada departamento.	Existe uma versão gratuita com limitações e algumas pagas, chegando a R\$747,00 a.a. (por usuário)	Garante a visibilidade de todas as etapas, assim como observar e entender em qual ponto cada membro de sua equipe é mais ágil, possui maiores habilidades e consequentemente, gera maior retorno para o gerenciamento de sua organização.

Fonte: A Autora, 2022.

Mas, é possível ainda encontrar profissionais que façam uso de outras formas, com outros aplicativos e/ou softwares. A exemplo, temos aqueles que utilizam planilhas do Excel para promover esse gerenciamento da organização. Muitos desses profissionais não compreendem que estão realizando o gerenciamento por meio de projetos, nunca lhes foi esclarecido que quando estabelecem pontos específicos e direcionados para resolver e executar demandas diárias, estão automaticamente criando um “caminho” a ser seguido, que se transforma em etapas de um gerenciamento por projetos (SILVA JÚNIOR et al, 2020).

Mesmo que não sejam executadas as atividades por meio da gestão de projetos propriamente dita ou com metodologias que facilitem o seu cotidiano, podemos visualizar que os profissionais responsáveis procuram um meio para a realização e organização de suas atividades (SILVA JÚNIOR et al, 2020). E são essas ferramentas, associadas a metodologias e práticas que garantem bom desempenho organizacional, possibilitando se obter uma equipe e processos gerenciais com maturidade suficiente para crescimento constante.

Foi possível observar alguns pontos importantes sobre determinadas ferramentas para uso durante o processo de gerenciamento de projetos nesta seção, refletindo na facilidade e desempenho que isso garante para a organização. Com isso, as práticas organizacionais ganham forma e força, garantindo com que os futuros colaboradores se desenvolvam de acordo com as demandas da organização, por isso, nessa próxima subseção iremos elucidar sobre as práticas organizacionais.

2.2.3.3 Práticas organizacionais

As organizações precisam estabelecer práticas que garantam o seu bom desempenho, assim como crescimento e maturidade, tanto dos colaboradores, quanto dos processos gerenciais. Mas, o que são essas práticas? Quais os benefícios e garantias que uma organização obtém quando sabe identificar e executar suas práticas da melhor maneira?

Essas organizações vivenciam conflitos e adversidades (internas e externas) constantemente, precisando se adaptar e elaborar ações que sejam capazes de retirar problemáticas que podem vir a deteriorar o bom funcionamento do espaço e o desempenho do seu quadro de colaboradores (VERBEKE, 2000). Por isso, as práticas organizacionais estão em constante mudanças, visto que a cada “degrau” que a

organização sobe, é garantido o aperfeiçoamento e melhoria na execução de suas atividades.

Mas como as práticas organizacionais funcionam, alguns autores (VERBEKE, 2000 DUPUIS, 2007) conectam as práticas organizacionais com as culturas que existem no íntimo das organizações. A forma como os gestores guiam e organizam os espaços, resulta na cultura interna que interfere diretamente nas práticas que são executadas no local.

Verbeke (2000) expõe que as práticas organizacionais são correlacionadas a cultura da organização, a forma como o gestor responsável trata as suas demandas e influência todo o seu corpo organizacional. Evidenciando ainda que essas práticas organizacionais influenciam nas atitudes e no comportamento de toda a organização, significando que, sem práticas bem estabelecidas e vivenciadas pelos colaboradores e gestores da organização, não é possível se obter resultados que sejam satisfatórios para o desempenho do local.

Alguns autores, como Kostova (1999), conceituam as práticas em um lado mais tácito e outro cognitivo, onde regras (como cada departamento deve conduzir as demandas) e valores/cultura (que auxiliam na interpretação das regras estabelecidas) caminham lado a lado para a construção da prática organizacional daquele local. Partindo deste ponto, podemos entender que é devido a esses dois lados das práticas, que cada organização tem em seu próprio sistema organizacional, mesmo que se utilizem de uma mesma base de regras e valores, cada local impõe a sua identidade.

Isso evidencia ainda mais a relação que Verbeke (2000) discursa entre prática organizacional e a cultura organizacional, onde as práticas são reflexos das ações que ocorrem internamente e externamente da organização. Amarrando esse discurso com o de Dupuis (2007), que conceitua as práticas organizacionais como cada indivíduo pensa e age dentro da organização. Expondo e compartilhando vivências que agregam novos hábitos aos colaboradores da organização.

Essa ligação entre as práticas organizacionais e a cultura organizacional também pode ser visualizada quando observamos a definição de Kostova (1999) sobre as práticas, pois se assemelha a definição que Schein (1985) profere sobre cultura organizacional. Vejamos:

[...] formas particulares de conduzir as funções organizacionais que evoluem com o passar do tempo, sofrendo a influência da história da organização, das pessoas, interesses e ações que se tornaram institucionalizadas na organização. Refletindo o conhecimento compartilhado e competências da organização, as práticas tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros, pois são percebidas como a maneira correta para a realização de determinadas tarefas (KOSTOVA, 1999, p. 310 apud BENADI; VEIGA, p.431).

Ou seja, as práticas organizacionais garantem o bom desempenho da organização, formando e ajustando todos os principais pontos que são necessários para que o desenvolvimento seja satisfatório e bem executado, mediante as demandas do local. Com isso, observamos que os colaboradores da organização são peças de grande valia para que cada ação seja realizada na organização.

Esse entrosamento dos colaboradores com a organização resulta em práticas organizacionais que não têm rigidez, são flexíveis, mediante as novas realidades que surgem, desenvolvendo novas práticas e culturas organizacionais.

Refletindo sobre os conceitos de práticas organizacionais expostos, podemos identificar que a gestão por meio de projetos, sucede em práticas organizacionais que podem garantir mais ganhos em seu funcionamento, tendo em vista que as boas práticas organizacionais permitem maior conhecimento organizacional, logo, garantem também a redução de custos, melhoria ao controle de qualidade e a otimização de recursos e esforços (MASSIS, 2010).

Por esse motivo, foi exposto nesta subseção um pouco sobre práticas organizacionais, para que possa ser compreendido a importância de ter conhecimento de como estão os processos gerenciais da organização (seja qual for, empresarial, educacional, pública ou privada), podendo assim, projetar ações que resultem em ganhos para o local.

Visualizar como metodologias, ferramentas e práticas organizacionais podem constituir uma boa gestão de uma organização impulsiona o objetivo deste trabalho, onde se faz necessário compreender esses três pontos, para que possamos analisar se existem práticas organizacionais na Universidade Federal que utilizamos como amostra, que se assemelham com a gestão de projetos.

Como demonstrado na subseção 2.2.3.1 Metodologias da gestão de projetos, compreendemos quais os requisitos necessários para se montar uma metodologia, assim como foi exposto que as próprias organizações podem criar metodologias a partir de suas próprias necessidades e demandas. Por isso, a próxima seção trata

sobre o Guia PMBOK, onde compreendemos que não se trata de uma metodologia, mas oferece recursos e subsídio suficiente para que a organização conheça e saiba como criar uma metodologia de gestão de projetos, que será capaz de atender suas necessidades organizacionais.

2.2.4 O Guia da Gestão de Projetos

Desenvolvido no final da década 1960, a fim de promover sistematização às pesquisas com relação a projetos, possibilitando a busca de definições, conceitos e técnicas sobre projetos, se tornando então, a “bíblia” dos pesquisadores da área de gestão de projetos.

O PMBOK destrincha as vertentes que existem e são necessárias para o gerenciamento de projetos, o que facilita a busca, entendimento e desenvolvimento do profissional que está utilizando o material, ou seja, o guia tem informações acordadas que os profissionais da área identificaram, compilaram e retrataram para que os usuários do guia aumentem suas chances de obter sucesso no resultado (PMI, 2008).

O guia PMBOK foi dividido para que a explanação das diversas partes que existem e são necessárias nos projetos e em seus gerenciamentos, fossem feitas da forma mais simplificada e detalhada (PMI, 2008). Pontos específicos sobre cada etapa foram expostos com um vocabulário de fácil assimilação para o leitor, possibilitando o entendimento e descobrindo novos conceitos e vocabulários, com termos chaves para a área de gestão de projetos.

É importante ressaltar que o PMBOK não se trata de uma metodologia, mas um conjunto de padronizações, permitindo maior clareza no entendimento de diversos conceitos e a identificação de todos os processos, regras, métodos, técnicas e áreas do conhecimento.

O guia foi estruturado com a finalidade de direcionar o responsável pelo projeto a adquirir conhecimentos, habilidades, desenvolvimento profissional e organizacional. Portanto, através das suas explanações, indica como ocorrem todos os pontos necessários para garantir que a aplicação e execução do projeto sejam bem feitos. Isso significa que desde o papel do gerente no projeto até a finalização do projeto, o PMBOK sinaliza quais são as condutas e ações necessárias para uma boa execução do projeto (PMI, 2017).

Os projetos mudam de tamanho e complexidade, porém qualquer projeto tem um caminho que precisa ser percorrido (início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto) e é esse caminho que o PMBOK exemplifica e destrincha para o que os melhores resultados sejam obtidos (PMI, 2017). Além de auxiliar na condução de toda trajetória do projeto, desenvolve para o local ao qual está sendo inserido, uma comunicação entre os responsáveis.

Isso assegura que tudo esteja ocorrendo da melhor forma, tendo em vista que por menor que seja um projeto, há detalhes que nem sempre serão de conhecimento de todos. Com esse mapeamento e organização do caminho necessário para executar o projeto, esses detalhes se tornam de “conhecimento público” aos responsáveis. Retratando ainda, que dentro da estrutura o gerente do projeto pode determinar as necessidades de um controle mais eficaz (PMI, 2008).

O plano de gerenciamento e os documentos do projeto desenvolvido quando bem-organizados, garantem que serão explorados todos os aspectos da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, riscos e aquisições. O gerente responsável pelo projeto precisa internalizar que é necessário ampliar sua visão, se adequar e aprimorar os seus conhecimentos sobre o trabalho que precisa ser executado. Por isso, para desenvolver o plano de gerenciamento é necessária a documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares.

Toda ação empresarial, acadêmica ou qualquer que seja, necessita de aprendizagem, direcionamento, conhecimento sobre o espaço, pessoas e produtos que irão ser impactados com aquela ação. E como observado, O PMBOK é capaz de auxiliar na compreensão do que se torna necessário para desenvolver um bom gerenciamento de projetos dentro do seu ambiente profissional.

Sendo, portanto, um documento que tem assegurado essa compreensão e auxiliado os profissionais que buscam entender e interagir com a gestão de projetos e utilizá-la em seus ambientes. Considerado como o “clássico” da literatura e prática administrativa, com colocações que destrincham cada etapa necessária para se pensar, aplicar, desenvolver e gerar resultados através do gerenciamento por meio de projetos (PMI, 2008), entende-se que o PMBOK é um guia prático que foi desenvolvido e pensado para empresas.

Mas, Ferreira (2017) considera que o guia pode ser utilizado para melhoria das atividades em diversos locais, não só em campo empresarial, portanto, viável para

gerenciar espaços como unidades de informação, mais especificamente, as bibliotecas.

O PMBOK consegue suprir necessidades informacionais que os gestores possam ter ao longo da inserção da gestão de projetos em seu ambiente (PMI, 2008). Não foi pensado e desenvolvido para ser utilizado por unidades informacionais, porém, seus tópicos são bem desenvolvidos, explicados e minuciosamente detalhados para que possam gerar fácil compreensão há quem está se utilizando do guia.

Sendo importante entender que, o simples uso da gestão de projetos não conduz o local a sua excelência (KERZNER, 2020). As organizações necessitam entender e colocar em prática as ferramentas que melhor se ajustam à sua realidade. Interpretando as informações que, a priori, foram pensadas para o meio administrativo e adaptando-as para o seu ambiente, se utilizando das informações da melhor forma.

Todas as etapas e processos são desenvolvidas a fim de utilizar algo que “crie” apoio e traga conhecimento sobre quais os meios e formas que podem ser executadas as ações necessárias, se tornam indispensável. Por isso, na subseção seguinte, está exposto um pouco das etapas e processos que são importantes durante toda a trajetória do gerenciamento do projeto. Sendo importante destacar que, o PMBOK direciona e demonstra como devem ser elaboradas e executadas cada etapa do projeto, mas é importante, que o responsável tenha a percepção para saber o que se encaixa melhor ao seu espaço.

2.2.4.1 Etapas dos Gerenciamentos de projetos pelo PMBOK

Os processos de gerenciamento, como citados anteriormente, garantem ao responsável pelo projeto, a boa aplicação, por isso, esta subseção fica reservada a explicar um pouco sobre o que cada um desses processos significa e implica no todo do projeto (PMI, 2008).

No gerenciamento da integração são incluídos processos e atividades que serão necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento (PMI, 2008). Profissionais que já possuem afinidade com o gerenciamento de projetos compreendem que não há apenas uma única maneira de gerenciar, mesmo com a existência de alguns modelos que facilitam esse processo, mas percebem ser

necessário adaptar segundo as necessidades apresentadas pelo ambiente (FERRAZ, 2014).

O escopo é o processo de desenvolvimento de uma descrição do projeto e do produto, durante o planejamento, sendo definido e descrito com maior propriedade conforme as informações a respeito do projeto são conhecidas. O controle é realizado pelo monitoramento do andamento, à medida que as atividades responsáveis pelo resultado do processo, produto e/ou serviço, vão sendo executadas, isso é feito através de um trabalho de observação, análise e registro de toda e qualquer mudança que possa surgir durante o processo (PMI, 2008).

Os processos de gerenciamento do tempo do projeto, suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano de gerenciamento do cronograma. O desenvolvimento do cronograma envolve a análise das sequencias das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições, identificando ações específicas a serem realizadas a fim de produzir as entregas do projeto. O cronograma tem seu controle feito através do monitoramento do andamento do projeto para a atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma (PMI, 2008).

Cada processo é realizado a fim de manter o bom funcionamento de todo o sistema, por isso, os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, se agregam para que o projeto obtenha o melhor desempenho conforme a previsão financeira. Em alguns projetos a estimativa e orçamento de custos são interligados tão firmemente que são vistos como um processo único que pode ser realizado por uma única pessoa, num período relativamente curto.

Os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe, são etapas do gerenciamento de recursos humanos, onde se organizam todas as responsabilidades e definições de papéis, tendo como objetivo o desenvolvimento do plano de recursos humanos. As pessoas que fazem parte da equipe do projeto ao qual está sendo realizado, são guiados por um grupo capacitado que asseguram a mobilização, o desenvolvimento e o gerenciamento desta equipe (PMI, 2008).

Quanto ao gerenciamento de qualidade, são incluídos os processos e atividades que determinam as políticas de qualidade, os objetivos, requisitos e padrões que vão garantir para que o melhor gerenciamento seja feito, para que o funcionamento de todo o projeto desenvolvido seja executado conforme o necessário

e apropriado. Isso permite o suporte às atividades contínuas, fazendo com que sejam garantidos todos os requisitos, produtos e objetivos do projeto.

Para assegurar que todas as informações do projeto sejam distribuídas e armazenadas de forma apropriada, é necessário que se tenha boa comunicação, conversações e trocas entre as equipes de cada processo, podendo ser interna e externa à organização. Tendo como principais pontos de identificação do gerenciamento de comunicações os processos de planejar, gerenciar e controlar essas comunicações no projeto.

Segundo o PMBOK (PMI, 2008, p. 226) “risco é um evento ou condição de incerteza que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto”. Por isso, é necessário que o planejamento esteja com a inclusão de possíveis riscos, garantindo que os processos paralisados ou encerrados pelos riscos, que podem surgir durante o gerenciamento do projeto, já tenham soluções previstas para contornar os impactos que forem gerados.

Tentando assim, reduzir as probabilidades de eventos negativos e controlando esses possíveis impactos negativos. Os principais processos dessa área são: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e controlar os riscos.

O gerenciamento das aquisições é o processo necessário e responsável por comprar/adquirir produtos e serviços (software), que serão utilizados durante e após a finalização do projeto. Com a responsabilidade ainda, sobre o gerenciamento de contrato e controle dessas mudanças que podem ocorrer durante o processo, isso inclui no gerenciamento de aquisições a administração de todos os contratos do projeto, que são emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo os resultados do projeto da organização executora (o fornecedor). Planejar o gerenciamento das aquisições, conduzi-las e controlá-las são alguns dos principais pontos dessa última etapa que o PMBOK (2008) aborda sobre o gerenciamento de um projeto, todas essas etapas fazem parte da organização que o PMBOK sugere.

Figura 1: Etapas do Gerenciamento de projetos (PMBOK)



Fonte: PMBOK (2008)

A forma como o local lida com cada processo dos projetos, reflete muito sobre a capacidade e desempenho que são capazes de ter em relação à maturidade do planejamento, organização e execução do projeto. Por isso, se torna uma via de pesquisa o entendimento da maturidade que os ambientes têm na inserção e execução da gestão de projetos.

Para melhor compreensão, na próxima seção, será explanado sobre a maturidade na gestão de projetos. Com o intuito de esclarecer sobre o que se trata, para que a compreensão sobre as análises ocorra de forma mais orgânica.

2.2.5 Maturidade na gestão de projetos

Podemos observar ao longo das descrições que tanto o planejamento quanto o avanço dele quando a organização passa a se utilizar da gestão por meio de projetos, envolvem diversas etapas e obrigatoriedades a serem seguidas e executadas. Por isso, Kerzner (2006) define a maturidade na gestão de projetos como:

[...] o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Entretanto, processos e sistemas repetitivos não são, por si, garantia de sucesso. Apenas aumentam a sua probabilidade. Uma empresa pode ser madura em gestão de projetos e não ser excelente. A definição de excelência vai além da definição de maturidade. Quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios adicionais: primeiro, o trabalho é executado com o mínimo de mudanças de escopo; segundo, os processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa” (KEZNER, 2006, p. 45)

Por isso, existem alguns modelos de avaliação que são capazes de mensurar e avaliar a performance da organização quanto ao uso da Gestão de projetos no seu ambiente. E esses modelos de maturidade estão fazendo parte, cada vez mais, das vivências dos gestores, Rabechini Jr (2005) explica que isso ocorre pois:

O conceito de maturidade pode ser visto como um processo de aquisição de competências que ocorre gradualmente ao longo do tempo. No contexto das organizações, a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos (RABECHINI JR., 2005, p. 90).

É necessário a compreensão e constante atualização para que a organização atinja o nível satisfatório de maturidade. Prado (2008) diz que o uso da gestão de projetos precisa ser algo bem pensado, estudado e executado, para isso, é necessário que as organizações amadureçam as suas ações e visões para que as apliquem de forma satisfatória, bem como saibam retratar erros e aprender com eles.

Esse amadurecimento, reflete automaticamente na maturidade da organização, isso expõe qual o nível de habilidade gerencial que existe no espaço. Pois quanto maior for o nível, significa que maiores são as chances de desenvolverem caminhos alternativos para solucionar conflitos que possam aparecer ao longo da gestão naquela organização.

A maturidade em gestão de projetos é feita por sistemas e processos repetitivos, que são responsáveis por medir em níveis o desempenho da organização. A repetição dessas ações acaba garantindo a organização maior nível de acerto e aprovação dos projetos, garantindo assim que os erros se tornem mínimos e interfiram cada vez menos no resultado dos projetos.

E esses modelos são capazes de identificar em qual nível de maturidade a organização se encontra, possibilitando um olhar sobre os principais pontos que necessitam ser melhorados para que se alcance do próximo nível de maturidade, garantindo assim a excelência dentro da organização (KERNZER, 2006).

As organizações que conhecem os níveis de maturidade e atingem as escalas mais altas, garantem melhor resposta em diversos pontos dentro da organização, tais como: melhora na comunicação, disponibilização aprimorada de informação e documentação, maior visualização de possíveis problemas que podem surgir com o desenvolvimento dos projetos pensados, maior entrosamento da equipe com as ações necessárias para se obter os resultados necessários, entre outros pontos que só garantem o enriquecimento organizacional (BAUTISTA, 2006).

A gestão de projetos serve para as organizações que querem obter previsibilidade em seus processos, manter o controle, a repetição de suas atividades e o bom resultado. Hoje podemos encontrar alguns modelos de maturidade em gestão de projetos, como por exemplo o OPM3 (PMI, 2003).

Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos organizacionais (OPM3) desenvolvido com o objetivo de expor a realidade sobre o gerenciamento de projetos e identificar através da maturidade como está sua capacidade de gerenciar as diversidades que surgem ao longo do gerenciamento (PMI, 2003). O OPM3 se divide em 5 grupos, sendo eles:

- Nível 1 – Preparar para avaliação: consiste em compreender o OPM3, seus componentes e operações. Isso garante maior agilidade e controle do gerenciamento de projetos para que quando a organização atinja os próximos níveis, tenha guardado conhecimentos que serão indispensáveis para atingir a excelência;
- Nível 2 – Realizar avaliação: esta etapa consiste em realizar uma autoavaliação da organização, para saber qual o nível de maturidade referente a gestão por projetos que aquele local possui. Essa avaliação é feita observando as características da organização e comparando com as descrições do modelo;
- Nível 3 – Plano de Melhorias: neste ponto é necessário a utilização dos pontos que foram observados nos dois níveis anteriores, separando assim quais os principais e primeiros pontos que a organização irá traçar meios para o plano de melhorias, de acordo com as necessidades e prioridades da organização;

- Nível 4 – Implementar melhorias: com as 3 etapas anteriores realizadas, é preciso agora pôr em prática tudo que se estabeleceu para que a organização alcance a melhoria nas suas práticas e obtenha melhores resultados. Neste ponto, é importante ressaltar que a atenção e cuidado com cada processo e sua equipe é crucial, pois a implementação vai gerar mudanças na organização, podendo alterar as prioridades do local, por isso atenção e adaptação precisam estar sempre em nível máximo pelos responsáveis;
- Nível 5 – Repita o processo: a conclusão de todas as etapas e bom resultado na finalização do projeto, não implica que não é necessário realizar uma autoavaliação novamente. A necessidade de observar os seus próprios resultados, voltando ao nível 2, garante que a organização visualize o grau de sua melhoria, onde avançaram mais, onde podem fazer ajustes para se encaixar melhor na realidade organizacional, bem como seguirem por outros caminhos para alcançar as melhores práticas.

Percebe-se que ao longo das etapas dos modelos de maturidade, as organizações vão adquirindo maior conhecimento e domínio sobre as ações determinantes para o desenvolvimento interno e externo da organização. Isso garante maior êxito nos processos que são pensados, escolhidos e aplicados para assegurar que as melhores práticas para aquela organização não serão apenas fictícias, mas ações retiradas do papel (SILVA JÚNIOR, 2014).

Por isso, entende-se que é viável analisar e avaliar como o gerenciamento das unidades estão ocorrendo, procurando entender quais os pontos mais forte e deficientes daquele ambiente. A maturidade no gerenciamento de projetos ocorre por diversos fatores, mas principalmente pelo conhecimento que se busca ter da unidade, quando os responsáveis sabem avaliar todos os pontos que podem gerar mudanças positivas ou negativas para o espaço.

Os modelos de maturidade mais conhecidos são ProMMM (HILLSON, 2003), OPM3 (PMI, 2003), e o Modelo PMMM (KERZNER, 2006). Nesta pesquisa optou-se o estudo a partir do PMMM de Kerzner (2006). Este foi o modelo escolhido como base para a análise desta dissertação, onde podemos encontrar respostas utilizando apenas parte do modelo, baseado na defesa de pensamento de Bouer e Carvalho (2005), juntamente com as literaturas existentes sobre o gerenciamento de projetos

nas unidades de informação. Por isso, na próxima seção será demonstrado um pouco mais sobre o PMMM de Kerzner (2006) e os pensamentos de Bouer e Carvalho (2005).

2.2.6 Project Management Maturity Model (PMMM)

O modelo Project Management Maturity Model (PMMM), desenvolvido por Kerzner (2006) encontramos 5 níveis que são necessários serem atingidos para que o desenvolvimento da organização obtenha um nível de agilidade e satisfação no crescimento do domínio em relação ao gerenciamento por meio de projetos. Os 5 níveis são divididos em:

- Nível I – Linguagem comum: neste ponto de partida se estabiliza o conhecimento que a organização vai absorver sobre as ferramentas de gestão de projetos. Onde acontecem os primeiros contatos e reconhecimento sobre a importância da G.P;
- Nível II – Processos comuns: É necessário que a organização entenda suas necessidades e quais melhorias desejam alcançar, a definição e o desenvolvimentos dos projetos precisam atender a essas necessidades para poder gerar sucesso a essas organizações;
- Nível III – Metodologia única: é necessário que a organização tenha realizado a primeira etapa de maneira extensa e com grande empenho, para que saiba decidir qual a melhor ferramenta a se encaixar em sua unidade. Isso irá garantir uma metodologia para a organização trabalhar, a partir das ferramentas das diversas ferramentas que foram estudadas e escolhidas para serem aplicadas no ambiente;
- Nível IV – Benchmarking: nesta etapa, a organização já entende a importância que as melhorias nos processos garantem interno e externamente, o autor diz que nesse momento é importante ter uma outra organização como exemplo e se comparar a ela, realizar um benchmarking contínuo, ou seja, estar sempre se avaliando em relação a sua concorrência, procurando o aperfeiçoamento contínuo dos seus processos e métodos;
- Nível V – Melhoria contínua: com a avaliação do nível IV, a organização pode sempre estar atenta a quais métodos e ferramentas atendem as necessidades

do seu ambiente. Isso garante maior desempenho em todo o seu gerenciamento, não basta escolher uma metodologia e implantá-la, é necessário a autoavaliação constante, para que qualquer pequeno problema ou ponto que não esteja garantindo os resultados esperados para a organização, sejam reavaliados e modificados/trocados para a melhoria da organização.

É notório que um ponto crucial para o bom desempenho das organizações é a autoavaliação, que garante conhecimento sobre os seus processos, Silva Júnior (2014) aponta que para manter a maturidade em alto nível, é necessário que as organizações invistam na educação, para que seus funcionários estejam aptos a desenvolverem e identificarem pontos que garantam maior dinamismo nas ações que precisam ser executadas dentro do ambiente.

Kerzner (2006) indica que a sobreposição dos níveis é algo que pode ocorrer, a exemplo dos níveis I e II, que ocorre quando as organizações já iniciam os processos com o gerenciamento por projetos sem terem total domínio sobre as ferramentas e conhecimentos necessários, realizam ambos mutuamente. Essa sobreposição, em alguns casos, pode acabar gerando diversos problemas, tendo em vista que se o conhecimento sobre o gerenciamento por meio de projetos for muito vago, os responsáveis pelo gerenciamento não terão a sagacidade de saírem de algumas situações que podem gerar grandes perdas materiais e informacionais para a organização.

Para utilizar o modelo PMMM de Kerzner (2006) será realizada uma correlação com o trabalho de Bouer e Carvalho (2005), onde os autores apontam que com a aplicação apenas do nível II (processos comuns) do modelo PMMM é possível identificar se a organização se encontra no trajeto certo para alcançar a maturidade, obtendo melhoras contínuas em sua organização.

Os autores tratam ainda sobre a amplitude que o modelo PMMM carrega, alguns outros modelos de maturidades são mais associados as áreas de desenvolvimento e engenharia de software, já o PMMM consegue ser mais abrangente e, portanto, consegue ser válido para diversas situações (BOUER; CARVALHO, 2005).

A inserção do modelo para mensurar a maturidade do local é feita pelos processos que são aplicados em cada nível, demonstrado anteriormente, Kerzner

(2006) fundamentou uma série de questões para serem respondidas a cada nível, onde os resultados obtidos ao final do levantamento possibilitam a organização entender e visualizar qual o nível que se encontra em relação ao gerenciamento por projetos.

Mas o principal ponto de discussão de Bouer e Carvalho (2005) é que a cada nível são expostas muitas perguntas, que muitas vezes, vão resultar em algo já esperado, como o resultado de falta de maturidade da organização. Os autores defendem que ao aplicar apenas o nível II (processos comuns) do PMMM é possível obter um posicionamento claro da organização, compreender onde se encontra e para onde pode ir.

Kerzner (2006) propõe para este nível II, 20 questões, respondidas entre - 3 (discordo totalmente) e +3 (concordo totalmente), onde ao serem respondidas contribuem de forma significativa para entender todo o processo organizacional. Bouer e Carvalho (2005) tratam este nível como um “divisor de águas”, por se tratar de um ponto crucial na relação com a gestão de projetos.

Neste nível será possível visualizar todo o ciclo de vida da unidade, por isso, as pontuações garantem entendimento da real situação organizacional, indicando se a unidade se encontra em caminho para alcançar a maturidade organizacional no gerenciamento de projetos, ou se ainda nem chegou ao nível II, se “afundando” cada vez mais na falta de conhecimento e ações relacionadas ao gerenciamento.

Bouer e Carvalho (2005) defendem que para a organização alcançar este nível II, é necessário passar pelas seguintes cinco fases (Quadro 2):

Quadro 2 – Ciclo das 5 fases para a maturidade em gestão de projetos

FASES	DESCRITIVO
FASE 1: EMBRIONÁRIA	Nesta fase se reconhece a necessidade do gerenciamento de projetos, é necessário entender e convencer seus colaboradores que a gestão de projetos pode melhorar toda a estrutura do ambiente.
FASE 2: ACEITAÇÃO EXECUTIVA	É necessário que a gerência esteja empenhada em dar credibilidade e apoio para que a gestão de projetos seja vivenciada no espaço, bem como demonstrar que conhece os processos da gestão de projetos.
FASE 3: GERENTES DE ÁREA	Os gerentes/coordenadores precisam estar comprometidos com a capacitação dos colaboradores em relação a gestão de projetos, explicitando o apoio ao uso do gerenciamento de projetos.
FASE 4: CRESCIMENTO	Onde se expõe de forma ampla a metodologia do gerenciamento de projetos que foi adotada, assim como a seleção de uma ferramenta para o gerenciamento dos projetos.
FASE 5: MATURIDADE	Onde é desenvolvido um sistema para controlar de forma integral os prazos e custos dos projetos, tendo um sistema

	integrado de tempo e custo, para que seja possível saber o andamento e investimento realizado em cada etapa do projeto.
--	---

Fonte: Kerzner, 2006.

Por isso, Kerzner (2006) discute no primeiro nível sobre a importância de se obter conhecimentos básicos sobre o gerenciamento por projetos, assim como investir de maneira incisiva em programas educacionais, para manter o padrão de conhecimento alto em seu quadro de colaboradores.

O nível I (linguagem comum) garante esse primeiro contato, pois não é possível uma organização saber executar o gerenciamento de projetos de maneira satisfatória, quando não há conhecimento sobre a gestão de projetos, e nem é repassado para sua equipe o conhecimento desses conceitos básicos. Por isso, Bouer e Carvalho (2005) falam que:

A existência de uma metodologia singular de gestão de projetos, definida e implementada, não é, por si só, um elemento suficiente para atestar o grau de maturidade organizacional na gestão de projetos. Um conjunto de elementos fundamentais que gravitam em torno da existência de uma metodologia singular (BOUER; CARVALHO, 2005, p. 356).

A escolha e a implementação da metodologia de gestão de projetos na organização não garantem sucesso e bom desenvolvimento em seus processos. Como visto, são necessários diversos elementos para que a unidade possa obter bom resultado usando o gerenciamento por projetos.

Identificar bibliotecas que utilizam a gestão por projetos pode parecer um ponto dificultoso, tendo como base a literatura atual que não é vasta nesse segmento. Porém além de identificar esses espaços, saber se tem gestão por meio de projetos ou não, é fundamental para compreender qual a realidade organizacional, se já utilizam o gerenciamento por meio de projetos, quais práticas, costumes, avaliações e resultados que surgem mediante o seu uso e um dos pontos principais, qual é efetivamente a maturidade organizacional desse espaço?

Na seção seguinte iremos entender um pouco sobre o cenário atual da gestão de projetos em unidades informacionais, visualizar o que tem sido retratado mediante ao uso do planejamento estratégico e da gestão de projetos nas bibliotecas.

2.3 A GESTÃO DE PROJETOS EM UNIDADES INFORMACIONAIS

Nessa seção será exposto qual a realidade das unidades e dos profissionais que fazem o uso tanto do planejamento estratégico, quanto da gestão de projetos nas unidades de informação.

2.3.1 Planejamento estratégico e o profissional bibliotecário

O planejamento estratégico traz inúmeras mudanças, sendo assim visto como uma célula de produção. Essas mudanças vão gerar novos pontos de observação e execução das atividades da biblioteca, sabemos que realizar a investigação, identificar quais os pontos cruciais para o bom funcionamento e entender que o planejamento constitui em um processo contínuo, flexível e acompanhado de perto, para que possa obter eficácia na implementação e para que isso ocorra de forma satisfatória é necessário que o profissional responsável seja capacitado para tal situação.

Sabemos que o planejamento é eficaz, mas você costuma planejar seu dia? Estabelecer metas, meios e ferramentas que possam ser utilizadas para melhorar algo que está no seu cotidiano ou algo que deseja alcançar? Se pararmos para observar, realizamos esse planejamento, partindo disso, se podemos planejar e estabelecer metas para nossa vida pessoal, também podemos fazer isso em todo e qualquer espaço.

O profissional da informação precisa se encaixar no papel de gestor daquele planejamento e estar integrado a todos os pontos da biblioteca, pois o planejamento estratégico precisa ser algo feito a partir do principal responsável da unidade informacional. Mas não se trata de um trabalho solitário, já observamos que uma equipe bem preparada e com foco nos resultados que desejam obter, são pontos importantes para que o desempenho e entrega final sejam feitos de forma satisfatória (KLOPPEL; SPUDEIT, 2015).

Alguns autores, como Tosi, Moro e Massoni (2019), falam sobre qual a real função e reação que os bibliotecários precisam ter dentro das unidades de informação, a autoavaliação e internalização dos seus deveres acaba elevando automaticamente a sua visão sobre o espaço, em saber que através do planejamento estratégico o ambiente vai abranger novas oportunidades, saber lidar com os obstáculos que possam surgir inesperadamente.

Os autores também expõem um lado que todo profissional tem em relação a algo novo, o medo! Implementar o planejamento estratégico nas bibliotecas não é algo fácil e simples, requer empenho e dedicação, pois se trata de um instrumento de mudanças.

O profissional bibliotecário sempre busca por novos meios de abranger o seu conhecimento, seu lado “tecnicista” existe, porém, podemos perceber que cada vez mais encontramos profissionais dispostos a interagir com outros ambientes e situações diferentes dos habituais, isso faz com que o profissional enxergue além para que a unidade ao qual é responsável, cresça ainda mais.

E não somente aos gestores responsáveis, mas por toda a equipe, é indispensável que os olhares mudem e todos possuam o mesmo foco, a melhoria contínua da biblioteca.

Anjos (2018) relata em sua obra que o planejamento estratégico é fundamental para que a eficiência do serviço desempenhado seja alcançada. É através do uso contínuo e das observações dos processos que o autor expõe que se é possível elucidar problemas corriqueiros, mas também, estabelecer ações que irão garantir desenvolvimento estrutural, científico e profissional.

Silva (2017) diz que o planejamento estratégico precisa ser implantado em ambientes organizacionais que passam por constantes mudanças, estabelecendo meios e formas de solucionar problemáticas diárias que surgem em seu ambiente. Expondo que é necessário elaborar, implementar e executar o planejamento estratégico, a fim de integralizar todos os setores, possibilitando maior conhecimento sobre o espaço, garantindo por fim, organização e clareza para toda a unidade informacional.

Souza (2016) continua em uma mesma percepção, onde declara que o planejamento estratégico permite observar de forma mais minuciosa cada etapa do processo organizacional. Oferecendo maiores informações aos gestores, que por consequência, resulta em tomadas de decisões mais assertivas e a construção de hábitos que levaram a unidade informacional para âmbitos de excelência profissional.

Costa (2011) aponta que a falta de estudos e aplicações práticas que orientem os profissionais bibliotecários, em especial aos que ocupam cargo de gestão nestes espaços, causa uma restrição no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico. Há uma busca em literaturas e manuais que não possuem as mesmas necessidades de uma biblioteca universitária, exigindo adequações às práticas e

ferramentas apresentadas. Por conta deste contexto, a autora constatou alguns problemas na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina no tocante a gerência estratégica. Há a divergência na declaração da missão apresentada pelas bibliotecas setoriais. Os servidores não são incluídos na discussão em todo o processo de planejamento. Não há ferramentas formalizadas para análise situacional da organização e da utilização de relatórios e indicadores.

Assim como a implementação, o aperfeiçoamento e construção de um bom profissional no planejamento estratégico ocorre de forma gradual. E alguns profissionais já entendem e sabem da real importância do planejamento estratégico para as unidades, mas por muitas vezes a burocracia acaba criando barreiras para sua realização por completo.

Isso faz com que encontremos unidades que se utilizam de apenas parte do processo, ou que o façam de forma incorreta, pois realizam, mas não compreendem de fato qual a maneira certa e mais adequada para o seu espaço.

Assim como ocorre com o planejamento estratégico, na subseção seguinte, vamos poder visualizar o cenário da gestão de projetos em bibliotecas. Poderemos compreender que existe a necessidade, mas que não faz parte da realidade desses ambientes.

2.3.2 A gestão de projetos em bibliotecas

A gestão existe nos objetivos traçados por algumas bibliotecas, mas até que ponto esse processo é desenvolvido e tratado nestes locais. A área de gerenciamento por projeto nas organizações é recente, conseqüentemente, os estudos sobre esses avanços nas instituições também são novos e com poucos pesquisadores e escritores na área, conseguimos visualizar um pouco mais em profissionais já atuantes, que muitas vezes não escrevem sobre suas vivências (BREDILLET, 2005; JUGDEV; MÜLLER, 2004). Alguns estudos sobre esta temática foram publicados, tais como Atkins (2004), Massis (2010), Carpenter (2011), Arquero-Avilés, Cobo-Serrano e Simón (2014), Spudeit e Ferenhof (2017), Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017).

O PMI (2004) define esse gerenciamento como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que são capazes de projetar atividades capazes de atender a todos os requisitos que foram estabelecidos para o desenvolvimento do projeto, o que leva a acreditar que esse gerenciamento dentro

das bibliotecas pode gerar maior desempenho e resultados satisfatórios para o ambiente.

Mas é de conhecimento dos pesquisadores da área, que o gerenciamento de projeto não ocupa espaço de prioridade nos estudos organizacionais e nas pesquisas. Durante décadas foi visto como uma extensão, apenas uma pesquisa operacional, um conjunto de técnicas, ferramentas de planejamento e controle, sem ter espaço para aprofundamento da área (CICMIL et al., 2006).

Sendo assim, sabe-se que gerenciamento por projetos não é algo que aconteça na rotina da maioria das bibliotecas, mas é necessário que isso modifique, gerando novas visões e costumes de como gerir um ambiente como as bibliotecas, Atkins (2004) fala sobre isso no seu trabalho, retratando que:

A necessidade de habilidades de gerenciamento de projetos está ganhando maior reconhecimento na biblioteca, no meio da profissão, mas ainda não é difundida na prática. Uma pesquisa do Reino Unido descobriu no final dos anos 90 que nove entre dez gerentes de bibliotecas gerenciavam por meio de projeto de biblioteca, mas apenas 27% tinham usado algum gerenciamento de projetos com suas devidas técnicas (ATKINS, 2004).

A existência da gestão por meio de projetos dentro das bibliotecas já é algo observado, entender então como o funcionamento desses locais são feitos e quais as melhores ferramentas para utilizarem ressalta o que Atkins (2004) retratou, saber de fato o que está sendo feito é o melhor para desenvolvimentos futuros.

Por isso foi feito um levantamento dos trabalhos que interagem com o tema, sendo recuperados alguns trabalhos, como o de Monteiro e Falsarella (2007), Brusamolín e Moresi (2008) e Monteiro e Valentim (2008), porém nenhum dos trabalhos remete a quais são as melhores ferramentas a serem utilizadas para o gerenciamento dentro das bibliotecas, quais seriam as ferramentas capazes de estabelecer práticas responsáveis pelo bom funcionamento do local.

Monteiro e Falsarella (2007) retratam um modelo de gestão da informação, onde é possível se obter conhecimento organizacional por meio de projetos. Os autores explicam que “vários são os sistemas de informação usados em projetos, entre eles tem o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) - que tem como função o

apoio às atividades funcionais e aos administradores” (MONTEIRO; FALSARELLA, 2007, p. 87).

Por isso, devem ser estabelecidos alguns tipos de processos, para capturar e facilitar a disseminação do conhecimento organizacional, isso resulta em um ponto muito importante para as bibliotecas, a memória da unidade, tornando os conhecimentos adquiridos e conservados sejam aproveitados pelos gestores e para melhoramentos futuros (WONG, 2005).

Spudeit e Ferenhof (2017) demonstram em sua obra que a gestão de projetos pode ser aplicada nas bibliotecas, onde utilizaram como exemplo o PMBOK, relatando que todas as áreas expostas pelo guia podem ser aplicadas a gestão das bibliotecas. O profissional bibliotecário necessita entender e internalizar que se torna necessário estabelecer acompanhamento contínuo para que os objetivos sejam alcançados de forma rápida e eficaz para o desenvolvimento da unidade. Os autores evidenciam que as unidades de informação estão sendo cada vez mais vistas como prestadoras de serviços, e por isso, o uso da gestão de projetos impulsiona e acelera a conclusão desses serviços e produtos que as bibliotecas geram.

Silva Júnior, Ferreira e Salcedo (2019) relata sobre a cultura organizacional, onde as ações dos profissionais que executam as demandas da unidade de informação refletem diretamente nos resultados da organização. Por isso, o uso da gestão de projetos nesses ambientes impacta diretamente nos resultados que serão obtidos, garantindo a unidade maior conhecimento de suas demandas, atividades e mudanças organizacionais que são necessárias para que os objetivos traçados sejam alcançados de maneira satisfatória.

Massis (2010) retrata que quando um projeto é desenvolvido para uma biblioteca, ela consegue alcançar resultados muito mais rápidos e satisfatórios, pois sua organização está muito mais bem dividida, possibilitando e facilitando assim, uma maior absorção, tanto do espaço (biblioteca) quanto de quem vai interagir com as “atualizações” que foram feitas pelo projeto inserido. Fala ainda que:

Os passos no gerenciamento de projetos estão, afinal, muito em sintonia com os processos com os quais os bibliotecários estão familiarizados por serem lógicos, metódicos, específico e, no final, mensurável – todos os componentes igualmente atribuíveis à elementos do trabalho da biblioteca. (MASSIS, 2010, p. 527).

É importante ressaltar que, as bibliotecas com o uso da gestão por projetos vão conseguir desenvolver e executar suas tarefas de maneira ainda mais proveitosa, mas para que isso ocorra, é necessário que o bibliotecário/gestor esteja consciente de seu papel dentro da unidade, esse novo modo de administrar as bibliotecas faz com que o profissional precise se capacitar e entender as novas perspectivas para o ambiente.

E essa gestão por meio de projetos vem sendo estudada ao longo dos anos, principalmente por profissionais da administração, por ter maior incidência de usabilidade no meio administrativo de empresas, do que no meio de unidades informacionais. Mas como visto, alguns autores e profissionais já utilizam e observam mudanças, principalmente fora do Brasil, mas não significa que não temos nenhum caso nacional, um exemplo é a implementação da gestão por projetos na Escola Superior de Agricultura Luiz Queiroz (ESALQ) retratado por Ferraz (2014).

Ferraz (2014) compartilha a experiência de implementação de um sistema de gestão de projetos em uma universidade pública, onde foi utilizado com a intenção de acompanhar as rápidas atualizações que a área vem sofrendo, visando o controle, aperfeiçoamento e melhora dos processos da unidade. A autora fala que sem um objetivo bem traçado é impossível ter uma organização satisfatória, bem como a sobrevivência do espaço.

Essa utilização não é algo rápido, nem tão pouco fácil, Ferraz (2014) diz que assim como outras bibliotecas brasileiras, a unidade também iniciou a sua organização por meio de planos de ação, pois um ponto importante para se ressaltar é que o bibliotecário/gestor precisa antes de tudo, conhecer cada setor da sua unidade, todos os pedaços e ferramentas da organização. Por isso, a implementação da gestão por projetos precisa ser feita de forma cautelosa e atenta a todas as necessidades e respostas que vão ser geradas pela biblioteca.

A autora retrata um ponto muito importante, quando fala que a aceitação não será geral, isso é uma realidade, pois em muitos locais ainda existem profissionais que possuem medo da mudança. O processo de implementação de uma nova forma de gerir pode ser algo assustador para esses profissionais, mas é nesse ponto que um gestor precisa ser proativo, disponível e capacitado para gerir e ensinar como devem ser executadas essas novas formas de organização.

A ESALQ tem um sistema próprio de gestão por projetos e disponibiliza um documento, onde explica e demonstra cada etapa e qual a melhor forma de ser realizada para a unidade deles. A metodologia foi implementada em 2008 e segundo

Ferraz (2017), trouxe maior eficácia ao quadro funcional e ao seu objetivo final, atender aos usuários de maneira eficiente e satisfatória. A autora ainda fala sobre a importância de registrar todas as etapas e disponibilizar, pois, serve além de incentivo, como apoio para profissionais que desejam implantar a gestão por meio de projetos e como memória organizacional para os futuros gestores da ESALQ.

Mas se mesmo depois dessas informações ainda surgir a dúvida, por que uma unidade informacional precisa de um gerenciamento por meio de projetos? Iremos retratar de maneira ainda mais simples, o gerenciamento por meio de projetos é como um conjunto de processos que são capazes de conduzir e realizar a o uso eficiente de estratégias, colaborando para a formação de objetivos estratégicos.

O alinhamento entre equipe, processos e espaço no gerenciamento de projetos possibilita, junto com as estratégias, o aumento da capacidade organizacional, para que a biblioteca alcance o desempenho necessário e desejado. Pois, quando o gerenciamento de projetos é entendido e captado na organização como estratégia funcional, a eficiência e eficácia viram rotina para as metas que são traçadas e, posteriormente, alcançadas.

Existem organizações com dificuldades em absorver e entender o sentido do gerenciamento por projetos, isso ainda é uma realidade brasileira, mas cabe ao gestor da unidade tentar implantar de forma satisfatória e que envolva os seus funcionários, pois como visto anteriormente, o gestor de forma solitária, não avança com os objetivos e metas da organização, é necessário que toda a equipe esteja ciente e envolvida com todos os pontos da organização.

O fortalecimento dessa organização, faz com que o gestor e sua unidade tenham maiores ganhos, não apenas financeiros, mas no caso da maioria das unidades informacionais, ganhos para a organização, e a melhoria no aspecto de aceitação dos novos conjuntos de práticas, as quais, aprovadas, promovem administração, visibilidade e consequentemente fortalecimento da estratégia aplicada à operação.

A separação e aplicação de metodologias e ferramentas auxilia o gestor em todo esse processo de aperfeiçoamento da sua unidade, os ganhos organizacionais garantem que o entrosamento e desenvolvimento de todo e qualquer projeto lançado seja executado da melhor forma. Mas, é interessante ressaltar que isso não significa sem falhas ou erros, apenas que a equipe como um todo vai estar melhor preparada para lidar com todos os percalços que surgirem pelo caminho (KERZNER, 2020).

Atualmente essa gestão por meio de projetos não tem nível considerável de reconhecimento e prática no Brasil, como já mencionado, algumas unidades buscam essa interação com a área, mas ainda precisam de uma metodologia que melhor se adeque ao espaço. Assim como na área acadêmica, a gestão de projetos para unidades informacionais não é algo tão discutido durante a formação como em outros países.

Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017) retratam sobre essa falta de interação com a gestão de projetos durante a formação acadêmica e como isso reflete em algo negativo no futuro profissional, pois desencadeia diversos obstáculos no entendimento, manuseio e aplicabilidade da gestão de projetos nas unidades informacionais. Isso resulta na má utilização de uma metodologia e de ferramentas dentro do espaço, pois a falta de vivência na sua formação acadêmica, acaba impossibilitando que o profissional obtenha um resultado satisfatório.

Um estudo feito em 2014 por Arquero-Avilés, Cobo-Serrano e Simón (2014) mostra o desenvolvimento e interação com a gestão de projetos durante a formação acadêmica, demonstrando grande distância entre alguns países, a exemplo temos o Brasil com 11% de programas da Ciência da Informação fornecendo a disciplina de Gestão de Projetos, em comparação com os Estados Unidos que possuem 31%. Essa realidade é um ponto crucial para o desenvolvimento que os profissionais buscam quando assumem a gestão de uma unidade informacional.

No Brasil, a implementação e desenvolvimento da gestão por meio de projetos se torna, muitas vezes, algo difícil. A falta de comunicação entre os profissionais, o ensino durante sua formação, a autonomia do profissional para tomar as melhores decisões para o espaço, são alguns pontos que atrapalham o seu resultado. Sillos, Barbalho e Silva (2012) falam justamente sobre esse ponto, revelando que os profissionais estão observando cada vez mais que a Gestão de Projetos pode gerar bons resultados para sua unidade, mas por não terem tido muito contato durante sua formação acadêmica, vemos o crescente aumento na procura de Especializações e MBA, para aperfeiçoamento do profissional e conseqüentemente, avanço da unidade que é responsável.

Nos países em que o contato com a Gestão de projetos já se inicia na formação acadêmica básica (graduação), percebe-se maior facilidade em selecionar, projetar, executar e manusear projetos para as unidades informacionais, onde os sistemas de gestão de projetos utilizados, por muitas vezes, são de uso em comum por diversas

unidades (COBO-SERRANO, 2016). O uso de contínuo e divulgado de um sistema de gestão de projetos, garante maior aceitação e domínio, pois as informações que são geradas e compartilhadas entre os gestores garantem que os riscos e problemas rotineiros possam ser solucionados com maior rapidez e precisão, preservando o resultado final de forma satisfatória.

Essa comunicação acrescenta ao funcionário atualizações de novas formas de agir na biblioteca, construindo competências e habilidades que geram resultados ainda mais significativos para o espaço.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa de caráter descritiva, que segundo Gil (2010) tem como principal intuito, descrever as características de uma determinada população e/ou fenômenos, com abordagem qualitativa, buscando descrever a situação gerencial das bibliotecas universitárias, observando os métodos e ferramentas que são utilizadas para organização da unidade no que concerne ao gerenciamento de projetos. Os procedimentos estão expostos no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Explicação sobre os procedimentos metodológicos

OBJETIVO ESPECÍFICO: IDENTIFICAR PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PODEM FACILITAR OU DIFICULTAR A GESTÃO DE PROJETOS	
COLETA DE DADOS	Pesquisa bibliográfica
PROCEDIMENTOS	Coleta de artigos teses, dissertações e livros nas bases de dados: RESEARCHGATE; WEB OF SCIENCE; GOOGLE ACADÊMICO;
PROPÓSITO	Analisar os documentos recuperados para identificar ligações com o tema pesquisado;
UNIDADES/SUJEITOS DE ANÁLISE	Literatura da área de Gestão de projetos, Unidades Informacionais, Planejamento Estratégico e Bibliotecas Universitárias.
OBJETIVO ESPECÍFICO: MAPEAR LITERATURAS QUE IDENTIFIQUEM/APONTEM PRÁTICAS DA GESTÃO DE PROJETOS NAS UNIDADES INFORMACIONAIS	
COLETA DE DADOS	Pesquisa bibliográfica
PROCEDIMENTOS	Coleta de artigos teses, dissertações e livros nas bases de dados: RESEARCHGATE; WEB OF SCIENCE; GOOGLE ACADÊMICO;
PROPÓSITO	✓ Identificar qual o quadro bibliográfico da atual conjuntura da gestão de projetos nas unidades informacionais; ✓ Buscar compreender através dessa quantificação bibliográfica, qual a atual disseminação do tema entre os pesquisadores.
UNIDADES/SUJEITOS DE ANÁLISE	Literatura da área de Gestão de projetos, Unidades Informacionais, Planejamento Estratégico e Bibliotecas Universitárias.
OBJETIVO ESPECÍFICO: IDENTIFICAR PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PODEM FACILITAR OU DIFICULTAR A GESTÃO DE PROJETOS	
COLETA DE DADOS	Questionário estruturado
PROCEDIMENTOS	Questionário desenvolvido a partir do modelo PMMM, utilizando o nível II de Kerzner (2006), e literaturas sobre gestão de projetos.
PROPÓSITO	✓ Identificar qual a situação das bibliotecas mediante as práticas e ferramentas de gestão de projetos. ✓ Observar como tem avançado ou não quanto à utilização e desenvolvimento de projetos nas bibliotecas.
UNIDADES/SUJEITOS DE ANÁLISE	Bibliotecários (as) de uma universidade pública do estado de Pernambuco.

Fonte: A autora, 2021.

3.1 COLETA DE DADOS

Para isto, um estudo de caso foi realizado, com dois meios de coleta e análise, a fim de ter conhecimento sobre os procedimentos que as unidades realizam, obtendo assim, informações de como estão planejando, organizando e quais resultados são obtidos ao final de cada projeto. O estudo de caso, segundo Yin (2010, p. 39):

[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Isso possibilitou imersão aos resultados e desafios que as unidades enfrentam, sejam eles por utilizar a Gestão de Projetos de forma incorreta ou até mesmo a falta da utilização. Yin (2010) demonstra que por meio dessa análise o pesquisador garante maior conhecimento e interação com o meio que está investigando, devido à complexidade e profundidade que o estudo de caso alcança. Apesar dos estudos terem sido iniciados em outras áreas, tem se tornado um método forte no meio das Ciências Sociais, abrangendo diversas pesquisas.

O fato de ter popularizado na área de Ciências Sociais e resultar em ganhos significativos, faz se entender que o método também pode ser desenvolvido na área da Ciência da Informação, gerando resultados nas investigações dos fenômenos que ocorrem nas unidades, podendo assim, relatar quais as verdadeiras situações que cada espaço enfrenta (COSTA; NASCIMENTO; CRUZ; TERRA; SILVA, 2013).

Como exposto ao decorrer da pesquisa, nota-se que algumas unidades já buscam se aproximar de uma gestão mais estruturada e padronizada por meio do planejamento estratégico ou da própria gestão de projetos, algumas dessas unidades já utilizam a Gestão de Projetos na sua organização, porém, é possível observar que nessas unidades os gestores ainda encontram algumas dificuldades referentes ao processo de implementação e avanços da Gestão de Projetos. Por vezes, essas dificuldades acontecem pela falta de conhecimento sobre as vertentes da Gestão de Projetos ou sobre sua própria unidade.

O conhecimento sobre a organização é fundamental para que toda e qualquer implementação seja executada de maneira satisfatória. Ferreira (2017) analisou se a gestão por meio de projetos era utilizada nas bibliotecas universitárias do Recife,

observando que em sua grande maioria não faziam o uso e algumas não utilizavam de forma correta.

A fim de entender melhor um caso específico, foi escolhido o Sistema de Bibliotecas de uma Universidade pública como amostra para analisar se os bibliotecários adotam práticas que se associam com a gestão por meio de projetos.

Como visto na subseção 2.2.3.3 sobre as práticas organizacionais, essas práticas que a pesquisa busca identificar correspondem as formas com que as bibliotecas estão conduzindo as atividades diárias do ambiente, possibilitando a visualização de como estão sendo realizados os processos e qual o nível de interação entre gestor-colaborador-processos gerenciais.

Existem pontos necessários para que o estudo de caso seja executado de maneira satisfatória, Merriam (1998) diz que se deve observar o caso profundamente, encarando e destrinchando o objeto do seu caso. Por isso, alguns pontos são imprescindíveis em um estudo de caso: o delineamento da pesquisa, estruturação da pesquisa, preparação e coleta dos dados, análise dos dados e elaboração dos relatórios com os resultados adquiridos.

Seguindo os requisitos para utilização do estudo de caso, no Brasil existem diversas bibliotecas universitárias, em meio a essas unidades existem ainda a separação entre universidades públicas e privadas, este estudo se utilizará do universo do Sistema de Bibliotecas de uma Universidade Pública da região Nordeste.

Esse Sistema Integrado de Bibliotecas conta com uma biblioteca central e setoriais, cada biblioteca tem um (a) bibliotecário (a) responsável pela unidade. O comando do sistema é atribuído a um (a) coordenador (a) geral. Para esta pesquisa, apenas o bibliotecário chefe do Sistema, os bibliotecários e os auxiliares de biblioteca das setoriais foram convidados a responder o questionário.

3.1.1 Etapa 1

Esta primeira etapa teve por objetivo **“Mapear literaturas que identifiquem/apontem práticas da gestão de projetos nas unidades informacionais”**. Com isso, foram realizadas pesquisas nas plataformas da BRAPCI, Research Gate, Web of Science, para recuperar artigos sobre a temática, bem como nos bancos de teses e dissertações. Foram utilizados termos “gestão de projetos em bibliotecas”, *“project management in libraries”* e *“gestión de proyectos en bibliotecas”*,

assim como a utilização de livros, teses e dissertações que abrangem a temática. Com o intuito de analisar esses documentos e buscar compreender por meio dessa quantificação bibliográfica, qual a atual disseminação do tema entre pesquisadores e profissionais.

Esta etapa da coleta é importante, pois o problema da pesquisa se apoia em questionamentos e marcos teóricos existentes, são esses marcos que servem para orientar o pesquisador, seja clareando sobre o que já foi estudado na área, ou até mesmo para guiar e sustentar os questionamentos e resultados que serão adquiridos

3.1.2 Etapa 2

Esta etapa teve por objetivo avaliar segundo o modelo PMMM (KERZNER, 2006), nível II, processos comuns, juntamente com conhecimentos adquiridos das literaturas, como se encontra o desenvolvimento das bibliotecas do Sistema, em relação a gestão de projetos. O questionário possui 24 perguntas, permeando entre questões abertas e de múltipla escolha, que foram respondidas e computadas com níveis entre discordo totalmente (-3) a concordo totalmente (+3), como podemos observar no quadro 4.

Quadro 4 – Valores das respostas do questionário do nível II (Processos Comum) do modelo

PESO	RESPOSTAS
-3	DISCORDO TOTALMENTE
-2	DISCORDO
-1	DISCORDO PARCIALMENTE
0	SEM OPINIÃO
+1	CONCORDO PARCIALMENTE
+2	CONCORDO
+3	CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Kerzner, 2006

Esses níveis foram organizados em uma escala Likert, desenvolvida por Rensis Likert (1932), com o intuito de mensurar atitudes ou concordâncias, sejam para a satisfação de um determinado serviço ou produto, ou como no nosso caso, para entender em qual grau de maturidade uma organização se encontra, de acordo com a visão dos colaboradores das bibliotecas que compõem a amostra desta pesquisa.

A escala de Likert iniciou com o uso de apenas 5 pontos, hoje em dia, se torna critério do pesquisador saber quantos pontos se fazem necessários para obter o resultado esperado, mas ficam geralmente entre 5 ou 7 pontos, entre discordo

totalmente (insatisfeito e nunca) e concordo totalmente (satisfeito e muito frequentemente), as variações ocorrem de acordo com a demanda da pesquisa (COSTA, 2011).

Além das 20 questões propostas pelo PMMM, foram acrescentadas ao questionário mais 4 perguntas de autoria da pesquisadora (1º, 2º, 3º e 24º). A primeira pergunta, “De qual biblioteca do sistema você faz parte?”, teve como intuito apenas a separação entre as setoriais para poder entendermos nas demais questões se havia diferença dentro do sistema de bibliotecas. Já a segunda, “Você possui vivência com a gestão de projetos? * Se sim, como iniciou sua experiência?”, e a terceira pergunta, “O que você compreende por gestão de projetos?”, teve a intenção de saber qual a ligação e conhecimento que cada bibliotecário ou auxiliar tem sobre a gestão de projetos.

Por fim, a pergunta 24º, “Você é o coordenador responsável pela setorial em que trabalha?”, que foi adicionada com a intenção de comparar as respostas dos bibliotecários coordenadores com os demais bibliotecários, para visualizar se estão realizando as atividades de forma conjunta e alinhada, com o intuito de esclarecer se os colaboradores tinham algum conhecimento e/ou interação com a Gestão de Projetos e as demais 20 Perguntas, foram retiradas do PMMM e adaptadas mediante o conhecimento adquirido sobre as unidades de informação ao decorrer da construção deste documento.

O nível de análise para a coleta dos dados foram os bibliotecários e auxiliares de biblioteca, uma vez que são percebidos como os profissionais que estão lidando diretamente com os projetos desenvolvidos neste ambiente. Com isso, buscou-se extrair as respostas das pessoas que realmente estão envolvidas com a gestão das bibliotecas do sistema. Neste sentido, estagiários ou outros profissionais que atuem neste espaço não foram convidados a participar da pesquisa.

O questionário foi enviado para todos os potenciais respondentes através de e-mails. O preenchimento ocorreu de forma virtual, sendo disponibilizado na plataforma Google Forms, enviando para todas as 14 bibliotecas do sistema. A coleta foi realizada no modo transversal tendo um único período para sua realização (MALHOTRA, 2006), durante os meses de outubro e novembro de 2021. A seleção foi feita de modo intencional, buscando atingir o maior número de profissionais.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, será demonstrado como as análises dos dados foram organizadas e estruturadas, com o intuito de deixar claro o que resultou de cada etapa, para logo em seguida, ser exposto os resultados dos questionários obtidos na pesquisa.

3.2.1 Etapa 1

Quanto ao levantamento bibliográfico, os estudos recuperados foram analisados por meio de uma Repid review (um conjunto de métodos similares que sintetiza os dados de forma mais rápida que a revisão sistemática.) (TOMA; SOARES, 2016), agrupando-os por práticas organizacionais. Onde pode-se notar uma vasta recuperação de documentos com a utilização do termo “gestão de projetos”, porém, ao adicionar “em unidades de informação” ou até mesmo, “em bibliotecas”, notou-se uma brusca queda nos resultados.

Os termos utilizados para realização das buscas foram “Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico. Unidades Informacionais. Bibliotecas. Gestão de Projetos em Bibliotecas. Planejamento em Bibliotecas. Estudo de Caso. Metodologias Ágeis. Práticas Organizacionais. Ferramentas Organizacionais. Ferramentas de Gestão de projetos.”, incluindo também na língua espanhola e inglesa. Esses documentos recuperados foram contabilizados e demonstrados no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Explicação dos documentos e plataformas utilizados para pesquisa

PLATAFORMA	QUANTIDADE RECUPERADA	QUANTIDADE UTILIZADA	TERMOS DE BUSCA
BRAPCI	40	22	Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico. Unidades Informacionais. Bibliotecas. Gestão de Projetos em Bibliotecas. Planejamento em Bibliotecas. Estudo de Caso. Práticas Organizacionais. Ferramentas Organizacionais. Ferramentas de Gestão de projetos. Project Management. Strategic planning. Informational Units. Libraries. Project Management in Libraries. Planning in Libraries. Case Study. Organizational Practices. Organizational Tools. Project Management Tools. Gestión de Proyectos. Planificación Estratégica. Unidades Informativas. Bibliotecas Gestión de Proyectos en Bibliotecas. Planificación en Bibliotecas. Estudio de Caso. Prácticas Organizacionales. Herramientas Organizacionales. Herramientas de Gestión de Proyectos.
RESEARCHGATE	10	4	Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico. Unidades Informacionais. Bibliotecas. Gestão de Projetos em Bibliotecas. Planejamento em Bibliotecas. Estudo de Caso. Práticas Organizacionais. Ferramentas Organizacionais. Ferramentas de Gestão de projetos. Project Management. Strategic planning. Informational Units. Libraries. Project Management in Libraries. Planning in Libraries. Case Study. Organizational Practices. Organizational Tools. Project Management Tools. Gestión de Proyectos. Planificación Estratégica. Unidades Informativas. Bibliotecas Gestión de Proyectos en Bibliotecas. Planificación en Bibliotecas. Estudio de Caso. Prácticas Organizacionales. Herramientas Organizacionales. Herramientas de Gestión de Proyectos.
WEB OF SCIENCE	13	6	Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico. Unidades Informacionais. Bibliotecas. Gestão de Projetos em Bibliotecas. Planejamento em Bibliotecas. Estudo de Caso. Práticas Organizacionais. Ferramentas Organizacionais. Ferramentas de Gestão de projetos. Project Management. Strategic planning. Informational Units. Libraries. Project Management in Libraries. Planning in Libraries. Case Study. Organizational Practices. Organizational Tools. Project Management Tools. Gestión de Proyectos. Planificación Estratégica. Unidades Informativas. Bibliotecas Gestión de Proyectos en Bibliotecas. Planificación en Bibliotecas. Estudio de Caso. Prácticas Organizacionales. Herramientas Organizacionales. Herramientas de Gestión de Proyectos.
GOOGLE ACADÊMICO	20	14	Gestão de Projetos. Planejamento Estratégico. Unidades Informacionais. Bibliotecas. Gestão de Projetos em Bibliotecas. Planejamento em Bibliotecas. Estudo de Caso. Práticas Organizacionais. Ferramentas Organizacionais. Ferramentas de Gestão de projetos. Project Management. Strategic planning. Informational Units. Libraries. Project Management in Libraries. Planning in Libraries. Case Study. Organizational Practices. Organizational Tools. Project Management Tools. Gestión de Proyectos. Planificación Estratégica. Unidades Informativas. Bibliotecas Gestión de Proyectos en Bibliotecas. Planificación en Bibliotecas. Estudio de Caso. Prácticas Organizacionales. Herramientas Organizacionales. Herramientas de Gestión de Proyectos.

Fonte: A autora, 2021

É importante ressaltar que as expressividades numéricas dessas recuperações não tratam de todas as pesquisas da área de gestão de projetos em bibliotecas, sendo os números mais expressivos em relação ao planejamento estratégico e as unidades de informação. Constando apenas dez pesquisas recuperadas nas plataformas utilizadas, pelo uso direto dos termos “gestão de projetos em bibliotecas”, “*project management in libraries*” e “*gestión de proyectos en bibliotecas*”.

Porém, os arquivos tratando sobre “planejamento estratégico em bibliotecas”, também foram considerados relevantes para esta pesquisa, assim como os documentos recuperados sobre “unidades de informação”, “estudos de caso”, “práticas organizacionais”, “ferramentas da gestão de projetos” e “metodologias organizacionais”, sendo recuperados, analisados e interpretados como relevantes 46 arquivos, selecionados dentre as quatro plataformas.

3.2.2 Etapa 2

O objetivo desta etapa metodológica foi submeter os dados coletados por meio dos questionários ao modelo PMMM de Kerzner para verificar o nível de maturidade das bibliotecas. Onde uma pontuação igual ou superior a +6 indica que aqueles estágios de evolução para a maturidade já foram atingidos, ou pelo menos que se está a caminho dela. Os valores que se encontram abaixo dessa pontuação, indicam que a posição não foi alcançada e a unidade precisa melhorar alguns aspectos para que a maturidade seja atingida.

Kerzner (2006) desenvolveu o modelo PMMM, onde foram desenvolvidos 5 níveis que se configuram como passos para que a organização alcance a excelência em seu ambiente. Nos 5 níveis temos: 1 - Linguagem Comum; 2 - Processo Comum; 3 - Metodologia Singular; 4 - Benchmarking; e 5 - Melhoria Contínua. Os níveis I e II do modelo PMMM, trata da linguagem comum e do processo comum, onde as organizações entendem que pelo processo de repetição dos projetos bem-sucedidos, são capazes de espelhar e garantir sucesso em implantações de projetos futuros.

O nível II do PMMM já garante uma visualização sobre a maturidade daquela organização, compreendendo que se a unidade atingiu o nível 2, significa que está caminhando para a maturidade, caso contrário, demonstra que as práticas e ferramentas utilizados ainda são informais ou insipientes. Então, a partir da aplicação deste questionário foi possível então identificar se a maturidade foi alcançada na

unidade, para este nível, observando se a biblioteca está avançando ou não no que concerne ao gerenciamento por meio de projetos.

As perguntas do nível 2 do PMMM (KERZNER, 2006) foram adaptadas para a linguagem que trouxesse melhor entendimento para os respondentes, especialmente por eles atuarem em uma organização pública. Além disso, algumas outras perguntas foram inseridas para captar mais informações que poderiam se mostrar relevantes na análise.

Mesmo com a inserção de perguntas que não fazem parte escopo do modelo, foi decidido manter a análise de acordo com a literatura de Kerzner (2006), pois as perguntas que foram inseridas, tiveram o papel de nortear um pouco mais sobre o conhecimento e interação de cada colaborador da biblioteca com a gestão de projetos. Por isso, a análise não sofreu modificação, tendo em vista a validação já existente do modelo de Kerzner (2006), utilizando as respostas das perguntas inseridas (sendo abertas ou de múltipla escolha) como complemento do resultado obtido através das perguntas do modelo PMMM de Kerzner (2006).

Bouer e Carvalho (2005) relatam que a maturidade é um processo gradual, onde buscam desenvolver as competências e assim, atingir um nível de maturidade para que a realização dos seus objetivos seja cada vez mais significativa para o espaço. Esses modelos garantem a visualização de como está o nível de maturidade da organização, possibilitando maior domínio de onde precisam melhorar, quais aspectos não servem para o avanço, assim como qual o próximo nível que aquela organização irá alcançar. Segundo os autores o nível II, processos comuns, do PMMM serve como “marco” no que se refere a maturidade organizacional nos gerenciamentos por projetos.

Por isso, durante esta pesquisa verificamos os dados tendo como norte o nível II do PMMM (KERZNER, 2006), adicionando as perguntas que já foram mencionadas anteriormente, pois julgou-se de caráter significativo para a pesquisa com base nas literaturas encontradas e discutidas ao longo do texto. Foi possível então identificar se a maturidade foi alcançada na unidade, observando se a biblioteca está avançando ou não no que concerne ao gerenciamento por meio de projetos.

4 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DO MODELO PMMM (KERZNER, 2006)

Nesta seção, demonstramos todos os resultados extraídos dos questionários aplicados. Para iniciar é importante ressaltar que nossa amostra era de aproximadamente 60 participantes, distribuídos em 14 bibliotecas, mas em decorrência do cenário da Pandemia do COVID – 19, em que esta pesquisa foi executada não se fez possível obter retorno de todos os respondentes.

Dentre as 14 bibliotecas, recebemos retorno dos formulários de 9 delas, isso garante um total de 64,29% das unidades, com um total de 15 respondentes.

Como visto anteriormente, os questionários foram entregues de forma On-line, no período de outubro de 2021 a novembro de 2021, com o resultado de apenas 15 respondentes, foi pensado em uma outra abordagem, mas em decorrência da impossibilidade da autora em ir até a universidade, tanto por fazer parte do grupo de risco da Pandemia da COVID-19 (no momento da coleta de dados a autora estava gestante), quanto pelo fato das bibliotecas não estarem com suas atividades 100% normalizadas, pois se encontravam ainda em processo de ajustes para voltar aos atendimentos presenciais.

Por isso, os dados expostos a seguir, se deram por meio desses 15 questionários, mas que apesar da sua expressividade numérica não terem sido impactantes a um primeiro momento, foi possível avaliar que existem diferentes visões e vivências de uma biblioteca para outra, resultando em como as bibliotecas e seus colaboradores se portam quanto as demandas diárias.

A seguir, separamos os resultados e analisamos de três formas: 1) De modo geral, contabilizando e demonstrando os resultados mediante o modelo de maturidade PMMM de Kerzner (2006); 2) Separamos apenas as respostas dos coordenadores responsáveis pelas bibliotecas, e por último; 3) realizamos uma comparação entre as visões dos colaboradores das bibliotecas, para demonstrar que mesmo fazendo parte de um mesmo sistema integrado de bibliotecas, existem pensamentos, ações e posicionamentos diferenciados entre cada uma das 14 bibliotecas. Deixamos ainda uma sugestão para os profissionais, o Guia PMBOK que pode ser um possível caminho para as unidades de informação.

4.1 ANÁLISE GERAL DOS RESPONDENTES

Como exposto anteriormente, as respostas do questionário foram expostas em uma escala Likert, com intenção de entender isoladamente como cada colaborador via as situações que foram expostas pelo questionário em sua unidade. Os bibliotecários e auxiliares puderam refletir um pouco sobre como estão, atualmente, as demandas, ações e gestão da sua biblioteca e assim avaliarem cada uma de acordo com a visão possuem.

As respostas foram computadas, tirada as médias e assim, foi possível avaliar qual a situação entre o quadro funcional e a gestão de projetos, assim como a situação em relação aos seus usuários e demandas essenciais do espaço. Pois, segundo Almeida (2005) esse é um ponto importantíssimo, ter conhecimento de como o seu ambiente está, para proporcionar organização da unidade, interação fortalecida com os usuários e entre os colaboradores da unidade.

Para se tornar mais fácil a visualização dos resultados, foi composto um quadro com as perguntas e a média que cada uma obteve de acordo com as respostas dos 15 profissionais distribuídos entre as 14 bibliotecas. Vejamos a seguir:

Quadro 6 – Resultado das perguntas adaptadas do nível 2 do PMMM (KERZNER, 2006).

Perguntas do Questionário Sobre Gestão De Projetos Nas Bibliotecas Universitárias	Resultado
A instituição que você trabalha possui a cultura de gestão de projetos?	0,73
Os bibliotecários de cada setorial possuem ligação com todo o processo de criação e organização de um novo projeto destinado para a unidade a qual trabalha?	0,93
Minha biblioteca tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da utilização da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos por todos os bibliotecários envolvidos e responsáveis pela organização da biblioteca	1,33
A biblioteca possui uma organização bem desenvolvida e aplicada, onde as atividades realizadas são feitas por fases e adequação para cada ambiente.	0,73
Os bibliotecários chefes apoiam e apresentam a gestão de projetos através de palestras, artigos e cursos para os bibliotecários da biblioteca.	0,13
A biblioteca possui um planejamento regado e comprometido para atender da melhor forma possível as demandas que surgem no cotidiano e no desenvolvimento dos projetos.	0,86
Os bibliotecários chefes compreendem e atuam de forma aberta junto aos demais bibliotecários durante todo o processo de gerenciamento dos projetos desenvolvidos na biblioteca.	1,26
Na realização dos projetos desenvolvidos pela biblioteca existe o monitoramento e controle das atividades, para que possam ser monitorados os possíveis erros ao longo do projeto, podendo minimizar os impactos que serão gerados por esses erros?	0,6
É estabelecido a utilização de cronogramas para organização das atividades executadas pela biblioteca, com monitoramento do bibliotecário chefe responsável pela setorial.	1,06
Os bibliotecários em minha biblioteca têm bom conhecimento de como utilizar a gestão de projetos.	0,73
Existe a utilização de ferramentas (tabelas, planilhas ou listas) para auxiliar o processo de planejamento, execução e monitoramento das atividades e projetos desenvolvidos pela biblioteca.	1,46
Nosso bibliotecário chefe e bibliotecários, de cada setorial, foram treinados e passaram por aperfeiçoamento profissional para trabalhar com a gestão de projetos nas bibliotecas.	-0,6
Os coordenadores de cada setorial, juntos com a responsável pelo sistema de bibliotecas o gestor do centro (ex.: 100, 200, 300, entre os demais) atuam em parceria para realização do gerenciamento e monitoramento de projetos específicos que envolvam todas as partes.	0,26
É possível identificar a gestão de projetos nos processos cotidianos realizados na biblioteca.	0,8
A biblioteca possui gerenciamento e controle das aquisições feitas, realizando um processo de planejamento de aquisição de produtos e serviços para a biblioteca.	1,06
Minha biblioteca estimula a participação em cursos direcionados para o uso das práticas e ferramentas da gestão de projetos, com o intuito de buscar o aperfeiçoamento dos colaboradores.	0,8
O gestor da biblioteca realiza o monitoramento das ações executadas pelos bibliotecários da sua setorial, com o intuito de identificar possíveis ações/atividades que necessitem ser modificadas para o avanço e alcance da excelência do projeto como um todo.	0,26
Minha biblioteca considera e trata a gestão de projetos como suporte primordial no desenvolvimento das atividades diárias, e não apenas como possível auxílio em momentos fixados.	0,46
Existe a realização de aperfeiçoamento, por meio de cursos/palestras, da equipe da biblioteca quanto ao modo de gerenciar o espaço.	-0,4
Existe a busca de aperfeiçoamento por parte do coordenador da biblioteca quanto ao entendimento do uso da gestão de projetos dentro da biblioteca, para alcance de novos horizontes.	0,6

Fonte: A autora, 2021.

Para alcançar o nível 2 da maturidade, segundo o modelo PMMM (KERZNER, 2006), cada uma das 5 fases (Embrionária; Aceitação da gerência executiva; Gerentes da área; Crescimento e Maturidade) precisam alcançar uma pontuação média superior a +6. Estágios com pontuações abaixo deste número indicam que não se atingiu aquela fase. Este cálculo é feito a partir da soma da pontuação de cada fase, após tirar a média da soma dos respondentes para cada pergunta. As 20 perguntas do nível 2 (Processos Comuns) do PMMM, são divididas entre essas 5 fases e podemos visualizar essa divisão no quadro a seguir, onde já adicionamos os resultados que foram gerados através do questionário.

Quadro 7 – Avaliação do nível de maturidade – PMMM (nível II, processos comuns).

FASE 1: EMBRIONÁRIO		FASE 2: ACEITAÇÃO PELA GERÊNCIA EXECUTIVA		FASE 3: GERENTES DE ÁREA		FASE 4: CRESCIMENTO		FASE 5: MATURIDADE	
4º)	0,73	8º)	0,13	10º)	1,26	7º)	0,73	5º)	0,93
6º)	1,33	13º)	0,73	12º)	1,06	9º)	0,86	18º)	1,06
17º)	0,8	16º)	0,26	15º)	-0,6	11º)	0,6	19º)	0,8
20º)	0,26	23º)	0,6	22º)	-0,4	14º)	1,46	21º)	0,46
TOTAL:	3,12	TOTAL:	1,72	TOTAL:	1,32	TOTAL:	3,65	TOTAL:	3,25

Fonte: A autora, 2021.

Pode-se notar que nenhuma das 5 fases foram atingidas, considerando os parâmetros de Kerzner (2006), indicando que nenhuma das 14 bibliotecas se encontram a caminho de uma gerência que se enquadre dentro da gestão de projetos, onde é possível desenvolver práticas e fazer uso de ferramentas que aperfeiçoem as demandas diárias e gerais das unidades. A seguir cada fase será abordada separadamente:

a) Fase Embrionária

Na fase 1, a embrionária, é esperado que ocorra o reconhecimento dos profissionais em relação a gestão de projetos, o resultado de 3,12 acaba evidenciando que os bibliotecários chefes e seus colaboradores não compreendem a necessidade, benefícios e funcionalidade da gestão de projetos, isso resulta na falta de conhecimento e habilidade para ser feita a implementação da gestão de projetos.

Nesta fase, a cultura em gestão de projetos deve ser estabelecida, de modo que os colaboradores entendam os conceitos básicos, as práticas e encontrem um

ambiente aberto para que os objetivos estratégicos organizacionais possam ser desenvolvidos a partir desta ferramenta.

Com os elementos culturais que favoreçam a gestão de projetos bem disseminados, cria-se um ambiente para os colaboradores reconheçam as vantagens possíveis de serem alcançadas através da utilização da gestão de projetos Silva, Ferreira e Salcedo (2019). Estes benefícios poderão ser reconhecidos por todos os bibliotecários envolvidos e responsáveis pela organização da biblioteca.

Com a cultura estabelecida e as práticas e ferramentas estruturadas, mesmo que ainda em nível inicial, será possível identificar a gestão de projetos nos processos cotidianos realizados na biblioteca. Isto criará um ambiente propício para os colaboradores mergulharem nas possibilidades que a gestão de projetos traz.

Vale salientar também o papel do gestor para que este ambiente se estabeleça Kachoka e Hoskins (2017). Faz-se importante a quem gerencia a biblioteca realizar o monitoramento das ações executadas pelos bibliotecários da sua setorial, com o intuito de identificar possíveis ações/atividades que necessitem ser modificadas para o avanço e alcance da excelência do projeto como um todo.

Cobo-Serrano (2016) fala dessa falta de conhecimento, como os bibliotecários vão compreender que a gestão de projetos possui importância significativa em seu campo de atuação, se não é algo comum o estudo e aplicabilidade tanto em sala de aula, quanto nas bibliotecas? O reconhecimento é muito importante para esta primeira fase, entender que os benefícios gerados pelo conhecimento adquirido através da gestão de projetos, não ocorre apenas para empresas de atuações diferente das unidades de informação.

Por isso, a fase embrionária é muito importante para que a organização alcance os demais níveis, obtendo conhecimento básico, pois sem isso é impossível de se construir as definições que são necessárias para o processo, logo, não será possível construir e ter controle desses processos e futuramente melhorá-los (KERZNER, 2006).

b) Fase de Aceitação pela Gerência Executiva

A fase 2, onde a gerência executiva (bibliotecários chefes) é o ponto principal a ser avaliado, notamos que o retorno foi ainda mais inferior que a fase 1. Segundo Kerzner (2006), é necessário que haja o apoio concreto dos coordenadores, para que

possam transpassar a importância da gestão de projetos e os resultados que serão responsáveis por melhorar todos os processos gerenciais do ambiente.

É nesta fase 2, que os responsáveis pelas bibliotecas precisam atuar junto a todo o seu quadro de colaboradores para dar um suporte às práticas em gerenciamento de projetos, para que possam facilitar suas vivências diárias. E segundo o resultado da pesquisa realizada entre os profissionais, não é possível notar que existe essa inserção, uma vez que a pontuação atingida foi de 1,72.

Os bibliotecários chefes podem realizar essa inserção por meio de palestras, minis cursos, experiências diárias nas bibliotecas (SILLOS, BARBALHO, SILVA, 2012). Porém, foi possível visualizar através do resultado de 0,13, valor que expressa a falta de incentivo o que dificulta ainda mais a utilização e conhecimento da gestão de projetos por parte do quadro funcional da biblioteca.

Todavia, é difícil atingir esta fase, quando falta conhecimento básico em gestão de projetos aos próprios bibliotecários chefes. Na subseção seguinte, será possível entender melhor sobre isso, pois será visualizado que muitos bibliotecários chefes não possuem conhecimento e nem vivência com a gestão de projetos.

Por esta falta de conhecimento sobre a temática, a possibilidade de atuação em parceria dos coordenadores junto a seus colaboradores fica bastante limitada. O que é preceito básico da gestão de projetos. Além da dificuldade de se relacionar com outros entes, como outros coordenadores de setoriais, gestor do sistema integrado e corpo administrativo da universidade em projetos específicos que envolvam todas as partes.

O não atingimento desta fase também mostra a pouca procura dos coordenadores da biblioteca para cursos de aperfeiçoamento quanto ao entendimento do uso da gestão de projetos, para alcance de novos horizontes.

Essa falta de conhecimento sobre a gestão de projetos, como foi comprovada pelo resultado de 0,73, e a inexistência de apoio com o quadro funcional em relação a isso, remete ao que Kerzner (2006) retrata em sua obra, onde ele reflete sobre a importância de se aprimorar constantemente, realizar cursos que sejam capazes de melhorar o seu desempenho como gestor e conseqüentemente, melhorar o seu ambiente de trabalho.

c) Fase de Aceitação pelos Gerentes de Área

Para a fase 3, há uma continuação da avaliação em relação à formação dos responsáveis pela biblioteca, agora ampliando para as categorias de gestão, como coordenadores chefes, gestor do sistema integrado e coordenações administrativas. Conforme apontado, para além dos bibliotecários, os profissionais da gestão não foram treinados e nem passam por aperfeiçoamento profissional, por meio de cursos ou palestras, para trabalhar com a gestão de projetos nas bibliotecas. Isto fica evidenciado pelo não atingimento da pontuação, ao totalizar apenas 1,32.

É perceptível também a limitação de ferramentas e práticas básicas estruturadas, como a utilização de cronogramas para organização das atividades executadas pela biblioteca, com monitoramento do bibliotecário chefe responsável pela setorial, apontado em diversos estudos sendo um cenário corriqueiro (MONTEIRO, FALSARELLA, 2007; BRUSAMOLIN, MORESI; 2008; MONTEIRO, VALENTIM, 2008). Consequentemente, não há o suporte dos bibliotecários chefes para a compreensão e atuação de forma aberta junto aos demais bibliotecários referentes às práticas de gestão de projetos.

A falta de treinamentos, estudos e até mesmo guias formulados e pensados diretamente para as unidades de informação, caracterizam esse quadro atual dos profissionais em relação a gestão de projetos.

Cobo-Serrano (2016) indica que essas certificações, treinamentos e afins, na gestão de projetos, precisam ser vistos como demanda necessária para o aperfeiçoamento e alinhamento dos profissionais bibliotecários e o gerenciamento de projetos em seu ambiente. A discussão de que a gestão de projetos não precisa ser algo vivenciado nas unidades de informação, não apresentam “força” suficiente para ir adiante, já que alguns autores, como a exemplo Massis (2010), retratam que existe a necessidade de uso.

Uma vez que seja de desejo da coordenação da biblioteca, implementar algo novo, seja um software, uma nova estratégia de seleção de literatura ou um novo evento literário, dentre tantas outras atividades, o gerenciamento por meio de projetos, assegura maior organização e retorno eficiente para o ambiente (MASSIS, 2010). Por isso, esse déficit nessa fase 3 indica que os bibliotecários chefes não apoiam ostensivamente a gestão de projetos e todas as suas ramificações, isso pode ser

prejudicial para o ambiente, bem como para o desenvolvimento das novas vivências que esses colaboradores terão.

d) Fase de Crescimento

Já para a fase 4, não obtivemos retorno diferente das 3 fases anteriores, esta fase de crescimento da unidade em relação ao gerenciamento por meio de projetos ficou com uma média de 3,65. Entre as 5 fases, ficou com a média de maior expressividade, mesmo assim, longe de ser alcançado o mínimo para conclusão satisfatória desta fase, +6 (KERZNER, 2006).

É esperado, segundo o modelo de Kerzner (2006), que nesta fase o responsável pelo ambiente, já reconheça a utilidade e importância de um ciclo de vida, saber desenvolver uma metodologia de gestão de projetos e compreender suas demandas, assim como estar comprometido com todo o percurso necessário para avançar em relação ao gerenciamento por meio de projetos no seu ambiente.

Então, espera-se que haja uma metodologia estruturada em gestão de projetos, primeiramente dividido por fases e adequadas para a necessidade de cada ambiente. Mas, as questões 19º e 21º, com os respectivos resultados, 0,8 e 0,46, enfatizam que os gestores das bibliotecas não estão prontos para desenvolver uma metodologia apropriada para a sua biblioteca.

O planejamento na biblioteca deve ser regrado e compromissado para atender da melhor forma possível as demandas que surgem no cotidiano e no desenvolvimento dos projetos. Durante a execução, deve existir o monitoramento e controle das atividades, para que os possíveis erros, riscos e até mesmo a necessidade de replanejamento seja discutida, a fim de minimizar os impactos negativos ou explorar oportunidades que surjam.

Por este motivo, a definição de uma metodologia para a biblioteca é fundamental, o compromisso do coordenador da unidade reflete diretamente em como a organização do espaço está acontecendo, conforme também apontam Massis (2010), Spudeit e Ferenhof (2017), Kachoka e Hoskins (2017) e Silva Junior et al (2020). O desenvolvimento de uma metodologia pensada e estruturada para a biblioteca, garante maiores ganhos e desenvolvimento em relação ao planejamento e execução das atividades principais do ambiente.

Ao desenvolver uma metodologia de trabalho é possível diminuir os riscos e desvios diários que podem ocorrer nos projetos que estão sendo executados. Nesta fase 4, também é esperado que o responsável pela coordenação geral do ambiente, selecione uma ferramenta de apoio, como visto, o uso de software e/ou aplicativos acarreta ganhos para a unidade, mesmo que por muitas vezes, essas ferramentas não estejam ligadas a uma metodologia firme (SILVA JÚNIOR, 2014).

Em meio as perguntas desta fase 4, foi possível identificar que existe o uso de ferramentas para auxiliar nas atividades de demandas diárias e eventuais, porém não podemos confirmar qual é a ferramenta, mas a pesquisa de Silva Júnior (2017) demonstra que é comum os ambientes que não têm gerenciamento de projetos firmado, utilizar alguma ferramenta, fazer uso das planilhas do Excel, por exemplo.

e) Fase de Maturidade

Finalizando, chegamos a fase 5, a qual também não foi atingida. O não atingimento desta fase aponta também para a não participação dos colaboradores da biblioteca na criação e organização de um novo projeto destinado para a unidade a qual trabalha. De maneira geral, os colaboradores sentem que a biblioteca não considera e trata a gestão de projetos como suporte primordial no desenvolvimento das atividades diárias. Isto está relacionado também ao gerenciamento e controle das aquisições feitas, realizando um processo de planejamento de aquisição de produtos e serviços para a biblioteca.

Isso demonstra que as bibliotecas não estão estruturadas e nem tem um sistema de integração das atividades, principalmente do tempo e custo dos projetos, ocasionando na falta de controle dos processos, etapas e andamento dos projetos. Segundo Kerzner (2006), o foco desta fase 5 é justamente o controle do projeto, isso inclui a integração entre cada processo, sem esquecer da necessidade em capacitar a sua equipe para que todas as etapas sejam concluídas de maneira satisfatória e eficientes.

É importante que o bibliotecário exerça o papel de “gerente”, para que possa realizar o controle e monitoramento dos projetos, por isso, é essencial que ele compreenda a importância de estar em constante atualização em relação a gestão de projetos, assim como direcionar todo o seu quadro funcional para capacitações e treinamentos, com o intuito de alcançar uma equipe bem estruturada e

constantemente capacitada para lidar com as técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas no gerenciamento de projetos.

Em conjunto, todas as 5 fases não alcançaram o patamar desejável para se avançar para o nível 3 do PMMM (KERZNER, 2006), com isso, observa-se que as bibliotecas estudadas não possuem maturidade na realização do gerenciamento por meio de projetos. A literatura aponta que ao fazer uso e se capacitarem nas práticas e ferramentas de projetos, o sucesso no alcance das demandas da biblioteca pode permitir o alcance de bons resultados na gestão neste ambiente.

O campo de atuação profissional do bibliotecário é amplo (FIGUEIREDO; SOUZA, 2007), não precisam se limitar a espaços “convencionais”, que são rotulados pela sociedade, é necessário apenas que compreendam que se utilizar de mecanismos, metodologias e ferramentas que inicialmente foram criadas para outros ambientes, é se reinventar e criar realidades para sua unidade de informação.

Na subseção seguinte é possível ver que parte dos profissionais responsáveis pelas bibliotecas setoriais do sistema de bibliotecas da universidade pública, não tiveram vivências passadas ou atuais com a gestão de projetos, refletindo em um dos pontos que Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017) retratam, a falta de interação da gestão de projetos durante a formação do profissional bibliotecário, que reflete posteriormente em como o profissional irá atuar e conduzir o seu quadro funcional.

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS COORDENADORES DAS BIBLIOTECAS

Como relatado anteriormente, foram recolhidas apenas 15 respostas dentre os funcionários das 14 bibliotecas da universidade. Onde nove dos 15 respondentes são coordenadores das unidades. Isso corresponde a 60% dos nossos respondentes, causando impacto importante para os resultados, visto que Kloppel e Spudeit (2015), relataram em sua pesquisa que o coordenador da unidade é o “ponto de partida” de toda a organização e inovação que possa surgir na unidade. “Organizar, comandar, prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas à sua Unidade de Informação.” (SILVA; SILVA, 2012, p.6).

Esses são pontos de responsabilidade da gestão, habilidades que precisam ser adquiridas ou aprimoradas para que as atividades da unidade sejam realizadas de forma satisfatória. Isso não implica que os demais colaboradores não têm importância

e significância para o ambiente, apenas que algumas tomadas de decisões e atitudes precisam ser impostas pelo coordenador.

Por isso, os dados apresentados no quadro 5, demonstra relevância elevada por termos acesso a visão, experiência e “comportamentos gerenciais” de quase todos os coordenadores das 14 bibliotecas. Para as primeiras duas perguntas do questionário, queríamos saber se os respondentes vivenciaram a gestão de projetos e como essa experiência se iniciou:

Quadro 8 – Profissionais que possuíam vivência com a gestão de projetos.

	SIM	NÃO
Respondentes que possuíam vivência com a gestão de projetos.	7	8
Experiência iniciada pela biblioteca do órgão federal que está atualmente.	3	
Experiência iniciada em biblioteca de outro órgão.	2	
Experiência iniciada através de cursos/qualificações/treinamentos (sejam esses prestados pela atual biblioteca ou por iniciativa própria).	2	
Coordenadores	4	5

Fonte: A autora, 2021.

A gestão de projetos é bem mais que isso, como visto na seção sobre a gestão de projetos, que se trata de um empreendimento com início, meio e fim, com a intenção e o foco de desenvolver atividades que resultem em produtos ou ações de organização para o ambiente. Essas atividades são transformadas em práticas que passam a serem rotineiras para os locais que utilizam a gestão de projetos. Ou seja, se torna parte de suma importância para a maturidade, práticas e memórias gerenciais do ambiente, não se tratando apenas de simples forma de administrar.

Existem ainda, os profissionais que associam a gestão de projetos com o planejamento estratégico, como o bibliotecário G que falou que a gestão de projetos é o “planejamento e execução estratégica de atividades”, assim como o bibliotecário K que disse “De maneira sumária: É o planejamento para alcance de objetivos”, esses profissionais não compreendem de fato a essência da gestão de projetos, logo, qual o objetivo de utilizar algo em minha unidade de informação que eu não sei quais serão os ganhos ?

Alguns outros bibliotecários coordenadores que não possuem vivência com a gestão de projetos ainda responderam que a gestão de projetos “É uma área relacionada a administração que trata do planejamento, execução e acompanhamento de projetos” (BIBLIOTECÁRIO J, 2021) e que esse planejamento é a “Liderança que

deve permear determinadas iniciativas que visam melhorar a gestão de uma unidade de informação” (BIBLIOTECÁRIO I, 2021).

Na resposta desse último bibliotecário, podemos ressaltar um ponto onde pode desestruturar e pôr em risco todo o andamento de uma gestão por meio de projetos, “a LIDERANÇA”, ficou claro na seção 2.2.2 que a gestão de projetos não se desenvolve apenas na cúpula da unidade, mas a grande questão é se integrar com todas as demandas, funcionários e setores para que o objetivo seja alcançado de forma rápida, íntegra e contínua.

Os bibliotecários coordenadores que já obtiveram vivência com a gestão de projetos também relataram o que compreendem da gestão de projetos. Por exemplo, o bibliotecário A relatou que se trata de “Gerir, supervisionar e controlar resultados de projetos, seja do plano de rotina do trabalho e entre outros”, já o bibliotecário B diz que “É o uso de ferramentas e técnicas para que o mesmo seja bem-sucedido”, já o bibliotecário E e H, respectivamente, “É uma importante ferramenta para gerir atividades do dia a dia.” e “Desenvolver ações assertivas”.

Foi possível notar diferença entre esses 4 profissionais, os dois primeiros conseguem se aproximar um pouco mais do que conhecemos por gestão de projetos, mesmo com “limitações” desse entendimento. Pode-se observar isso sob o olhar que Atkins (2004) teve sobre a gestão de projetos nas unidades informacionais.

É necessário que os profissionais na gestão desses espaços estejam “abertos” e empenhados a receber inovações que sejam capazes de modificar e melhorar as práticas, metodologias e ferramentas que serão utilizadas no ambiente, passando de ser apenas uma menção em algumas pesquisas, para a realidade no cotidiano das unidades informacionais (ATKINS, 2004)

É necessário demonstrar a importância da gestão de projetos em uma unidade de informação, por isso procurar entender qual a atual situação das bibliotecas universitárias participantes desta pesquisa, possibilitou identificar qual a situação em que as unidades de informação se encontram mediante o uso da gestão de projetos e qual o nível de interação e maturidade existentes.

Com a utilização do modelo PMMM (KERZNER, 2006), foi possível visualizar que diversos pontos, que são de responsabilidade do gestor responsável pelo ambiente, estão abaixo do que Kerzner (2006) diz ser necessário para que a organização possa desenvolver suas atividades de maneira satisfatória e alcance níveis superiores em relação a gestão do seu ambiente.

A seguir, a análise continua, agora, separando as comparações entre setorial versus setorial, bibliotecas cujo bibliotecário gestor tem experiência em gestão de projetos versus os bibliotecários gestores que não detêm nenhuma experiência com a gestão de projetos. A fim de conhecer sobre como essa interação, anterior ou atual, com a gestão de projetos reflete sobre suas demandas e decisões dos bibliotecários.

4.3 ANÁLISE DE UNIDADE VERSUS UNIDADE

Nesta subseção iremos analisar o resultado dos dados gerados, separando eles por setorial, a fim de analisar se as respostas modificam quando o bibliotecário gestor ou algum bibliotecário da setorial, em questão, possui vivência com a gestão de projetos, subentendendo que quando tem essa interação em sua bagagem profissional, seja por cursos, treinamentos, capacitações, compreendem de forma mais assertiva e com maior significância o poder que a gestão de projetos carrega, podendo resultar em ganhos significativos para a biblioteca (KERZNER, 2006; COBO-SERRANO E ARQUERO-AVILÉS, 2017).

Para realizar a separação de forma clara e simples, como visto na subseção anterior, separamos e nomeamos os bibliotecários de A à O, agora, as bibliotecas foram separadas em números. Para demonstrar de forma mais objetiva, foi construído um quadro separando entre profissionais que possuem vivência com a gestão de projetos e qual a sua biblioteca, e aqueles que não possuem essa vivência e as suas respectivas bibliotecas. O intuito desta subseção é avaliarmos se existe divergência entre as respostas quando 10 ou mais profissionais da biblioteca possuem algum tipo de interação com a gestão de projetos. Vejamos a seguir:

Quadro 9 – Separação entre bibliotecas com profissionais que possuem vivência ou não, na gestão de projetos.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE	
UNIDADES QUE POSSUEM AO MENOS UM PROFISSIONAL COM VIVÊNCIA NA GESTÃO DE PROJETOS.	UNIDADES QUE NÃO POSSUEM NENHUM PROFISSIONAL COM VIVÊNCIA NA GESTÃO DE PROJETOS.
Biblioteca 100 (Bibliotecário A)	Biblioteca 700 (Bibliotecário C)
Biblioteca 200 (Bibliotecário B e L)	Biblioteca 800 (Bibliotecário G)
Biblioteca 300 (Bibliotecário E)	Biblioteca 900 (Bibliotecário K)
Biblioteca 400 (Bibliotecário D, F e J)	
Biblioteca 500 (Bibliotecário H e M)	
Biblioteca 600 (Bibliotecário I, N e O)	

Fonte: A autora, 2021.

Como podemos notar, 66,6% das unidades desta instituição (de acordo com os dados da pesquisa e a quantidade de respondentes) tem ao menos um profissional que já teve ou tem interação com a gestão de projetos, sejam essas vivências em instituições passadas, ou na atual com o desenvolvimento de algum projeto em isolado (como foi visto que 3 profissionais já tiveram esse contato pela própria instituição que estão no momento).

As perguntas do questionário (anexo A) possibilitam a nossa visão perante o cenário atual das bibliotecas, mas como essas bibliotecas estão? O que ocorre quando temos um profissional que possui algum conhecimento com relação a gestão de projetos em uma unidade e em outra não? Será que há mudanças nas respostas? Níveis muito diferentes entre essas unidades?

Os bibliotecários das unidades 100, 200, 300, 400, 500 e 600, responderam para as perguntas 6º, 8º, 10º e 11º, que concordam parcialmente (+1) (retiramos a média de acordo com o que os bibliotecários citados responderam para essas perguntas em específico) com as informações que foram expostas nas perguntas. Onde as perguntas foram selecionadas com o intuito de entender se os processos são vistoriados e monitorados para que haja o bom desenvolvimento da unidade e se os bibliotecários chefes se empenham em apoiar a gestão de projetos nas bibliotecas.

Para a 10ª pergunta do questionário (Os bibliotecários chefes compreendem e atuam de forma aberta junto aos demais bibliotecários durante todo o processo de gerenciamento dos projetos desenvolvidos na biblioteca.), temos as respostas dos bibliotecários B (coordenador na biblioteca 200) e L (bibliotecário da biblioteca 200), que em conjunto, assimilam que concordam plenamente (+3) que há essa atuação de forma aberta e conjunta em relação aos processos da biblioteca 200.

Assim como na pergunta 11º (Na realização dos projetos desenvolvidos pela biblioteca existe o monitoramento e controle das atividades, para que possam ser monitorados os possíveis erros ao longo do projeto, podendo minimizar os impactos que serão gerados por esses erros?), os mesmos bibliotecários, B e L, concordam (+2) que esse monitoramento é realizado.

Nas bibliotecas 200 e 500, os profissionais bibliotecários responsáveis pelas bibliotecas possuem a vivência na gestão de projetos, com isso, podemos ver que a interação e ligação entre o bibliotecário gestor da unidade e os demais bibliotecários ocorre de maneira satisfatória. Em vista que, as respostas percorrem de maneira similar entre eles. Já nas bibliotecas 400 e 600, onde o profissional com vivência com

a gestão de projetos não se trata do coordenador responsável pela unidade, é possível notar divergência nas respostas.

Para os bibliotecários da biblioteca 400 e da 600, respectivamente, a pergunta de número 8º (Os bibliotecários chefes apoiam e apresentam a gestão de projetos através de palestras, artigos e cursos para os bibliotecários da biblioteca) tem a média de -1 (discordam parcialmente), demonstrando que a falta de conhecimento e vivência com a gestão por parte do bibliotecário gestor, interfere diretamente nos resultados e demandas da sua unidade.

Já nas unidades 700, 800 e 900, que apenas os bibliotecários gestores responderam ao questionário, mas não têm nenhum tipo de vivência ou interação com a gestão de projetos, foi possível notar que na pergunta 17º (É possível identificar a gestão de projetos nos processos cotidianos realizados na biblioteca) os bibliotecários dizem, em média, que concordam (+2) que é identificável a gestão de projetos nas unidades.

Porém, como nos exemplos anteriores, não se torna possível comparar as respostas dos bibliotecários gestores com os demais bibliotecários das unidades em questão. Sendo necessário esclarecer que, os bibliotecários gestores das bibliotecas 700, 800 e 900, podem achar que as suas atividades estão enquadradas na gestão de projetos, mas não estarem, pois para o bibliotecário C, (responsável pela biblioteca 700) gestão de projetos “É uma forma de administrar e acompanhar o passo a passo de um projeto de forma clara e objetiva.” Quando sabemos que segundo o PMBOK (2013), gestão de projetos é:

[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos, [...] realizado por meio da aplicação e integração apropriadas de processos de gerenciamento de projetos agrupados logicamente (PMBOK, 2013, p. 417).

Da mesma forma, os bibliotecários G e K também não demonstram compreender a gestão de projetos conforme o pensamento de alguns autores basilares (PMBOK, 2013; VARGAS, 2005; KERZNER, 2011; PMI, 2008).

Foi possível notar que, quando a unidade tem o seu bibliotecário gestor com uma vivência, mínima que seja, na gestão de projetos as respostas e interações entre os profissionais (bibliotecário gestor e demais bibliotecários) se estabelecem de maneira mais alinhadas.

Pois todas as ações que ocorrem na gestão de projetos, são igualmente atribuíveis as demandas da biblioteca, e isto é notada pelo gestor que tem essa vivência, o que aumenta a margem positiva em relação a ser adotada a gestão de projetos para a coordenação de todos os processos gerenciais da biblioteca.

4.4 O GUIA PMBOK E AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UM POSSÍVEL CAMINHO

Como visto durante o desenvolvimento da presente pesquisa, o Guia PMBOK não se trata de uma metodologia, ele corresponde a um conjunto de referências e padrões, e são justamente esses dois pontos que podem auxiliar na organização das unidades de informação, uma vez que a organização é capaz de fazer sua própria metodologia (KERZNER, 2020), desde que compreenda e saiba executar as ações necessárias para o seu ambiente.

Foi possível compreender que as bibliotecas que serviram de amostra para esta pesquisa, têm uma organização para solucionar seus problemas diárias, mas mediante o resultado do PMMM, se é entendido que essas ações não estão atendendo de maneira satisfatória para que as unidades desenvolvam o seu gerenciamento da melhor maneira.

O guia PMBOK apresenta pontos que garantem ao gestor a execução de seus projetos da melhor maneira, mesmo que não tenham sido desenvolvidos para unidades de informação, os pontos como: riscos, comunicações, escopo, custos, tempo e integração, se ajustam mediante as necessidades de onde for inserido.

O profissional bibliotecário pode fazer uso do Guia PMBOK como base para desenvolver sua própria metodologia, uma vez que o guia é estruturado com a finalidade de direcionar o responsável pelo ambiente a adquirir conhecimentos, habilidades, afim de que haja desenvolvimento profissional e organizacional.

O resultado indicando que as 14 bibliotecas ainda não se encontram no âmbito da maturidade gerencial, se torna justificativa para demonstrar que os gestores das bibliotecas necessitam adotar metodologia que seja capaz de suprir todas as suas necessidades, assim como ferramentas que se adequem corretamente as suas atividades, não só o uso das simples planilhas do Excel.

Porém, um ponto importante a ser discutido e evidenciado, é que todos os pontos que são expostos no guia podem ser executados nas bibliotecas, mas para que haja melhor desenvolvimento, é necessário que haja a integralização de todos. Uma das vantagens em se utilizar o guia PMBOK, é que ele é capaz de integralizar todos os pontos de um projeto.

Do início ao fim do projeto, todos os pontos precisam estar interligados, esse ciclo de vida garante que todos envolvidos no projeto sejam capazes de compreender, desenvolver e finalizar todas as suas atividades de maneira correta.

Então, a formalização de uma metodologia, baseada no PMBOK, adaptada as bibliotecas estudadas, pode ser o primeiro passo para o sucesso do gerenciamento de projetos neste ambiente. Isto pode auxiliar na capacidade de suprir necessidades informacionais, ajustar as atividades, desenvolver competências necessárias para executar um bom projeto e demonstrar como elaborar as ações necessárias para melhoria da biblioteca. Essa pode ser uma rota alternativa para as bibliotecas desta amostra, tendo em vista que não possuem uma metodologia própria apropriada para as suas demandas.

Uma vez que, é importante que o gestor da biblioteca entenda que é necessário que ele obtenha conhecimento de todos os seus processos, para que quando for pensado a metodologia e em ferramentas para elaborar e executar as suas atividades, sejam criados da melhor maneira. O conhecimento do gestor sobre a sua unidade é imprescindível para que o uso do PMBOK seja aproveitado da melhor maneira.

É importante lembrar que o guia PMBOK, como o nome já diz, se trata de um guia, a necessidade de ajustes, acompanhamento e interesse do gestor responsável pela unidade são muito importantes. O direcionamento e as demonstrações que são feitas pelo guia PMBOK garantem que o profissional tenha um apoio, um auxílio, mas é necessário que ele saiba reconhecer e compreender as reais necessidades de sua unidade e seja capaz de ajustar todos os pontos expostos no guia PMBOK para a sua realidade organizacional.

Na próxima seção, será possível ver como a autora significou para si mesma todos os resultados que foram obtidos através dessa pesquisa, no levantamento bibliográfico e nas respostas dos questionários. Bem como uma conclusão sobre todo o desenvolvimento da dissertação e quais podem ser as opções que os bibliotecários e suas bibliotecas podem ter quando se utilizam de um gerenciamento através da gestão de projetos.

5 CONCLUSÕES

Nesta seção é exposto as reflexões e conclusões que foram geradas após a finalização desta pesquisa, com o intuito de deixar em aberto para que pesquisadores possam explorar ainda mais a temática da gestão de projetos nas unidades de informação.

5.1 REFLEXÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as práticas organizacionais que se associam ao gerenciamento de projetos no sistema integrado de bibliotecas da Universidade Federal, localizada no nordeste do Brasil. Para tanto, foi aplicado o questionário da fase II do Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos, PMMM proposto por Kerzner (2006). Alcançado o objetivo, e gerando a partir dos dados analisados algumas proposições descritas a seguir.

O primeiro passo é a designação de um gestor de projetos, que pode ser a coordenação da biblioteca ou um bibliotecário cujo projeto esteja sendo desenvolvido no seu setor. Sem um responsável por prover a integração as partes, haverá muita dificuldade em gerar um direcionamento único e as atividades tenderão a ser realizadas isoladamente, distantes de um único propósito. Este gestor deve reconhecer a utilidade e importância da gestão de projetos, seu ciclo de vida e estar comprometido com todo o percurso necessário para avançar em relação a este processo no seu ambiente.

Os colaboradores, aqui retratados pelos bibliotecários e auxiliares devem entender os conceitos básicos e as práticas em gestão de projetos. Sem este entendimento por parte deles, ficará muito difícil que as práticas sejam internalizadas no dia a dia. Há uma lacuna na formação dos bibliotecários nas disciplinas em relação à gestão de projetos, o que os afastam das discussões sobre a temática e dificulta a interação com a gestão que intenciona implantar a metodologia de gestão.

É necessário que alguns profissionais percebam os resultados possíveis da implantação da gestão de projetos e busquem qualificação de especializações. As instituições formadoras dos profissionais bibliotecários deveriam refletir melhor sobre o perfil do profissional, revisando os projetos pedagógicos dos seus cursos, a fim de incluir disciplinas que capacite o estudante nesta área.

Importante também a criação de um ambiente que favoreça a implantação da cultura em gestão de projetos. Tema abordado por Silva, Ferreira e Salcedo (2019) que identificaram em sua pesquisa quatro elementos favoráveis neste contexto: a definição de critérios de aceitação dos projetos (definindo o encerramento do mesmo), e as restrições do que será realizado no projeto; a definição da metodologia que será aplicada na biblioteca; o papel dos coordenadores da biblioteca no que diz respeito ao processo de inspiração e engajamento da equipe no projeto, e; realizar o acompanhamento do orçamento *versus* financeiro do projeto. A disseminação destes elementos poderá ajudar a criar ambiente propício para os colaboradores mergulharem nas possibilidades que a gestão de projetos traz.

Além disso, os coordenadores das bibliotecas precisam dar apoio aos seus colaboradores durante as fases de planejamento e execução do projeto, atuando junto a todo o seu quadro de colaboradores para dar suporte às práticas em gerenciamento de projetos, para que possam facilitar suas vivências diárias. Para tanto, os coordenadores precisam conhecer cada setor da sua unidade e ferramentas que são utilizadas na organização. E, para facilitar o entendimento sobre a metodologia implantada, os bibliotecários chefes podem promover palestras, minis cursos e discutir coletivamente sobre as experiências diárias nas bibliotecas.

Um outro passo importante é a implantação de metodologia estruturada adaptada com práticas e ferramentas específicas para a realidade das bibliotecas. Como podemos ver, existem ferramentas que podem ser adaptadas e utilizadas nas bibliotecas, porém, necessário que existam metodologias específicas e ferramentas específicas para esses ambientes.

As metodologias devem prever as fases do gerenciamento: planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, com as lições aprendidas. A utilização de técnicas de gestão a partir destas fases, dará suporte as coordenações e gestão no desenvolvimento dos projetos.

Ademais, fazem parte do gerenciamento: a identificação clara do escopo, no desenvolvimento do plano de projeto, a determinação das responsabilidades dos membros da equipe, o monitoramento dos riscos, das premissas, do cronograma das atividades, orçamento detalhado e mecanismos de controle de qualidade. Bem como a necessidade de replanejamento pela ocorrência de fatores inesperados. Estas boas práticas permitirão reduzir custos, melhorar os controles de qualidade e otimizar recursos e esforços

Para atingir a fase II e caminhar para a maturidade, é fundamental criar um sistema de integração. É papel do coordenador envolver a equipe e integrar as atividades deles, de forma a que haja um fluxo coeso e que dê dinamismo ao processo. Para tanto, a equipe de projeto deve participar das discussões iniciais no planejamento, de forma que cada setor contribua e alinhe suas demandas com os demais.

As proposições realizadas acima tiveram como objetivo auxiliar na contextualização das práticas e ferramentas em gestão de projetos em bibliotecas, a partir do estudo de caso de bibliotecas universitárias.

Por fim, com base nos dados adquiridos e analisados, foi possível perceber que existem ações que se associam a gestão de projetos, porém, as bibliotecas não fazem uso da gestão de projetos de maneira estruturada e fundamentada para os ambientes. É necessário que os profissionais bibliotecários compreendam a importância de formalizar uma metodologia, ações, técnicas e ferramentas que sejam capazes de suprir suas demandas diárias de maneira muito mais simples e ágil.

Com uma metodologia pensada diretamente para as bibliotecas, ferramentas e técnicas o desenvolvimento das unidades pode ocorrer de maneira mais fluída e com maior assertividade. No decorrer da análise dos dados, foi possível identificar que alguns profissionais que participaram da pesquisa, compreendem a importância e os resultados que a gestão de projetos pode assegurar para a biblioteca, porém, não sabem como aplicar ao espaço.

A criação e implementação de uma metodologia, com técnicas e ferramentas direcionadas para a biblioteca, resultará em um ambiente com profissionais mais capacitados, com total domínio de suas demandas e com resultados ainda mais satisfatórios em ações costumeiras e nas inovações que a unidade se direcionar.

5.2 DIFICULDADES E PESQUISAS FUTURAS

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, foram encontradas algumas dificuldades de execução, sendo algumas delas: recuperação de documentos de acordo com a temática; a pandemia da COVID-19; bibliotecas fechadas; outros fatores de ordem pessoal.

Durante a recuperação dos arquivos para a construção literária da presente pesquisa, não foi obtido muitos retornos que pudessem ser proveitosos para o

desenvolvimento. Embora alguns dos trabalhos relatassem sobre a gestão de projetos, pouquíssimos retratavam a gestão de projetos em unidades de informação.

Se tratando da coleta de dados, a COVID-19 acabou reduzindo os nossos meios de coleta, onde seria desenvolvido entrevistas com os profissionais bibliotecários para entender ainda mais sobre as práticas e as vivências que existem nas unidades. Por conta da pandemia da COVID-19, as bibliotecas que foram nossa amostra de pesquisa, também estavam fechadas, dificultando o acesso e no momento que o questionário foi entregue de forma digital, e estavam em processo de organização para retornarem as suas atividades normais.

Além desses pontos, a autora passou por algumas mudanças pessoais, entre mudanças de um estado para outro, problemas familiares e mudanças na rotina, com o nascimento do seu primeiro filho. Pontos que por muitas vezes, desestabilizaram emocionalmente a autora, retardando a conclusão da pesquisa. Mas, foram elaboradas estratégias com sua orientadora e coorientador para que toda a construção da pesquisa fosse realizada e concluída de maneira satisfatória.

Para as pesquisas futuras, é sugerido que os pesquisadores que se interessem sobre a temática de gestão de projetos em unidades de informação, possam realizar ainda mais estudos que se aproximem da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, para que futuros pesquisadores não se deparem com a lacuna que atualmente existe para esta temática. Pesquisas que elucidem sobre a gestão de projetos nesses ambientes, sendo eles privados, públicos ou terceiro setor (ONG's).

Por fim, é premente a construção de uma metodologia que direcione referências, padrões e ferramentas que se ajustem melhor para o ambiente informacional. Este último ponto, é de interesse da autora, uma vez que deseja continuar neste campo de pesquisa e desenvolver um guia capaz de elucidar quais as melhores formas e técnicas que os profissionais da informação podem utilizar para desenvolver e manusear nas suas unidades de informação, visando a melhoria contínua do espaço.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JÚNIOR, O.F. **Biblioteca pública: avaliação de serviços**. Londrina: Edue, 2003.
- ALMEIDA, M.C. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2.ed. Brasília: Bricquet de Lemos, 2005.
- ANJOS, B.B. **Planejamento estratégico: um estudo de caso na Biblioteca Universitária Setorial Campus dos Malês**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2018.
- ANNA, J. S.; PEREIRA, G.; CAMPOS, S. O. Sociedade da informação x biblioteconomia: em busca do moderno profissional da informação (MIP). **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2kyY5XA>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- ANSOFF, I.H. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANZOLIN, H.H.; SERMANN, L.I.C. Biblioteca universitária na era planetária. **SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**, v. 14, p. 1-14, 2006. Disponível em: < http://repositorio.febab.libertar.org/files/original/47/5012/SNBU2006_091.pdf > Acesso em: 07 abril 2020.
- ARAÚJO, C.A.A. Biblioteconomia: fundamentos e desafios contemporâneos. **Folha de Rostto**, v. 3, n. 1, p. 69-79, jan./jun., 2017. Disponível em: < <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderostto/article/view/193/150> > Acesso em: 10 ago. 2020.
- ARAÚJO, C.A.A. **O que é ciência da informação**. Belo Horizonte: KMA, p. 132, 2018.
- ARQUERO-AVILÉS, R.; COBO-SERRANO, S.; SIMÓN, L.F.R. International presence of project management in the university curricula in Library and Information Science. **Qualitative and Quantitative Methods in Libraries**, v. 3, n. 2, p. 367-375, 2014. Disponível em: < <http://qqml-journal.net/index.php/qqml/article/view/145/155> > Acesso em: 09 dez. 2020.
- ATKINS, S. Projecting success: effective project management in academic libraries. **Proceedings of the IATUL Conferences**, 2004.
- BARBALHO, C.R.S.; BERAQUET, V.S.M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.
- BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BAUTISTA, R.P. **Propuesta de una Metodología de Ayuda a la Decisión para los Procesos de Dirección y Gestión de Proyectos**. 255 f. Tese (Doutorado). Universidad Politécnica de Valencia, 2006.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2.ed. ver. e ampliada. Bauru: Cá entre Nós, 2007.

BEDANI, M.; VEIGA, H. M. da S. Práticas organizacionais: uma contribuição teórica. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Juiz de fora , v. 8, n. 2, p. 428-442, dez. 2015 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202015000300011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 fev. 2022.

BOUER, R.; CARVALHO, M.M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?. **Production**, v. 15, p. 347-361, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/Y3wzPwGLQnWjkdv6MGhWwdD/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 22 maio 2021

BRANCH, R.M. SPICE: A competitive project management paradigm. In: **Competition Forum**. American Society for Competitiveness, 2009. p. 181. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/87e02f6ff6a89dec1c6bcc2718af9c16/1?pq-origsite=gscholar&cbl=39801>> Acesso em: 07 ago. 2020

BREDILLET, C. From the editor: Where do we come from? What are we? Where are we going. **Project Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 3-4, 2005.

BRUSAMOLIN, V.; MORESI, E. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**, v. 37, p. 37-52, 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ci/a/ZygywyHQzGbd3XPGYbqPgKZf/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 17 fev. 2021.

CARPENTER, J. **Project Management in Libraries, Archives and Museums Working with government other external partners**. Oxford, UK: Chandos Publishing, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

CICMIL, S. Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. **Project management journal**, v. 37, n. 2, p. 27-37, 2006.

COBO-SERRANO, S. **La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación**. Análisis docente estudio de producción y visión profesional. Tese (Doutorado). Universidade Complutense de Madrid, 2016.

COBO-SERRANO, S.; ARQUERO-AVILÉS, R. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales

latinoamericanos. **Revista General de Información y Documentación**, v. 27, n. 1, p. 247, 2017. Disponível em: <
<https://pdfs.semanticscholar.org/39a9/2892d0b04194a3f5fe9829567c48c65dc8cd.pdf>
 f > Acesso em: 13 jan. 2021.

COBRA, M. **Plano estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, A. de S.; NASCIMENTO, A. V. do; CRUZ, E. B.; TERRA, L. L.; SILVA, M. R. O uso do método Estudo de Caso na Ciência da Informação no Brasil. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 49-69, jan./jun. 2013. Disponível em: <
https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/43337/2/ve_Ramalho_Marina_COC_2013.pdf
 pdf > Acesso em: 22 maio 2021.

COSTA, L. L. **Gestão estratégica de bibliotecas universitárias**: o caso da biblioteca universitária da UFSC. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 99. 2011

CRAWFORD, L. Developing organizational project management capability: theory and practice. **Project Management Journal**, v. 36, n.3, p. 74-97, 2006.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C.R. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

CURY, M.C.; RIBEIRO, M.S.P.; OLIVEIRA, N.M. Bibliotecário Universitário: representações sociais da profissão. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 86-98, 2001. Disponível em: <
https://www.brapci.inf.br/repositorio/2015/12/pdf_35ede17ce2_0000007683.pdf
 Acesso em: 01 dez. 2020

DUPUIS, Jean-Pierre. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In> CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Análise das organizações perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2007.

FERRAZ, K.M.A. Implantação de um sistema de gestão de projetos na divisão de biblioteca (DIBD) da escola superior de agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ). In: **XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**. 2014. Disponível em: <
<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/654-2037.pdf>
 Acesso em: 04 abril. 2021

FERRAZ, K.M.A. Manual de gerenciamento de projetos da Divisão de Biblioteca. Piracicaba: DIBD/ESALQ/USP, 2017. Disponível em: <
<https://www.esalq.usp.br/biblioteca/pdf/Manual-de-Gerenciamento-de-Projetos-da-DIBD>
 > Acesso em: 10 abril. 2021.

FERREIRA, S.L.; COSTA, M.C.C. A biblioteca na cultura digital: tendências e perspectivas visando um ambiente mais interativo. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16.; **Anais eletrônicos**. SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, Rio de Janeiro. . Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em: <

http://repositorio.febab.libertar.org/files/original/48/4921/SNBU2010_004.pdf >

Acesso em: 07 maio 2021.

FONSECA, E.N. **Introdução à biblioteconomia**. Briquet de Lemos Livros, 2007.

HILLSON, D. Assessing organizational project management capability. **Journal of Facilities Management**. v. 2. n. 3, 2003.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HORWATH, J. A. How do we manage? Project management in libraries: an investigation. Partnership. **The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, v. 7, n. 1, p. 1-34, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2kAaVVI>. Acesso em: 10 out. 2017.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project management journal**, v. 36, n. 4, p. 19-31, 2004.

KACHOKA, N.; HOSKINS, R. Using project management strategy to evaluate the challenges of managing a renovation project at the Chancellor College Library, University of Malawi. **African Journal of Library, Archives & Information Science**, v. 27, n. 2, p. 189-200, 2017. Disponível em: <

<https://www.proquest.com/openview/c70ba39e0763c4673fd75fc0bbfbd29/1?pq-origsite=gscholar&cbl=736345> > Acesso em: 10 mar. 2021.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Project management metrics, KPIs and Dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance**. Nova Jersey: Wiley, 2011.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KLÖPPEL, J.V.; SPUDEIT, D. Subsídios para o planejamento estratégico em Bibliotecas Públicas: estudo de caso na Biblioteca Municipal de Palhoça/SC. **RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 386-403, 2015. Disponível em:

<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8635037/3393> > Acesso em: 19 abril 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

Kostova, T. Transferência transnacional de práticas organizacionais estratégicas: uma perspectiva contextual. **The Academy of Management Review**, 24, 2, 308–324, 1999.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; MACCARI, E. A. A gestão de projetos como apoio ao processo de produção de um periódico científico. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 13, n. 3, p. 612-631, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2kygcwM>. Acesso em: 26 ago. 2019.

LACH, P. R.; ROSENBLUM, B. Sprinting toward Faculty Engagement: adopting project management approaches to build library–faculty relationships. In: DAUGHERTY, Alice. **Project Management in the Library Workplace**. United Kingdom: Emerald, 2018, p. 89-144.

LINARES COLUMBIÉ, R. **Ciencia de la información: su historia y epistemología**. Bogotá: Rojas Eberhard, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 Ed. São Paulo, SP: Bookman, 2006.

MASSIS, B.E. Project management in the library. **New Library World**, Vol. 111 No. 11/12, pp. 526-529, 2010. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074801011094895/full/html> > Acesso em: 30 fev. 2021

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MACEDO, S. M. S.; ORTEGA, C. D. Unidades de informação: termos e características para uma diversidade de ambientes de informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 326–347, 2019. DOI: 10.19132/1808-5245252.326-347. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/84821>. Acesso em: 4 nov. 2021.

MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 6, n. 1, p. 53–66, 2008. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2012>>. Acesso em: 5 dez 2020.

MONTEIRO, N.A.; FALSARELLA, O.M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, p. 81-97, 2007. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/pci/a/bP8Hwj6jcbNTcnV9qCdCZCw/?format=pdf&lang=pt> > Acesso em: 18 nov. 2020.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 173-193, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2572>. Acesso em: 20 fev. 2021.

PACHECO, A.B.; BEDIN, S.P.M. Planejamento estratégico aplicado em unidades de informação. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, v. 27, n. 55, p. 628-653, 2017. Disponível em: < <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/679> > Acesso em: 08 abril 2020

PENNA, C.V. Planeamiento de servidos bibliotecários y de documentación. 2ª ed. Madrid: Oficina de Educación Iberoamericana, 1970.

PINHEIRO, L.V.R.; FERREZ, H.D. **Tesouro brasileiro de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro; Brasília: IBICT, 2014. 208 p.

PMI – Project Management Institute. **OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model**. PMI, 2003.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, Project Management Institute, 2004.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 2 Ed. Philadelphia: Project Management Institute, 2000.

PMI. Project Management Body of Knowledge. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)**. 4ª ed. Project Management Institute, 2008.

PMI. INC. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento De Projetos (PMBOK)**. 6ª ed. (Versão português), 2017.

PRADO, D. S. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima, MG: INDG Tecs. 2008.

RABECHINI JUNIOR, R. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2005.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M.M. de (Org.). **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. Marketing: teoria e prática no Brasil. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RODRIGUES, A.M.M; CASTRO, A.C.; SANTOS, E.B. Gestão em bibliotecas: um estudo realizado na associação recifense de ensino superior. **Biblionline, João Pessoa**, v. 9, n. 1, 2013. Disponível em: < https://www.brapci.inf.br/repositorio/2017/06/pdf_066ee4eaf0_0000019120.pdf > Acesso em: 15 abril 2021

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. Trad. Ana Maria P. Cardoso. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em: < <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22308/17916> > Acesso em: 20 jun 2020.

SCHEIN, E.H. **Organisational Culture and Leadership**. Jossey Bass, San Francisco, 1985.

SHERA, J. Epistemologia social, semântica geral e biblioteconomia. **Ciência da Informação**, v. 6, n. 1, 1977. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/92/92> > Acesso em: 15 set. 2020.

SILVA JUNIOR, A.S.; FERREIRA, I.N.C.; SALCEDO, D.A. Da gestão tradicional para a cultura de gestão de projetos em bibliotecas: o caso das Instituições de Ensino Superior do Recife. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 427-447, maio 2019. ISSN 1980-6949. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1234>>. Acesso em: 04 fev. 2022.

SILVA JÚNIOR, A.S.; SALCEDO, D.A.; BARBOSA, D.T.; FERREIRA, I. N. C; BARROS, L. A gestão de projetos em bibliotecas universitárias: análise sobre as práticas. **Revista ACB**, Florianópolis, v.25, p. 142-156, 2020.

SILVA, M. I. R. **Planejamento estratégico na gestão de bibliotecas universitárias: um estudo de caso da biblioteca da Universidade Federal Rural da Amazônia**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Biblioteconomia, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

SILLOS, M.A.; BARBALHO, S. C.M.; SILVA, E.C.C. **Implantação de um Escritório de Projetos em uma Instituição de Ensino Superior**. UNIARA v1.2, 2012. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Sanderson-Barbalho/publication/319262986_Implantacao_de_um_Escritorio_de_Projetos_em_uma_Instituicao_de_Ensino_Superior/links/599ee61245851574f4b87189/Implantacao-de-um-Escritorio-de-Projetos-em-uma-Instituicao-de-Ensino-Superior.pdf > Acesso em: 10 abril 2020.

SOUZA, J.A. **O planejamento estratégico em bibliotecas universitárias como instrumento de gestão**. São Cristóvão, SE, 2016. Monografia (Graduação em Biblioteconomia e Documentação), Departamento de Ciências da Informação, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2016

SPUDEIT, D.F.A.O.; FERENHOF, H.A. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, v. 22, n. 1, p. 306-330, 2017. Disponível em: < <https://pdfs.semanticscholar.org/d82d/2aeb48760199ca631901827998090bf93024.pdf> > Acesso em: 08 dez. 2020.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. **Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação**. Brasília: ABDF, v. 1, p. 73-92, 1982. Disponível em: < https://www.brapci.inf.br/repositorio/2011/06/pdf_f220a35953_0017357.pdf > Acesso em: 20 fev. 2020.

TOSI, C.R.; MORO, E.L.S.; MASSONI, L.F.H. O bibliotecário e a competência em gestão no planejamento estratégico. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, SC. Florianópolis. Vol. 24, n. 55 (maio/ago. 2019), p. 01-14, 2019. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/197016> > Acesso em: 22 abril 2021

VARGAS, R.V. **Gerenciamento de projeto**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**. v. 21, n. 5, p. 587-602, 2000.

VERGUEIRO, W. de C. S., MIRANDA, A. C. D. Introdução. In: VERGUEIRO, W. de C. S., MIRANDA, A. C. D. **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: FURG, 2007. p.7-9.

VIANNA, M. **A informação e a biblioteca universitária**. [S.l.: s.n.], 2013. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/miquemv/ss-a-informao-e-a-biblioteca-universitaria>>. Acesso em 06 abr. 2022.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 7, n. 1, p. 24–44, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1987>>. Acesso em: 5 abril. 2021.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial management & Data systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005. Disponível em: < <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=8822643> > Acesso em: 10 jun. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DE PROJETOS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Prezado (a),

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário, para desenvolvimento da minha dissertação do mestrado acadêmico em Ciência da Informação, pela UFPE, sob orientação da prof^a Edilene Silva e com coorientação do prof. Antonio Júnior.

A sua ajuda será importantíssima, por isso pedimos a franqueza e clareza nas respostas que serão mantidas em absoluto sigilo.

Desde já agradeço a sua atenção e
contribuição.

Ingrid Santos*

TERMO DE CONSENTIMENTO.

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “Gestão de Projetos em Bibliotecas Universitárias” de responsabilidade da pesquisadora: Ingrid Ferreira.

Leia cuidadosamente o que se segue, caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que responda “SIM” ao final deste texto. Saiba que você tem total direito de não querer participar, bem como desistir de responder o mesmo a qualquer momento.

1. O trabalho tem por objetivo entender quais práticas são existentes nas bibliotecas universitárias que se associam a Gestão de Projetos, com o intuito de avaliar através dos resultados que forem computados e interpretados ao longo da pesquisa quais os resultados que uma biblioteca pode obter pelo uso da gestão de projetos na coordenação e estruturação das atividades que são desenvolvidas pelo ambiente;
2. A participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário rápido, que tem por intuito identificar a atual situação do Sistema Integrado de Bibliotecas em relação ao uso da Gestão de Projetos nas bibliotecas;
3. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

4. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

5. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados (Mantendo a identidade de cada participante em SIGILO ABSOLUTO, apenas os dados gerais serão publicados).

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Ingrid Ferreira, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (81) 98275-0008, e-mail: ingrid.naara@ufpe.br. Podem estabelecer contato ainda com a orientadora, Dr^a Edilene Silva, e-mail: edilenesilva.ufpe@gmail.com, ou com o coorientador da pesquisa, Dr^o Antonio Júnior, e-mail: silvajunior.as@gmail.com.

Agradecemos desde já a sua participação!

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. *

☐ SIM

☐ Não

Questionário sobre "Gestão de Projetos em Bibliotecas Universitárias"

1) De qual biblioteca do SIB você faz parte? *

- 100 ☐
- 200 ☐
- 300 ☐
- 400 ☐
- 500 ☐
- 700 ☐
- 800 ☐
- 900 ☐
- 1.100 ☐
- 1.200 ☐
- 1.300 ☐
- 1.400 ☐
- 1.500 ☐
- 1.700 ☐

Questionário destinado a todos os bibliotecários da unidade.

2) Você possui vivência com a gestão de projetos? *

- ☐ SIM
- ☐ Não

Se sim, como iniciou sua experiência?

3) O que você compreende por gestão de projetos? *

8) Os bibliotecários chefes apoiam e apresentam a gestão de projetos através de palestras, artigos e cursos para os bibliotecários da biblioteca. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9) A biblioteca possui um planejamento regrado e compromissado para atender da melhor forma possível as demandas que surgem no cotidiano e no desenvolvimento dos projetos. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10) Os bibliotecários chefes compreendem e atuam de forma aberta junto aos demais bibliotecários durante todo o processo de gerenciamento dos projetos desenvolvidos na biblioteca. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11) Na realização dos projetos desenvolvidos pela biblioteca existe o monitoramento e controle das atividades, para que possam ser monitorados os possíveis erros ao longo do projeto, podendo minimizar os impactos que serão gerados por esses erros? *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12) É estabelecido a utilização de cronogramas para organização das atividades executadas pela biblioteca, com monitoramento do bibliotecário chefe responsável pela setorial. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13) Os bibliotecários em minha biblioteca têm bom conhecimento de como utilizar a gestão de projetos. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14) Existe a utilização de ferramentas (tabelas, planilhas ou listas) para auxiliar o processo de planejamento, execução e monitoramento das atividades e projetos desenvolvidos pela biblioteca. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15) Nosso bibliotecário chefe e bibliotecários, de cada setorial, foram treinados e passaram por aperfeiçoamento profissional para trabalhar com a gestão de projetos nas bibliotecas. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16) Os coordenadores de cada setorial, juntos com a responsável pelo SIB e o gestor do centro (ex.: 100, 200, 300, entre os demais) atuam em parceria para realização do gerenciamento e monitoramento de projetos específicos que envolvam todas as partes. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

17) É possível identificar a gestão de projetos nos processos cotidianos realizados na biblioteca. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18) A biblioteca possui gerenciamento e controle das aquisições feitas, realizando um processo de planejamento de aquisição de produtos e serviços para a biblioteca. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19) Minha biblioteca estimula a participação em cursos direcionados para o uso das práticas e ferramentas da gestão de projetos, com o intuito de buscar o aperfeiçoamento dos colaboradores. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

20) O gestor da biblioteca realiza o monitoramento das ações executadas pelos bibliotecários da sua setorial, com o intuito de identificar possíveis ações/atividades que necessitem ser modificadas para o avanço e alcance da excelência do projeto como um todo. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

21) Minha biblioteca considera e trata a gestão de projetos como suporte primordial no desenvolvimento das atividades diárias, e não apenas como possível auxílio em momentos fixados. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22) Existe a realização de aperfeiçoamento, por meio de cursos/palestras, da equipe da biblioteca quanto ao modo de gerenciar o espaço. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

23) Existe a busca de aperfeiçoamento por parte do coordenador da biblioteca quanto ao entendimento do uso da gestão de projetos dentro da biblioteca, para alcance de novos horizontes. *As respostas são interpretadas entre graus numéricos entre: Discordo totalmente (-3) (-2) (-1) (0) (+1) (+2) (+3) Concordo totalmente. *

	(-3)	(-2)	(-1)	(0)	(+1)	(+2)	(+3)
.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24) Você é o coordenador responsável pela setorial em que trabalha? *

- ☐ SIM
- ☐ NÃO