



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS RECIFE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

MARÍLIA GABRIELA PALMEIRA GONDIM

A ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um
estudo de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro

Recife
2023

MARÍLIA GABRIELA PALMEIRA GONDIM

A ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo
de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Biblioteconomia do Campus Recife da
Universidade Federal de Pernambuco –
UFPE, na modalidade de monografia,
como requisito parcial para a obtenção do
grau de bacharel em Biblioteconomia.

Orientador (a): Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Júnior

Recife
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Gondim, Marília Gabriela Palmeira.

A atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos: um estudo de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro / Marília Gabriela Palmeira Gondim. - Recife, 2023.

55 : il.

Orientador(a): Antonio de Souza Silva Júnior
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Biblioteconomia, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Gestão de projetos. 2. Biblioteca universitária. 3. Biblioteconomia. 4. Atuação bibliotecária. I. Silva Júnior, Antonio de Souza. (Orientação). II. Título.

020 CDD (22.ed.)



Serviço Público Federal
Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

A ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro

MARÍLIA GABRIELA PALMEIRA GONDIM

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora, apresentado no Curso de Biblioteconomia, do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

TCC aprovado em 27 de abril de 2023

Banca Examinadora:

Antonio de Souza Silva Júnior – Orientador (a)
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Edilene Maria da Silva – Examinador (a) 1
Universidade Federal de Pernambuco - DCI

Ingrid Naara Carlos Ferreira – Examinador (a) 2
Mestra PPGCI/UFPE

AGRADECIMENTOS

Escrever estas palavras é mais do que um simples agradecimento, é uma forma de expressar minha gratidão e emoção por todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante essa longa, muito longa, longuíssima, jornada.

A princípio agradeço aos meus pais, Darcylene e Maurício, que me deram o maior presente da vida: a oportunidade de estudar. Obrigada por cada sacrifício, cada palavra de apoio e incentivo, pelas caronas aos sábados de manhã e pela janta favorita à mesa, sempre voltava para casa nas sextas. Aos meus pais, Érida e Agostinho, por me acolherem durante os 3 primeiros anos da graduação em sua casa, pelos conselhos, risadas e noites divididas entre Largados e Pelados e Os Simpsons.

Vocês são os melhores pais do mundo, e eu sou a pessoa mais sortuda por tê-los ao meu lado. Obrigado por sempre me amarem, por me apoiarem e por serem a minha rocha, em todos os momentos. Este trabalho é tão meu quanto é de vocês, e sem a ajuda e o incentivo de vocês, nada disso seria possível. Eu amo vocês do fundo do meu coração e espero poder retribuir todo o amor e carinho que recebi de vocês. Obrigada por serem os melhores pais do mundo.

Aos meus amigos de curso, Kênia, Paula, Bia, Bea e tantos outros, por sempre estarem ao meu lado, compartilhando conhecimentos, ideias, experiências, risadas, choros e trabalhos que pareciam nunca ter fim. A Diogo, por absolutamente TUDO que percorremos ao longo dos anos vividos no DCI e pelos memes de pugs e gatinhos que nos mantêm unidos.

A Jéssica por, mesmo desaparecendo por no mínimo 7 dias úteis no WhatsApp, ser a amiga que vai sempre quebrar o clima pesado e me fazer dar risada e me convencer a fazer uma viagem de 1 hora e meia de Recife a Jaboatão pra dar rolê com todos. A Lukas, por sempre ter assunto nas caminhas até o estágio, pela proteção, pelo acolhimento, pelas piadas de tiozão, pela compreensão, pelas broncas e por todas as tardes de 14h às 17h em que estive do outro lado da tela me dando suporte durante os últimos meses.

A Juliana e Bárbara, por serem confidentes e conselheiras. Por serem minha segunda família. Sei que posso contar com vocês a qualquer momento e isso é uma das maiores bênçãos que a vida me deu.

A Matheus por estar sempre ao meu lado durante esta jornada tão importante em minha vida. Bae, você é o meu melhor amigo, meu confidente e meu companheiro. Obrigada por me dar suporte emocional, por me encorajar e por me fazer sorrir, mesmo nos momentos mais difíceis. Você sempre esteve disposto a ouvir minhas ideias e preocupações, e me apoiou em cada passo que dei. Sua paciência, compreensão e amor foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar a este trabalho com todo o meu coração. Obrigada por ser meu parceiro em todos os momentos, por compartilhar meus sonhos e por me ajudar a realizá-los. Sou grata por tê-lo ao meu lado nesta jornada.

Aos bibliotecários da biblioteca onde os dados dessa pesquisa foram coletados. A disponibilidade, a atenção e a torcida de vocês foram primordiais para a finalização deste trabalho.

E, finalmente, agradeço a Antonio por ser o melhor orientador que alguém pode ter. Seu incentivo, conselhos, palavras amigas, tardes de terapia e muita paciência foram cruciais para minha evolução acadêmica e pessoal. Você foi essencial para que eu chegasse até aqui e sou grata por cada palavra e cada ensinamento. Foram suas palavras que muitas vezes me deram forças para vencer a síndrome da impostora dentro de mim e acreditar em meu potencial.

Obrigada a todos vocês por fazerem parte da minha história e por serem tão importantes na minha vida. Sem a ajuda de vocês, eu não teria chegado até aqui. Vocês são a razão do meu sorriso e da minha realização. Com amor e gratidão, muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar dentro do contexto de uma biblioteca universitária federal brasileira, a presença de práticas em gestão de projetos. Para fundamentar esta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre projetos, gestão de projetos e gestão de projetos em bibliotecas. O estudo se desenvolveu por meio de pesquisa descritiva, com abordagem de natureza qualitativa. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso de uma biblioteca universitária e a coleta dos dados foi realizada mediante uma entrevista semiestruturada, com 14 perguntas para 5 entrevistados, embasada no PMBOK e autores da área. Os resultados obtidos a partir da análise de dados coletados, por meio da pragmática da linguagem, indicam que os bibliotecários entrevistados têm um conhecimento limitado sobre as práticas de gestão de projetos. A falta de conhecimento nesta área, ocasiona em uma atuação informal dos bibliotecários com gerenciamento de projetos, resultando em problemas ao longo do ciclo de vida do projeto. É necessário uma implementação de ferramentas, técnicas e softwares de gerenciamento de projetos na área, assim como a formação e capacitação dos bibliotecários. Conclui-se que, a utilização de práticas e técnicas adequadas é fundamental para o aprimoramento da gestão em bibliotecas, da mesma forma que facilitará o acompanhamento das ações e o controle das atividades dentro da unidade pesquisada.

Palavras-chave: gestão de projetos; biblioteca universitária; biblioteconomia; atuação bibliotecária

ABSTRACT

This study aims to analyze within the context of a Brazilian federal university library, the presence of project management practices. To support this research, a bibliographic review was carried out on projects, project management and project management in libraries. The study was developed through descriptive research, with a qualitative approach. The methodological procedure adopted was the case study of a public university library and data collection was carried out through a semi-structured interview, with 14 questions for 5 interviewees, based on PMBOK and authors in the area. The results obtained from the analysis of collected data, through the pragmatics of language, indicate that the interviewed librarians have limited knowledge about project management practices. The lack of knowledge in this area causes librarians to act informally with project management, resulting in problems throughout the life cycle of the project. It is necessary to implement tools, techniques and project management software in the area, as well as training and qualification of librarians. It is concluded that the use of appropriate practices and techniques is fundamental for the improvement of management in libraries, in the same way that it will facilitate the monitoring of actions and the control of activities within the researched unit.

Keywords: project management; university library; librarianship; librarian performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases genéricas do ciclo de vida dos projetos

19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACR2	Código de Catalogação Anglo-Americano
BRAPCI	Bases de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
GP	Gerenciamento de Projetos
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RABCI	Repositório Acadêmico de Biblioteconomia e Ciência da Informação
RDA	<i>Resource description and Access</i>
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	JUSTIFICATIVA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Geral.....	16
1.2.2	Específicos.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	PROJETOS.....	17
2.2	GESTÃO DE PROEJTOS.....	20
2.3	GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2	CAMPO DE PESQUISA.....	28
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	29
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
4.1	EXPERIÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS.....	31
4.2	PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES.....	32
4.3	GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	34
4.4	FATORES INESPERADOS.....	36
4.5	FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	37
4.6	GESTÃO DE TEMPO.....	39
4.7	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	40
4.8	TOMADA DE DECISÃO.....	42
4.9	PROCESSO DE MONITORAMENTO.....	43
4.10	PROCESSO DE ENCERRAMENTO.....	45
4.11	LIÇÕES APRENDIDAS.....	46
4.12	PERCEPÇÕES.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
	REFERÊNCIAS.....	52
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SOBRE GESTÃO DE PROJETOS.....	56

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças da sociedade em um contexto global, sejam elas pelos aspectos social, econômico, político ou tecnológico, acarretaram em um mercado extremamente competitivo, em que as organizações precisam ser capazes de gerir os desafios de ter clientes exigentes, o avanço da tecnologia, economia de recursos, além de se manter em destaque para que não caiam no esquecimento.

Consideradas como organizações sem fins lucrativos, as bibliotecas, segundo Valentim (2016), enfrentam desafios assim como as demais organizações, exigindo uma nova maneira de atuar e um novo papel a cumprir junto ao público usuário. A autora enfatiza as novas formas de ensino-aprendizagem, a interação com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e o desenvolvimento da competência em informação no público usuário, como os principais desafios contemporâneos enfrentados por essas unidades informacionais.

Diversos setores de uma biblioteca universitária, por exemplo, estão passando por um período de transição e modernização, dos serviços, processos e atividades. Os serviços não se limitam mais ao paradigma do acervo físico, principalmente após a pandemia da Covid-19, estes serviços também estão relacionados aos conteúdos eletrônicos e digitais. Desenvolvimento de soluções online para disponibilização de recursos e serviços, colaboração com outras bibliotecas universitárias para garantir acesso a recursos necessários, incorporação de tecnologias, a substituição do Código de Catalogação Anglo-Americano (AACR2) para o novo padrão de catalogação *Resource description and Access* (RDA), entre outros desafios exige que as bibliotecas universitárias estejam dispostas a se adaptar e inovar continuamente para atender às necessidades de toda a comunidade que atende.

Este cenário torna a abordagem de projeto controlado, por meio do gerenciamento de projetos, particularmente útil para administrar as demandas inovadoras que essa unidade informacional precisa dar à vida. São projetos bem-sucedidos nos quais novos conceitos ou abordagens são desenvolvidos e implementados na empresa.

Segundo Almeida (2005, p. 93) projeto vem a ser “a unidade elementar do processo de planejamento constituindo-se em um conjunto de ações e recursos para a consecução de objetivos concretos, perfeitamente especificados e destinados a

gerar benefícios”. Ou essa, essa unidade elementar, tem como propósito alcançar um objetivo, seja ele a solução de um problema ou a criação de um produto/serviço, de uma organização, através do cumprimento do seu ciclo de vida.

Paralelo a estes empreendimentos únicos e temporários, o gerenciamento de projetos vem se destacando continuamente nas últimas décadas, e esta metodologia específica hoje se tornou algo que muitas áreas de trabalho, práticos e teóricos, não se imaginam sem. Morelli (2007) afirma que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento e habilidades técnicas para promover ações que buscam atingir ou superar as expectativas e demandas das partes interessadas. Essa metodologia permite que as fases do ciclo de vida do projeto, iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (PMI, 2017), tenha um bom desempenho e que passe por pequenas alterações.

Vargas (2009) indica como principais benefícios da aplicação de gestão de projetos: evitar surpresas durante a execução dos trabalhos; desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas com o uso de uma metodologia estruturada; antecipação de situações desfavoráveis; agilidade nas decisões; maior controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido o detalhamento; facilidade e orientação das revisões da estrutura do projeto; otimização na alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários; documentação e facilidade de estimativas para futuros projetos.

Desse modo, o gerenciamento de projetos tornou-se parte de muitas organizações, não apenas no setor privado. Rabechini Junior e Carvalho (2009, p. 4), afirmam que “a comunidade de profissionais e pesquisadores interessados na área tem crescido na mesma proporção que a inovação, que tem um papel preponderante no cenário competitivo atual”. Para Valentim (2016), as bibliotecas precisam desenvolver em suas equipes competências e habilidades para o manuseio efetivo desses novos recursos.

Entretanto, a baixa presença de disciplinas de gestão de projetos nos perfis curriculares do curso de Biblioteconomia no Brasil (AVILÉS; SERRANO; SIMÓN, 2014), fomenta a característica marcante de que bibliotecários enfatizam sua atuação no processamento técnico e segregam as práticas gestacionais. Barros (2017), fala que os processos na instituição pesquisada não estão conectados ao gerenciamento de projetos e que os bibliotecários não estão preparados devido a falta de experiência em gestão de projetos.

Viola (2019) aponta que a atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos no Brasil encontra-se imatura, sendo necessário a expansão da cultura de gerenciamento de projetos na área, bem como formação e capacitação no que tange a aplicação de metodologias, ferramentas, técnicas e softwares de gerenciamento de projetos pelos bibliotecários, com destaque às certificações. E Santos (2022) em seu estudo, afirma que as bibliotecas do sistema integrado analisado, não possuem maturidade na execução das práticas gerenciais que se aproximam da gestão de projetos.

O crescente interesse pelo uso de metodologia de gerenciamento de projetos e suas práticas pode ser notado em bibliotecas internacionais, como podemos observar em algumas pesquisas, Lach e Rosenblum (2018) e Horwath (2012), porém a situação de pesquisas sobre o tema no Brasil não é extensa, ocasionando em uma literatura sobre a gestão de projetos em biblioteca seja majoritariamente internacional.

Souto (2005) alerta esses profissionais para que seja feita uma mudança perante isso, pois o mesmo entende que administrar uma unidade de informação e desenvolver produtos e serviços de informação, exige práticas de gerenciamento para que seus recursos (físicos, financeiros, humanos) sejam aplicados de maneira assertiva e integrada de acordo com os prazos e a qualidade determinada, visando o desenvolvimento e sucesso dessas unidades de informação e seus produtos e serviços de informação.

Portanto, com a necessidade de conhecimento de como as bibliotecas brasileiras se beneficiam com o gerenciamento de projetos, buscou-se reunir dados com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são as práticas de Gestão de Projetos aplicadas por bibliotecários e suas perspectivas acerca do gerenciamento de projetos, em uma biblioteca universitária brasileira?

1.1 JUSTIFICATIVA

O Gerenciamento de Projetos (GP) tem se mostrado cada vez mais importante em diversos setores, incluindo as bibliotecas universitárias. A gestão de projetos é uma atividade que, desde a antiguidade, tem sido praticada informalmente, mas que atualmente se tornou uma área de estudo e prática com técnicas e ferramentas específicas.

Nesse contexto, é importante contextualizar as práticas de GP em bibliotecas universitárias para melhorar sua eficiência e efetividade na execução de projetos. As bibliotecas universitárias enfrentam desafios e complexos, tais como a necessidade de manter-se atualizadas e sem sintonia com as demandas da comunidade acadêmica.

Além disso, a gestão de projetos tem se tornado cada vez mais relevante para as bibliotecas universitárias que buscam se adaptar às mudanças tecnológicas e oferecer serviços de qualidade para seus usuários. Nesse sentido, é importante que os bibliotecários possuam conhecimentos e habilidades em gestão de projetos para que possam desenvolver e executar projetos com eficiência e efetividade. O conhecimento em gerenciamento de projetos pode ser considerado um fator crítico para o sucesso dos projetos em qualquer tipo de organização, assim como as bibliotecas universitárias

No entanto, muitas vezes os bibliotecários não possuem formação específica em gestão de projetos e podem enfrentar dificuldades em planejar, executar e avaliar seus projetos. Nesse sentido, a elaboração de uma pesquisa que contribua na teoria e na prática sobre gestão de projetos em bibliotecas universitárias pode ser uma importante ferramenta para auxiliar os bibliotecários na execução de projetos com sucesso. Os profissionais da informação devem estar preparados para enfrentar os desafios que surgem ao gerenciar projetos e para lidar com as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente em que atuam.

Dessa forma, a pesquisa pode trazer contribuições relevantes para a prática bibliotecária ao apresentar metodologias e técnicas de gestão de projetos que possam ser aplicadas em bibliotecas universitárias, bem como exemplos práticos de projetos bem sucedidos nessa área. O uso de técnicas e ferramentas de gestão pode ajudar os bibliotecários a planejar e executar projetos com maior efetividade, evitando atrasos, custos elevados e baixa qualidade.

Por fim, o interesse na disciplina de Planejamento de Unidades de Informação durante a graduação foi um dos principais fatores que me levaram a escolher esse tema para o trabalho de conclusão de curso. Como monitora da disciplina, pude perceber a importância da gestão eficiente de projetos para o sucesso de uma unidade informacional, além de observar como a aplicação de conceitos e técnicas pode ser desafiadora, mas ao mesmo tempo satisfatória.

Acredito que o estudo aprofundado do gerenciamento de projetos em bibliotecas pode me proporcionar um enriquecimento profissional, tanto na possibilidade de aplicar esses conhecimentos em projetos futuros, quanto na valorização no mercado de trabalho, já que a habilidade em gerenciar projetos é cada vez mais valorizada pelas empresas. Além disso, como futura profissional da informação, entendo que a gestão de projetos é uma competência essencial para atuar com eficiência e eficácia em bibliotecas e centros de informação.

Portanto, a realização de um TCC sobre Gerenciamento de Projetos em bibliotecas universitárias se justifica tanto teórica quanto praticamente, além de ser uma oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

A presente pesquisa tem como intuito principal analisar as práticas em gestão de projetos aplicadas no contexto de uma biblioteca pertencente a uma universidade federal, a fim de apresentar a atuação bibliotecária nesta área.

1.2.2 Específicos

- Analisar as vivências anteriores dos bibliotecários em práticas de gerenciamento de projetos.
- Analisar as práticas e ferramentas no planejamento e execução de projetos da instituição.
- Analisar as práticas e ferramentas no monitoramento e controle de projetos da instituição.
- Analisar as práticas das lições aprendidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROJETOS

Por ter um significado bastante amplo e por ser utilizado em diferentes situações, o termo projeto é frequentemente usado na literatura de diversas áreas do conhecimento, assim como no uso cotidiano. O Dicionário Online de Português, apresenta essas múltiplas definições de projetos, como: a) plano; planejamento que se faz com a intenção de realizar ou desenvolver alguma coisa: projeto de lei; b) esquema; noção inicial, escrita e detalhada, do que se pretende desenvolver; aquilo que se pretende realizar, de acordo com esse esquema: projeto de pesquisa; projeto de limpeza do Rio Tietê; c) [Arquitetura] Plano que se faz antes do início de uma obra, com as descrições, cálculos, orçamento: o projeto de uma igreja; d) Escritura provisória de um texto.

Apesar da aproximação que as duas primeiras definições apresentam ao termo estudado nesta pesquisa, as mesmas não são consideradas cabias para tal. Entretanto, há algumas definições transmitidas pelos pares, principalmente da área do conhecimento de Administração, que apresenta o significado com maior clareza e direcionamento. Maximiano (2010, p.4) declara que “projeto como um empreendimento intencionalmente orientado para um objetivo”. Corroborando com a ideia do autor, Valeriano (2001) especifica projeto como sendo:

[...] um empreendimento temporário realizado para criar um produto ou serviço singular. Compreende ações não rotineiras, não repetitivas que visam à criação de bens ou serviços singulares sendo que cada projeto consiste em um “pacote de trabalho” distinto dos demais trabalhos. (VALERIANO, 2001, p. 12)

É notável que as definições propagadas pelos autores expressam um mesmo conceito, assim como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), o principal guia sobre gerenciamento de projetos desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), que define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017), ou seja, é uma tarefa que visa atingir um objetivo.

Muito se confunde projeto com operação, por ambos apresentarem características similares. Porém o que os diferem é a peculiaridade dos projetos

terem recursos limitados, como afirma Dinsmore (2006, p.19) ao definir projeto como “um empreendimento com começo, meio e fim definidos, dirigidos por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade.”

Via exemplo, é a diferença entre a operação de uma biblioteca universitária e o Projeto Livros para África. A primeira é se trata da execução de uma atividade rotineira, que ocorre de forma contínua e repetitiva, e que geralmente não tem prazo definido, como o empréstimo de livros, a manutenção do acervo, a gestão de recursos e o atendimento ao usuário. Em contrapartida, o segundo é uma iniciativa desenvolvida pela OMUNGA com o intuito de construir uma biblioteca em Luanda, com o recurso de U\$ 87.000,00, iniciada em 2017 e com seu prazo final para 2021 (OMUNGA, 2021), o projeto tem um prazo definido e um conjunto de entregas previstas, como a conclusão da obra e a entrega da biblioteca pronta para uso.

Desta maneira, para ser classificado como projeto, um empreendimento deve apresentar as seguintes características (PMI, 2017):

- a) tempo definido, todo projeto precisa ter um prazo limitado, independente da sua duração precisa ter um início e um fim;
- b) etapas, o projeto deve ser desenvolvido por partes, ter uma evolução;
- c) pessoas, um projeto deve envolver uma equipe de profissionais com conhecimentos em projetos, para que possa ser feito o planejamento, a execução e o controle do mesmo;
- d) orçamento fixo, os recursos disponíveis devem ser limitados e não podem ser ultrapassados;
- e) objetivo, todo projeto deve ter como alvo a entrega de resultados, produtos ou serviços exclusivos.

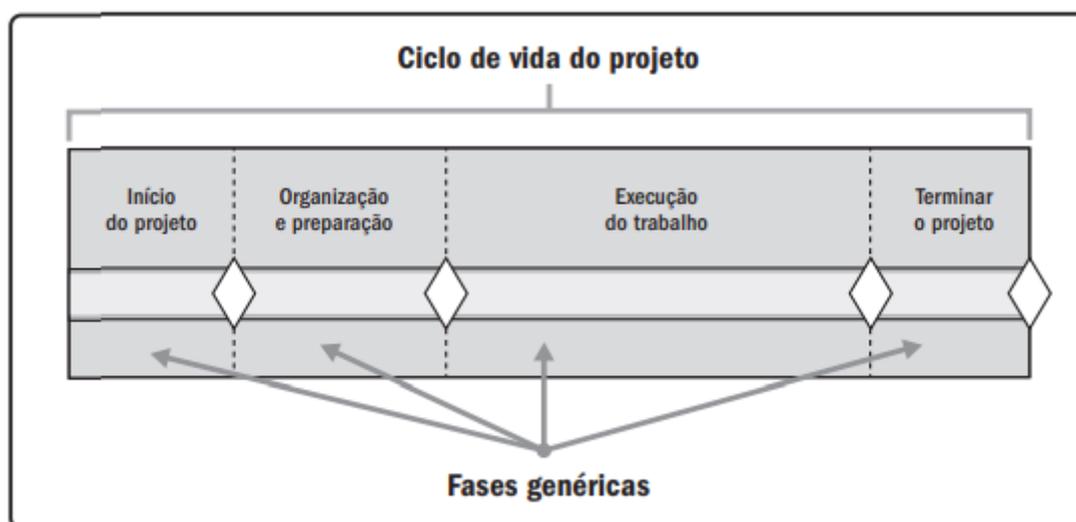
Todas essas características são reafirmadas pelos pares, assim como Vargas (2009), ao definir projeto como:

[...] 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, 2009, p. 6).

Em concordância com o que foi citado anteriormente, um projeto é planejado, executado e controlado, para alcançar seu objetivo. De maneira que, todo projeto precisa percorrer por uma série de fases, denominada de ciclo de vida do projeto,

seja ela sequencial, iterativa ou sobreposta (PMI, 2017). Embora os projetos variem em tamanho e complexidade, qualquer tipo de projeto pode ser mapeado genericamente por essa estrutura. Vargas (2009), desenvolveu 5 fases do ciclo de vida do projeto, são elas: 1) definição; 2) planejamento; 3) execução; 4) controle; e 5) finalização. Cada uma delas foram inspiradas pelas fases genéricas de início, organização e preparação, execução e término do projeto, apresentadas pelo PMBOK, conforme a Figura 1

Figura 1 - Fases genéricas do ciclo de vida dos projetos



Fonte: PMI, (2017, p. 548)

A fase de definição, ou fase de iniciação, é a inicial do projeto, onde a missão e o objetivo do projeto são definidos (VARGAS, 2009). É o momento em que se define e registra a ideia macro, conhecido como termo de abertura, para que todas as partes envolvidas estejam de acordo com a realização do projeto. É nessa sessão de abertura que se toma conhecimento de todas as informações essenciais como, o gestor que será responsável pelo projeto, as limitações de tempo e custo, quais as prováveis dificuldades serão encontradas para a implementação, e qual o resultado que deve ser gerado ao fim do projeto.

Após a aprovação da organização sobre os esforços para a conclusão do projeto, é dado início a fase de planejamento, que é responsável por identificar e selecionar as melhores estratégias de abordagem do projeto, detalhando tudo aquilo que será realizado (VARGAS, 2009). É a etapa em que a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é desenvolvida. Nessa estrutura ocorre o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores, assim como o

cronograma com a indicação de duração, restrição e tarefas do projeto; o plano de gerenciamento de riscos e o de comunicação (PMI, 2017).

A fase de execução é quando se materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente (VARGAS, 2009). Neste momento o foco é realizar as atividades com excelência para que o projeto não passe por problemas. É nesta fase onde os recursos estabelecidos são mais consumidos, e, evidentemente, erros serão cometidos muitas das vezes por algo que foi realizado na fase anterior. É costumeiro que ocorram mudanças nessa fase, como a solicitação de modificação do escopo, seja por iniciativa do cliente ou do gestor do projeto.

Em paralelo a fase anterior, está a fase de monitoramento e controle, que tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto de modo a propor ações corretivas e preventivas no mínimo espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade (VARGAS, 2009). Entretanto, o monitoramento e controle do projeto partem da premissa de que indicadores já foram decretados e que metas foram devidamente estipuladas na fase de planejamento, fazendo com que essa etapa lide somente com a aferição do desempenho e do progresso em divergência com o planejado.

Por fim, a fase de finalização é quando a execução dos trabalhos é avaliada por auditoria interna ou externa (VARGAS, 2009). Além da aprovação por ambas as partes envolvidas no projeto, com a assinatura do termo de aceite, é importante que haja o registro das lições aprendidas durante o período do projeto.

Para que todas essas fases sejam cumpridas, se faz necessário que haja entregas, essas são definidas pelo PMI (2017, p. 4) como “qualquer produto, resultado ou capacidade única e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto”, para que se tenha um controle do progresso do projeto para atingir seu objetivo.

Esse detalhamento é importante, principalmente porque o ciclo de vida do projeto fornece uma estrutura básica para a gestão de projetos, que é de grande relevância para que o objetivo do projeto seja alcançado por meio de práticas do seu gerenciamento.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos não pode ser considerada uma novidade, ao levarmos em consideração que projetos são desenvolvidos desde a Antiga Civilização, como a Muralha da China, o Coliseu, a Biblioteca de Alexandria, até os dias atuais com a criação de aplicativos de softwares. Embora os responsáveis por tais projetos não tivessem ciência do significado das suas ações até determinado momento da história, a entrega dos resultados esperados só foi capaz por eles terem aplicado práticas, princípios, processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos em seu trabalho (PMI, 2017).

Os primeiros indícios da formatação do gerenciamento de projetos, da qual se tem conhecimento atualmente, se deram no século XX, quando programas de defesa que foram criados após a Segunda Grande Guerra Mundial passaram a utilizar essa nomenclatura. Logo após o uso de gestão de projetos na área militar, a mesma se espalhou em diversas áreas, como engenharia, comunicação, tecnologia da informação, educação, saúde, administração pública, entre outras.

Todavia, foi na década de 1960 que líderes de projetos, como os citados anteriormente, uniram-se em busca pelo reconhecimento profissional na área de gerenciamento de projetos, estruturando um conjunto de habilidades e conhecimentos para atingir os objetivos desejados pelos indivíduos envolvidos em um projeto, criando assim o PMBOK e conseqüentemente consolidando o PMI em 1969.

O PMI é a instituição de referência sobre gerenciamento de projetos do mundo, com o intuito de que o gerenciamento de projetos progrida como ciência e profissão, agregando novos conhecimentos, delimitando o surgimento de padrões e capacitando profissionais de qualquer área em gerenciamento de projetos através da sua certificação.

O PMBOK apresenta a definição de gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2017, p. 542). Kerzner (2006) apresenta a sua compreensão sobre o termo como as ações de planejamento e controle com a finalidade de atender os objetivos do projeto.

Assim como Vargas (2009), acrescenta que o gerenciamento de projetos são:

[...] atividades caracterizadas por uma sequência clara e lógica de eventos para atingir objetivos dentro de um tempo, custo e recursos

prévios definidos, combinam recursos organizacionais e necessitam de uma coordenação para controle de prazos, custos e desempenho pois atingem todos os níveis de uma organização e as partes interessadas externas à instituição assim como os clientes, fornecedores, parceiros, governo, etc. (VARGAS, 2009, p. 7).

Uma pesquisa realizada pelo PMI Brasil, em 2010, identificou os principais benefícios do gerenciamento de projetos pelas organizações, são eles:

- aumento do comprometimento com objetivos e resultados;
- melhoria de qualidade nos resultados dos projetos;
- disponibilidade de informação para a tomada de decisão;
- aumento da satisfação do cliente (interno/externo);
- aumento da integração entre as áreas;
- minimização dos riscos em projetos;
- redução nos prazos de entrega;
- otimização na utilização de recursos humanos;
- redução nos custos relacionados a projetos;
- aumento da produtividade e
- aumento do retorno sobre o investimento.

Mediante aos fatores apresentados, é recorrente o não entendimento da diferenciação entre projeto e sua gestão. Entretanto, é importante compreender que o gerenciamento de projeto corresponde à habilidade de controle das fases do ciclo de vida e de mudanças.

É comum durante a fase de execução de um projeto, ocorrer alterações no escopo ou que surjam imprevistos, impactando os custos, prazos e esforços que foram estabelecidos no planejamento. Sendo assim, é de incumbência da gestão administrar e organizar as falhas para que o projeto possa seguir o seu curso sem grandes consequências. Portanto, o gerenciamento garante que o projeto tenha melhores cenários e entregas desde o seu início.

A aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas que resultam no sucesso de um projeto são definidas como práticas (PMI, 2017). Em concordância a essa definição, Eder et al. (2013) concluíram que práticas em gestão de projetos é uma grande atividade composta por três elementos: ação - aquilo que gera um resultado, técnicas - procedimentos sistemáticos e ferramentas – como softwares de apoio ao gerenciamento. Essas práticas são desenvolvidas e aplicadas de acordo com o amadurecimento da instituição na criação e gestão de projetos.

Essa maturidade está diretamente relacionada com a compreensão e a aplicação que determinada organização tem em gerenciamento de projetos ao longo de sua história organizacional. Como declara Kerzner (2006), a maturidade de gerenciamento de projetos é relativa à forma como são desenvolvidos os sistemas e processos por natureza repetitiva, garantindo a probabilidade do sucesso dos projetos. Ou seja, ao desenvolver sistemas e processos maduros, uma organização passa a executar com o mínimo de mudanças no escopo, assim como os processos são definidos com baixos impactos negativos, resultando em projetos de sucesso.

Atualmente com o avanço tecnológico, a ampla concorrência e clientes exigentes, estão fazendo com que as empresas despertem para a importância do gerenciamento de projeto, devido a necessidade de acompanhar as mudanças de forma ágil, dinâmica e econômica. Essas circunstâncias acarretou em um crescente investimento das empresas em treinamentos oferecidos aos seus colaboradores acerca do tema, patrocinando a especialização dos mesmos na área, para que as habilidades técnicas de gerenciamento possam ser aplicadas, em razão dos benefícios que serão alcançados.

Considerando que, atualmente os bibliotecários estão quebrando cada vez mais o paradigma de uma profissão tecnicista e se tornando gestores, é possível que a aplicação do gerenciamento de projetos em unidades informacionais auxilie esses profissionais nos desafios enfrentados.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Atualização, transformação e adaptação são termos que sempre regeram os princípios de uma unidade de informação para que a mesma não caia em obsolescência através dos anos e desta nova era computacional que cerca a sociedade e suas lacunas informacionais. A criação de serviços e produtos por meio dessas organizações se torna algo imprescindível, para que as mesmas consigam ter a fidelidade de seus usuários ao suprir suas necessidades informacionais e assim também, atrair novos usuários.

Tendo em consideração os valores e objetivos de uma unidade informacional de estância universitária, seus gestores devem ter consciência de que a criação desses novos recursos que virão a ser oferecidos aos seus usuários e que carregam

consigo um objetivo, deverão ter um prévio planejamento para sua geração, levando assim a criação e gestão de projetos no âmbito informacional.

A literatura que aborda o tema sobre criação e gestão de projetos em unidades informacionais é escassa na academia brasileira. Ao realizar uma pesquisa na Base de Dados em Ciência e Informação, BRAPCI, com a palavra-chave “gestão de projetos”, 30 resultados são recuperados onde apenas 2 estão voltados totalmente ao tema aplicado em bibliotecas.

Apesar de sua crescente aplicabilidade nesse âmbito, essa escassez faz com que o assunto tenha uma visibilidade pequena por parte dos pares, eximindo a abordagem metodológica sobre gestão de projetos na grade curricular dos cursos de Biblioteconomia. Levando em conta a gradual presença de projetos em organizações institucionais, a qualificação de gestores para a gestão de processos se torna essencial para alcançar o sucesso de seu objetivo.

Segundo uma pesquisa realizada por Avíles, Serrano e Símon (2014) na qual houve uma análise de 312 programas curriculares de cursos de Biblioteconomia em todos os continentes, apenas 34,29%, um montante de 106, apresentou disciplinas relacionadas ao gerenciamento de projetos, de modo explícito no nome da disciplina ou através de sua descrição no plano curricular. É notória a preocupação e o incentivo por parte dos docentes na formação qualificada de seus alunos, porém a ausência dessa temática na grade curricular de alguns cursos espalhados pelo mundo acarreta em profissionais despreparados para esta área que cresce em gestões informacionais.

Com a falta desse discernimento prévio em sua formação, gestores acabam utilizando ferramentas e práticas informais para o gerenciamento de projetos, fazendo com que, em suma maioria, os projetos não tenham progresso para o alcance de seu objetivo ou até mesmo que falhem após sua conclusão. Stanley, Norton e Dickson (2003) relatam que após as experiências fracassadas de gerir projetos de forma menos rigorosa na *Leeds University Library*, passaram a se utilizar de ferramentas e práticas formais, como o PRINCE2, para o gerenciamento de seus projetos tanto internos quanto externos.

Lach e Rosenblum (2018) relata sobre a experiência da aplicação do programa *Research Sprints: One Week, One Project*, onde três docentes e sua equipe pré-selecionada realizaram a gestão de seus respectivos projetos com o auxílio de bibliotecários especializados em gerenciamento de projetos, utilizando-se

de modelos e ferramentas. Além disso, as questões de liderança e habilidades gerenciais estão incluídas nos trabalhos dos autores.

Apesar do sucesso unânime dos projetos dos docentes realizados em uma semana, alguns membros de diferentes grupos relataram que alguns dos modelos e ferramentas foram considerados pouco úteis para a realização dos projetos e que em certos momentos atrapalhavam na alimentação desses recursos auxiliares.

Em contrapartida, os profissionais especializados em gestão de projetos que fizeram o papel de gerente de cada projeto relataram que os modelos e ferramentas foram extremamente úteis para o controle de atividades realizadas e aquelas que ainda viriam a ser executadas; entregas e gerenciamento de recursos humanos. Ressaltando a percepção de que, a falta de domínio em gestão de projetos por parte dos outros membros da equipe poderia levar ao fracasso do projeto.

Silva Júnior, Ferreira e Salcedo (2019) destacam a importância da cultura organizacional no contexto das unidades de informação, onde as ações dos profissionais que executam as demandas têm um impacto direto nos resultados da organização. Nesse sentido, o uso da gestão de projetos é fundamental para garantir que as demandas, atividades e mudanças organizacionais necessárias para alcançar os objetivos traçados sejam identificadas e gerenciadas de forma eficiente. Dessa forma, a aplicação da gestão de projetos nesses ambientes contribui para um melhor conhecimento das demandas, resultando em resultados mais satisfatórios para a organização como um todo.

Dois trabalhos descritivos foram destacados quanto ao uso do gerenciamento de projetos na atuação bibliotecária: um para a implantação do Centro de Documentação do Banco do Nordeste (FREITAS; RODRIGUES, 2013) e outro no processo de produção de periódico científico (LACERDA; MARTINS; MACCARI, 2015). Ambos apontam como a estrutura do ciclo de vida dos projetos e suas fases favoreceram o desenvolvimento dos respectivos produtos e serviços, concordando com o trabalho de Spudeit e Ferenhof (2017) que defendem que, ao aplicar conceitos e práticas do gerenciamento de projetos (a partir do PMBOK) em unidades de informação, elas obtêm melhorias na gestão de recursos e qualidade. Na literatura internacional, foram observados relatos que corroboram com essa temática.

De acordo com Fraser-Arnott (2018), é importante que as bibliotecas utilizem o gerenciamento de projetos para apoiar a gestão de mudanças, pois elas precisam

estar sempre se renovando para se manterem competitivas em relação a outros provedores de informação e relevantes na comunidade. A autora destaca que as bibliotecas frequentemente se deparam com a necessidade de aplicar mudanças e que o gerenciamento de projetos é uma ferramenta útil para gerir essas mudanças de maneira organizada e eficiente.

Para Fagan e Keach (2011), ao lidar com projetos de sites e portais em bibliotecas universitárias, é comum observar que o gerenciamento de projetos nesses ambientes é realizado de forma informal. Os autores apontam que essa abordagem informal pode levar a dificuldades como a falta de conhecimento técnico, problemas de autoridade e a conciliação das agendas individuais dos envolvidos.

A aplicação de um projeto pode ser considerada como o passo inicial para o desenvolvimento de um produto, ou serviço, e seu gerenciamento é essencial para sua implementação. Burich et al. (2006, p. 18) declaram que “planejar e implementar novos projetos em bibliotecas seria melhor de ser executado caso o projeto fosse gerenciado formalmente desde o início para garantir uma conclusão ordenada e eficiente do projeto”.

A adoção de conhecimentos e práticas alinhadas em relação ao gerenciamento de projetos pode favorecer uma atuação mais madura por parte da equipe envolvida, o que permitirá um melhor gerenciamento dos recursos dos projetos e, conseqüentemente, aumentará as chances de se alcançar os objetivos estabelecidos e garantir o sucesso do projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são a reunião de técnicas que possibilitam a exploração de uma realidade por meio da utilização de etapas padronizadas com o intuito de garantir a veracidade da investigação. Assim, torna-se necessário apresentar a caracterização da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a técnica de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Através da proposta de analisar as práticas de gestão de projetos em uma biblioteca universitária brasileira a fim de conhecer a atuação bibliotecária nesta área, a pesquisa elaborada caracteriza-se como pesquisa descritiva e exploratória quanto aos seus fins, tendo uma abordagem qualitativa em relação ao problema analisado.

Possui um enfoque qualitativo, por este tipo de pesquisa se preocupar com o nível de realidade do universo estudado. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que permite uma investigação mais profunda, em que os pesquisadores são conduzidos por temas e observações de campo a fim de que através de uma interação contínua com o entrevistado, possa coletar os dados necessários. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa prioriza uma descrição precisa do significado, motivação, influência e complexidade dos fenômenos do ponto de vista do participante do contexto estudado.

Classificada como de natureza exploratória, devido a intenção de compreender e descrever um fenômeno ou questão, sem uma hipótese clara ou teoria estabelecida, sendo uma abordagem flexível e aberta que permite ao pesquisador investigar novos assuntos e desenvolver novas teorias e compreensões (RAUPP e BEUREN, 2006). Tendo em mente que o tema gestão de projetos é um assunto recente na área da Ciência da Informação e que apresenta poucos casos da sua aplicação em unidades informacionais no Brasil, compreendeu-se que a pesquisa exploratória é a mais condizente acerca dos seus fins deste trabalho.

Ainda sobre seus fins, e em concordância com a tipologia anterior, possui caráter descritivo, visto que este tipo de pesquisa tem como intuito descrever, sistematizar e codificar as características de um fenômeno, grupo ou população específicos (GIL, 1999). A pesquisa descritiva é uma forma valiosa de obter uma compreensão detalhada de uma situação que pode ser usada como uma base para futuras pesquisas.

Além disso, quanto ao seu meio a pesquisa se dará como um estudo de caso, que de acordo com Alves-Mazzotti (2006), trata-se de uma investigação profunda e detalhada de um indivíduo, grupo, evento ou organização, a fim de compreender o fenômeno em questão em sua total complexidade. Seguindo esta lógica, o presente trabalho selecionou os bibliotecários de uma biblioteca setorial de uma universidade federal brasileira.

Em face do exposto, para atingir os objetivos propostos, a pesquisa será realizada a partir das etapas de coleta, organização, análise e discussão de dados.

3.2 CAMPO DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado em uma biblioteca universitária federal, localizada em uma região não identificada do Brasil, com 5 profissionais atuantes no cargo de bibliotecário da unidade informacional. Todos os entrevistados possuem formação acadêmica em Biblioteconomia, tendo concluído seus cursos entre o final da década de 90 e a primeira década deste século. Os bibliotecários entrevistados atuam na área de normalização, serviço de referência e um deles atua como coordenador da biblioteca.

O anonimato foi mantido para proteger a privacidade da instituição e de seus funcionários, além de evitar qualquer possível impacto na imagem da biblioteca.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A construção do instrumento de coleta de dados teve como base a revisão da literatura relacionada ao tema de pesquisa. As informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica foram utilizadas para fundamentar a construção do referencial teórico e para nortear a elaboração das perguntas da entrevista.

As buscas na Bases de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Repositório Acadêmico de Biblioteconomia e Ciência da Informação (RABCI), assim como buscas no Google Scholar, referente ao tema exposto, foram feitas por meio dos termos descritores: gestão de projetos, gerenciamento de projetos, gestão de projetos em bibliotecas, *project management* e *library services*, para um alcance maior de bibliografias.

Através da literatura recuperada sobre gerenciamento de projetos, foi elaborado o roteiro de entrevista semiestruturada, uma técnica de pesquisa que representa um dos instrumentos básicos para a coleta dos dados. Trata-se de uma conversa oral entre entrevistador e entrevistado, com o objetivo de obter informações importantes e compreender as perspectivas e as experiências dos entrevistados. O propósito do uso dessa ferramenta de coleta de dados se dará pela liberdade de desenvolver a entrevista em qualquer direção que seja considerada adequada para explorar com maior vigor a questão estudada (MARCONI e LAKATOS, 2004).

O roteiro desenvolvido possui 14 perguntas e discorre sobre os seguintes pontos: experiência em GP, planejamento, execução, monitoramento, liderança e por fim as percepções dos bibliotecários, que foram entrevistados entre outubro e dezembro do ano de 2022. As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, utilizando a plataforma Google Meet e foram agendadas previamente e realizadas em horários convenientes para os participantes.

Antes do início de cada entrevista, foi solicitada a permissão para a gravação, garantindo a confiabilidade das informações prestadas pelos entrevistados, as quais seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, e assegurando o anonimato nas respostas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a finalização da coleta dos dados, foi realizada a organização dos dados, sendo convertidos do formato oral para o escrito, ordenadas e agrupadas em categorias, onde fosse possível realizar análises e interpretações que levassem às conclusões.

A partir disso, a análise foi conduzida com base no método da pragmática da linguagem, que busca compreender o uso da linguagem em contexto e a relação

entre o discurso e a ação. Essa abordagem se preocupa em entender como as pessoas usam a linguagem em diferentes contextos sociais e como o uso da linguagem afeta as interações sociais.

De acordo com o trabalho de Patton (2002), a análise de dados pode limitar o volume bruto de informações disponíveis. Isso ocorre porque durante o processo de análise, há a necessidade de selecionar e hierarquizar os dados, o que pode levar à exclusão de informações consideradas menos relevantes. Dessa forma, os analistas acabam se concentrando nos dados que apresentam informações mais pertinentes à pesquisa, deixando de lado aqueles que podem parecer mais banais.

Em contraponto, a análise pragmática da linguagem parte da ideia de que o significado de uma frase não está apenas nas palavras que a compõem, mas também no contexto em que ela é dita e nas intenções do falante.

Outro aspecto importante da análise pragmática da linguagem é a ideia de que as interações sociais são construídas a partir da comunicação verbal e não verbal. Por exemplo, a linguagem corporal, as expressões faciais e os gestos são elementos importantes na comunicação e podem influenciar o significado da mensagem transmitida. Além disso, a escolha das palavras e o uso de figuras de linguagem também podem ser elementos importantes na construção de significados em uma interação (Mattos, 2005).

Mattos (2005), divide a análise da entrevista em duas “demãos”. A primeira é composta pela observação de como ocorreu o contexto do diálogo. A segunda é a análise de cada resposta respondendo a 3 perguntas básicas:

1. “Qual o seu significado nuclear?” que se refere ao significado literal das palavras utilizadas na comunicação.
2. “Qual seus significados incidentes?” referindo-se aos significados que não surgiram na linha direta da resposta à pergunta, mas são relevantes para os objetivos da pesquisa.
3. “Quais as suposições implícitas?” que referem-se aos pressupostos que os entrevistados fazem a respeito do contexto em que a entrevista está sendo realizada.

Fundamentado nisso, foi criada uma tabela para melhor visualização das respostas e dos significados retirados na análise para a construção dos resultados utilizando a literatura e a fundamentação teórica recuperada no processo bibliográfico apresentado anteriormente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com bibliotecários, a fim de identificar a presença de Gerenciamento de Projetos nesta área da Ciência da Informação. Para melhor compreensão da análise dos resultados, o capítulo foi dividido em categorias.

4.1 EXPERIÊNCIA EM GESTÃO DE PROJETOS

A análise dessa primeira categoria teve o intuito de compreender se os bibliotecários adquiriram suas práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos e como, aqueles que possuem, alcançaram este conhecimento. Foi constatado que a maioria dos entrevistados não obtiveram conhecimento em Gestão de Projetos em sua vida acadêmica e seu primeiro contato com o tema foi durante sua vida profissional, devido a demanda institucional, seja assumindo o cargo de gerente do projeto ou como membro da equipe.

A minha experiência é mesmo na prática [...] não tenho curso de administração, de gestão de projetos... Tudo que eu aprendi foi aqui tendo que lidar com as coisas. (Entrevistado B)

Como aluno, pelo menos no meu tempo, eu fui de 2003 até 2007 e lá não tive nenhuma cadeira que entrou nesse assunto de Gestão de Projetos. (Entrevistado C)

Enquanto eu era estudante, não. [...] Trabalhei ativamente na implementação do auto depósito. O Centro foi o pontapé inicial desse projeto de auto depósito, que começou aqui para se instalar no restante da Universidade. (Entrevistado D)

Na minha época não tinha uma disciplina de Gestão de Projetos, a gente tinha Administração de Bibliotecas. E aqui na biblioteca participei de alguns eventos que a biblioteca promove, como Outubro Rosa, e dia do livro que já cheguei a organizar o evento inteiro porque estava substituindo a coordenadora na época. (Entrevistado E)

Apenas um participante apresentou ter experiência teórica e prática no assunto. Sua experiência teórica foi adquirida por iniciativa própria em se aperfeiçoar buscando uma pós-graduação no assunto, mesmo sem nenhum contato prévio durante sua graduação, aparentou ter consciência da importância do tema na área de Biblioteconomia, mesmo quando os demais não tinham.

Eu fiz na Universidade Y uma especialização em gestão de projetos. [...] “Mas como uma bibliotecária quer fazer esse curso?” Ele falou isso! “O que

você acha que na sua biblioteca você vai usar?” Eu disse “tudo”.
(Entrevistado A)

Essas constatações corroboram tanto com as afirmações de Hackman e Loebe (2017), onde afirmam que tornaram-se gerentes de projetos acidentalmente, conforme o conceito de Revel (2010), ao caracterizar bibliotecários que foram designados para liderar projetos sem nenhuma formação prévia e devido uma demanda institucional. Assim como, Avilés e Serrano (2014) que através de um estudo quantitativo geográfico, mostra que especialistas e docentes do curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação consideraram o Gerenciamento de Projetos um tema necessário para a formação acadêmica de seus alunos para que se tornem um profissional capacitado para esta área que começa a predominar as organizações informacionais.

4.2 PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

A categoria de Planejamento das Atividades, visa compreender se os entrevistados desenvolvem um conjunto de processos e rotinas que cria um fluxo de trabalho mais ágil e seguro, para que cada membro da equipe tenha objetivos mais claros, um planejamento mais sólido e menos intuitivo no projeto.

A análise indica que a utilização do planejamento das atividades no gerenciamento de projetos entre os bibliotecários e suas equipes é variável. É possível identificar que alguns dos entrevistados possuem algumas percepções sobre Gerenciamento do Escopo e Termo de Abertura, como relatado a seguir.

Vinha muito do coordenador. No projeto “Semana do Livro e da Biblioteca” da Instituição X, por exemplo, a primeira iniciativa era “qual vai ser o tema?”. A partir do tema, “quais ações poderiam ser desenvolvidas para todas as bibliotecas?” [...] Então tinha a reunião eu apresentava as ideias e a direção e a coordenação via a viabilidade de sim e de não. E como seria cada ação, quem estaria à frente seria eu mais a equipe de apoio, porque eu estava sozinha na biblioteca e tinha que ter quem ia me apoiar. (Entrevistado A)

Eu sempre planejo no início do ano esse evento que acontece no dia 29 de outubro. Vemos em que dia cai e programamos uma semana anterior ou a frente dessa data para realizar o evento que sempre tem o tema escolhido voltado para o acervo. Aí eu reúno os bibliotecários vejo se eles tem ideias, se querem participar do contrário eu mesmo que idealizo, planejo e executo.

[...] Os bibliotecários sabem das suas atribuições, eu pergunto qual a área que ele gosta, o que ele pretende, o que almeja pq eu tento conciliar a atividade com as habilidades que sei dele e aos assistentes, eu traço a atividade que eles têm que fazer e nomino. (Entrevistado B)

É possível observar nas falas apresentadas que os profissionais, aqui como gerentes de projeto, e suas equipes decidiram juntos as ações, os prazos e os responsáveis dos seus respectivos projetos através de técnicas e ferramentas como *Brainstorming*, Reuniões e Grupos de Discussão. Dessa forma, foi identificado a prática de realizar o planejamento estratégico com o intuito de construir seus objetivos e metas, levando em consideração as condições internas e externas da unidade informacional (PMI, 2017).

Porém a maioria mostrou não utilizar essa função, preferindo trabalhar com cronogramas menos detalhados, até mesmo improvisando as atividades conforme a necessidade, ou seja, são mais reativos deixando a responsabilidade da definição de ações e prazos para o gerente.

Pra falar a verdade não. Nunca usei algo tão metódico, como a Gestão de projetos ou algo parecido que tenha que ser bem detalhista, a respeito de prazos, de pessoas fazendo o serviço, como se fosse um fluxograma. Não cheguei a traçar esses dados nas minhas atribuições. (Entrevistado C)

O superintendente do STI apresentou em uma reunião o projeto para nós, de como íamos fazer para pôr isso em prática. E quando a coordenadora veio falar comigo foi para que eu fizesse os modelos, os templates, de cada tipo de trabalho acadêmico com suas respectivas particularidades. [...] Então foi isso, eu peguei mais a parte do vamos implementar, recebi as atividades e os prazos vindos da coordenadora. (Entrevistado D)

Nós temos uma coordenadora que é uma mulher supimpa na parte de administração. E como são eventos de ano em ano, ela já tem quase tudo organizado e aí ela entra em contato, faz reunião com a gente pra decidir como vai ser as atividades, quem vai fazer o que. (entrevistado E)

Essa variação pode estar relacionada à formação e experiência dos bibliotecários em gerenciamento de projetos, assim como foi relatado na categoria anterior. Aqueles com mais conhecimento teórico e prático em GP parecem ser mais propensos a utilizar o planejamento de atividades como parte de sua estratégia geral de GP.

A falta de planejamento pode resultar em uma série de desvantagem para o projeto (PMI, 2017), tais como:

- imprecisão e instabilidade nas metas e objetivos
- falta de clareza nas etapas e atividades

- dificuldades em estabelecer prazos realistas
- aumento de custos e retrabalho
- falta de alinhamento e comunicação entre a equipe e demais stakeholders

A ausência de um planejamento estratégico pode levar a erros e decisões equivocadas ao longo do projeto, comprometendo a qualidade e a efetividade dos resultados finais. Por isso, é fundamental que o gerenciamento de projetos seja orientado por um planejamento estratégico bem elaborado e estruturado, que possa garantir a realização das metas e objetivos estabelecidos de forma eficiente e efetiva.

4.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Por meio desta categoria, será possível identificar as percepções e opiniões dos entrevistados sobre a identificação dos riscos, as ações tomadas para contê-los e a eficácia do processo de gestão de riscos em um projeto. A minoria dos respondentes indicou que não há uma abordagem, mesmo que informal, de gerenciamento de risco.

Não, eu nunca fiz uma gestão de risco ou um plano B de tipo “se as coisas forem por um caminho o que eu posso fazer?” e tal. (Entrevistado C)

Eu nunca fiz essa previsão do que pode acontecer de errado. A gente vai fazendo as coisas e se acontecer alguma coisa a gente dá um jeito. O pessoal aqui da biblioteca é dedicado, da chefia aos auxiliares do balcão de atendimento. Fazem tudo para ajudar, o que for possível para o serviço andar. (Entrevistado E)

A abordagem que estes profissionais utilizam pode ser considerada como reativa, ou seja, os riscos são tratados quando surgem durante a execução do projeto e mais uma vez podemos relacionar a falta de utilização do Gerenciamento de Riscos com a falta de conhecimento teórico sobre o tema.

No entanto, aqueles que relataram ter conhecimento prático e, ou, teórico, acerca do tema, apresentaram ter a prática da aplicação do Gerenciamento de Riscos de uma forma menos formal.

Eu levantava os pontos que seriam negativos. A gente fazia uma análise SWOT, o que era risco, o que não era. Trabalhávamos muito com plano SWOT. E os projetos lá eram todos desenvolvidos com plano de ação. Então levantamos quais itens poderiam ser penalizados por não ter, que iria baixar a nota. Assim como foi na Universidade X, fizemos bastante planejamento estratégico. (Entrevistado A)

O risco pra gente é o público. [...] Então nós fizemos uma divulgação em massa, divulgação nos D.A., divulgação com os professores, com a direção das chefias dos setores porque o público que queríamos atingir não era apenas os alunos, eram os técnicos e os professores também, a comunidade como todo. Mas, na maioria dos projetos são previstos e planejados o contra-ataque. (Entrevistado B)

Antes de trabalharmos diretamente com a coordenação de cada curso, que foi um dos primeiros passos, nós sabíamos que poderia ter um risco em relação aos professores [...] Então já imaginávamos que haveria esse risco dos professores não aceitarem, então fizemos uma reunião com todas as coordenações apresentamos o que iria acontecer a partir daquele momento e que era uma determinação do alto. (Entrevistado D)

Carvalho e Rabechini Jr. (2009, p. 207) definiu o risco “como o impacto de um evento negativo associado à probabilidade de ele ocorrer”, corroborando com a definição do PMBOK (PMI, 2008, p. 226) que afirma que risco “é um evento ou condição de incerteza que, se ocorrer, tem efeito em pelo menos um objetivo do projeto”. Desse modo, o Guia PMBOK (2017) apresentou algumas etapas de como gerenciar esses riscos, são elas, a condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.

A análise revelou que a utilização do gerenciamento de riscos por parte desses profissionais pode trazer benefícios significativos para o sucesso de um projeto. Um dos principais aspectos identificados foi a utilização da ferramenta SWOT para identificar e mapear os riscos do projeto junto com a equipe e o plano de ação. Essa abordagem permite que os riscos sejam identificados logo no início do projeto e que um plano possa ser elaborado para eliminá-los caso venham a ocorrer.

Além disso, foi identificado que aqueles que possuem experiência de projetos anteriores, têm um conhecimento prévio sobre os riscos que poderiam impactar o projeto e, portanto, estão mais preparados para lidar com eles. Também é possível destacar através desta análise, a importância das lições aprendidas, onde as equipes identificam os riscos que ocorreram durante um projeto e os utilizam para melhorar as práticas de Gerenciamento de Riscos em projetos futuros.

Entretanto, ficou evidente que os bibliotecários não têm um conhecimento sólido sobre o conceito de risco em projetos e tampouco possuem uma metodologia formal para gerenciá-los. Os entrevistados deixaram claro que não fazem uma

análise mais aprofundada dos possíveis riscos que poderiam impactar negativamente o projeto e não possuem um plano de contingência bem definido para enfrentar essas situações. Essa falta de conhecimento e formalização do gerenciamento de riscos pode levar a problemas graves ao longo da execução do projeto, comprometendo o sucesso do projeto.

4.4 FATORES INESPERADOS

A análise desta categoria fornece informações sobre como os entrevistados lidam com situações imprevistas que surgem durante a execução do projeto. Esses fatores podem afetar o escopo, o cronograma e o orçamento do projeto, bem como a qualidade do produto ou serviço final. Portanto, é importante entender como os profissionais lidam com essas situações e quais estratégias eles utilizam para minimizar os impactos negativos.

Sendo sincera, bem sincera contigo... Tudo era pelo fluxo do dia, das coisas, mas no final tudo dava certo. Era assim “precisa de uma iluminação x”, mas aí a pessoa não vinha, tinha ou não fazia... Então pensávamos “o que pode substituir isso aqui?” “Quem tem em casa?” “Quem pode trazer?” Então era assim, muito de cooperação e de ir além do profissional, de se engajar em conseguir as coisas pessoalmente. (Entrevistado A)

Isso já é muito natural. É muito difícil você ter um projeto ou um planejamento que você veja correr tudo lisinho. Sem imprevisto nenhum, sem alguém que adoença. Esses imprevistos acontecem sempre e eu marco uma reunião com urgência. Eu aprendi com a experiência que tem coisas que a gente não pode controlar. (Entrevistado B)

Quando aparece alguma questão que não esperava, ou que um colega não sabe, a gente sempre corre atrás. A gente pede um pouco de paciência e corre atrás. Mas é difícil de acontecer, mas quando acontece e a gente não sabe responder ali na hora, a gente sempre diz que vai responder mais tarde, por e-mail. (Entrevistado C)

Houve o caso dos alunos do Curso A, porque era para todos os cursos terem aderido ao Projeto X e o pessoal do Curso A não aceitou. Foi o que fugiu do padrão, porque só pra esse curso que fizemos da forma antiga. Mas então nós estipulamos um prazo para que o aluno enviasse o trabalho e se ele não enviasse dentro do prazo ele teria que fazer o auto depósito. (Entrevistado D)

Olha, tem colegas que dizem que o bibliotecário é Bom Bril mil e uma utilidades. Então quando alguma coisa atinge o que estamos fazendo a gente se reúne com a coordenadora, damos nossas sugestões de como podemos solucionar aquilo e ela acaba tomando a melhor decisão. E a gente vai fazendo o que é possível. (Entrevistado E)

Os Fatores Inesperados de um projeto são eventos, circunstâncias ou condições que surgem durante a execução do projeto e que não foram previstos ou

considerados no planejamento inicial. Esses fatores podem surgir de diversas formas, como mudanças no ambiente externo ao projeto, alterações nas demandas do cliente, imprevistos relacionados à equipe ou fornecedores, dentre outros.

Esses fatores podem ter impactos significativos no projeto, podendo afetar prazos, custos, qualidade ou escopo. Por isso, é importante que o gerente de projetos esteja preparado para lidar com fatores inesperados e tenha um plano de contingência para minimizar seus impactos.

Observa-se a partir das falas dos profissionais que a principal forma que lidam com incertezas e imprevistos nos projetos é através da cooperação e envolvimento pessoal. A análise dos resultados apresentou que os bibliotecários tiveram que se adaptar e buscar soluções criativas para resolver os problemas que surgiam e contaram com a ajuda da equipe e foram além das suas funções para garantir o sucesso do projeto. A equipe definiu critérios e limites claros para a entrega do projeto, mesmo diante das incertezas e desafios que surgiam ao longo do processo, e houve a ocorrência de reuniões para discutir possíveis soluções e tomadas de decisões em conjunto quando aparece um problema ou desafio.

É evidente que a comunicação é fundamental em situações de incerteza e que é importante ser transparente com a equipe e buscar soluções para os problemas. Além disso, é preciso estar preparado para agir com urgência quando ocorrem imprevistos e ter um plano de contingência para lidar com eles. Os entrevistados aprenderam com a experiência, que nem tudo pode ser controlado em um projeto e que é necessário estar preparado para lidar com imprevistos.

Apesar disso, é evidente que os bibliotecários entrevistados ao não possuírem conhecimento sobre a gestão de projetos, apresentam dificuldades em lidar com fatores inesperados, tornando-se, muitas vezes, reativos e atuando como “apagadores de incêndio”, fazendo com que a falta de adaptatividade e de planejamento adequado para lidar com possíveis riscos pode levar a uma maior ocorrência de problemas durante a execução do projeto.

4.5 FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nesta categoria o foco está nas ferramentas utilizadas pelos bibliotecários para gerenciar seus projetos. Foi abordado questões relacionadas à escolha e uso de ferramentas específicas, com o objetivo de entender se ferramentas de

gerenciamento de projetos são aplicadas na rotina das bibliotecas e de que maneira elas contribuem para a eficácia na gestão de projetos.

A análise de resultados indica que nenhum dos bibliotecários entrevistados utilizaram ferramentas específicas de gerenciamento de projetos em seus trabalhos.

Não, a gente não usa nenhuma ferramenta desse tipo. (Entrevistado E)

Um admitiu utilizar de práticas tradicionais na área gerencial como reuniões e grupos de discussão, para o desenvolvimento do planejamento e controle das atividades, sem o suporte de softwares.

A gente não usa uma ferramenta propriamente dita pra isso, mas nos reunimos e cada um fica responsável por algo. Então cada um sabe o que deve ser feito e entregue no prazo. A nossa equipe é muito unida então mesmo que tenha um responsável para tal atividade, para aquela outra, eles sempre se ajudam entre si. (Entrevistado B)

Além disso, outro entrevistado, apesar de ter um conhecimento prévio sobre o *MS Project*, a aprendizagem sobre o *software* parece não ter sido suficiente para o interesse em sua aplicação nos projetos.

No meu caso, não uso nenhum tipo de ferramenta. Aprendi, como te falei né, com o professor a usar o *MS Project* mas nunca cheguei a usar na prática não. (Entrevistado C)

Além de não utilizar uma ferramenta específica, um entrevistado afirma que o emprego de uma tabela para o desenvolvimento e controle das atividades não foi viável para o projeto, sendo o preenchimento de dados no *OneDrive* a forma de apresentar a execução do projeto, além de trocas de e-mail para atualizar rodos das tarefas realizadas.

Não, era por e-mail mesmo, a gente trocava informações por e-mail. A gente tinha uma tabela antes pra gente ter uma noção do que cada um tava fazendo. O que a gente usou muito hoje sobre a evolução do auto depósito é o *OneDrive* onde a gente guarda todas as informações, todos os dados e que todos os bibliotecários têm acesso, para termos um segundo controle de tudo que tá sendo depositado. (Entrevistado D)

Embora um dos entrevistados tenha utilizado de seus conhecimentos teóricos para planejar e monitorar as atividades, e tenha desenvolvido um sistema de cores para garantir um gerenciamento eficaz das atividades, isto não pode ser considerado suficiente para garantir um gerenciamento eficaz do projeto.

A gente usava muito o Excel, básico. No excel acompanhava, colocava no Onedrive para todo mundo acompanhar e inserir coisas, mas não tinha uma ferramenta de gestão dessa que se usa para gestão de projetos mais

profissionalizadas. Não. Às vezes eu inventava assim uma questão de cores para colocar por exemplo, azul tá ok, vermelho era perigo total o amarelinho tava caminhando. (Entrevistado A)

Esses resultados indicam que os bibliotecários podem se beneficiar ao adquirir mais conhecimentos e habilidades sobre ferramentas de gerenciamento de projetos para melhorar a eficiência e eficácia de seus trabalhos. Segundo Kerzner (2006) o uso de softwares é um dos elementos essenciais na fase de maturidade do gerenciamento de projetos nas instituições, quando devidamente compatíveis com as mesmas. Reforçando esta concepção, Valauskas (1988) relatou na aplicação do software *MacProject* no projeto de automação da Biblioteca de Meriam, a capacidade do *software* de facilitar a organização e mensuração de informações, sobretudo em relação a custos, prazos e recursos humanos. O uso da ferramenta possibilitou a visão de diferentes cenários, permitindo a antecipação de eventos que possam afetar o curso do projeto e contribuindo para uma tomada de decisão mais efetiva para alcançar os objetivos. Tais fatores ainda se mostram essenciais para o gerenciamento de projetos por meio de *softwares* na atualidade.

4.6 GESTÃO DE TEMPO

Nesta categoria, buscou-se entender como os entrevistados lidam com a gestão de tempo em seus projetos, quais são as suas estratégias para definir prazos e como eles gerenciam as tarefas para garantir a conclusão do projeto dentro do prazo previsto. Com essas informações, foi possível identificar práticas e estratégias eficazes para a gestão de tempo em projetos de bibliotecas.

Com base nas respostas apresentadas, foi possível observar que a gestão de tempo é um fator crítico para o sucesso do projeto e é discutida regularmente durante as reuniões da equipe. A definição clara de prazos é considerada fundamental para evitar atrasos e problemas de gerenciamento de tempo.

A coordenação faz reuniões e põe metas. Na primeira reunião a coordenadora diz “Eu quero que seja feito isso, isso e isso e vocês tem x tempos pra fazer” e a cada reunião ela vai vendo o que já foi feito e qual a próxima atividade vai passar. (Entrevistado E)

Já foi um grande problema, porque eu não me ligava nessa questão do tempo. E muitas vezes por culpa minha ficou a “Deus dará”. Eu pedia uma atividade e diziam “ ah mas você não tinha dito que era pra tal dia” ou “ah e era tão urgente assim?”. Então, pra não ter esse tipo de interpretação, hoje eu sempre defino o prazo e for uma atividade de urgência, principalmente,

eu vou ter que determinar o prazo. Hoje eu fico bem atenta à questão do prazo. (Entrevistado B)

Apesar de não utilizar e não conhecer o termo “gerente de projetos” o Entrevistado B apresenta atitudes e ações referentes a esta função. Ele atua ativamente na gestão de tempo, definindo metas e prazos, acompanhando o progresso e ajustando as atividades subsequentes e a equipe, por sua vez, é orientada de forma clara sobre as metas e prazos, permitindo que os membros planejem e gerenciem seu tempo de forma eficaz.

Eu sempre tento fazer tudo dentro do prazo estipulado pela coordenadora. Nunca extrapolei o prazo. (Entrevistado C)

A definição de de prazos para atividades específicas do projeto ajudou a entender como as coisas aconteciam e a monitorar o tempo gasto em cada atividade, cumprindo assim os prazos informados e evitando ultrapassar a duração determinada.

Nós tivemos prazo porque estávamos em teste e precisava entender como as coisas realmente aconteciam. Então existiam os prazos da preparação do modelo [...] Sempre informando a quanto tempo estávamos fazendo aquela atividade e sem ultrapassar. (Entrevistado D)

Por fim, é importante destacar que a coordenação aparenta monitorar o progresso do projeto e fornece feedback, o que pode ajudar a manter a equipe motivada e focada. Os bibliotecários afirmam gerenciar o tempo das atividades, porém não relatam detalhamentos minuciosos para a criação de um cronograma eficiente. Aparenta haver uma tendência de observar as atividades de forma macro sem exercício de esboço das mesmas. Portanto, não há garantia de que atrasos não ocorram, especialmente em projetos com escopo extenso, pois atividades imprevistas podem surgir durante o processo.

A gestão de tempo é vista como um aspecto crucial para o sucesso do projeto, consolidado pelo guia PMBOK ao destacar que o gerenciamento do cronograma do projeto é essencial, pois fornece um plano detalhado sobre como e quando o projeto irá entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto. Ademais, é mencionado que o cronograma é utilizado como uma ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para emissão de relatórios de desempenho (PMI, 2017).

4.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Gerenciamento eficaz das comunicações é uma das competências fundamentais em gerenciamento de projetos, que tem como objetivo garantir que as informações relevantes sejam compartilhadas de maneira oportuna, clara e precisa entre todos os envolvidos no projeto.

A análise desta categoria revela as estratégias e práticas de comunicação mais eficazes usadas pelos profissionais entrevistados, fornecendo informações valiosas para o desenvolvimento de melhores práticas em gerenciamento de projetos.

Se dava em reuniões, essa disseminação do projeto internamente. Naquela época era pelo e-mail também. (Entrevistado A)

Reuniões são poucas que fazemos. Geralmente é a coordenadora que pede pra gente fazer uma reunião sobre as atividades diárias da gente, em determinadas épocas como no início e fim de semestre. [...] Mas chega a fazer uma reunião. Não é algo tão formal. E de resto, temos um grupo no WhatsApp onde falamos sobre assuntos rápidos da biblioteca entre outras coisas. (Entrevistado C)

Com base nas respostas apresentadas, é possível observar que as reuniões e e-mails foram os principais canais de comunicação utilizados pelos bibliotecários para compartilhar informações e atualizações do projeto com os demais da equipe. No entanto, a utilização de novas tecnologias, como WhatsApp, também foi mencionada como uma ferramenta útil para facilitar a comunicação e a troca de informações entre a equipe, dependendo da urgência e relevância da mensagem, mas foi ressaltada a importância de oficializar informações relevantes por um canal oficial, como o e-mail institucional, para evitar confusão e mal-entendidos.

Com o surgimento do WhatsApp as reuniões diminuíram muito. A gente criou um grupo de WhatsApp, [...] E divulgamos (as informações) por ele e pelo e-mail para oficializar. Quando é uma informação urgente é só whatsapp, mas quando é uma mudança de decisão é pelo e-mail institucional. (Entrevistado B)

Era por e-mail e a gente fazia algumas reuniões on-line, a gente aqui com o pessoal da central. Também a gente fez reunião para passar para toda equipe daqui, todos os bibliotecários e o pessoal da assistência técnica, pra mostrar pra eles como iria funcionar a partir de tal data. E o WhatsApp a gente usava também para trocar ideias. (Entrevistado D)

A gente se concentra no WhatsApp e no e-mail. (Entrevistado E)

Não foram mencionadas práticas de relatórios de progresso para manter a equipe e os gestores da instituição informados sobre o andamento do projeto em

intervalos regulares. Entende-se que há uma abordagem mais espontânea e baseada na comunicação individual com cada responsável envolvido.

A comunicação é uma parte essencial da gestão de projetos e ter canais claros e eficazes para compartilhar informações é indispensável. A combinação de canais formais e informais pode ser útil, porém é importante garantir que a informação oficial seja transmitida por canais confiáveis e estabelecidos, para “assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2017).

4.8 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisões é um processo crucial em qualquer projeto, e pode determinar o sucesso ou fracasso do mesmo. A análise do processo de tomada de decisões pode revelar informações importantes sobre a capacidade da equipe em lidar com situações complexas e inesperadas. Nesta categoria, serão analisados como os gerentes e os membros de sua equipe lidam com os fatores da tomada de decisões.

A ordem geralmente partia de mim, se não fosse algo da direção.
(Entrevistado A).

O Bibliotecário A, como gerente de projetos, deixou claro que toma as decisões do projeto utilizando uma abordagem autocrática onde, “uma pessoa assume a responsabilidade por tomar a decisão pelo grupo.” (PMI, 2017). Apesar de ser uma das técnicas apresentadas pelo Guia PMBOK para tomada de decisões, é importante ressaltar que a decisão autocrática pode levar a uma falta de engajamento e comprometimento dos membros da equipe.

Entretanto os demais entrevistados, utilizam uma abordagem mais colaborativa em suas tomadas de decisão.

Eu nunca tomo uma decisão sozinha, a não ser que seja muito urgente. Eu chamo, a gente reúne, a gente conversa, nem que seja numa reunião ali no Whatsapp. Aí eu peço a opinião sobre algo, aí o que a maioria decidir... Aí um sugere, o outro fala outra coisa e no final dou a decisão. É sempre conjunta, sempre escuto e isso fez parte desde do começo. [...] Dentro das contribuições, das habilidades de cada um, das sugestões, das soluções, eu tomo a decisão a partir daí.(Entrevistado B)

A gestão é bem democrática. A coordenadora quando faz reuniões ela deixa aberto para cada um expor o que pensa, o que acha o que tá bom, o que tá ruim dentro do trabalho e em conjunto tomamos as decisões. Não é nada arbitrário.(Entrevistado C)

A gente sempre fez tudo em conjunto, tanto nós aqui do Centro A quanto nós e o pessoal da Central. Como nós fomos os pioneiros, o auto depósito começou aqui no Centro A, o manual que ensina foi feito pelas meninas da Central, mas elas trocavam. Então a gente disse “não, isso aqui tá precisando trocar isso. Vamos colocar isso”, então sempre teve essa troca de informações até chegar no produto final. (Entrevistado D)

A coordenadora sempre faz reuniões e tudo é decidido em grupo. A coordenadora manda a pauta do que vai acontecer e cada um dá sua opinião e sua sugestão. [...] Ela sempre pergunta o que achamos, damos nossas sugestões, decidimos todos juntos e colocamos em prática, para na próxima reunião a gente fazer a retroalimentação. Para ver o que deu certo e o que não deu pra mudar e ou melhorar. (Entrevistado E)

Sendo gerente de projeto ou membro da equipe, é possível observar que os Bibliotecários respondentes empregam a análise de decisão envolvendo critérios múltiplos, onde “utiliza uma matriz de decisão para fornecer uma abordagem analítica sistemática para estabelecimento de critérios, tais como níveis de risco, incerteza e avaliação, para avaliar e classificar muitas ideias.” (PMI, 2017), resultando em um maior engajamento e motivação da equipe, além de uma melhor qualidade da decisão tomada.

Com base nas respostas apresentadas, é possível perceber que existem diferentes abordagens para a tomada de decisão em projetos. Em alguns casos, a tomada de decisão é centralizada em uma pessoa, enquanto em outros há uma abordagem mais colaborativa e democrática, em que os membros da equipe têm voz nas decisões.

Além disso, a comunicação aberta e efetiva é fundamental para uma tomada de decisão colaborativa e pode contribuir para a melhoria do desempenho do projeto em seu ciclo de vida. Por outro lado, a existência de processos formais de tomada de decisão pode garantir que todas as opiniões sejam consideradas e que as decisões sejam baseadas em critérios objetivos, como viabilidade, orçamento e prazo.

4.9 PROCESSO DE MONITORAMENTO

O processo de monitoramento permite que a equipe gerencial acompanhe o andamento do projeto, identifique possíveis desvios e tome as medidas necessárias para corrigir o curso. A análise desta tem o intuito de identificar práticas eficazes de

monitoramento de projetos que podem ser úteis para outros bibliotecários e gestores de projetos, do mesmo modo que destaca desafios comuns enfrentados pelos profissionais da informação ao monitorar projetos e fornecer possíveis soluções para superá-los.

Havia essa troca por e-mail basicamente do andamento das coisas e alguns encontros presenciais, mas nem com todo mundo. Eram reuniões com as equipes responsáveis por cada etapa do projeto. (Entrevistado A)

Eu registro através de fotografia o andamento do projeto muitas vezes, mas dizer que anoto tudo que aconteceu na execução... Não temos isso. (Entrevistado B)

Eu não costumo fazer isso. Só se a coordenadora pedir de repente um relatório sobre tal atividade eu faço. (Entrevistado C)

Era uma coisa mais da coordenadora com as meninas, de falar de como as coisas estavam caminhando. (Entrevistado D)

As respostas apresentadas deixaram evidente que os bibliotecários respondentes não praticam o processo de monitoramento em seus projetos de forma sistemática, seguindo o guia PMBOK. No entanto, alguns utilizam métodos alternativos, como troca de e-mails, fotografias e conversas informais para acompanhar o andamento do projeto.

Embora essas técnicas possam ser eficazes em alguns casos, elas não fornecem uma visão completa do projeto e podem levar a erros de comunicação e falta de clareza nas informações. A falta de um processo formal também pode resultar em atrasos na identificação de problemas, o que pode afetar negativamente o resultado final do projeto, tal como identificado por Kachoka e Hoskins (2017), a falta de monitoramento adequado e controle da qualidade para acompanhamento dos objetivos propostos, é um dos pontos fracos do projeto.

Segundo o guia PMBOK, a etapa de monitoramento “são os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.” (PMI, 2017). A criação de relatórios regulares sobre o progresso do projeto e a definição de indicadores de desempenhos é algo altamente recomendável na implantação de projetos em bibliotecas, assim como mencionada anteriormente na categoria de comunicação.

Deste modo, a equipe do projeto poderá ter uma visão mais clara do status atual do projeto, identificando problemas mais rapidamente e tomando medidas para

resolvê-los antes que se tornem críticos, o que ajudará com a situação de fatores inesperados apresentada na respectiva categoria.

4.10 PROCESSO DE ENCERRAMENTO

O processo de encerramento de um projeto é elementar para garantir que todas as atividades do projeto sejam finalizadas de forma adequada e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Esta categoria examinou a possível presença de práticas de finalização das atividades de projetos, a forma como a revisão dos resultados alcançados é feita, assim como sua documentação.

Apesar de não seguir rigorosamente as diretrizes do guia PMBOK, fazendo uma revisão final dos objetivos, entregas, custos, prazos bem como a aprovação formal do cliente, o entrevistado com experiência teórica do tema apresentou o hábito de encerrar seus projetos de forma significativa.

A instituição x tinha uma vez por mês, um café em que nesse café cada setor poderia apresentar alguma coisa do seu setor. um projeto que foi bem sucedido, um projeto que já tinha acontecido. A gente criava uma apresentação da ação e apresentamos a todos, apresentamos para além da equipe que trabalhou, apresentamos para toda a instituição. (Entrevistado A)

Por outro lado, os demais Bibliotecários entrevistados não apresentaram a prática de encerramento do projeto.

Eu confesso que a gente não tem na prática esse registro imediato. (Entrevistado B)

Pra mim foi só uma conversa entre nós mesmo da equipe daqui e algumas conversas com as meninas da Central. Mas foi uma coisa que se deu, não foi uma reunião. As atividades foram feitas e foi isso. Eu acho que a finalização do Projeto X não se deu aqui no Centro A, propriamente dito. Eu acho que se deu agora com a implementação de todas as bibliotecas, que foi esse evento [...] onde ele fez a questão da finalização do projeto. (Entrevistado D)

Não foi relatado nenhum plano para a finalização do projeto e encerramento formal de todas as atividades, desmobilização dos recursos e equipes de trabalho, após o término do projeto. O foco aparenta ser apenas na conclusão do projeto dentro do prazo estabelecido ou na entrega do produto/serviço final.

Embora não pratiquem do processo formal de encerramento, onde “o gerente do projeto deve revisar o plano de gerenciamento do projeto para garantir que todo o trabalho do projeto esteja concluído e que o projeto cumpriu os seus objetivos” (PMI,

2017), estes profissionais relataram que costumam conversar informalmente sobre o projeto após a conclusão das atividades sobre a avaliação dos resultados alcançados.

Não tem uma reunião que diz “encerramos”, geralmente é no final de cada evento, nos reunimos rapidinho na copa comemos alguma coisinha e falamos o que deu certo e o que não deu. (Entrevistado E)

Posto que a abordagem de todos os respondentes se trata de uma metodologia informal, é importante destacar a importância de aprimoração para a gestão eficaz de projetos em bibliotecas, pois a falta de um processo formal de encerramento pode levar a uma perda de oportunidades de aprendizados e à repetição de erros em projetos futuros.

4.11 LIÇÕES APRENDIDAS

Durante a condução de projetos, é natural que ocorram imprevistos, desvios e mudanças no plano inicial. Por esta razão, é importante que sejam feitas reflexões e análises ao final do projeto, pois “a troca de experiência e a identificação de oportunidades de melhoria a partir do registro de lições aprendidas, podem ser valiosas para evitar erros e otimizar processos em projetos futuros” (PMI, 2017).

A análise desta categoria revelou que, apesar dos bibliotecários não praticarem o processo de encerramento em seus projetos, eles realizam a prática de lições aprendidas.

Havia essa apresentação geral e nesse café a coordenação falava o que tinha sido de positivo de negativo. fazíamos um quadrinho dizendo o que deu certo o que não deu. fazíamos a apresentação das dificuldades. (Entrevistado A)

Essas análises propriamente dita de determinado projeto a gente só vai ter na reunião semestral. Geralmente eu coloco em pauta o que acharam de toda a movimentação do projeto, das dificuldades e o que têm a acrescentar. E nessa hora a gente discute e também surgem novas ideias. De avaliação, de novos serviços, de dificuldades, isso a gente sempre se reúne semestralmente. (Entrevistado B)

Foi uma coisa entre a gente daqui mesmo. Comentamos sobre as dificuldades [...] e como facilitou a vida da gente como bibliotecários. (Entrevistado D)

Por meio de conversas informais, reuniões e reflexões pessoais, os respondentes conseguem identificar pontos positivos e negativos do projeto e fazer recomendações para melhorias nos próximos projetos. No entanto, a falta de

conhecimento específico do gerenciamento de projetos, perceptível nos discursos de todos os participantes ao longo da entrevista, provoca uma limitação na abordagem das lições aprendidas.

O Guia PMBOK ressalta as lições aprendidas é composta por informações coletadas ao longo e ao final do projeto e como as mesmas serão disponibilizadas para projetos futuros (PMI, 2017). A falta de registro dos acontecimentos que correm ao longo do projeto, como foi relatado na categoria de monitoramento, restringe a percepção do que está sendo discutido nessas conversas informais ao final do projeto, pois os bibliotecários ao não possuírem uma estrutura formalizada para evocar as questões, ficam refém das memórias para realizar este processo, o que pode dificultar a aplicação dessas lições em projetos futuros.

4.12 PERCEPÇÕES

Por fim, esta última categoria teve o intuito de explorar a percepção dos bibliotecários sobre a relevância do gerenciamento de projetos na área da Ciência da Informação, a fim de compreender as expectativas desses profissionais que lidam com a organização e gestão da informação em relação ao gerenciamento de projetos.

É super importante, certo? Você trabalha com algumas diretrizes básicas de gestão de projetos dentro da biblioteca. Talvez vocês que estão agora começando agora nesse sentido, essas mudanças possam realmente implementar uma gestão de projetos em biblioteca com mais ferramentas, com mais instrumentos, com mais direcionamento daqueles usados na Gestão de Projetos. E eu acho assim, que você pode pegar algumas partes da Gestão de Projetos e adequar a sua biblioteca. “Ah mas não quero criar um novo produto, nem patentear algo, não preciso usar todo a gestão de projetos”. Mas, alguém que tenha esse conhecimento em gestão de projetos pode desenvolver algo que traga essa nova biblioteca, ou seja, é o novo produto só que biblioteca. (entrevistado A)

Eu acho super válido [...] A gente tem que ver bem, elaborar bem para que o serviço chegue ao nosso usuário o mais eficaz e eficiente possível. Economizar no nosso tempo e o dele, que hoje o tempo é nosso bem mais precioso. E eu espero que vocês estejam tendo isso (gestão de projetos) de forma bem mais abrangente. (Entrevistado B)

Eu acho que Gestão de Projetos é importante para muitas áreas, se não todas. Eu acredito sim que é muito útil para Ciência da Informação, para ajudar a desenvolver as nossas ações, organizar mais, otimizar o tempo. Acredito que é muito útil sim. (Entrevistado C)

[..] a gente tá mudando as coisas, sempre tem um avanço, sempre tem uma coisa nova, tudo isso é muito válido para ciência da informação. Porque a gente não pode ficar estagnado só no físico, a gente tem que trabalhar com

tudo, entendeu? Eu acredito que tudo dá pra melhorar a vida do bibliotecário é válido. (Entrevistado D)

A maioria dos respondentes acredita que o gerenciamento de projetos é uma habilidade importante para a área da Ciência da Informação, visto que muitas atividades desenvolvidas por estes profissionais envolvem projetos e a gestão eficiente dos mesmos para obter benefícios significativos para as organizações informacionais. É notável para os participantes, que a inclusão de disciplinas de gestão de projetos na grade curricular do curso de Biblioteconomia seria benéfica, já que isso permitiria uma formação mais completa e atualizada dos futuros profissionais, preparando-os melhor para as demandas do mercado de trabalho, assim como visto na primeira categoria, ficando evidente a percepção positiva dos bibliotecários acerca do tema tratado.

Entretanto, um dos respondentes não considera o gerenciamento de projetos uma prioridade na área da Ciência da Informação.

Essa nova geração é muito tecnológica, mas tem pontos como normalização, por exemplo, que vejo que muitos não estão ligados. Então, é bom estar focado em novos tópicos, mas sem esquecer dos trabalhos técnicos. (Entrevistado E)

Ele ressalta o valor de se manter o foco em trabalhos técnicos e tradicionais, como a normalização, que considera um ponto relevante muitas vezes ignorado pelos profissionais mais voltados para a tecnologia. Essa perspectiva indica uma resistência em relação à adoção de metodologias mais modernas, como a gestão de projetos, na área da Ciência da Informação, ainda valorizando mais as habilidades técnicas tradicionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as práticas em gestão de projetos aplicadas em uma biblioteca de uma universidade federal brasileira. Para isto, foi realizada uma entrevista semiestruturada, construída a partir da literatura acerca das etapas do gerenciamento de projetos. Uma vez que o objetivo foi alcançado e os dados foram analisados, pode-se concluir que a gestão de projetos em bibliotecas universitárias é um tema relevante e desafiador.

A complexidade dos projetos envolvidos nesse contexto, aliada à falta de preparo dos bibliotecários para lidar com essa questão, pode levar a atrasos, falhas na execução e insatisfação dos usuários. No entanto, ao mesmo tempo, os resultados desta pesquisa mostraram que há boas práticas que podem ser adotadas para melhorar a gestão de projetos em bibliotecas, não apenas as universitárias, tais como a adoção de metodologia de gerenciamento de projetos e a promoção da colaboração entre os membros da equipe envolvida.

É possível afirmar que a pesquisa contribuiu para compreensão mais aprofundada sobre a importância dos gerenciamento de projetos na área da Ciência da Informação e sobre as práticas e desafios enfrentados pelos bibliotecários na gestão de projetos. Os bibliotecários devem estar capacitados para planejar, executar, monitorar e controlar projetos, a fim de garantir que sejam entregues no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade esperada.

Em primeiro lugar, foi constatado que a maioria dos bibliotecários da instituição pesquisada possui vivências anteriores em práticas de gerenciamento de projetos, o que demonstra uma preocupação e um interesse por parte desses profissionais em se capacitar nesta área. O que evidencia a necessidade de inclusão do gerenciamento de projetos como uma competência importante no currículo do curso de graduação em Biblioteconomia.

Além disso, foi possível observar que a unidade informacional conta com práticas e ferramentas de planejamento e execução de projetos indefinidas e não estruturadas, o que acarreta em uma gestão menos eficiente e eficaz dos projetos em andamento. Em seguida, a análise dos dados destacou a falta de práticas regulares de monitoramento e controle de projetos, o que pode levar a atrasos, retrabalhos e outros problemas que impactam negativamente o resultado final dos

projetos. O que enfatiza a importância do planejamento detalhado e da comunicação eficiente para a condução de projetos bem-sucedidos.

Outra conclusão importante é a necessidade de um maior aproveitamento das lições aprendidas em projetos anteriores, a fim de evitar a repetição de erros e aumentar a eficiência dos processos de gestão de projetos. Nesse sentido, é fundamental que a instituição adote uma cultura de aprendizado contínuo e de compartilhamento de informações e conhecimentos, a partir de relatórios regulares de progresso do projeto e a criação de indicadores de desempenhos, assim como a necessidade de considerar a desmobilização dos materiais e equipes de trabalho no encerramento do projeto.

Em suma, é importante destacar que a gestão de projetos em bibliotecas universitárias possui um potencial significativo para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários e para contribuir para o avanço da pesquisa e do ensino na instituição. Para isso, é preciso investir em capacitação, em práticas eficientes de gestão de projetos e em uma cultura de aprendizado contínuo, a fim de maximizar o potencial desses projetos e aprimorar a prática profissional dos bibliotecários.

A pesquisa enfrentou alguns desafios ao decorrer de sua elaboração, como: a recuperação de informação acerca do tema tratado, agendamento das entrevistas, a redução do semestre letivo e a conexão com a internet.

No processo de recuperação de informação nas bases de dados, houve uma quantidade significativa de trabalhos acerca do tema macro, ou seja, gestão de projeto. Porém o baixo retorno de trabalhos sobre a temática em unidades informacionais, acabou acarretando em um referencial teórico limitado.

A dificuldade em relação ao agendamento das entrevistas com os participantes se deu na espera pelo retorno dos e-mails, onde alguns dos participantes estavam de férias e não verificaram seus e-mails institucionais e outros estavam focados na execução de projetos que ocorriam na biblioteca naquele período. Esta espera, acabou comprometendo o cronograma estipulado para a conclusão do trabalho, estendendo o mesmo em dois semestres letivos, levando em consideração que a Universidade Federal de Pernambuco no período em que a pesquisa foi realizada, tinha como período semestral o total de 3 meses.

Uma limitação importante desta pesquisa foi que durante as entrevistas por videochamada, houve quedas frequentes de conexão com a internet dos

entrevistados, o que atrapalhou a linha de raciocínio deles e prejudicou a qualidade das informações coletadas. Além disso, uma entrevista precisou ser remarcada devido à falta de acesso à internet por parte de um dos participantes.

Também encontrei dificuldades em conduzir uma entrevista com uma das participantes, que relatou não ter familiaridade com tecnologias e teve dificuldades em se conectar ao site da videochamada. Apesar dessas limitações, a pesquisa proporcionou uma compreensão valiosa das perspectivas e experiências dos bibliotecários.

É importante destacar que a presente pesquisa pode servir como ponto de partida para futuros estudos sobre o gerenciamento de projetos em bibliotecas, já que são poucos os estudos disponíveis sobre o tema. Além disso, futuras pesquisas na área de gerenciamento de projetos em unidades informacionais podem se concentrar em aprofundar a análise de práticas específicas, identificar novas ferramentas e técnicas no desempenho dos projetos, entre outros temas relevantes para a melhoria da gestão de projetos nessa tipologia organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. 144 p.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, dez. 2006. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 maio 2022.

AVILÉS, R. A.; SERRANO, S. C.; SIMÓN, L. F. R. International presence of project management in the university curricula in Library and Information Science. **Qualitative And Quantitative Methods In Libraries**, [s.l.], v. 2, p.367-375, 2014.

BARROS, Luiz Fernando. **Gestão de projetos dentro do contexto das bibliotecas nas instituições de ensino superior particular da Região Metropolitana do Recife**. 2017. 79 f. TCC (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Dci, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

BURICH, Nancy J. et al. Project Management and Institutional Collaboration in Libraries. **Technical Services Quarterly**, Uk, v. 24, n. 1, p.17-36, 2006.

COBO-SERRANO, Silvia; ARQUERO-AVILÉS, Rosario. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos. **Revista General de Información y Documentación**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 247-260, 30 jun. 2017. Universidad Complutense de Madrid (UCM).

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAUGHERTY, A. L. **Project Management in the Library Workplace**. [S. L.]: Emerald Publishing, 2018. p. 56-83.

DINSMORE, P. C.; NETO, F. H. S. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**: conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

EDER, S. et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, v.25, n. 3, 2013, pp. 498-509. Disponível em: Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos (prod.org.br). Acesso em: 09 jun. 2021.

FAGAN, Jody Condit; KEACH, Jennifer A.. Managing web projects in academic libraries. **Library Leadership & Management**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 1-23, 2011. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/265154889_Managing_web_projects_in_academic_libraries. Acesso em: 12 fev. 2022.

FERREIRA, Ingrid Naara Carlos. **Gestão por projetos em bibliotecas? Quais fatores dão suporte à implementação desta cultura?** 2017. 82 f. TCC (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

FRASER-ARNOTT, Melissa. Combining project management and change management for project success in libraries. In: DAUGHERTY, Alice; HINES, Samantha Schmehl (ed.). **Project management in the library workplace (advances in library administration and organization)**. v. 38. Emerald Publishing Limited, p. 167-186. 2018.

FREITAS, Luziana Lourenço Moreira; RODRIGUES, Francisca das Chagas de Paulo. Relato de experiência: o uso de projetos na implantação do Centro de Documentação do Banco do Nordeste - CDBNB. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [S.L], v. 3, n. 2, 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/64348>. Acesso em: 23 out. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em ciências sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 mar. 2023.

HACKMAN T.; LOEBE, M. Accidental Project Management in a New Library Storage Facility. In: DAUGHERTY, A.; HINES, S. S. **Project Management in the Library Workplace** (Advances in Library Administration and Organization) v. 38. Emerald Publishing Limited, p. 261-278. 2018.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

HORWATH, J. A. How Do We Manage? Project Management in Libraries: An Investigation. **Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, [s.l], v. 7, n. 1, p.1-34, 2012.

KACHOKA, N.; HOSKINS, R. **Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing**: a Renovation Project at the Chacellor College Library, University of Malawi. **Arch. & Inf., Sc**, v. 27, n. 2, p.189-200, out. 2017.

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

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. 2021.

LACH, P. R.; ROSENBLUM, B. **Sprinting towards Faculty Engagement**: adopting project management approaches to build library-faculty relationships.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. Metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARCHIORI, P.Z. "Ciberteca" ou biblioteca virtual: uma perspectiva de gerenciamento de recursos de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26 n. 2, Brasília mai/ago. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01009651997000200002&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 26 ago. 2020.

MASSIS, B. E. **Project Management in the Library**. New Library World, [S.l.], v. 111, p. 526-529, nov/dez. 2010.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-847, ago. 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6789/5371>. Acesso em: 18 nov. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORELLI, S. **Gestão de custos em projetos: uma aplicação prática do uso do EVMS**. 2007. 114p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, E. **Cortes no orçamento de universidades federais poderão afetar mais de 70 mil pesquisas**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2021/05/31/cortes-no-orcamento-de-universidades-federais-podera-impactar-em-mais-de-70-mil-pesquisas-relacionadas-a-pandemia.ghtml>. Acesso em: 23 jun. 2021.

OMUNGA. **Projeto livros para África**. 2021. Disponível em: <https://omunga.com/projeto-livros-para-africa/>. Acesso em: 07 jun. 2021.

PATTON, M. Q.. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3. ed. Los Angeles: Sage Publications, Inc., 2002.

PINHEIRO, L. V.; CAFÉ, L. M. A.; SILVA, E. L. As bibliotecas universitárias e os desafios da pós-modernidade. **em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p.152-176, set/dez. 2018.

PMI. **Guia do CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: guia pmbok. 6. ed. Newtown Square: Pmi, 2017. 726 p.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M.M. de (Org.). **Gerenciamento de projetos na prática**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2009. 250p.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 3. p. 76-97.

Disponível em:

https://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf.

Acesso em: 23 jan. 2023.

SANTOS, Ingrid Naara Carlos Ferreira. **GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**. 2022. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

Disponível em:

<https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/49174/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Ingrid%20Naara%20Carlos%20Ferreira%20Santos.pdf>. Acesso em: 20 out. 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.

SOUTO, Leonardo F. **O profissional da informação em tempos de mudanças**.

Campinas: Alínea, 2005. 102 p.

STANLEY, T.; NORTON, F.; DICKSON, B. Library project management in a collaborative web-based working environment. *New Review of Academic Librarianship*, v. 9, n.1, p.113-124. Disponível em:

<http://eprints.whiterose.ac.uk/80/1/RACL5.pdf>. Acesso em 05 mar. 2022.

VALAUSKAS, E. Project management in a Special Library with Claris'MacProject II.

OCLC Mircro, V. 4, N. 6, p. 11-18, 1998. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/eb055916>. Acesso em: 11 mar. 2023.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O PERFIL DAS BIBLIOTECAS CONTEMPORÂNEAS. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos *et al* (org.).

Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas. Brasília: Ipea, 2016. p. 19-42.

Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7426/1/Biblioteca%20do%20s%c3%a9culo%20XXI_desafios%20e%20perspectivas.pdf. Acesso em: 16 mar. 2023.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos.

Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 236 p.

VIOLA, Helouíse Hellen de Godoi. **Retrato da Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos no Brasil**. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Unidades de Informação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em:

https://www.udesc.br/arquivos/faed/id_cpmenu/1438/Helou_se_Hellen_de_Godoi_Viola_Disserta_o_15724382110825_1438.pdf. Acesso em: 21 dez. 2020.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA SOBRE GESTÃO DE PROJETOS

Roteiro de Entrevista Referente Gerenciamento de Projetos na Biblioteca
Universitária

1. Descreva sua experiência anterior em Gerenciamento de Projetos, no âmbito da prática e no âmbito teórico.
2. Como se dá o processo de planejamento das ações, prazos e responsáveis ao iniciar um novo projeto?
3. Em havendo situações que fogem (fugiram) do planejado (atividades executadas fora do prazo, por exemplo) como essas são (eram) tratadas?
4. Como são (eram) identificados e tratados os riscos do projeto?
5. Quais ferramentas e práticas são desenvolvidas para apoiar o planejamento das atividades?
6. Como lidar com os fatores inesperados que impactam no desenvolvimento do projeto?
7. Como é realizada a gestão do tempo nas atividades dos membros da equipe?
8. Como se dá a disseminação das informações relativas ao desenvolvimento do projeto junto a equipe?
9. Como se dá a participação dos membros da equipe nas tomadas de decisões?
10. Como ocorre o processo de tomada de decisões relativas às mudanças no desenvolvimento do projeto?
11. Como se dá o processo de encerramento do projeto?
12. Como se dão as avaliações do progresso do projeto?
13. Como se dá a discussão sobre o aprendizado dos projetos finalizados?
14. Quais são as suas percepções (benefícios e dificuldades) sobre gerenciamento de projetos voltados para área da ciência da informação?