

DA GESTÃO TRADICIONAL PARA A CULTURA DE GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS: o caso das Instituições de Ensino Superior do Recife

Antonio de Souza Silva Junior

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor adjunto da mesma instituição.
E-mail: silvajunior.as@gmail.com

Ingrid Naara Carlos Ferreira

Bibliotecária pela Universidade Federal de Pernambuco.
E-mail: ingrid.naara@gmail.com

Diego Andres Salcedo

Doutor em Comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor na mesma instituição.
E-mail: salcedo.da@gmail.com

RESUMO

Teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a cultura de gestão de projetos nas bibliotecas universitárias do Recife. Fundamentou o estudo por meio de revisão de literatura especializada nas áreas de Biblioteconomia, Administração e Ciência da Informação. Realizou uma pesquisa de natureza explicativa com procedimento metodológico de campo. Aplicou questionário em 12 instituições privadas de ensino superior do Estado de Pernambuco, obtendo 68 respondentes. Embasou o questionário estruturado de coleta dos dados a partir do PMBOK com escala de porcentagem adaptada de Likert. Obteve 68 respondentes analisados por meio de regressão linear múltipla com o software Statistica 8. Gerou quatro variáveis independentes: critérios de aceitação do projeto, liberdade para discussão dos artefatos, papel do líder e acompanhamento físico *versus* financeiro. Concluiu que as variáveis apontam um índice de 85% a favor do suporte à cultura de gestão de projetos em bibliotecas universitárias. Aponta uma demanda cultural desse tipo de gestão e pesquisas nas esferas estadual e nacional brasileiras.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias; Gestão de Projetos; Recife; PMBOK.

FROM THE TRADITIONAL MANAGEMENT TO THE CULTURE OF PROJECT MANAGEMENT IN LIBRARIES: the case of reef higher education institutions in Recife

ABSTRACT

It aimed to analyze the factors that influence the project management culture in the university libraries of Recife. He based the study by reviewing specialized literature in the areas of Librarianship, Administration and Information Science. He carried out a research of explanatory nature with methodological procedure of field. A questionnaire was applied to 12 private institutions of higher education in the State of Pernambuco, obtaining 68 respondents. He based the structured questionnaire of data collection from the

PMBOK with Likert's adjusted percentage scale. It obtained 68 respondents through multiple linear regression with Statistica 8 software. It generated four independent variables: project acceptance criteria, freedom to discuss artifacts, role of leader and physical versus financial monitoring. He concluded that the variables indicate an index of 85% in favor of supporting the project management culture in university libraries. It points out a cultural demand for this type of management and research in the Brazilian state and national spheres.

Keywords: University Libraries; Project Management; Recife; PMBOK.

1 INTRODUÇÃO

Os guias, as políticas, as normas, os procedimentos e as práticas em gestão de projetos auxiliam a gestão de instituições no desenvolvimento das práticas organizacionais. Por meio da implementação das melhores práticas gerenciais, pode-se direcionar as ações para o atingimento dos objetivos pretendidos (PMI, 2008; NEVERAUSKAS, ČIUTIENĖ, 2011). Ao corroborar com essa perspectiva Andersen e Vaagaasar (2009) e Ntlokombini (2010) relacionam o uso destas práticas em diferentes organizações já que serve para a reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso dos recursos existentes.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2008) a cultura organizacional é um fator que influencia na gestão de projetos. Conhecido como “normas culturais” representam o conhecimento sobre os meios considerados aceitáveis e a maneira como abordar a execução do trabalho nas organizações. O conhecimento destas “normas”, especialmente por entes externos à organização, é importante porque permite identificar como ali são manifestadas as visões compartilhadas dos valores, das crenças e expectativas; as políticas, o método e os procedimentos de trabalho; a visão das relações de autoridade; e, a ética nas relações entre os indivíduos.

Autores como Englund, Graham e Dinsmore (2003), Eve (2007) e Kerzner (2011) ratificam esta posição ao afirmarem que a empresa que pretende alcançar sucesso em gestão de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem-sucedido, sendo a cultura da organização um fator de sucesso.

Isto implica em uma mudança na forma da organização perceber a necessidade da implantação da gestão por projetos. Para tanto, devem se investir em ativos tangíveis

como: as políticas, o método e os procedimentos, que fortaleçam os ativos intangíveis: os valores, as crenças e as expectativas em relação ao processo da gestão (MATHUR; JUGDEV; FUNG, 2007; BROWN, 2008; KARLSEN, 2010).

A literatura ressalta a necessidade de repensar o contexto da aplicação das ferramentas e práticas explícitas descritas nos manuais e metodologias de projetos, para que se possa maximizar as possibilidades de reflexão e criação do conhecimento (HALLGREN; MAANINEN-OLSSON, 2009; DALCHER, 2012; HJELMBREKKE, LÆDRE, LOHNE, 2014).

A dúvida que surge é como isto poderia ser observado em contextos organizacionais mais particulares, especialmente naqueles em que a gestão atua de maneira mais intuitiva, com pouco uso das abordagens formais e padronizadas, como as unidades de informação localizadas em universidades, destarte Salcedo e Alves (2018, p. 13) afirmam que “no Brasil, porém, existem profundas distinções entre as Instituições de Ensino Superior (IES), não apenas no sentido de sua denominação (Faculdade ou Universidade), mas desde o seu papel social”.

As unidades de informação são cada vez mais vistas como organizações prestadoras de serviços, cujo principal insumo é a informação que agrega valor às instituições e formação do capital intelectual. Segundo Spudeit e Ferenhof (2017) para atendimento eficaz das necessidades informacionais dos clientes que buscam os serviços oferecidos pelas unidades de informação é preciso que haja uma preocupação com o planejamento e gestão dos projetos desenvolvidos.

Para Carpenter (2011) e Kachoka e Hoskins (2017), a ampliação dos serviços complexos nas bibliotecas, tal como referência virtual e repositório digital sugere que o trabalho dos bibliotecários está se tornando orientada para projetos. Assim, trabalhar em bibliotecas envolve coordenar projetos com um relevante número de tarefas, a partir de uma equipe, a fim de completar o projeto em um tempo específico e orçamento determinado.

Apesar das unidades de informação desenvolverem projetos para atingirem seus objetivos, não se observa uma formação adequada, nas ferramentas de gestão de projetos, dos seus profissionais, além de haver pouca informação na literatura sobre como estes projetos são gerenciados (HORWATH; 2012; SERRANO; AVILÉS, 2017). Propôs-se, então, como objetivo geral deste trabalho, estudar a contextualização das práticas de gestão de projetos em unidades de informação. Este estudo se baseia na seguinte questão: quais

fatores são relevantes para implementação da cultura de suporte às práticas em gestão de projetos nas unidades de informação?

Por meio do estudo dos referidos fatores será possível subsidiar os gestores das unidades de informação das práticas que influenciam diretamente na geração de um ambiente favorável à implantação das práticas de gestão de projetos. Com isso, será possível entender a gestão dentro destas unidades, o que torna o presente trabalho um caminho para a compreensão da área, ampliando a perspectiva deste objeto de pesquisa para diversos autores.

2 CARACTERIZANDO OS PROJETOS E SUA GESTÃO

Segundo Kerzner (2006, p. 15) “projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são considerados atividades exclusivas em uma empresa”.

Projeto tem a marca da temporalidade. O ciclo de vida do projeto representa esta questão. Este é a sequência de fases que vai do começo ao fim de um projeto, são elas: visão, inicialização, planejamento, execução e controle, finalização. Esta ideia permite sua visualização desde seu início até a conclusão, possibilitando o estudo e a aplicação sistêmica das técnicas de administração de projetos. Dentro de cada uma das fases intermediárias, a gestão de projetos tem por objetivo assegurar a administração do escopo, tempo, custos, equipe de trabalho, riscos, qualidade e benefícios.

Para Srivannaboon (2009) a gestão de projetos é agora considerada o maior veículo para a implementação de estratégia organizacional pelas organizações. O alinhamento da gestão do projeto com as estratégias do negócio aumenta significativamente a capacidade da organização para o alcance da performance desejada. Como benefícios, a gestão de projetos: permite que se complete mais trabalho em menos tempo e com redução de pessoal; proporciona um maior e melhor controle das mudanças de escopo; torna a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional; possibilita uma forma de se resolver problemas; aumenta a qualidade, e; é uma ferramenta para que as pessoas tomem melhores decisões para a empresa (KERZNER, 2006).

A gestão de projetos pode ser definida como uma forma de raciocinar sobre a utilização de recursos e a realização de objetivos, através do planejamento, da

programação e do controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito (PMI, 2008; KERZNER, 2011).

Já Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) compreendem a gestão de projetos como um campo de prática construído socialmente que se desenvolve por meio de ferramentas, técnicas criadas a fim de prover suporte à gestão, além das interações entre os praticantes e pelos seus esforços deliberados para definir um campo de atuação, a partir de um corpo de conhecimento distinto e padrões associados.

Neste estudo foi adotado o seguinte conceito sobre gestão de projetos: um campo de prática, socialmente construído entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações das pessoas no projeto e a racionalização dos recursos, por meio do desenvolvimento de instrumentos, ferramentas e técnicas, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos (KERZNER, 2006; COOKE-DAVIES, CRAWFORD e LECHLER, 2009).

A definição da metodologia de gestão é uma das atividades mais importantes na utilização de projetos. Sem um método adequado para as políticas e os procedimentos, treinamentos e clarificar a expectativas das operações para os gerentes de projetos e suas equipes, os projetos estão fadados a falhar (TAYLOR, 2006; SUTTERFIELD, FRIDAY-STROUD; SHIVERS-BLACKWELL, 2007; BLACKSTONE, COX; SCHLEIDER, 2009; ROBINSON; RICHARDS, 2009).

O método de trabalho é fundamental para que o projeto seja executado dentro dos parâmetros previstos. O desenvolvimento da metodologia requer uma análise de como os projetos são gerenciados na organização e como eles poderiam funcionar melhor.

Então, algumas políticas e procedimentos são desenvolvidos e implementados para atingir as melhorias nas práticas de gestão de projetos (TAYLOR, 2006). Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) e Hurt e Thomas (2009) apontam que cabe ao líder do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) e ao gerente de projeto participar do desenvolvimento da metodologia de trabalho, a fim de que esta, de fato, atenda às necessidades da organização.

Srivannaboon (2009) alerta que este é um processo dinâmico e as ferramentas e processos devem ser periodicamente realinhados à medida que o projeto se desenvolva, a fim de acomodar as mudanças do ambiente externo e interno. Também, para que se realizar o monitoramento e controle das atividades, elementos fundamentais para tomada de decisão.

Segundo Kerzner (2011), o alcance da excelência em gestão de projetos somente é possível, entre outras coisas, com a utilização de um processo repetitivo, denominado de metodologia de gestão de projetos. Esta pode ser vista como um conjunto de orientações e princípios, que podem ser aplicados em uma situação específica, desde que adaptados à mesma. Em um ambiente de projetos a utilização de uma metodologia pode ser feita a partir de listas de atividades, modelos, formulários e também *checklists*, usados durante o ciclo de vida do projeto, ou seja, trata-se em suma de uma espécie de roteiro (*roadmap*) para a gestão do projeto.

Muitas das dificuldades enfrentadas pelos gestores de projetos se dão devido, a não utilização de uma metodologia adequada de gestão de projetos (PRADO, 2008; KERZNER, 2011).

Atualmente, existem vários conjuntos de modelos de gestão de projetos, acessíveis para utilização por profissionais e organizações, que procuram melhorar a gestão de seus projetos. Hoje, as práticas mais difundidas, são disponibilizados por institutos e associações dedicados ao estudo de projetos.

A norma europeia de gestão de projetos, publicada pelo *International Project Management Association* – IPMA – configura-se como uma fonte de referência, para aqueles que buscam uma opção de metodologia em gestão de projetos mais voltados para os aspectos humanos da gestão (IPMA, 2006).

Há ainda dois guias de referência de associações, ainda pouco difundidas em organizações brasileiras, são o australiano *Australian Institute of Project Management* (AIPM, 2008) e o inglês *APM Body of Knowledge* (APM, 2006). O guia do instituto australiano de projetos configura-se como uma boa fonte de referência, para os aspectos humanos da gestão de projetos. O instituto inglês de gestão de projetos, apresenta, além dos aspectos relacionados à gestão técnica de projetos, conteúdos que tratam os conceitos do valor da gestão de projetos, dos modelos e sistemáticas de implementação de escritórios de projetos e dos aspectos estratégicos da gestão de projetos.

Neste trabalho, optou-se por enfatizar o Guia PMBOK®, já que conforme o PMI (2008) tem por objetivo servir de referência para as boas práticas de gestão de diferentes projetos. Este guia identifica o conjunto de conhecimentos adequados sobre as ferramentas e técnicas para se obter um impacto significativo para o sucesso de um projeto. Contudo, o PMI faz o alerta de que este não é abrangente nem completo, sendo possível que seja utilizado metodologias e ferramentas distintas para implementar e

monitorar o projeto (PMI, 2008). O Guia PMBOK ® identifica cinco grupos interdependentes de processos de gerenciamento de projetos necessários para o desenvolvimento e execução de qualquer projeto. Um processo é “um conjunto de ações e atividades interrelacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido” (PMI, 2008, pg. 38). Para isso, é necessário que cada processo esteja alinhado de forma apropriada com os outros.

No Guia PMBOK (2008, p. 39) os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias: grupo de processos de iniciação; grupo de processos de planejamento; grupo de processos de execução; grupo de processos de monitoramento e controle; e, grupo de processos de encerramento.

3 A CULTURA DE PROJETOS

Segundo Kerzner (2011), atualmente a implantação da gestão de projetos constitui a gestão avançada de projetos, que atua como uma técnica para otimização dos processos organizacionais e otimização no uso dos recursos. A gestão de projetos pode ser aplicada em diferentes tipos de negócios.

A empresa que pretende alcançar sucesso em gestão de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem-sucedido, sendo fator de sucesso a cultura da organização. Kerzner (2011) ressalta o contraponto entre uma cultura organizacional resistente à mudança em que a necessidade de gestão de projetos não é reconhecida. Do outro lado, há a cultura normalizada, com uma abordagem de melhores práticas, que reconhece o valor dos projetos e espera conquistar benefícios através da sua gestão.

Segundo Schein (2009) a cultura organizacional refere-se às crenças básicas compartilhadas pelos membros de uma organização, que operam de modo inconsciente e definem como ela vê a si mesma e ao seu próprio meio. Neste sentido, a cultura, de alguma forma, implica que os rituais, o clima, os valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente.

Essas premissas são as consideradas válidas e passam a ser institucionalizadas como maneira certa de agir em relação a certos tipos de problemas. Essa é a essência do que se entende por cultura. Essa será expressa por meio de elementos que correspondem a esses valores compartilhados. Neste sentido, observa-se o quanto a cultura explica como uma organização funciona – em relação à dinâmica de suas estratégias, estruturas e

sistemas.

A cultura organizacional oficial tende a refletir o que os dirigentes percebem como sendo as melhores práticas de acordo com os seus interesses e objetivos, assim, validando os valores e modos de funcionamento predominantes no sistema. Visto que a cultura organizacional reflete os componentes da personalidade e elementos psicossociais da alta administração, o quadro de referências dos indivíduos na organização refletirá as escolhas e preferências desenvolvidas pela liderança. Este cenário pode afetar consideravelmente o comportamento e o desempenho organizacional.

Para se alcançar a excelência na gestão de projetos, faz-se necessária a ocorrência da chamada “cultura de projetos” para que as práticas desta ferramenta sejam internalizadas e praticadas pelos indivíduos dentro da organização.

Englund, Graham, Dinsmore (2003) apontam que há fatores que atuam na formação da cultura de projetos. Alcançar estes fatores implica mudança na forma da organização perceber a necessidade da implantação da gestão por projetos. Isto atua na formação da cultura de projetos. São eles: o apoio da alta-administração em todos os níveis da organização, o envolvimento das gerências, envolvimento da equipe de projeto com os objetivos definidos; flexibilidade do método de trabalho, adoção de um sistema de recompensas e incentivo.

Eve (2007) afirma que as organizações, mesmo aquelas que possuem sistemas de gestão de projetos, muitas vezes não se mostram alinhadas para o suporte desta gestão. O autor reconhece que a performance da gestão de projetos de uma organização é feita por um número de elementos chaves nos quais, se sincronizados corretamente, maximizam a performance de projetos da organização.

Destacam-se uma metodologia com procedimentos estruturados de maneira simples para serem utilizados em todos os níveis da organização, incorporando a cultura e características operacionais, alinhadas com o sistema de qualidade organizacional. Também os gestores da organização precisam entender seus papéis e suas responsabilidades no suporte a uma cultura organizacional favorável ao projeto e no suporte as ações dos profissionais de linha.

No estudo de Brown (2008) pontua que dentre as dimensões para o sucesso da implantação da gestão de projetos está a disseminação de uma cultura de suporte à gestão de projeto. A cultura implica na existência de certas dimensões ou características que estão intimamente associadas e interdependentes e que guiam as ações dos grupos de

pessoas na maneira de se fazerem as coisas.

O próprio Guia PMBOK (PMI, 2008) aponta as “normas culturais” como o conhecimento sobre os meios considerados aceitáveis e a maneira como abordar a execução do trabalho nas organizações. O conhecimento destas “normas”, especialmente por entes externos à organização, é importante porque permite identificar como se manifestam nesta as visões compartilhadas dos valores, crenças e expectativas; as políticas, método e procedimentos de trabalho; visão das relações de autoridade; e, ética nas relações entre os indivíduos.

4 A GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS

As unidades de informação estão cada vez mais sendo vistas como organizações prestadoras de serviços cujo principal insumo é a informação que agrega valor às instituições e formação do capital intelectual. Dessa forma, é preciso que haja a preocupação de planejamento e gestão de projetos para atendimento das necessidades informacionais dos clientes que buscam os serviços oferecidos pelas unidades de informação para atendimento dessa demanda. Planejar um projeto é tomar decisões que permitam implementá-las. Sem planejamento, não se pode iniciar um projeto, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados.

É notório que a utilização de técnicas de gestão dentro de instituições organizacionais de ensino superior não é apenas benéfica, mas necessário, uma vez que a disposição de todo seu material e atendimento requer uma série de estratégias pré-estabelecidas pelo gestor local, e essas estratégias possuem benefícios, como: a identificação clara de possíveis problemas, a identificação clara de resultados através da utilização de modelos para desenvolvimento dos projetos, a definição inicial de todos os objetivos que a organização deseja traçar e suas metas a serem alcançadas e a facilidade de gestão de projetos devido a um quadro consistente e eficaz. As boas práticas da gestão de projetos permitirão reduzir custos, melhorar os controles de qualidade e otimizar recursos e esforços (MASSIS, 2010; SPUDEIT; FERENHOF, 2017)

Os estudos de Kachoka e Hoskins (2017) revelam que as práticas em gestão de projetos em bibliotecas não são usadas apropriadamente. Identificaram, então, como fraquezas na prática da gestão de projetos em bibliotecas: a não designação do gerente de projetos, falta de canais formais de comunicação, falta de plano de projeto, projeção

detalhada do orçamento, falta de ferramentas de monitoramento, falta de quadro de riscos e mecanismos de controle de qualidade.

Horwath (2012) debruçou-se como as atividades, ferramentas, técnicas, melhores práticas, desafios, critérios de sucesso e fatores de sucesso de gestão de projetos são realizados dentro desses espaços. O estudo indicou que não há uma formalização das práticas de gestão de projetos. Ao invés disto, as abordagens tendem a ser informais ou pouco disseminadas entre todos os envolvidos no projeto, limitando o monitoramento das ações ao longo do ciclo de vida das ações organizacionais.

Além disso, Avilés, Serrano e Simón (2014) ressaltam se as unidades de informação querem alcançar bons resultados no desenvolvimento dos seus projetos, então é preciso que seus profissionais sejam qualificados nessa prática. Essa assertiva resulta de estudos, em que foi identificada a presença da disciplina de Gestão de Projetos no currículo de universidades em cada continente. Por sua vez, vale apontar que se os produtos e serviços informacionais oferecidos adquirem o formato de projetos, a partir do envolvimento de prazo, definição de equipe de trabalho e planejamento de recursos financeiros, então o conhecimento em gestão de projetos é considerado como necessário na formação profissional dos estudantes de Ciência da Informação.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa optou-se pela estratégia quantitativa de investigação, por meio de coleta de dados primários junto aos indivíduos, com um questionário do tipo *survey*, com a utilização de tratamentos estatísticos nos dados. Com o intuito de quantificar os dados e generalizar os resultados para a população-alvo (MALHOTRA, 2006).

O objetivo desta etapa metodológica foi identificar os elementos culturais que contribuem significativamente para o sucesso da implantação das práticas de gestão de projetos em bibliotecas.

Nesta pesquisa utilizou-se a técnica probabilística e foi adotado o corte transversal (MALHOTRA, 2006). A seleção foi feita de forma intencional, buscando-se atingir as instituições privadas licenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) atuantes no Estado de Pernambuco. Das trinta e oito listadas, as quatorze instituições mais bem avaliadas pelo MEC foram convidadas a participar da pesquisa. Os pesquisadores procuraram diretamente os responsáveis pelas bibliotecas destas 14 instituições. Todavia, duas destas

instituições não se disponibilizaram. Buscou-se informações de todos os colaboradores que fazem parte dos projetos desenvolvidos pelas bibliotecas. Então, responderam ao questionário bibliotecários/gestores, auxiliares administrativos, assistentes de biblioteca e estagiários de 12 instituições, totalizando 68 respondentes.

O questionário fechado usado foi desenvolvido de acordo com a literatura sobre gestão de projetos, tendo por base trabalhos como Prado (2008), PMI (2008), Brown (2008) e Branch (2009) e teve como variável dependente, a cultura organizacional de suporte ao gerenciamento de projetos. E como variáveis independentes: metodologia de gestão de projetos, critérios de aceitação, papel do gestor, adaptação das ferramentas, gerenciamento de aquisições, gerenciamento do tempo, gerenciamento de aquisições, acompanhamento físico x financeiro, utilização de software de gestão, definição dos papéis e responsabilidades da equipe, monitoramento do progresso. A coleta foi realizada entre 22 de maio de 2017 a 26 de maio de 2017.

O questionário final foi composto por 16 variáveis. O número de variáveis inseridas na pesquisa pode ser explicado e justificado por Kline (1979), que afirma que é necessário ter ao menos o dobro de respondentes em relação às variáveis investigadas. Com isto, a relação entre respondentes e variáveis está dentro dos parâmetros requeridos, com indicador aceitável de $68/16 = 4,25$.

A escala de Likert foi utilizada com alterações para atingir o método de avaliação dos questionários. Trata de uma escala de mensuração que possui cinco categorias de respostas, correspondentes a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta, desaprovação (MALHOTRA, 2006). Deste modo, optou-se pelo uso do questionário com parâmetro de respondência por porcentagem de 0% a 100%, possibilitando aos respondentes a liberdade entre as respostas das variáveis. As respostas com os percentuais próximos ou igual a 0, demonstram a desaprovação incompleta nas práticas na biblioteca, as respostas próximas ou iguais a 100, demonstram a aprovação completa referente às práticas da biblioteca.

Na análise da fidedignidade foi utilizado o programa estatístico “*STATISTICA 8*”, para calcular o alfa de Cronbach, pois este é o método mais utilizado nas ciências sociais (MAROCO e GARCIA MARQUES, 2006). O resultado do Alfa de Cronbach foi classificado de acordo com os critérios sugeridos por Hair Jr *et al* (2005) em que o nível aceitável é a partir de 0,7. O valor obtido de Alfa foi 0,98, o que permite concluir que o questionário tem confiabilidade apropriada.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram analisados por meio de uma técnica estatística inferencial, a regressão linear múltipla para determinar o grau de associação entre a variável dependente e o conjunto de variáveis independentes, identificando a associação entre estas e de que forma cada variável independente contribui para o desenvolvimento do modelo (DOWNING; CLARK, 2006; DA CUNHA; CARLOS, 2007).

O histograma dos resíduos apresentou distribuição normal. Foi realizado teste para verificar se havia multicolinearidade entre as variáveis independentes, o VIF. Valores de VIF superiores a 10 indicam problema de multicolinearidade (O'BRIEN, 2007). Com isto, os coeficientes das variáveis independentes calculados, atenderam ao requisito, na medida em que, a variável três obteve coeficiente de 2,09; a variável onze obteve 1,64; e a variável treze obteve 2,94. O valor do teste de *Durbin-Watson*, nesta pesquisa foi de 1,64, sendo próximo de 2 indicando a inexistência de autocorrelação. A seleção das variáveis que fazem parte do modelo ocorreu a partir do método *stepwise*.

Nesta etapa, foi posta como variável dependente os elementos culturais que contribuem significativamente para o sucesso na prática de gestão de projetos em unidades de informação, e como variáveis independentes: formalização da abordagem, critérios de aceitação, papel do gestor de área, adaptação da metodologia utilizada, mapeamento dos riscos, gestão de aquisições, acompanhamento físico-financeiro do projeto, desenvolvimento de cronograma, utilização de *software*, montagem da equipe e definição de responsabilidades e monitoramento do progresso.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma regressão linear múltipla foi realizada para verificar os elementos culturais determinantes para o sucesso da implantação das práticas de gestão de projetos em bibliotecas privadas do ensino superior. A regressão linear múltipla é uma técnica que permite averiguar a relação existente entre uma única variável dependente e diversas independentes realizando projeções a partir destas relações descobertas. Assim, é possível determinar o grau de associação entre a os elementos culturais e o conjunto de práticas, ferramentas e processos de gestão de projetos, identificando a associação entre estes e de que forma cada elemento contribui para o desenvolvimento do modelo (DOWNING; CLARK, 2006; CORRAR; DA CUNHA; COELHO, 2007).

Para identificação da qualidade do modelo, foi analisado o R^2 ajustado, que traduz o percentual da variável dependente que é explicada através das variáveis independentes. O R^2 ajustado demonstra o poder explicativo do modelo. Os dados estão apontados na Tabela 1:

Quadro 1: Qualidade do Modelo de Regressão

R	R²	R² ajustado	p
0,93	0,86	0,85	92,4

Fonte: os autores, 2017

No caso estudado, obteve-se um coeficiente de 0,85, o que significa que as variáveis apontadas pela análise explicam 85% dos elementos culturais que contribuem significativamente para o sucesso da implantação das práticas de gestão de projetos em bibliotecas, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Modelo de Regressão Gerado

Variáveis	b*	Erros de b*	b	t	p
Intercepto			-0,99	- 0,30	<0,76
Critérios de aceitação do projeto	0,36	0,12	0,36	3,05	<01
Liberdade para discussão dos artefatos	-0,43	0,14	-0,40	- 3,05	<01
Papel do líder	0,34	0,15	0,32	2,20	0,03
Acompanhamento físico vs financeiro	0,68	0,10	0,68	7,03	<01

Fonte: os autores, 2017

A - Critérios de aceitação do Projeto:

Esta variável refere-se à segunda questão do questionário, “há critérios de aceitação dos projetos (definindo o encerramento do mesmo), restringindo (listar e descrever) o que será realizado no projeto”. A mesma demonstrou ser o terceiro coeficiente mais forte dentre as variáveis pesquisadas (0,36), indicando uma direta relação com a variável dependente.

A forma como os critérios de aceitação são expostos é de suma importância para o desenvolvimento do projeto, possibilitando ao gestor restringir dados e informações para que o desenvolvimento do seu projeto seja satisfatório. Esses critérios de aceitação

interferem diretamente na forma como o projeto terá seguimento proporcionando a equipe saber exatamente o que será feito no mesmo. “Os critérios, inclusive requisitos de desempenho e condições essenciais, que devem ser atendidos antes que as entregas do projeto sejam aceitas” (PMI, 2008, p. 425).

O PMI (2008) relata que todos esses critérios necessitam ser atingidos para que o gestor consiga entregar seu projeto dentro do cronograma estabelecido com sua equipe. Esses critérios tornam o projeto ainda mais detalhado e eficaz, pelo fato de estarem estabelecidos tópicos que procuram atingir um objetivo principal.

As bibliotecas universitárias possuem necessidades diferenciadas, mas os requisitos que elas possuem se direcionam para um único foco, o usuário, suas expectativas com o desenvolvimento do projeto precisam ser quantificadas e documentadas para que sua organização atinja os requisitos que são implantados no próprio escopo. Os critérios de aceitação do projeto se tornam ainda mais importantes nesta pesquisa, pelo fato de serem instituições privadas, por conta da aprovação da alta gestão para implementação dos projetos.

O PMBOK relata todas as etapas necessárias dentro do projeto, estabelecendo condições para que o projeto seja desenvolvido dentro dos parâmetros programados, mas a realidade acaba sendo outra, as bibliotecas pesquisadas não possuem o conhecimento dessas etapas (escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições e integração - responsável pela consistência entre as áreas), o que faz com que sua organização e critérios sejam delimitados pelo próprio gestor, porém não são delimitadas dentro de um modelo conforme haviam apontado Horwath (2012), Kachoka e Hoskins (2017).

A delimitação das premissas se torna ponto importante na aceitação do projeto, conforme o PMBOK (2008), a declaração detalhada do escopo é essencial ao sucesso, baseando-se nas entregas principais, premissas e restrições, que são documentadas durante a iniciação do projeto, levando o gestor a repensar as medidas que ele pode estabelecer e quais serão suas possíveis limitações, podendo ser pequenos reajustes ou mudanças radicais no projeto.

Os critérios de aceitação podem ser facilmente gerenciados se forem apresentados com uma data de início e término preestabelecida, fazendo com que sejam entregues nos parâmetros estabelecidos.

Segundo Kerzner (2011), o alcance da excelência em gestão de projetos somente é

possível, entre outras coisas, com a utilização de um processo repetitivo, denominado de metodologia de gestão de projetos. Assim, a necessidade desses critérios e seu desenvolvimento estabelece um detalhamento das principais características do projeto, tendo a maior possibilidade de se obter sucesso.

B - Liberdade para discussão dos artefatos:

A variável “o responsável pelo projeto permite liberdade para discussão e adaptação dos artefatos de cada gestão (plano de projeto e cronograma) de acordo com as necessidades de cada projeto” obteve um coeficiente de (-0,43).

Esta variável está relacionada com a permissão do responsável pelo projeto para discussão e adaptação da metodologia de gestão. O resultado indica que a adaptação do plano de projeto e cronograma de acordo com cada projeto contribui negativamente para o sucesso da implantação das práticas de gestão de projetos em bibliotecas.

Pode-se ler por duas perspectivas o resultado apontado. A primeira, porque os colaboradores temem que as mudanças sejam feitas, afastando as práticas de modelos mais adequados para uso em bibliotecas. Desta forma, a variável de liberdade para discussão dos artefatos pode acabar gerando modificações dentro do plano de projeto e cronograma, de tal modo a acarretar em resultados indesejados pela equipe de trabalho. Distanciando a gestão de projetos uniforme e eficaz da biblioteca, ao trazer metodologia que não captem a essência deste local. Uma vez que já foi afirmado por Kachoka e Hoskins (2017) que as metodologias em gestão de projetos em bibliotecas não são usadas apropriadamente. Especialmente, se as adaptações ocorreram para atender uma demanda da gestão central da universidade/faculdade, sem incluir na discussão os colaboradores da biblioteca.

Já a segunda, pela própria formação limitada dos colaboradores na área de gestão de projetos, conforme evidenciou os estudos de Avilés, Serrano e Simón (2014). Isto pode fazer que os colaboradores deem preferência para práticas e ferramentas já consagradas rejeitando as discussões sobre modificações nos artefatos destas. O entendimento dos colaboradores sobre gestão de projetos permite que eles saibam da necessidade de realizar adaptação da metodologia de gestão ao longo do tempo, adequando às necessidades organizacionais das bibliotecas. Modificando os artefatos para esta realidade específica. Uma vez que o próprio PMBOK se mostra como um guia de referência.

C - Papel do líder:

A variável “Há uma divisão hierárquica onde o gestor tem um papel apropriado de líder, estabelecendo uma relação balanceada entre a responsabilidade, autoridade e capacidade do líder do projeto”, foi apontada com coeficiente (0,34). Esta igualmente contribui, para o estudo do tema proposto, através de sua relação com a variável dependente.

Esta variável aponta a essencialidade do papel do líder da equipe de projetos. Ele tem um relevante papel no que diz respeito ao processo de inspiração e engajamento da equipe no projeto. O PMI (2008) aponta diversas características necessárias para o gestor alcançar este papel: uma delas é o papel de liderança, pois demanda mais do que ser responsável pela organização e conduzir o projeto.

Algumas dessas características são: visão de negócio, organização, ser comunicativo, negociador, ter pensamento estratégico e controle, ter capacidade de análise e persistência, acima de tudo e ser a referência da equipe. Estas características auxiliarão a liderança em situações adversas, de modo a continuar gerindo de forma sensata e eficaz.

D - Acompanhamento físico vs financeiro:

Esta é a variável independente que obteve maior coeficiente, dentre as quatro geradas pelo modelo (0,68), o que indica que a mesma possuiu uma relação mais forte com a variável dependente, “há acompanhamento do orçamento *versus* financeiro do projeto”. Ela contribuiu de modo mais intenso, para a explicação de como ocorre o desenvolvimento e monitoramento do cronograma dos projetos nas empresas estudadas.

Uma vez que as bibliotecas pesquisadas são ligadas a instituições privadas de ensino, o orçamento se mostra como peça fundamental. Através dele a alta gestão organizacional pode medir o custo benefício da realização de determinado projeto, já apontado pelo PIM (2008). Além disto, a realização do acompanhamento do cronograma físico-financeiro é imprescindível para que se tenha controle dos gastos realizados, conforme o cronograma de execução planejado. O orçamento financeiro está diretamente ligado ao planejamento físico. Assim, será possível realizar um monitoramento do projeto de forma eficaz, através de uma sistemática de acompanhamento e parâmetros de controle previamente estabelecidos.

Saber que ações estão sendo executadas e se o que dispêndio financeiro está

dentro do orçamento é uma ferramenta que garante controle não só de ordem financeira, mas também da própria qualidade do que está sendo realizado naquele momento. O PMI (2008) afirma que o planejamento básico visa aperfeiçoar os parâmetros de prazo, custo, qualidade e segurança.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a gestão de projetos é um campo que vem crescendo cada vez mais ao longo das décadas. Permeia as esferas das corporações privadas, das instituições públicas, mas, também, todo espaço que busca meios que indiquem novas formas de gerenciá-lo no trabalho. O crescente número de estudos sobre a gestão de projetos, entendida como ferramenta nas organizações, aponta a necessidade de se especificar como ela acontece nos diversos ambientes organizacionais, uma vez que os instrumentos e as técnicas devem ser adaptadas às diferentes realidades encontradas.

Com este propósito este estudo foi realizado no contexto das bibliotecas de instituições privadas de ensino superior no Estado de Pernambuco. Então, para que a gestão da biblioteca possa implantar a metodologia de gestão de projetos com maior probabilidade de sucesso, foram identificadas quatro variáveis que atuam no suporte à cultura organizacional na temática. Para isso foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, aplicando regressão linear, a fim de alcançar o objetivo geral do estudo. Com o modelo de regressão gerado as variáveis que emergiram foram: critérios de aceitação do projeto, liberdade para discussão dos artefatos, papel do líder e acompanhamento físico vs financeiro.

A cultura é formada por práticas desenvolvidas pelos seus colaboradores e que refletem a maneira de agir das organizações. Este estudo apontou quatro variáveis que impactam diretamente no suporte há uma cultura de gestão de projetos. A incorporação destas variáveis trará novas formas de agir que originarão mudanças organizacionais, as quais favorecerão a implantação de boas práticas de gestão de projetos. Isto pode criar condições satisfatórias para que gestores direcionem seus esforços em ações específicas, assim, amadurecendo práticas de gestão de projetos em bibliotecas ou demais instituições memoriais.

A principal dificuldade do estudo foi o levantamento de literatura relacionado à

área de gestão de projetos dentro das unidades de informação, pois um número limitado de obras foi identificado em língua portuguesa. Diante disso algumas referências internacionais foram utilizadas. Um resultado importante que nasceu deste trabalho diz respeito, não, apenas, como acertadamente citam Salcedo e Alves (2018, p. 24), que “futuros estudos serão necessários em relação ao entendimento da articulação entre bibliotecas universitárias, incluindo talvez um mapeamento nacional com foco no usuário”, mas um panorama nacional que indique quais unidades de informações brasileiras, no âmbito da educação superior, conseguiram gerir uma cultura de gestão de projetos internos.

Logo, a pesquisa não teve caráter conclusivo, o assunto que foi disposto no decorrer deste estudo precisa de continuidade, particularmente, porque permite certa prática interdisciplinar entre áreas como Biblioteconomia e Administração. Ainda, alguns pontos foram destacados como forma de ampliar o conhecimento sobre esses aspectos: a) Realizar pesquisa com objetivos semelhantes, mas que utilize outra metodologia, para que a abrangência sobre o tema seja atingida de forma considerável; e b) Analisar as práticas de gestão de projetos através do método qualitativo, verificando todos os processos de gestão com maior detalhamento. Partindo disto, acredita-se que a publicação de futuros estudos preencherá certa lacuna na literatura científica especializada, assim, fortalecendo as bases teóricas em relação ao tema.

REFERÊNCIAS

- AIPM, Australian Institute of Project Management. **AIPM Professional Competency Standards for Project Management**, Sidney, 2008.
- ANDERSEN, E. S.; VAAGAASAR; A. L. Project Management improvement Efforts—Creating Project Management Value By Uniqueness or Mainstream Thinking? **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, 19-27, 2009.
- APM, Association for Project Management. **APM Body of Knowledge**. Buckinghamshire, 2006.
- AVILÉS, R. A.; SERRANO, S. C.; L. SIMÓN, F. R. International presence of project management in the university curricula in Library and Information Science. **Qualitative and Quantitative Methods in Libraries**, v. 2, p. 367-375, 2014
- BLACKSTONE JR, J. H.; COX III, J. F.; SCHILEIER JR, J. G. A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 24, 2009.

- BRANCH, R. SPICE: a competitive project management paradigm. **Competition Forum**, v. 27, n. 1, p. 181-187, 2009.
- BROWN, C. J. A comprehensive organisational model for the effective management of project management. **South African Journal of Business Management**, v. 39, n. 3, p. 1-10. 2008.
- CARPENTER, J. **Project Management in Libraries, Archives and Museums**: Working with government and other external partners. Oxford: Chandos Publishing, 2011.
- COOKE-DAVIES, T. J.; CRAWFORD, L. H.; LECHELER, T. G. Project Management Systems: moving project management From an operational to a strategic discipline. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 110-123, 2009.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Metodologia de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DA CUNHA, J. V. A.; CARLOS, A. Regressão Linear Múltipla. In: **Análise Multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2007.
- DALCHER, D. The nature of project management: a reflection on the anatomy of major projects by Morris and Hough. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 5 n. 4, p.643-660, 2012.
- DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística Aplicada**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the Project Office: a manager's guide to leading organizational Change**. Jossey-Bass: São Francisco, 2003.
- EVE. A. Development of project management systems. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 85-90, 2007.
- HÄLLGREN, M.; MAANINEN-OLSSON, E. Deviations and the breakdown of project management principles. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, p. 53-69, 2009.
- HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de metodologia de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HJELMBREKKE, H.; LÆDRE, O.; LOHNE, J. The need for a project governance body. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 7, n. 4, p. 661-677, 2014.
- HORWATH, J. A. How Do We Manage? Project Management in Libraries: An Investigation. **Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, v. 7, n. 1, 2012
- HURT, M.; THOMAS, J. L. Building Value Through Sustainable Project Management Offices. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 55-72, 2009.
- IPMA, International Project Management Association. **ICB – IPMA Competency Baseline**, Nijkerk, 2006.
- KACHOKA, N.; HOSKINS R. Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library, University of Malawi. **Afr. J.**

Lib. Arch. e Inf. Sc. v. 27, n. 2, 189-200, 2017.

KARLSEN, J. T. Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 3, n. 4, 2010.

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

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

KLIN, P. **Psychometrics and psychology**. London: Academic Press, 1979.

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

MATHUR, G.; JUGDEV, K.; FUNG, T. S. Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. **Management Research News**, v. 30, n. 7, 2007.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MASSIS, B. E. What's new in libraries: project management in the library. **New Library World**, v. 111, n. 11/12, p. 526-529, 2010.

NEVERAUSKAS, B.; ČIUTIENĖ, R. The theoretical approach to project portfolio maturity management. **Ekonomika**, n. 16, 2011.

NTLOKOMBINI, N. N. P. Project management as a catalyst for improved quality within organisations. 2010. 123 f. **Dissertação (Mestrado)** - Cape Peninsula University of Technology, Bellville, 2010.

O'BRIEN, R. M. A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. **Quality and Quantity**, v. 41, n. 5, p. 673 - 690, 2007.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**, Project Management Institute, 2008.

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

ROBINSON, H.; RICHARDS, R. An Introduction to Critical Change Project Management. **ACE International Transactions**, 2009.

SALCEDO, D.; ALVES, Riane. Mídia social nas bibliotecas universitárias: o caso do Twitter nas Universidades Católica e Federal Rural de Pernambuco. **Páginas AeB**, v. 3, n. 9, p. 12-27, 2018.

SCHIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRANO, S. C.; AVILÉS, R. A. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos. **Revista General de Información y Documentación**, v. 27, n. 1, p. 247-260, 2017

SPEDEIT, D.; FERENHOF, H. A. A aplicação do pmbok® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação e Informação**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, jan./abr., 2017.

SRIVANNABOON, S. Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept. **Journal of General Management**, v. 34, n. 3, p. 1-20, 2009.

SUTTERFIELD, J. S.; FRIDAY-STROUD, S. S.; SHIVERS-BLACKWELL, S. L. **How NOT to Manage a Project**: conflict management lessons learned from a DOD Case Study. Institute of Behavioral and Applied Management, 2007.

TAYLOR, J. **A Survival Guide for Project Managers**. 2 ed. New York: AMACOM, 2006.

Recebido em: 04 de dezembro de 2018 Aceito em: 01 de maio de 2019
--