



Gestão de projetos em bibliotecas: uso de ferramentas, softwares e plataformas para efetivação de serviços de informação

Project management in libraries: tools, software and platforms using to realise information services

Daniela Spudeit

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente do Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Informação e do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).
E-mail: danielaspudeit@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão de projetos adotadas em algumas unidades de informação para compreender a importância para a sustentabilidade, as dificuldades na implementação, as experiências e desafios encontrados. Acredita-se que a aplicação da gestão de projetos tem muitos benefícios em todas as profissões porque otimiza os recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos de forma eficaz e eficiente contribuindo diretamente para melhoria dos ambientes de trabalho e alcance dos objetivos organizacionais propostos. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, exploratória e bibliográfica no qual foi feita uma coleta de dados com quatro coordenadores de instituições públicas e privadas de Santa Catarina que tem bibliotecas escolares, comunitárias, especializadas e universitárias dentro do seu sistema. Conclui-se que os coordenadores sabem da importância da gestão de projetos em unidades de informação, eles têm conhecimento sobre os benefícios em relação ao controle e sucesso das ações, porém não praticam a gestão de projetos nas unidades que atuam, não utilizam ferramentas, softwares e nem plataformas para fazer a gestão, mesmo conhecendo algumas opções disponíveis gratuitamente. Também desconhecem o uso do guia de boas práticas do PMBOK. Torna-se necessário conscientizar e difundir melhor os recursos e plataformas que podem ser usados na gestão de projetos em bibliotecas, por isso sugere-se um trabalho a ser feito pelas entidades de classe na divulgação e capacitação, bem como inserção de disciplinas nos cursos de graduação de Biblioteconomia voltadas a gestão de projetos para preparar os futuros profissionais.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Biblioteconomia. Gestão de unidades de informação. PMBOK.

ABSTRACT

This work aims to analyze the project management practices adopted in some information units to understand the importance for sustainability, the difficulties in implementation, the experiences and challenges encountered. It is believed that the application of project management has many benefits in all professions because it optimizes financial, material, human and technological resources in an effective and efficient way, directly contributing to improving work environments and achieving proposed organizational objectives. The research is characterized as descriptive, exploratory and bibliographic in which data was collected with four coordinators of public and private institutions in Santa Catarina that have school, community, specialized and university libraries within their system. It is concluded that coordinators know the importance of project management in information units, they are aware of the benefits in relation to the control and success of actions, but they do not practice project management in the units they operate, they do not use tools, software nor platforms to manage

it, even though we know of some options available for free. They are also unaware of the use of the PMBOK good practice guide. It is necessary to raise awareness and better disseminate the resources and platforms that can be used in project management in libraries, which is why work is suggested to be done by class entities in dissemination and training, as well as insertion of subjects in courses Librarianship degree focused on project management to prepare future professionals.

Keywords: Project management. Librarianship. Management of information units. PMBOK.

1 ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

É comum encontrar relatos de práticas e aplicações de metodologias e ferramentas de gestão em ambientes informacionais, porém pouco se observa o uso de softwares e ferramentas voltados à gestão de projetos especificamente, embora traga muitos benefícios e resultados positivos a curto e médio prazo conforme Maximiano (2002), Gido e Clements (2007), Kerzner (2011).

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (2013) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Por envolver recursos financeiros, materiais, tecnológicos, pessoas, prazos, riscos e parceiros precisa ser gerenciado para alcançar melhores resultados de acordo com Maximiano (2002). Assim, Mendes, Valle e Fabra (2014, p. 15) definem que “gerenciar projetos é a aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Os projetos surgem quando uma organização demanda ações que não podem ser executadas dentro dos seus limites operacionais normais e que são consequência de uma necessidade estratégica identificada de acordo com o Instituto de Gerenciamento de Projetos (2013). Entretanto, às vezes, existem necessidades que não se resolverão com um único projeto, o que demanda a criação de um programa com vários projetos relacionados e competência na gestão de projetos para que os resultados sejam efetivos.

Conhecer e aplicar a gestão de projetos apresenta benefícios em todas as profissões porque ajuda a otimizar os recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos de forma eficaz e eficiente segundo Kerzner (2011). No caso da Biblioteconomia para requerer melhorias no ambiente de trabalho, na formação do acervo, na prestação de serviços ou mesmo na qualificação profissional da equipe é importante que sejam escritos projetos bem fundamentados, com objetivos, justificativa, metodologia, recursos, resultados esperados, entre outros aspectos necessários.

Versuh (2000) cita é necessário que os projetos sejam gerenciados por um líder, ou seja, o gerente de projetos para que haja acompanhamento de todas as etapas, principalmente para que os objetivos sejam alcançados por meio do estabelecimento de metas e indicadores.

Os projetos exigem gestão pois tem um começo, meio e fim que necessita ser gerenciado para obter melhores resultados. Nesse sentido, será o gerente de projetos que terá a responsabilidade de acompanhar do início ao final a elaboração, implementação e conclusão dele.

O gerente de projetos determinará o propósito, as metas, limitações do projeto, delegará as atividades conforme a quantidade e qualificação da equipe envolvida, fará o controle financeiro, escolherá ferramentas ou softwares para facilitar a gestão do projeto, aplicará estratégias de comunicação com a equipe e parceiros envolvidos, estabelecerá prazos para as atividades, gerenciará os riscos e o tempo envolvido, entre outras funções importantes (Verzuh, 2000).

Pensando no contexto da gestão de projetos na Biblioteconomia, foi realizada essa pesquisa com instituições públicas e privadas de Santa Catarina que tem bibliotecas escolares, comunitárias, especializadas e universitárias em seu sistema para analisar as práticas de gestão de projetos adotadas nestas instituições para compreender a importância para a sustentabilidade delas, as dificuldades na implementação, as experiências e desafios.

2 GESTÃO DE PROJETOS

Projetos podem ser definidos como “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” (Almeida, 2005, p. 93). Para Maximiano (1997, p. 20) os projetos “são empreendimentos finitos com objetivos definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização”. Para obter melhores resultados, os projetos precisam ser gerenciados, assim sendo a gestão e projetos pode ser definida como:

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, 2003, p. 7).

Como características, os projetos têm prazo definido de começo e fim, ou seja, é temporário, deve ser planejado, executado e controlado, há entrega produtos, serviços ou resultados exclusivos, é desenvolvido por etapas e tem evolução progressiva, envolve uma equipe de profissionais e tem recursos limitados.

De acordo com Almeida (2005) os projetos têm etapas como definição do objeto e objetivos, planejamento das ações e atividades, planejamento da capacitação da equipe de implementação, planejamento da avaliação, planejamento das estratégias de disseminação e comunicação e o planejamento de recursos desenvolvidos em um ciclo e vida composto pela fase de iniciação, fase de planejamento, fase de execução, monitoramento e controle e a fase de encerramento.

As fases permitem ajustes, monitoramento e controle dos recursos para atingir metas estabelecidas, são divididas em estágios ou etapas que são subdivididas em atividades ou tarefas (Vargas, 2003). Monteiro e Valentim (2008) citam que cada fase tem características próprias, com necessidades de informação e aprendizagem diferenciadas das atividades rotineiras da organização. Para gerir essas fases torna-se essencial a presença do gerente de projetos para coordenar todas as ações e acompanhar o projeto desde a fase de iniciação até o encerramento.

Dessa forma, Sabbag (2009) cita que o gerente de projetos tem função primordial para que haja o alcance dos resultados esperados. São pessoas intraempreendedoras, organizadas e bem orientadas para um objetivo, que compreendem o que os projetos têm em comum e sabem do seu papel estratégico pela qual as organizações obtêm sucesso, aprendem e mudam, são agentes de mudança que estabelecem os objetivos de um projeto e usam as competências para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe, trabalham bem sob pressão e se sentem confortáveis diante de mudanças e da complexidade de ambientes dinâmicos de acordo com Vargas (2003).

Gerir projetos requer um vasto “conjunto de competências combinadas, por isso é pouco provável encontrar quem as tenha por completo, mas ampliar o desempenho do gerenciador requer a ampliação continua e sustentável dessas competências” segundo Sabbag (2009, p. 50). O autor cita algumas competências tais como: competência para negociação, formação de equipes, bom relacionamento interpessoal, que seja resiliente,

tolerante, que saiba lidar com as diferenças culturais, que seja flexível, cooperativo, aconselhador, entre outras características.

Os gerentes de projetos cultivam as habilidades das pessoas para desenvolver confiança e comunicação entre todas as partes interessadas do projeto (*stakeholders*) como clientes, equipe de trabalho, fornecedores, parceiros, investidores, entre outros. Almeida (2005) cita que cabe ao gerente de projetos fazer o acompanhamento:

- a) Da definição do objeto e objetivos
- b) Do planejamento da capacitação da equipe de implementação
- c) Do planejamento da avaliação
- d) Do planejamento das estratégias de disseminação e comunicação
- e) Do planejamento de recursos

No âmbito da gestão de projetos, Vargas (2003) cita algumas atribuições e habilidades do gerente de projetos tais como: criar o produto final do projeto dentro dos custos, prazos e desempenho exigido, atingir objetivos contratuais de lucro, adquirir recursos adequados para o projeto em quantidade e qualidade, contratar e motivar os integrantes do time, lidar com obstáculos e possibilidade de fracasso, gerir estrategicamente os riscos do projeto, desenvolver canais de comunicação efetiva, ver mecanismos de negociação para garantir o cumprimento do plano do projeto e desenvolver habilidades técnicas e comportamentais.

Na gestão de projetos existem alguns fatores de risco pois um projeto deve ser monitorado do início ao fim, além disso deve representar um trabalho não rotineiro de acordo com *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)* do *Project Management Institute (PMI, 2013)*¹. Assim, o ambiente de projeto é propenso às tensões de prazo, custo e qualidade pois existem diferentes níveis de interesses, necessidades e profissionais oriundos de diversos setores ou empresas. Além disso, segundo o PMBOK (2013), outro grande desafio é a comunicação para que todos tenham informações válidas, consistentes e no tempo necessário, nesse contexto, o gerente de projetos tem papel fundamental.

Um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado. Para obter sucesso em um projeto é preciso ser concluído dentro do tempo e orçamento previsto, utilizar os recursos eficientemente sem desperdícios, atingir a qualidade e desempenho desejado, ser concluído com o mínimo possível de alterações em seu escopo,

¹ Saiba mais em [Brasil \(pmi.org\)](http://Brasil.pmi.org)

ser aceito sem restrições pelo contratante ou cliente, terem sido empreendidos sem que ocorresse interrupção ou prejuízo nas atividades normais da organização, não ter agredido a cultura da organização, entre outros. (Vargas, 2003; Gido; Clemente, 2007).

Para facilitar a implementação e execução dos projetos existem plataformas, ferramentas, metodologias e *softwares* que auxiliam o gerente de projetos em todas as etapas de acordo com PMBOK (2013).

Em relação às metodologias adotadas devem se adaptar à realidade da instituição de acordo com o custo/benefício das práticas, das experiências dos profissionais e aquelas encontradas na literatura na área de gestão da qualidade, como o próprio Ciclo de Deming, Programa 5S, *Balanced Scorecard*, ServQual, etc. Tem também as metodologias ágeis que surgiram em 2001, quando um grupo de programadores lançou o Manifesto Ágil, pregando uma metodologia que tem como objetivo satisfazer os clientes entregando com rapidez e com maior frequência versões do software conforme as necessidades.

Como exemplos de metodologias ágeis tem o *Scrum*, *Kanban*, *Lena Smart* entre outras que trazem vantagens para a gestão de projetos tais como promovem maior alinhamento entre o time e com os clientes e rápida resolução de possíveis problemas e conflitos, auxiliam na redução de riscos e resultado final de alta qualidade, trazem economia de recursos por meio de entregas mais assertivas, promovem maior agilidade e eficiência nas entregas e na execução do projeto como um todo e permitem uma flexibilidade para propor alternativas e chegar à melhor solução possível de acordo com Kerzner (2011).

Kerzner (2011) cita que uma metodologia de gerenciamento de projetos deve ter um grau recomendado de detalhes, uso de modelos, técnicas padronizadas de planejamento, programação e controle, formato padronizado de relato de desempenho, flexibilidade na aplicação e melhorias nos projetos quando necessário, facilidade de entendimento e aplicação e deve ser aceita e aplicada em toda a organização.

Além das metodologias, tem softwares e ferramentas existentes que auxiliam na gestão de unidades de informação e também podem ajudar na gestão de projetos como DropBox, Google Drive, Zoom, XMind, Meet, Trello, Gantt Project, Microsoft Project. Além disso, tem o Asana, Operand, Podio, Artia, Monday e Microsoft Planner que podem auxiliar na gestão de projetos no qual cada um tem suas funcionalidades e aplicações.

Também é importante destacar a importância do Guia do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) publicado de forma periódica pelo *Project Management*

Institute (PMI) que é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos podendo ser aplicado em qualquer área.

O PMI fornece a certificação mais importante no gerenciamento de projetos que é o *Project Management Professional* (PMP) que é reconhecida e exigida por organizações em todo o mundo. A certificação PMP valida suas habilidades para atuar como gerente de projetos, liderando equipes e projetos.

Sabbag (2009, p. 85) apresenta o PMBOK como “uma abordagem ou uma norma bem estruturada de forma matricial” que é composta por grupos de processos superpostos e áreas de conhecimento acopladas a esses processos ligados à iniciação, planejamento, execução, monitoramento ou encerramento de um projeto. As áreas envolvem o escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisição e a integração.

Trata-se de um guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos, ou seja, direciona para uma padronização que identifica e conceitua o que pode ser aplicado em termos de processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, norteado por princípios e domínios de desempenho. A função do PMBOK é padronizar e difundir as práticas mais eficientes, testadas e comprovadas por gerentes de projetos do mundo inteiro em um só guia. Apresenta como objetivos a formulação de padrões profissionais de gestão de projetos, a geração de conhecimento por intermédio da investigação e a promoção da gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

A edição mais recente do Guia PMBOK® (7ª Edição) apresenta doze princípios e oito domínios de desempenho abrangendo os métodos cascata (preditivo) e a Metodologia Ágil. Também, foi dada maior ênfase a cobertura expandida de Métodos Ágeis e outras práticas adaptativas ou ágeis e iterativas (é o processo chamado na programação de repetição de uma ou mais ações.) Uma grande vantagem obtida com a publicação do PMBOK® foi a padronização da gestão de projetos pois antes, cada empresa ou gestor definia processos, ferramentas e técnicas únicas para cada tipo de projetos que assumia (PMI, 2022).

Essa falta de padronização levava a algumas situações embaraçosas como a dificuldade em determinar em qual momento de seu ciclo de vida o projeto estava, os objetivos dos projetos dificilmente eram documentados e, por isso, quase sempre não eram

atingidos, alguns projetos se tornavam processos ou a fase de suporte se perpetuava, o que impedia seu encerramento.

O PMBOK® é fundamentado em dois conceitos principais: as áreas de conhecimento e o processo de gerenciar um projeto. A primeira questão está relacionada aos conteúdos que devem ser administrados. Eles são definidos pelos conhecimentos necessários para a composição e a execução das atividades e técnicas a serem realizadas. Seus principais exemplos são o escopo, a integração, o tempo e o custo. A segunda parte é focada nas etapas essenciais da gestão de projetos. Ela as divide em grupos e subgrupos que facilitam a aplicação e o acompanhamento das atividades, como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento (PMI, 2022).

Dessa forma, é possível ver que existem muitas ferramentas, *softwares*, metodologias e diretrizes para auxiliar na gestão de projetos, porém pouco usadas na Biblioteconomia por meio das publicações encontradas na literatura. Mas como isso tem sido implementado nas unidades de informação? Será que os profissionais da Biblioteconomia estão buscando desenvolver essa competência para fazer a gestão de projetos? Para compreender isso, foi realizada essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, exploratória e bibliográfica com abordagem qualitativa.

A pesquisa bibliográfica foi feita por meio de um mapeamento na Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) com o uso das palavras chaves 'gestão de projetos' ou 'gerenciamento de projetos' no período de 1970 a 2021 a fim de verificar trabalhos que relatassem práticas e uso da gestão de projetos em unidades de informação, foram recuperados oito trabalhos publicados no Brasil que serão apresentados nos resultados.

Usou-se somente trabalhos nacionais publicados em língua portuguesa para verificar a realidade das unidades de informação no Brasil no que tange à gestão de projetos.

Além do levantamento bibliográfico, como instrumento de coleta de dados foi realizada uma pesquisa com instituições públicas e privadas de Santa Catarina que tem bibliotecas escolares, comunitárias, especializadas e universitárias em seu sistema para analisar as práticas de gestão de projetos adotadas nestas instituições a fim de

compreender a importância para a sustentabilidade, as dificuldades na implementação, as experiências e desafios encontrados.

Os dados foram coletados em quatro instituições de Santa Catarina que possuem sistema de bibliotecas de diferentes tipologias: universitárias, escolares, especializadas e comunitárias vinculadas ao mesmo sistema, sejam públicas e privadas. As instituições foram: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Foi enviado um questionário com perguntas abertas para quatro coordenadores de sistema de bibliotecas que possuem ao todo mais de 100 unidades de informação vinculadas a essas instituições.

Os dados foram analisados seguindo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) no qual as respostas foram organizadas seguindo categorias pré-definidas: a) Importância e benefícios da gestão de projetos; b) Dificuldades na gestão de projetos; c) Ferramentas e *softwares* usados na gestão de projetos; d) Guia de boas práticas PMBOK.

4 TRABALHOS SOBRE GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS

Usando os procedimentos descritos na seção de metodologia, foram recuperados somente oito trabalhos que abarcam gestão de projetos em unidades de informação, sendo quatro teóricos e apenas quatro de ordem prática.

O estudo teórico de Souza e Gomes (2015) mapeou a produção científica que aborda o tema gerenciamento de projetos, no tocante aos modelos de avaliação da maturidade mais expressivos nas organizações.

Rocha e Aganette (2017) apontam os benefícios da gestão de projetos para a Gestão do Conhecimento em uma organização proporcionando uma economia significativa de tempo e de recursos, de modo que ações e práticas possam ser replicadas e problemas comuns evitados.

Bottentuit Junior e Azevedo (2021) destacam a importância da Gestão do Conhecimento aplicada à gestão de projetos como fator crítico de sucesso das organizações no mercado do século XXI. O trabalho utiliza-se das técnicas da revisão bibliográfica para oferecer uma visão sobre a gestão do conhecimento aplicada a projetos,

apresenta ainda as vantagens competitivas e, conseqüentemente, os bons resultados que a organização poderá obter por meio da junção dessas duas áreas.

Baracho, Porto e Mattos (2021) analisam a interoperabilidade entre sistemas usados na Gestão de Projetos, principalmente em relação às informações necessárias à sua gestão.

Com uma abordagem mais prática, Lacerda, Martens e Maccari (2015) analisam o processo de produção de um periódico científico sob a ótica da gestão de projetos no qual destacam as melhorias que podem ocorrer com a aplicação da metodologia da gestão de projetos, o que poderá contribuir para um melhor planejamento e gerenciamento do projeto.

Em termos de unidades de informação, o trabalho de Silva Junior, Ferreira e Salcedo (2019) analisa os fatores que influenciam a cultura de gerenciamento de projetos nas bibliotecas universitárias do Recife.

Rocha, Barbosa e Jamil (2020) discorrem sobre como a gestão do conhecimento em escritórios ocorre por meio do gerenciamento de projetos.

Viola e Pinto (2020) propõe o desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) alinhado com o Programa *Advocacy* da Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA) nas unidades de informação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender a importância e benefícios da gestão de projetos nas unidades de informação, além da revisão de literatura foi feita coleta de dados com gestores de quatro instituições públicas e privadas de Santa Catarina. Assim, foi possível também identificar as dificuldades, experiências e conhecer ferramentas e *softwares* utilizados no âmbito das unidades de informação pesquisadas. Esta seção foi organizada em quatro subseções cujos dados serão analisados de acordo com os principais autores da área.

5.1 IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROJETOS

Monteiro e Valentim (2008) abordam as necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto destacando a importância da gestão de projetos em unidades de informação. Nesse estudo, os autores ressaltam a elaboração e implementação de projetos inovadores e descrevem o ciclo de vida de um projeto. Por

meio de um estudo teórico apresentam conceitos de gestão de projetos alinhados aos fluxos informacionais mostrando a relevância da aplicação do ciclo de vida de projetos para tomada de decisão dos gestores visto que a informação atualmente permeia todas as organizações.

Quando questionados sobre a importância e benefícios da gestão de projetos em unidades de informação:

Com a gestão de projetos acredito que os objetivos, as metas e os recursos disponíveis fiquem definidos e amplamente compartilhados com os envolvidos, Isso proporciona maior controle e possibilidade de sucesso das ações (R1).

A Gestão de projetos em uma unidade de informação é extremamente importante, possibilita a solução de problemas com maior rapidez, dentro de um tempo determinado, pois um projeto tem que ter início, meio e fim. Começando pela identificação do problema, planejamento, definição de ações, execução, acompanhamento e avaliação. E para tal é necessário um acompanhamento. (R2).

Colocar no papel um projeto, é fundamental para o sucesso de sua execução, pois quando descreve, objetivos, justificativa, metodologia, custos e o resultado esperado, você tem a possibilidade de saber com maior clareza onde pode chegar, como e o que será preciso para isso. Outro benefício, é na aprovação junto a direção superior, pois um projeto escrito, inspira maior confiança e facilita avaliação do seu superior. (R3).

Acredito que a gestão de projetos proporciona melhor controle dos processos da equipe. Sendo também mais fácil de acompanhar as atividades e o cronograma proposto. (R4).

Pelas respostas percebe-se que os coordenadores das unidades de informação têm conhecimento sobre a importância e os benefícios em relação ao controle e sucesso das ações, solução de problemas com rapidez e acompanhamento para que o projeto alcance os resultados esperados facilitando a aprovação de novos projetos. Assim, ajuda no controle dos processos, no cumprimento do cronograma, no monitoramento das ações, na redução de riscos, na agilidade na tomada de decisões estratégicas, e principalmente, na satisfação do cliente, tanto interno equipe de trabalho que se sente mais motivada, como o cliente externo que receberá os benefícios diretos.

Spudeit e Ferenhof (2017) enfatizam que 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.

5.2 DIFICULDADES NA GESTÃO DE PROJETOS

Ao longo da implementação, execução e finalização da gestão de projetos, podem ocorrer problemas e dificuldades geradas às vezes por falta de conhecimento ou mesmo ausência de experiência que podem ocasionar falhas na definição de escopo, baixo comprometimento ou até de produtividade na gestão de equipes, falta de informação gerencial, dificuldade na gestão de prazo ou na gestão financeira, entre outros. Assim, foi perguntado para os coordenadores sobre as dificuldades que ocorreram na instituição em relação à gestão de projetos:

Acredito no desconhecimento sobre as possibilidades de ações voltadas à gestão de projetos. (R1).

Falta de retorno de alguns setores envolvidos, falta de recursos financeiros e pouco envolvimento das pessoas da própria unidade. (R2).

Acredito que nem todas as pessoas têm conhecimento de como se escreve um projeto e muitas acabam não dando a devida importância para esse procedimento. (R3).

Envolvimento da equipe; dificuldade de comunicação; administrar conflitos; motivar pessoas; cumprimento de prazos. (R4).

Percebe-se que a ausência de capacitação da equipe ou mesmo do gestor podem trazer muitas dificuldades para que haja uma eficiente gestão de projetos, como um colocou tem muitos que talvez nem saibam escrever um simples projeto. Falta de informações, problemas na comunicação e ausência de mão de obra qualificada também podem dificultar o processo de gestão de projetos de acordo com Sabbag (2009).

A adoção de ferramentas, *softwares* e plataformas bem como o estabelecimento de metodologias ágeis na gestão de projeto poderá trazer alguns benefícios e minimizar as dificuldades encontradas no decorrer do projeto, mas para isso a equipe precisa ser bem selecionada, capacitada e comprometida em fazer dar certo, inclusive o gerente do projeto deve ter competências gerenciais bem desenvolvidas.

5.3 FERRAMENTAS E SOFTWARES USADOS NA GESTÃO DE PROJETOS

Outra questão diz respeito ao uso de plataformas, *softwares* ou ferramentas para fazer a gestão de projetos nas instituições, foi perguntado se adotava algum para que relatassem sua experiência citando os benefícios, a importância, dificuldades etc. no uso. Se não adotavam nada, foi solicitado que comentassem como isso ocorre e sua experiência na gestão de projetos.

Restritamente no âmbito da coordenação trabalhamos com o trello e kanban. A dificuldade está no próprio manuseio inicial das ferramentas. Benefícios seriam a clareza dos objetivos, etapas e cronograma, por exemplo. (R1).

Como até o momento só temos realizados projetos estratégicos, estes são cadastrados no sharepoint da Instituição, e lá são inseridas as ações, os envolvidos, as etapas, e conforme vai sendo executado, é colocado o percentual de cada uma das ações. Estes projetos são acompanhados pelo setor de planejamento da Instituição, os quais verificam se está se desenvolvendo, caso contrário chamam o líder e questionam e cobram a execução dentro do prazo que foi estipulado pelo próprio Líder. (R2).

Não tenho conhecimento se outros setores da instituição adotam alguma ferramenta. No setor que coordeno, faço por escrito sempre que preciso implantar um novo projeto. No word mesmo, contendo capa, folha de rosto, sumário, introdução, justificativa, objetivos, metodologia, se for necessário, custos, para quem será direcionado e uma breve consideração final, mostrando os resultados esperados com a execução de determinado projeto. (R3).

Não utilizamos nada específico para gestão de projetos. Trabalhamos com grupos de trabalhos que se organizam de acordo com as demandas de trabalho/atividades. Utilizamos o aplicativo teams para organização de cada equipe dos GT: conversas/postagens e arquivos compartilhados. (R4).

Percebe-se que o uso de ferramentas e *softwares* poderia ser ampliado na gestão de projetos nas unidades de informação. Plataformas de comunicação, compartilhamento ou mesmo monitoramento de ações como *Prezi, DropBox, Google Drive, Zoom, XMind, Meet, Trello, Gantt Project, Microsoft Project, Asana, Operand, Podio, Artia, Monday, Microsoft Planner* entre outros, alguns de acesso livre e outros pagos, mas que podem auxiliar na gestão de projetos no qual cada um tem suas funcionalidades e aplicações.

Entretanto, precisa haver interesse desses gestores em trabalhar com essas ferramentas e apoio por parte da equipe de suporte de Tecnologia da Informação para

uso dessas ferramentas tecnológicas. Além disso, por mais simples que seja a ferramenta, é necessário a capacitação da equipe para seu uso efetivo.

O uso de metodologias ágeis tem o *SCRUM*, *KANBAN*, *LEAN*, *SMART*, entre outras foi citado por apenas um coordenador e trazem várias vantagens para a gestão de projetos tais como promovem maior alinhamento entre o time e com os clientes e rápida resolução de possíveis problemas e conflitos.

O uso de um *software* e de ferramentas para a gestão de projetos ajuda os gestores a analisar as interações existentes entre essas tarefas e planejá-las de forma eficiente, identificando caminhos mais vantajosos a serem seguidos pela equipe durante a execução.

Foi perguntado sobre as experiências dos coordenadores e pedido para que citassem os benefícios, a importância, dificuldades etc., porém, ambos foram sucintos nas respostas, mas sabem que esses recursos facilitam o trabalho deles desde a implementação, execução e finalização do projeto nas instituições.

5.4 GUIA DE BOAS PRÁTICAS PMBOK

Após questionar sobre o uso de ferramentas, plataformas ou *softwares* para apoiar o desenvolvimento e a gestão de projetos nas unidades de informação foi perguntado se o/a coordenador/a da rede conhecia o guia de boas práticas PMBOK para gestão de projetos, se sim foi pedido para que comentassem sobre isso. Porém, somente um conhece e não aplica na instituição conforme respostas a seguir:

Desconheço. (R1).

Não conheço. A partir deste ano, 2022, trabalharemos mais essa questão de projetos em nossas unidades, buscando apoio em editais de financiamento (R2).

Tenho conhecimento sim do guia de boas práticas PMBOK, porém não utilizo o mesmo e desconheço se outros setores da instituição adotam. (R3).

Conheço superficialmente. Não adotamos na prática. (R4).

O Guia do PMBOK apresenta boas práticas e uma abordagem que facilita a gestão de projetos, sendo fundamental para reduzir os riscos de fracasso e controlar todas as etapas envolvidas, bem como garante a qualidade dos resultados. Assim, é

possível gerenciar projetos de forma eficiente, ou seja, atinge os objetivos e otimiza recursos. Porém, percebe-se que ainda é pouco explorado na Biblioteconomia.

Em sua pesquisa, Gondim (2023) analisou a presença de práticas em gestão de projetos dentro do contexto de uma biblioteca universitária federal brasileira com base no PMBOK. Os resultados indicam que os bibliotecários entrevistados têm um conhecimento limitado sobre as práticas de gestão de projetos o que ocasiona em uma atuação informal com gerenciamento de projetos, resultando em problemas ao longo do ciclo de vida do projeto. É necessária uma implementação de ferramentas, técnicas e *softwares* de gerenciamento de projetos na área, assim como a formação e capacitação dos bibliotecários nas diretrizes do PMBOK.

Para isso, Spudeit e Ferenhof (2017) enfatizam que todas as áreas do PMBOK são aplicáveis em projetos desenvolvidos em unidades de informação e cabe ao bibliotecário, que fará a gestão desses projetos, promover a execução, acompanhamento e finalização desses processos para que o PMBOK® seja uma importante fonte para desenvolvimento de projetos por bibliotecários.

As unidades de informação têm como missão promover o acesso as fontes de informação e por isso é importante que sejam adotadas as boas práticas do PMBOK® pois aceleram o lançamento de produtos e serviços, reduzem custos, melhoram os controles de qualidade e otimizam recursos e esforços.

Na pesquisa de Silva Júnior *et al.* (2020) com bibliotecários de 14 bibliotecas de instituição privada percebe-se que não há uma atuação voltada à gestão de projetos onde o foco é nas tarefas de rotina e não na gestão das atividades. Os autores enfatizam que é preciso desenvolver uma cultura de gestão de projetos nas unidades de informação.

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. Os bibliotecários precisam enxergar os projetos como meios de atingir os objetivos e sucesso nas organizações e adotar ferramentas de gerenciamento de projeto que estão baseadas em metodologias de trabalhos como essa abordagem do PMBOK®.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É comum encontrar relatos de práticas e aplicações de metodologias e ferramentas de gestão em ambientes informacionais, porém pouco se observa o uso de *softwares* e ferramentas voltados à gestão de projetos especificamente, embora traga muitos benefícios e resultados positivos a curto e médio prazo.

Conhecer e aplicar a gestão de projetos apresenta muitos benefícios em todas as profissões porque ajuda a otimizar os recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos de forma eficaz e eficiente.

No caso da Biblioteconomia, para requerer uma melhoria no ambiente de trabalho, na formação do acervo, na prestação de serviços ou mesmo na qualificação profissional da equipe é importante que sejam escritos projetos bem fundamentados, com objetivos, justificativa, metodologia, recursos, resultados esperados, entre outros aspectos necessários. Também é preciso que estes projetos sejam gerenciados por um líder, que haja um acompanhamento dos objetivos por meio do estabelecimento de metas, indicadores e que todas as etapas sejam avaliadas para que o projeto obtenha os resultados almejados.

Mesmo na literatura ao realizar uma pesquisa bibliográfica encontram-se poucos trabalhos focados na gestão de projetos e muitos ainda são teóricos, não se relacionam as práticas adotadas dentro da Biblioteconomia como vimos no mapeamento apresentado nesse trabalho. Os poucos encontrados apontam para o baixo uso de ferramentas, de plataformas e *softwares* para gestão de projetos e até desconhecimento sobre o principal guia de gestão de projetos que é o PMBOK.

Ao realizar a coleta de dados com quatro coordenadores dos sistemas de bibliotecas do estado de Santa Catarina percebeu-se que quando questionados sobre a importância da gestão de projetos em unidades de informação, eles têm conhecimento sobre a importância e os benefícios em relação ao controle e sucesso das ações, solução de problemas com rapidez e acompanhamento para que o projeto alcance os resultados esperados facilitando a aprovação de novos projetos.

No que tange às dificuldades que ocorreram na instituição em relação à gestão de projetos, percebe-se que ausência de capacitação da equipe ou mesmo do gestor podem trazer muitas dificuldades para que haja uma eficiente gestão de projetos, o desconhecimento em escrever um simples projeto, a falta de informações, problemas

na comunicação e ausência de mão de obra qualificada também podem dificultar o processo de gestão.

Quanto às plataformas, ferramentas, metodologias, *softwares*, aplicativos nas unidades de informação, alguns conhecem e até utilizam, porém, é necessário ampliar o uso na gestão de projetos nas unidades de informação, principalmente ferramentas gratuitas como Trello e as metodologias ágeis como Scrum, Lean, Smart. Além disso, tem as plataformas de comunicação, compartilhamento ou mesmo monitoramento de ações que podem auxiliar na gestão de projetos no qual cada um tem suas funcionalidades e aplicações.

O conhecimento sobre o guia de boas práticas do PMBOK também é importante para desenvolver a gestão de projetos nas unidades de informação, e entre os pesquisados somente um conhecia, mas não aplicava. Também foi perguntado sobre as experiências dos coordenadores e pedido para que citassem os benefícios, a importância, dificuldades etc. no uso de ferramentas e *softwares* na gestão dos projetos, porém, os coordenadores foram bem sucintos nas respostas, mas sabem que esses recursos facilitam o trabalho deles desde a implementação, execução e finalização do projeto nas instituições.

Todos os dados foram analisados à luz da literatura especializada de gestão de projetos bastante difundida na área de Administração, onde é comum adotar a gestão de projetos para facilitar e efetivar o gerenciamento de uma instituição, seja com ou sem fins lucrativos. A escassez de pesquisas teóricas ou mesmo relatos de práticas são somente reflexo da falta de conhecimento dos benefícios que a gestão de projetos pode trazer para garantir a sustentabilidade das unidades de informação.

Em um contexto social e econômico de poucos recursos destinados às unidades de informação, torna-se necessário conhecer ferramentas e metodologias que contribuam para o alcance das metas e resultados, bem como a otimização de recursos destinados à melhoria dos acervos, serviços, espaço físico e equipe. Nesse sentido, a gestão de projetos poderia auxiliar diretamente os coordenadores de bibliotecas e demais unidades de informação promovendo melhor uso e resultados mais eficazes.

Sugere-se às universidades e entidades de classe que promovam mais ações de capacitação, de conscientização e também oferta de disciplinas voltadas a gestão de projetos para capacitar os estudantes ainda na graduação nos cursos de Biblioteconomia sobre a importância de adotar a gestão de projetos em suas práticas e também o uso de

ferramentas, *softwares* e demais recursos para facilitar a gestão das unidades de informação.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi atendido, a ideia inicial era analisar as práticas de gestão de projetos adotadas em algumas unidades de informação, porém poucas bibliotecas pesquisadas usam, mas foi importante para compreender a importância para a sustentabilidade, as dificuldades na implementação, as experiências e desafios encontrados por cada coordenador na gestão destas unidades de informação.

O estudo contribuiu para a área pois trouxe dados importantes sobre a realidade dessas instituições públicas e privadas, visto que muitas vezes as equipes ficam muito focadas em atividades rotineiras e não fazem planejamento e acompanhamento das ações de forma efetiva usando recursos e plataformas existentes.

REFERENCIAS

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

BARACHO, R. A. C.; PORTO, R. M. A. B.; MATTOS, M. C. Mapeamento do fluxo da informação entre sistemas para suporte da gestão de projetos. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, 2021. Disponível em <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/171057>. Acesso em: 21 mar. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2017.

BOTTENTUIT JUNIOR, J. B.; AZEVEDO, A. M. Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 2, p. 26-41, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/163140>. Acesso em: 21 mar. 2024.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GONDIM, M. G. P. **A atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos: um estudo de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro**. 2023. 55 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023.

KERZNER, H. **O que os gerentes precisam saber sobre projetos**. Rio de Janeiro: Bookman, 2011

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://brapci.inf.br/index.php/res/v/40017>. Acesso em: 21 mar. 2024.

MAXIMINIANO, A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, J. R. B; VALLE, A. B.; FABRA, M. **Gerenciamento de projetos**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 5, n. 2, 2008.

Disponível em

https://www.researchgate.net/publication/28215892_Necessidades_informacionais_e_aprendizagem_no_ciclo_de_vida_de_um_projeto. Acesso em: 21 mar. 2024.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos:** Guia PMBOK. [S.l.]: PMI, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos:** guia PMBOK. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2022.

ROCHA, D. B.; AGANETTE, E. C. Lições aprendidas: elo entre gestão do conhecimento e gestão de projetos. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB)*, 28, 2017. **Anais eletrônico...** Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/104475>. Acesso em: 21 mar. 2024.

ROCHA, V. A. R.; BARBOSA, R. R.; JAMIL, G. L. Um estudo sobre gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos na região metropolitana de Belo Horizonte. **IRIS - Revista de Informação, Memória e Tecnologia**, v. 6, p. 3-27, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/158440>. Acesso em: 21 mar. 2024.

SABBAG, P. Y. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA JUNIOR, A. S.; FERREIRA, I. N. C.; SALCEDO, D. A. Da gestão tradicional para a cultura de gestão de projetos em bibliotecas: o caso das instituições de ensino superior do Recife. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 15, n. 2, p. 427-447, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/113915>. Acesso em: 21 mar. 2024.

SILVA JUNIOR, A. S. *et al.* A gestão de projetos em bibliotecas universitárias: análise sobre as práticas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v. 25, n. 1, p. 142-156, dez./mar., 2019/2020. Acesso em: 21 mar. 2024.

SOUZA, T. F.; GOMES, C. F. S. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, p. 5-26, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/50475>. Acesso em: 21 mar. 2024.

SPUDEIT, D. ; FERENHOF, H. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, Londrina, 2017. Disponível em <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21357>. Acesso em: 21 mar. 2024.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERZUH, E. **Gestão de projetos**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VIOLA, H. H. G.; PINTO, M. D. S. Proposta de gestão de projetos e os objetivos do desenvolvimento sustentável da agenda 2030 da ONU na perspectiva do programa advocacy da IFLA. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO*, v. 1, 2020. **Anais eletrônico...** Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/147346>. Acesso em: 21 mar. 2024.

Recebido em: 21 de março de 2022
Aprovado em: 08 de janeiro de 2025
Publicado em: 09 de janeiro de 2025