



# A atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos: um estudo de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro

*The librarian's performance in project management: a case study in a public library of Brazilian higher education*

**Antonio de Souza Silva Júnior** 

Doutor em Administração  
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
*silvajunior.as@gmail.com*

**Marília Gabriela Palmeira Gondim** 

Graduada em Biblioteconomia  
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil  
*mariliagabri75@gmail.com*

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar dentro do contexto de uma biblioteca universitária, como se dá a presença de práticas em gestão de projetos. Para fundamentar esta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre projetos, gestão de projetos e gestão de projetos em bibliotecas. O estudo se desenvolveu por meio de pesquisa descritiva, com abordagem de natureza qualitativa. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso de uma biblioteca universitária e a coleta dos dados foi realizada mediante uma entrevista semiestruturada com os bibliotecários daquela unidade. Os resultados foram analisados através da pragmática da linguagem. No caso estudado, observa-se que a gestão de projetos é executada em partes, informalmente pelos bibliotecários, com a finalidade de promover maior eficácia na execução dos seus projetos, mesmo que a maioria destes bibliotecários não tenham tido acesso ao conhecimento formal, através de disciplinas durante as suas graduações. Esta pesquisa amplia os estudos sobre gestão de projetos em bibliotecas universitárias brasileiras e traz a percepção de que esta prática é realizada instintivamente pelos profissionais analisados, de modo que deve haver maior atenção à formalização das metodologias de gestão de projetos nestes ambientes.

**Palavras-chave:** gestão de projetos; biblioteca universitária; biblioteconomia.

## Abstract

*This study aims to analyze within the context of a Brazilian federal university library, the presence of project management practices. To support this research, a bibliographic review was carried out on projects, project management and project management in libraries. The study was developed through descriptive research, with a qualitative approach. The methodological procedure adopted was the case study of a university library and data collection was carried out through a semi-structured interview with the librarians of that unit. The results were analyzed through the pragmatics of language. In the case studied, it is observed that project management is carried out in parts, informally by librarians, with the aim of promoting greater efficiency in the execution of their projects, even though most of these librarians have not had access to formal knowledge, through*



doi: [10.28998/cirev.2022vx11e15631](https://doi.org/10.28998/cirev.2022vx11e15631)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 06/03/2023

Aceito em: 10/07/2024

Publicado em: 24/12/2024

*subjects during their graduations. This research expands studies on project management in Brazilian university libraries and brings the perception that this practice is carried out instinctively by the analyzed professionals, so that there should be greater attention to the formalization of project management methodologies in these environments.*

**Keywords:** *project management; university library; librarianship.*

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

Souto (2005) alerta para o fato destas mudanças exigirem práticas de gerenciamento para que seus recursos (físicos, financeiros, humanos) sejam aplicados de maneira assertiva e integrada de acordo com os prazos e a qualidade determinada, visando o desenvolvimento e sucesso dessas unidades de informação e seus produtos e serviços de informação. Para Massis (2020), Carpenter (2011) e Kachoka e Hoskins (2017) este contexto aponta para que o trabalho dos bibliotecários está se tornando orientado 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. Este cenário torna o gerenciamento de projetos particularmente útil para administrar as demandas inovadoras que essa unidade informacional precisa dar vida.

A literatura nacional sobre gerenciamento de projetos em bibliotecas e unidades de informação é bem escassa. Pode-se citar os trabalhos de Freitas e Rodrigues (2013), Lacerda, Martens e Maccari (2015), Spudeit e Ferenhof (2017) sobre o estudo da aplicação das práticas de gestão de projetos e seus benefícios. Os estudos de Silva Júnior *et al.* (2020) e Santos (2022) que destacam a baixa maturidade das bibliotecas no uso destas práticas. Pesquisas também de Silva Júnior, Ferreira e Salcedo (2019) e Viola (2019) sobre a necessidade de se estimular a disseminação de elementos culturais que favoreçam a gestão de projetos no ambiente das bibliotecas.

Diante deste contexto, a gestão de projetos tem se tornado cada vez mais relevante para as bibliotecas universitárias. Este estudo se propõe a ampliar a reflexão

sobre a seguinte pergunta: como se dão as práticas de gestão de projetos aplicadas por bibliotecários? Para tanto, será realizado um estudo de caso, a fim de se obter um melhor entendimento sobre as características específicas das práticas e ferramentas aplicadas, e assim trazer mais contribuições sobre o contexto da gestão de projetos em uma biblioteca universitária.

## 2 GESTÃO DE PROJETOS E GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS

O *Project Management Institute* (PMI) (PMI, 2017), o principal guia sobre gerenciamento de projetos, define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. E gerenciamento de projetos como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2017, p. 542).

A aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas que resultam no sucesso de um projeto são definidas como práticas (Kerzner, 2011; PMI, 2017). Essas práticas são desenvolvidas e aplicadas através das metodologias em gerenciamento de projetos. Na aplicação de uma metodologia elementos como a definição dos planos de projeto, categorização e priorização dos objetivos, distribuição de recursos e coordenação das ações organizacionais, geração de informações válidas para as decisões que conduzirão a organização à seus objetivos previamente estabelecidos serão desenvolvidos. Pois, o Gerenciamento de Projetos serve para reestruturação dos processos organizacionais com o propósito de obter melhor controle e uso de recursos existentes, em distintas organizações. Através da aplicação do método, os projetos têm grandes possibilidades de serem executados conforme as especificações e o orçamento pretendidos (Zdanytė; Neverauskas, 2011)

Kerzner (2011) e Zdanytė e Neverauskas (2011) apontam que as metodologias de Gestão de Projetos devem ser adaptadas à medida que ocorrem mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente empresarial, essas mudanças exigem a plena dedicação dos administradores e de todos os departamentos envolvidos, em todos os níveis da organização, com uma visão que conduza ao desenvolvimento de sistemas de Gestão de Projetos em completa integração com os demais sistemas empresariais da organização.

As bibliotecas universitárias são 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.

A criação e adaptação dos serviços e produtos bibliotecários, que podem gerar impactos inclusive na estrutura física da biblioteca, é algo que faz parte da dinâmica deste ambiente. Estas mudanças precedem um planejamento, levando assim a aplicação da gestão de projetos. Na literatura internacional alguns trabalhos se destacam sobre esta temática.

De acordo com Fraser-Arnott (2018) é importante que as bibliotecas utilizem o gerenciamento de projetos para apoiar a gestão de mudanças, pois elas precisam estar sempre se renovando para se manterem competitivas em relação a outros provedores de informação e relevantes na comunidade. A autora destaca que as bibliotecas frequentemente se deparam com a necessidade de aplicar mudanças e que o

gerenciamento de projetos é uma ferramenta útil para gerir essas mudanças de maneira organizada e eficiente.

Lach e Rosenblum (2018) relata sobre a experiência da aplicação do programa *Research Sprints: One Week, One Project*, onde docentes e sua equipe pré-selecionada realizaram a gestão de seus respectivos projetos com o auxílio de bibliotecários especializados em gerenciamento de projetos, utilizando-se de modelos e ferramentas. Foi relatado pelos gerentes de projeto que os modelos e ferramentas foram extremamente úteis para o controle de atividades realizadas e aquelas que ainda viriam a ser executadas, entregas e gerenciamento de recursos humanos. Em que pese, alguns membros de diferentes grupos relataram que alguns dos modelos e ferramentas foram considerados pouco úteis para a realização dos projetos e que em certos momentos atrapalhavam na alimentação desses recursos auxiliares.

A aplicação de um projeto pode ser considerada como o passo inicial para o desenvolvimento de um produto, ou serviço, e seu gerenciamento é essencial para sua implementação. E que a implementação de novos projetos em bibliotecas teria mais sucesso se houvesse gerenciamento formal desde o seu início. Esta questão da formalidade, ou a falta dela, também foi percebida por Fagan e Keach (2011) que estudaram projetos de sites e portais em bibliotecas universitárias e observaram que o gerenciamento de projetos nesses ambientes é realizado de maneira informal. Os autores apontam que essa abordagem informal pode levar a dificuldades como a falta de conhecimento técnico, problemas de autoridade e a conciliação das agendas individuais dos envolvidos.

Hackman e Loebe (2018) relatam que a falta de experiência em gerenciamento de projetos e a natureza dos projetos podem levar a práticas e papéis que os bibliotecários não estão preparados, principalmente o papel de gerente de projeto. Os autores também indicam a necessidade da aplicação de práticas formais para que o projeto obtenha maior sucesso.

Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017) indicam a formação acadêmica dos bibliotecários como elemento que está relacionado com a informalidade das práticas. Os autores buscaram identificar as disciplinas de gerenciamento de projetos em programas curriculares dos cursos de Biblioteconomia latino americanos. Uma minoria dos programas possuíam disciplinas que abordassem este conhecimento. Assim, os gestores destas unidades acabam utilizando ferramentas e práticas informais para o gerenciamento de projetos, em muitos casos, comprometendo o alcance dos seus objetivos.

Horwath (2012) corrobora deste pensamento. Esta autora se debruçou nos estudos sobre como as atividades, ferramentas, técnicas, melhores práticas, desafios, critérios de sucesso e fatores de sucesso de gestão de projetos são realizados dentro das bibliotecas. 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.

Os principais pontos de fraquezas na prática da gestão de projetos em bibliotecas identificados por Kachoka e Hoskins (2017) foram: 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.

Para minimizar problemas relativos à informalidade em experiências sem sucesso nos projetos da *Leeds University Library* Stanley, Norton e Dickson (2003) relatam que metodologias mais consagradas em gestão de projetos passaram a ser utilizadas.

Na literatura nacional pode-se apontar o trabalho de (Freitas; Rodrigues, 2013), que estudou a implantação do Centro de Documentação do Banco do Nordeste e outro no processo de produção de periódico científico (Lacerda; Martens; Maccari, 2015). Ambos apontam como a estrutura do ciclo de vida dos projetos e suas fases favoreceram o desenvolvimento dos respectivos produtos e serviços, concordando com o trabalho de Spudeit e Ferehnof (2017) que defendem que, ao aplicar conceitos e práticas do gerenciamento de projetos (a partir do PMBOK) em unidades de informação, elas obtêm melhorias na gestão de recursos e qualidade. De acordo com estes autores, a adoção de conhecimentos e práticas alinhadas em relação ao gerenciamento de projetos pode favorecer uma atuação mais madura por parte da equipe envolvida, o que permitirá um melhor gerenciamento dos recursos dos projetos e, conseqüentemente, aumentará as chances de se alcançar os objetivos estabelecidos e garantir o sucesso do projeto.

Em seu estudo Silva Júnior *et al.* (2020) identificaram que a atuação dos bibliotecários se dá execução essencialmente na execução das atividades rotineiras das bibliotecas, sem envolvimento na elaboração do planejamento dos projetos das instituições em que atuam. Tendo os profissionais da biblioteca, a responsabilidade de executar as demandas externas solicitadas a eles. Também observaram falta de conhecimento e aplicação informal das práticas de gerenciamento de projetos. Assim, quando atividades não são realizadas dentro da expectativa, seus prazos de execução são simplesmente alongados. A discussão sobre os riscos associados a cada atividade não é realizada, ficando esta discussão a uma pré-avaliação dos resultados globais das próprias atividades. Santos (2022) ratifica esta posição ao afirmar em seu estudo que as bibliotecas não possuem maturidade na execução das práticas gerenciais que se aproximam da gestão de projetos.

Por fim, Silva Júnior, Ferreira e Salcedo (2019) e Viola (2019) destacam a importância de se estimular a disseminação de elementos culturais que favoreçam a gestão de projetos no contexto das bibliotecas, em que os bibliotecários percebam o papel da gestão de projetos como ferramenta para garantir que as demandas, atividades e mudanças organizacionais necessárias para alcançar os objetivos traçados sejam identificadas e gerenciadas de forma eficiente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A proposta deste estudo é analisar como se dá a atuação bibliotecária em gestão de projetos em uma biblioteca universitária brasileira e, assim, refletir sobre como as práticas de gestão de projetos, desenvolvidas nestes espaços, configuram-se diante da literatura sobre o tema. A pesquisa elaborada caracteriza-se como pesquisa descritiva e exploratória quanto aos seus fins, tendo uma abordagem qualitativa em relação ao problema analisado. Com isso, buscou-se compreender o significado ou natureza das experiências dos indivíduos, para a obtenção de um maior detalhamento de fatos ou fenômenos sobre suas práticas em gestão de projetos, que poderiam estar ocultados.

Quanto ao seu meio a pesquisa se dará como um estudo de caso, que de acordo com Alves-Mazzotti (2006), trata-se de uma investigação profunda e detalhada de um indivíduo, grupo, evento ou organização, a fim de compreender o fenômeno em questão. Acredita-se que este tipo de pesquisa se mostra adequado em função do objetivo traçado,

já que tem como propósito conhecer a realidade de maneira mais específica e aprofundada, como no caso do estudo.

### 3.1 Campo de pesquisa

O presente estudo foi realizado em uma biblioteca setorial, que faz parte do sistema integrado de uma importante instituição de ensino federal brasileira. Instituição esta que figura nos *rankings* de melhores Universidades do Brasil. Uma vez que a gestão de projetos tem se tornado cada vez mais relevante nas bibliotecas universitárias, conhecer a realidade de como é desenvolvida dentro de uma estimada instituição brasileira, amplia a reflexão sobre como se dão as práticas de gestão de projetos aplicadas por bibliotecários e traz mais contribuições sobre o tema.

Foram entrevistados os 5 profissionais atuantes no cargo de bibliotecário da unidade informacional. Todos os entrevistados possuem formação acadêmica em Biblioteconomia, tendo concluído seus cursos entre o final da década de 90 e a primeira década deste século. Os bibliotecários entrevistados atuam na área de normalização, serviço de referência e um deles atua na coordenação da biblioteca. O anonimato foi mantido, em acordo com os entrevistados, para proteger a privacidade da instituição e de seus funcionários e permitir que eles tenham mais liberdade na expressão de seus relatos.

### 3.2 Instrumento de coleta de dados

A construção do instrumento de coleta de dados teve como base a revisão da literatura relacionada ao tema de pesquisa, a gestão de projetos. Inicialmente, foi realizada buscas na Bases de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e Repositório Acadêmico de Biblioteconomia e Ciência da Informação (RABCI), assim como buscas no Google Scholar, por meio dos termos descritores: “gestão de projetos”, “gerenciamento de projetos”, “gestão de projetos em bibliotecas”, “*project management e library services*”, para um alcance maior de bibliografias.

Através da literatura recuperada sobre gerenciamento de projetos, foi elaborado o roteiro de entrevista semiestruturada. O propósito do uso dessa ferramenta de coleta de dados se deu pela liberdade de desenvolver a entrevista em qualquer direção que seja considerada adequada, para explorar com maior profundidade a questão estudada (Marconi; Lakatos, 2004). O roteiro desenvolvido possuiu 14 perguntas e discorre sobre os seguintes pontos: experiência em gestão de projetos, planejamento, execução, monitoramento, liderança. As entrevistas ocorreram entre outubro a dezembro do ano de 2022. As entrevistas foram realizadas por meio de videoconferência, utilizando a plataforma Google Meet e foram agendadas previamente com os participantes.

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

### 3.3 Análise de dados

Dado que o estudo visa aprofundar o entendimento sobre as práticas de gestão de projetos aplicadas por bibliotecários, através de um caso, o método da pragmática da linguagem foi utilizado na análise das entrevistas, tal como proposto por Mattos (2005). Este

autor entende que a entrevista é uma forma única de conversação e parte do pressuposto que em cada conversa o contexto afeta a resposta obtida, o que permite uma maior liberdade de guiar a conversa e perceber detalhes importantes. Os achados foram correlacionados com os resultados adquiridos através do referencial teórico do presente estudo. Por fim, foram debatidos os resultados e realizadas as considerações finais sobre estes

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

### 4.1 Experiência em gestão de projetos

A análise dessa primeira categoria teve o intuito de compreender como os bibliotecários avaliam as práticas relacionadas ao gerenciamento de projetos. Foi constatado que a maioria dos entrevistados não obteve conhecimento em Gestão de Projetos em sua vida acadêmica e seu primeiro contato com o tema foi durante sua vida profissional. Como no relato do entrevistado B “a minha experiência é mesmo na prática [...] tudo que eu aprendi foi aqui tendo que lidar com as coisas”. Outros abordaram o tema:

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

Enquanto eu era estudante, não. [...] Trabalhei ativamente na implementação do auto depósito (Entrevistado D)

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

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

Eu fiz na Universidade Y uma especialização em gestão de projetos. [...] “Mas como uma bibliotecária quer fazer esse curso?” Ele falou isso! “O que você acha que na sua biblioteca você vai usar?” Eu disse “tudo”. (Entrevistado A)

Essas constatações corroboram tanto com as afirmações de Hackman e Loebe (2018), onde afirmam que tornaram-se gerentes de projetos acidentalmente, ao caracterizar bibliotecários que foram designados para liderar projetos sem nenhuma formação prévia e devido uma demanda institucional. Assim como Cobo-Serrano e

Arquero-Avilés (2017) que através de um estudo quantitativo geográfico, mostra o baixo percentual de conteúdos sobre gestão de projetos nos cursos de biblioteconomia nos países latino americanos.

## 4.2 Planejamento das atividades

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

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

Vinha muito do coordenador [...] Então tinha a reunião eu apresentava as ideias e a direção e a coordenação via a viabilidade de sim e de não. E como seria cada ação, quem estaria à frente seria eu mais a equipe de apoio, porque eu estava sozinha na biblioteca e tinha que ter quem ia me apoiar (Entrevistado A).

Eu sempre planejo no início do ano esse evento [...] vemos em que dia cai e programamos uma semana anterior ou a frente dessa data para realizar o evento. Aí eu reúno os bibliotecários vejo se eles têm ideias, se querem participar do contrário eu mesmo que idealizo, planejo e executo [...] Os bibliotecários sabem das suas atribuições, eu pergunto qual a área que ele gosta, o que ele pretende, o que almeja porque eu tento conciliar a atividade com as habilidades que sei dele e aos assistentes, eu traço a atividade que eles têm que fazer e nomino (Entrevistado B).

É possível observar nas falas apresentadas que os profissionais, coordenação da biblioteca e sua equipe decidiram juntos as ações, os prazos e os responsáveis dos seus respectivos projetos através de técnicas e ferramentas como *Brainstorming*, Reuniões e Grupos de Discussão. Dessa forma, foi identificado a prática de discutir elementos norteadores do planejamento com o intuito de construir seus objetivos e metas, levando em consideração as condições internas e externas da unidade informacional (PMI, 2017).

Porém na fala dos entrevistados é possível perceber que eles não seguem uma metodologia de gestão de projetos, de forma que as práticas se mostram informais e individuais, como a utilização de cronogramas menos detalhados, até mesmo improvisando as atividades conforme a necessidade, ou seja, são mais reativos, em geral, deixando a responsabilidade da definição de ações e prazos para o gerente conforme já apontado na literatura nacional nos trabalhos de Silva Júnior *et al.* (2020) e Santos (2022).

Nunca usei algo tão metódico, como a Gestão de projetos ou algo parecido que tenha que ser bem detalhista, a respeito de prazos, de pessoas fazendo o serviço, como se fosse um fluxograma (Entrevistado C).

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

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

Essa variação pode estar relacionada à formação e experiência dos bibliotecários em gerenciamento de projetos, assim como foi relatado na categoria anterior. Aqueles com mais conhecimento teórico e prático em GP parecem ser mais propensos a utilizar alguma prática para execução de suas atividades.

### 4.3 Gerenciamento de riscos

Esta categoria teve por objetivo identificar as percepções e opiniões dos entrevistados sobre a identificação dos riscos, as ações tomadas para contê-los e a eficácia do processo de gestão de riscos em um projeto. Uma parte dos respondentes indicou que não há uma abordagem, mesmo que informal, de gerenciamento de risco.

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

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

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

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

Eu levantava os pontos que seriam negativos. A gente fazia uma análise SWOT, o que era risco, o que não era. E os projetos lá eram todos desenvolvidos com plano de ação. Então levantamos quais itens poderiam ser penalizados por não ter, que iria baixar a nota (Entrevistado A).

O risco pra gente é o público. [...] Então nós fizemos uma divulgação em massa, divulgação nos D.A., divulgação com os professores, com a direção das chefias dos setores porque o público que queríamos atingir não era apenas os alunos, eram os técnicos e os professores também (Entrevistado B).

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

Para o gerenciamento, o Guia PMBOK (PMI, 2017) o gerenciamento de riscos apresenta algumas etapas como identificação e análise dos riscos, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto. Foi identificado que os profissionais que participaram de projetos anteriores, têm um conhecimento prévio sobre fatores que poderiam impactar o projeto e, portanto, estão mais preparados para lidar com eles. Especialmente, através da reflexão dos fatores que ocorreram durante um projeto anterior e os utilizam para melhorar as práticas em projetos futuros.

Entretanto, ficou evidente que os bibliotecários não têm um conhecimento sólido sobre o conceito de risco em projetos e tampouco possuem uma metodologia formal para gerenciá-los. Os entrevistados deixaram claro que não fazem uma análise mais aprofundada dos possíveis riscos que poderiam impactar negativamente no projeto e não possuem um plano de contingência bem definido para enfrentar essas situações.

#### 4.4 Fatores inesperados

A análise desta categoria fornece informações sobre como os entrevistados lidam com situações imprevistas que surgem durante a execução do projeto. Esses fatores podem afetar o escopo, o cronograma e o orçamento do projeto, bem como a qualidade do produto ou serviço final (Horwath, 2012; Kachoka; Hoskins, 2017; Silva Júnior *et al.*, 2020). Portanto, é importante entender como os profissionais lidam com essas situações e quais estratégias eles utilizam para minimizar os impactos negativos.

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

Isso já é muito natural. É muito difícil você ter um projeto ou um planejamento que você veja correr tudo lisinho. Sem imprevisto nenhum, sem alguém que adoça. Esses imprevistos acontecem sempre e eu marco uma reunião com urgência (Entrevistado B).

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

Houve o caso dos alunos do Curso A, porque era para todos os cursos terem aderido ao Projeto X e o pessoal do Curso A não aceitou. Foi o que fugiu do padrão, porque só pra esse curso que fizemos da forma antiga (Entrevistado D).

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

Os Fatores Inesperados de um projeto são eventos, circunstâncias ou condições que surgem durante a execução do projeto e que não foram previstos ou considerados no planejamento inicial. Esses fatores podem surgir de diversas formas, como mudanças no

ambiente externo ao projeto, alterações nas demandas do cliente, imprevistos relacionados à equipe ou fornecedores, dentre outros.

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

Apesar disso, é evidente que a falta do desenvolvimento do plano de projeto, em especial o escopo e cronograma do projetos, os bibliotecários apresentam dificuldades em lidar com fatores inesperados, tornando-se, muitas vezes, reativos e atuando como “apagadores de incêndio”, fazendo com que a falta de adaptatividade e de planejamento adequado para lidar com possíveis riscos pode levar a uma maior ocorrência de problemas durante a execução do projeto.

#### 4.5 Ferramentas de gerenciamento de projetos

Nesta categoria o foco está nas ferramentas utilizadas pelos bibliotecários para gerenciar seus projetos. Foram abordadas questões relacionadas à escolha e uso de ferramentas específicas, com o objetivo de entender se ferramentas de gerenciamento são aplicadas nos projetos da biblioteca e de que maneira elas impactam no desenvolvimento destes projetos.

A análise de resultados indica que nenhum dos bibliotecários entrevistados utilizaram ferramentas específicas de gerenciamento de projetos em seus trabalhos, conforme fala o entrevistado E “não, a gente não usa nenhuma ferramenta desse tipo”. Um admitiu utilizar de práticas tradicionais na área gerencial como reuniões e grupos de discussão, para o desenvolvimento do planejamento e controle das atividades, sem o suporte de softwares.

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

Além disso, outro entrevistado, apesar de ter um conhecimento prévio sobre o *MS Project*, não o utilizou nos projetos subsequentes.

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

Além de não utilizar uma ferramenta específica, um entrevistado afirma que o emprego de uma tabela para o desenvolvimento e controle das atividades não foi viável para o projeto, sendo o preenchimento de dados no *OneDrive* a forma de apresentar a

execução do projeto, além de trocas de e-mail para atualizar todos sobre as tarefas realizadas.

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

Foi relatado pelo entrevistado A o desenvolvimento de um sistema de cores para garantir um gerenciamento das atividades.

A gente usava muito o Excel, básico. No excel acompanhava, colocava no Onedrive para todo mundo acompanhar e inserir coisas. Às vezes eu inventava assim uma questão de cores para colocar por exemplo, azul tá ok, vermelho era perigo total o amarelinho estava caminhando (Entrevistado A).

Observa-se que a equipe faz uso de ferramentas adaptadas para o desenvolvimento dos seus projetos e atividades, mas de maneira limitada. Sem o aprofundamento para a ampla gestão do ciclo de vida dos projetos. Segundo Kerzner (2011) e o PMI (2017) o uso de ferramentas específicas, em especial softwares de gerenciamento de atividades, é um dos elementos essenciais na fase de maturidade do gerenciamento de projetos nas instituições.

#### 4.6 Gestão de tempo

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

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

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

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

Apesar de não haver formalização da função de “gerente de projetos” o Entrevistado B apresenta atitudes e ações referentes a ela. Ele atua ativamente na gestão de tempo, definindo metas e prazos, acompanhando o progresso e ajustando as atividades

subsequentes e a equipe, por sua vez, é orientada de forma clara sobre as metas e prazos, permitindo que os membros planejem e gerenciem seu tempo de forma eficaz. Ilustrado pelo relato do entrevistado C “eu sempre tento fazer tudo dentro do prazo estipulado pela coordenadora”.

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

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

Por fim, é importante destacar que o monitoramento do progresso do projeto e fornece feedback, o que pode ajudar a manter a equipe motivada e focada (Fraser-Arnott, 2018, Lach; Rosenblum, 2018). Os bibliotecários afirmam gerenciar o tempo das atividades, porém não relatam detalhamentos minuciosos para a criação de um cronograma detalhado das atividades. Aparece haver uma tendência de observar as atividades de forma macro sem exercício de esboço das mesmas.

O gerenciamento do cronograma do projeto fornece um plano detalhado sobre como e quando o projeto irá entregar os produtos, serviços e resultados definidos no escopo do projeto. Além de ser utilizado como uma ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para emissão de relatórios de desempenho (PMI, 2017).

#### **4.7 Gerenciamento das comunicações**

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

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

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

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

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

oficializar informações relevantes por um canal oficial, como o e-mail institucional, para evitar confusão e mal-entendidos.

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

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

Não foram mencionados modelos de relatórios de progresso para manter a equipe e os gestores da instituição informados sobre o andamento do projeto, nem periodicidade do compartilhamento das informações. Entende-se que há uma abordagem mais espontânea e baseada na comunicação individual com cada responsável envolvido.

Diversos autores apontam o uso de práticas informais no gerenciamento de projetos nas bibliotecas (Fagan; Keach, 2011; Spudeit; Ferenhof, 2017; Santos, 2022). O PMI (2007) afirma que a combinação de canais formais e informais pode ser útil, porém é importante garantir que a informação oficial seja transmitida por canais confiáveis e estabelecidos.

#### 4.8 Tomada de decisão

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

O Bibliotecário B deixou claro que as decisões são tomadas hierarquicamente, com maior poder a direção da instituição ou ele mesmo, “a ordem geralmente partia de mim, se não fosse algo da direção”. Assumindo um papel informal de gerente de projetos. Essas decisões estão relacionadas ao planejamento inicial do projeto. Em relação ao desenvolvimento do mesmo, os demais entrevistados apontaram que existe uma abordagem colaborativa.

Eu nunca tomo uma decisão sozinha, a não ser que seja muito urgente. Eu chamo, a gente reúne, a gente conversa, nem que seja numa reunião ali no Whatsapp. Aí eu peço a opinião sobre algo, aí o que a maioria decidir. Dentro das contribuições, das habilidades de cada um, das sugestões, das soluções, eu tomo a decisão a partir daí (Entrevistado B).

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

A gente sempre fez tudo em conjunto, tanto nós aqui do Centro A quanto nós e o pessoal da Central. Como nós fomos os pioneiros, o auto depósito começou aqui no Centro A, o manual que ensina foi feito pelas meninas da Central. Então a gente disse “não, isso aqui tá precisando trocar isso. Vamos colocar isso”, então

sempre teve essa troca de informações até chegar no produto final (Entrevistado D).

A coordenadora sempre faz reuniões e tudo é decidido em grupo. A coordenadora manda a pauta do que vai acontecer e cada um dá sua opinião e sua sugestão (Entrevistado E).

Com base nas respostas apresentadas, é possível perceber que existem diferentes abordagens para a tomada de decisão em projetos. Em alguns casos, a tomada de decisão é centralizada em uma pessoa, enquanto em outros há uma abordagem mais colaborativa e democrática, em que os membros da equipe têm voz nas decisões. A diferença entre estas parece estar no momento do projeto. Mais inicial, sobre a necessidade do projeto e suas primeiras informações são de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos. Durante o desenvolvimento do projeto, é colaborativa entre todos os envolvidos.

Todavia, não foi abordada a existência de elementos formais que embasam as decisões, em especial as dos níveis hierárquicos mais altos. Por outro lado, a existência de processos formais de tomada de decisão pode garantir que todas as opiniões sejam consideradas e que possibilita que as decisões sejam baseadas em critérios objetivos, como viabilidade, orçamento e prazo (Kerzner, 2011; PMI 2017).

#### 4.9 Processo de monitoramento

O processo de monitoramento permite que a equipe gerencial acompanhe o andamento do projeto, identifique possíveis desvios e tome as medidas necessárias para corrigir o curso. A análise desta tem o intuito de identificar práticas eficazes de monitoramento de projetos que podem ser úteis para outros bibliotecários e gestores de projetos, do mesmo modo que destaca desafios comuns enfrentados pelos profissionais da informação ao monitorar projetos e fornecer possíveis soluções para superá-los.

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

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

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

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

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

Embora essas técnicas possam ser eficazes em alguns casos, elas não fornecem uma visão completa do projeto e podem levar a erros de comunicação e falta de clareza nas informações. A falta de um processo formal também pode resultar em atrasos na identificação de problemas, o que pode afetar negativamente o resultado final do projeto,

tal como identificado na literatura (Fagan; Keach, 2011; Spudeit; Ferenhof, 2017; Kachoka; Hoskins, 2017; Santos, 2022).

A criação de relatórios regulares sobre o progresso do projeto e a definição de indicadores de desempenhos é algo altamente recomendável na implantação de projetos em bibliotecas, assim como mencionada anteriormente na categoria de comunicação. Deste modo, a equipe do projeto poderá ter uma visão mais clara do status atual do projeto, identificando problemas mais rapidamente e tomando medidas para resolvê-los antes que se tornem críticos.

#### 4.10 Processo de encerramento

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

Apesar de não seguir analiticamente práticas sugeridas pelo PMI (2017), fazendo uma revisão final dos objetivos, entregas, custos, prazos, o entrevistado com experiência teórica do tema apresentou o hábito de encerrar seus projetos apresentando os resultados para a comunidade acadêmica interessada.

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

Por outro lado, os demais bibliotecários entrevistados informaram que não realizam a prática de encerramento do projeto, como o Entrevistado B “eu confesso que a gente não tem na prática esse registro imediato”.

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

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

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

Como abordado pelo entrevistado E, embora não pratiquem do processo formal de encerramento, estes profissionais relataram que costumam conversar informalmente sobre o projeto após a conclusão das atividades, sobre a avaliação dos resultados alcançados.

#### 4.11 Lições aprendidas

Durante a condução de projetos, é natural que ocorram imprevistos, desvios e mudanças no plano inicial. Por esta razão, é importante que sejam feitas reflexões e análises ao final do projeto, através da troca de experiências mútuas e a identificação de oportunidades de melhoria, a partir do registro de lições aprendidas, que deverão ser utilizadas como aprendizado em projetos futuros.

A análise desta categoria revelou que, apesar dos bibliotecários não praticarem o processo de encerramento em seus projetos, eles discutem sobre dificuldades e aprendizados nos projetos que se encerram.

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

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

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

Por meio de conversas informais, reuniões e reflexões pessoais, os respondentes conseguem identificar pontos positivos e negativos do projeto e fazer recomendações para melhorias nos próximos projetos. No entanto, a falta de conhecimento específico do gerenciamento de projetos, perceptível nos discursos de todos os participantes ao longo da entrevista, provoca uma limitação na abordagem das lições aprendidas. Especialmente, pelo fato de não haver elementos formais que colem e permitam a discussão ao longo do desenvolvimento do projeto.

A falta de registro dos acontecimentos que correm ao longo do projeto, como foi relatado na categoria de monitoramento, restringe a percepção do que está sendo discutido nessas conversas informais ao final do projeto (PMI, 2017; Silva Júnior *et al.*, 2020; SANTOS, 2022), pois os bibliotecários ao não possuírem uma estrutura formalizada para evocar as questões, ficam refém das memórias para realizar este processo, o que pode dificultar a aplicação dessas lições em projetos futuros.

#### 4.12 Percepções

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

É super importante, certo? E eu acho assim, que você pode pegar algumas partes da Gestão de Projetos e adequar a sua biblioteca. “Ah, mas não quero criar um novo produto, nem patentear algo, não preciso usar toda a gestão de projetos”. Mas, alguém que tenha esse conhecimento em gestão de projetos pode desenvolver algo que traga essa nova biblioteca, ou seja, é o novo produto só que biblioteca (entrevistado A).

Eu acho super válido [...] A gente tem que ver bem, elaborar bem para que o serviço chegue ao nosso usuário o mais eficaz e eficiente possível. Economizar no nosso tempo e o dele, que hoje o tempo é nosso bem mais precioso (Entrevistado B).

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

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

A maioria dos respondentes acredita que o gerenciamento de projetos é uma habilidade importante para a área da Ciência da Informação, visto que muitas atividades desenvolvidas por estes profissionais envolvem projetos e a gestão eficiente dos mesmos para obter benefícios significativos para as organizações informacionais (Stanley; Norton; Dickson, 2003; Spudeit; Ferenhof, 2017; Silva Júnior; Ferreira; Salcedo, 2019; Viola, 2019). É notável para os participantes, que a inclusão de disciplinas de gestão de projetos na grade curricular do curso de Biblioteconomia seria benéfica, conforme Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017), já que isso permitiria uma formação mais completa e atualizada dos futuros profissionais, preparando-os melhor para as demandas do mercado de trabalho.

Entretanto, um dos respondentes indica manutenção do foco do trabalho nas habilidades técnicas tradicionais.

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

Ele ressalta o valor de se manter o foco em trabalhos como a normalização, que considera um ponto relevante muitas vezes ignorado pelos profissionais mais voltados para a tecnologia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de adaptação e inovação contínua, a fim de atender às necessidades da comunidade, faz com que as bibliotecas, cada vez mais, desenvolvam projetos que precisam ser gerenciados. Alguns autores têm se debruçado sobre esta temática, mas percebe-se a necessidade do desenvolvimento de mais estudos, especialmente no entendimento sobre como as práticas em gestão de projetos são aplicadas em bibliotecas universitárias.

Este estudo focalizou em como os bibliotecários desenvolvem seus projetos, em relação ao planejamento, execução, monitoramento e liderança. O conhecimento sobre a realidade de um caso, que faz parte de uma importante instituição de ensino superior federal brasileira, amplia a reflexão sobre como se dão as práticas específicas de gestão de projetos aplicadas por bibliotecários e traz mais contribuições sobre o tema.

Foi constatado que a maioria dos entrevistados não obteve conhecimento em Gestão de Projetos em sua vida acadêmica e seu primeiro contato com o tema foi durante sua vida profissional. Com isso, não se observa o uso de ferramentas formais de

gerenciamento em seus projetos. As práticas observadas, neste estudo de caso, têm cunho informal, cuja necessidade de utilização foi demandada pela prática profissional.

Os relatos apontam que diante da necessidade, os bibliotecários tiveram que buscar soluções criativas para resolver os problemas que surgiam no desenvolvimento dos projetos. Observa-se que a equipe faz uso de ferramentas adaptadas para o desenvolvimento dos seus projetos e atividades, mesmo que de maneira limitada.

Foram realizadas reuniões de *Brainstorming* pra discutir os elementos iniciais do desenvolvimento do projeto. Preenchimento de dados sobre a execução no projeto no *OneDrive*. Trocas de e-mail para atualizar a todos sobre as tarefas realizadas. Uso do WhatsApp como uma ferramenta de comunicação. Discussão sobre dificuldades e aprendizados nos projetos que se encerram. Troca de informações entre a equipe, reuniões e grupos de discussão. Por meio destas reuniões, os respondentes conseguem identificar pontos positivos e negativos do projeto e fazer recomendações para melhorias nos próximos projetos. Apesar de não haver formalização da função de “gerente de projetos” um dos entrevistados apresenta atitudes e ações referentes a ela.

Mesmo com o esforço dos bibliotecários na identificação e aplicação de práticas e ferramentas que os auxiliem, ainda percebe-se uma limitação em relação ao desenvolvimento de relatórios de progresso, cronogramas mais detalhados e uma abordagem para gerenciar os riscos do projeto. Além disso, a discussão sobre as lições aprendidas ocorre sem registro formal durante o desenvolvimento do projeto, o que torna este processo refém das memórias dos membros da equipe.

A falta do desenvolvimento do plano de projeto, em especial o escopo e cronograma das atividades, gera dificuldades em lidar com fatores inesperados, tornando o papel dos integrantes mais reativos e atuando como “apagadores de incêndio”, o pode levar a uma maior ocorrência de problemas durante a execução do projeto.

Observou-se a aplicação de práticas de gestão de projetos, com a finalidade de promover maior eficácia na sua execução, mesmo que a maioria destes bibliotecários não tenham tido acesso ao conhecimento formal, nem por disciplinas durante as suas graduações. Os respondentes informaram acreditar que o gerenciamento de projetos é uma habilidade importante para os profissionais da área da Ciência da Informação, visto que muitas atividades desenvolvidas por estes profissionais envolvem projetos. Todavia, conclui-se que a atuação bibliotecária é informal, com aplicação de algumas práticas e ferramentas, porém sem integração entre elas.

Esta pesquisa amplia os estudos sobre gestão de projetos em bibliotecas universitárias brasileiras e traz a percepção de que esta prática é realizada instintivamente pelos profissionais pesquisados, de modo que deve haver maior atenção à formalização das metodologias de gestão de projetos nestes ambientes. Estudar a adaptação das práticas para adequação à necessidade dos projetos em biblioteca mostra-se importante, para que possa ampliar a reflexão sobre como a gestão de projetos possa ser utilizada nestas organizações. Sugere-se realizar estudos similares para conhecer a realidade de outras bibliotecas universitárias no tocante às suas práticas no desenvolvimento dos seus projetos.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, dez. 2006.

CARPENTER, Cathy. Transforming the Georgia Tech Architecture Library into a Social Space. **Art Documentation**, v. 30, n. 1, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/2IEoLq9>. Acesso em: 20 dez. 2017.

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

FAGAN, Jody Condit; KEACH, Jennifer A.. Managing web projects in academic libraries. **Library Leadership & Management**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 1-23, 2011.

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

FREITAS, Luziana Lourenço Moreira; RODRIGUES, Francisca das Chagas de Paulo. Relato de experiência: o uso de projetos na implantação do Centro de Documentação do Banco do Nordeste - CDBNB. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 3, n. 2, 2003.

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

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

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

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

LACH, P. R.; ROSENBLUM, B. Sprinting toward Faculty Engagement: adopting project management approaches to build library–faculty relationships. In: DAUGHERTY, Alice. **Project Management in the Library Workplace**. United Kingdom: Emerald, 2018, p. 89-144. (Advances in Library Administration and Organization, v. 38).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

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

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-847, ago. 2005.

PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: guia PMBOK**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017. 726 p.

SANTOS, Ingrid Naara Carlos Ferreira. **Gestão de Projetos em Bibliotecas Universitárias**. 2022. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

SILVA JÚNIOR, Antonio de Souza; SALCEDO, Diego Andrés; BARBOSA, Danilo Trindade; FERREIRA, Ingrid Naara Carlos; BARROS, Luiz. A gestão de projetos em bibliotecas universitárias: análise sobre as práticas. **Revista ACB**, Florianópolis, v.25, p. 142-156, 2020.

SILVA JÚNIOR, A. de 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**, Campinas, v. 15, n. 2, maio/ago. 2019.

SOUTO, Leonardo F. **O profissional da informação em tempos de mudanças**. Campinas: Alínea, 2005. 102 p.

SPUDEIT, Daniela; FERENHOF, Helio. 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.

STANLEY, Tracey.; NORTON, Frances.; DICKSON, Barry. Library project management in a collaborative web-based working environment. *New Review of Academic Librarianship*, v. 9, n.1, p.113-124, 2003.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O Perfil das Bibliotecas Contemporâneas. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos *et al.* (org.). **Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, 2016. p. 19-42.

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

ZDANYTÈ, KRISTINA; NEVERAUSKA, BRONIUS. The Theoretical Substation of Project Management Challenges. **Economics & Management**. No 16, 2011.