



UDESC

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**RETRATO DA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO BRASIL**

HELOÍSE HELLEN DE GODOI VIOLA

Florianópolis, SC

2019

HELOÍSE HELLEN DE GODOI VIOLA

**Retrato da Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos no
Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para obtenção ao grau de mestre em Gestão de Unidades de Informação.

Linha de pesquisa: Informação, memória e sociedade

Orientadora: Profa. Dra. Elisa Cristina Delfini Corrêa

Coorientador: Prof. Dr. Israel Alcântara Braglia

FLORIANÓPOLIS, SC

2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do FAED/UEDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Viola, Helouíse Hellen de Godoi
Retrato da Atuação Bibliotecária com Gerenciamento de
Projetos / Helouíse Hellen de Godoi Viola. – Florianópolis,
SC 2019.

165 p.

Orientadora: Elisa Cristina Delfini Corrêa
Coorientador: Israel de Alcântara Braglia
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências Humanas e da Educação,
Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de
Unidades de Informação, Florianópolis, 2019.

1. Projetos. 2. Gerenciamento de Projetos. 3. Atuação
Profissional. 4. Biblioteconomia. I. Corrêa, Elisa Cristina
Delfini. II. Braglia, Israel de Alcântara. III. Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências Humanas e da
Educação, Programa de Pós-Graduação Profissional em
Gestão de Unidades de Informação. IV. Título.

HELOUÍSE HELLEN DE GODOI VIOLA

**RETRATO DA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação, do Centro de Ciências Humanas e da Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina (FAED/UDESC) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Banca examinadora:

Orientadora: _____
Dra. Elisa Cristina Delfini Corrêa
Universidade do Estado de Santa Catarina

Coorientador: _____
Dr. Israel de Alcântara Braglia
Universidade Federal de Santa Catarina

Membros: _____
Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dra. Ana Clara Cândido
Universidade Federal de Santa Catarina

Dra. Tânia Regina da Rocha Unglaub (suplente)
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dra. Camilla de Monteiro Barros (suplente)
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, SC, 29 de julho de 2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aquele que é o grande Criador, o Mestre dos mestres e me dá graça todos os dias para seguir amadurecendo na jornada da vida: à Deus, minha maior gratidão e devoção por este trabalho e todos os afluentes vividos a partir dele.

Agradeço aquela que me acompanha desde o ventre, que tantas vezes se sacrificou por mim e continua sendo minha melhor amiga, companheira nos momentos mais áridos e mais fartos: a minha mãe, Heloísa Helena de Godoi, obrigada por todo amor e sabedoria dedicado a mim.

À minha primeira orientadora, Prof^a. Msc^a. Daniela Spudeit, toda gratidão por ter topado iniciar essa empreitada, mostrando o valor da prática empreendedora e estando sempre disponível para ajudar.

À minha orientadora Prof^a. Dr^a. Elisa Cristina Delfini Corrêa, por toda sua disposição, confiança, elegância e serenidade que proporcionaram segurança para conclusão deste trabalho.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Israel de Alcântara Braglia, por me ensinar muito além de teorias, métodos, desenhos e gráficos; mas sim, pelo exemplo de vida.

À FAPESC pelo apoio financeiro com a bolsa PROMOP.

A todos integrantes do grupo de pesquisa Lemme, em especial ao Prof. Dr. Júlio Monteiro Teixeira pela oportunidade e ensinamentos disponibilizados.

A todos os meus colegas do PPGInfo-UDESC, em especial aos meus amigos, Mirela Souza Tobias e Marcelo Campos da Silva, pelo companheirismo, paciência, dedicação, aprendizados e boas risadas desde os primeiros dias de aula.

Ao quarteto “Cienlab”: Prof^a. Dr^a. Lani Lucas, Gabriela Monteiro, Jane Lecardelli e Toni Picallo, por me “adotarem” e assim formamos um quinteto o qual respeito, humor, ciência, arte, literatura, gastronomia e filosofia entre outras temáticas enriqueceram os meus dias.

A minha tia e amiga, Edi Oliveira, por todo apoio e carinho desde a infância.

À minha amiga, Aline Faggin pela compreensão e apoio em toda tomada de decisão, além de sempre se fazer presente independente da distância.

À minha amiga, Carla Lopes, pela lealdade, carinho, respeito, dedicação e disponibilidade a qualquer momento desde a nossa graduação.

Ao melhor gerente de projetos e de pessoas que conheço, Thales Augusto Salvador, por me apresentar ao mundo do gerenciamento de projetos com paciência e didática.

E a toda Nação dos Montes que de alguma forma contribuíram com esse trabalho, bem como todos professores, superiores e colegas que compartilharam os mais diversos momentos ao longo dessa caminhada acadêmica-profissional.

A todos vocês: muito obrigada!

“O Senhor fará secar o golfo do mar do Egito; com um forte vento varrerá com a mão o Eufrates, e o dividirá em sete riachos, para que se possa atravessá-lo de sandálias. Haverá uma estrada para o remanescente do seu povo que for deixado na Assíria, como houve para Israel quando saiu do Egito” (Isaías 11:15-16)

“Não desprezem os começos humildes, pois o Senhor se alegra ao ver a obra começar, ao ver o prumo na mão de Zorobabel” (Zacarias 4:10)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral conhecer a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, a fim de verificar sua maturidade. Para isso, caracterizou os bibliotecários que possuem experiência com gerenciamento de projetos; identificou as práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por esses bibliotecários e suas percepções quanto ao gerenciamento de projetos na referida área de atuação; por fim, propôs uma ferramenta para amadurecimento da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos. A pesquisa classifica-se, de acordo com seus objetivos como descritiva, exploratória e bibliográfica. Quanto ao problema analisado possui abordagem qualitativa. A metodologia foi dividida em cinco fases: 1) mapeamento dos sujeitos da pesquisa, no caso, identificação e seleção dos bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos no Brasil; 2) levantamento bibliográfico para identificação das práticas em gerenciamento de projetos; 3) coleta de dados por meio de questionário online via ferramenta LimeSurvey para identificação do perfil, das práticas e das percepções desses bibliotecários; 4) análise dos dados com abordagem qualitativa baseada na técnica de análise de conteúdo da Bardin (2016), onde adaptou-se as fases de maturidade do gerenciamento de projetos de Kerzner (2006) para verificação da maturidade da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos; e 5) elaboração da Cartilha de Gerenciamento de Projetos para Bibliotecários a partir da abordagem do Danish Design Ladder e uso da ferramenta Canva. Os resultados apontam que a atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos no Brasil encontra-se imatura, estando mais sólida na fase de reconhecimento da relevância do gerenciamento de projetos para a área, sendo necessária atitude empreendedora para expansão da cultura de gerenciamento de projetos na área, bem como formação e capacitação no que tange a aplicação de metodologias, ferramentas, técnicas e softwares de gerenciamento de projetos pelos bibliotecários, com destaque às certificações. Diante dessas considerações propôs-se uma cartilha de maturidade como documento norteador para o bibliotecário amadurecer em sua atuação com gerenciamento de projetos seguindo quatro níveis: reconhecimento, ambientação, aplicação e maturidade. Espera-se com essa pesquisa contribuir para a evolução da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, bem como, sanar em parte a escassa literatura nacional sobre a temática. Conclui-se que a abordagem por gerenciamento de projetos na Biblioteconomia é necessária e possui terreno fértil para atuação no mercado de trabalho e nas pesquisas científicas.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Projetos; Biblioteconomia; Atuação Bibliotecária.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to know the maturity of the work of the librarian in project management. Therefore, this research characterized the librarians who have experience with project management; identified the project management practices developed by these librarians and their perceptions regarding the management of projects in said area of activity; Finally, a guide for the maturing of librarian work in project management was proposed. According to the objectives the research developed in this work is of the exploratory, descriptive and bibliographical kind. From the point of view of the analyzed problem, this research has a qualitative approach. The methodological framework was set in five steps: 1) mapping of the research subjects, that is, identification and selection of active librarians working with project management in Brazil; 2) bibliographical search to identify practices in project management; 3) data collection was done through an online questionnaire developed to identify the profile, practices and perceptions of these librarians in the LimeSurvey tool; 4) data analysis performed according to the qualitative approach based on Bardin's (2016) content analysis technique, whose maturity phases of Kerzner's project management (2006) were adapted to verify the maturity of the project management librarian performance; 5) Finally, the Project Management Maturity Guide for Librarians was elaborated using the Danish Design Ladder approach and the use of the Canva tool. The results demonstrate that the performance of the librarian with project management in Brazil is immature. However, it can be affirmed that this performance is more solid in the recognition phase of the relevance of project management to the area, and an entrepreneurial attitude is necessary to expand the culture of project management in the area, as well as training and capacity building in what concerns the application of methodologies, tools, techniques and software for project management by librarians, with emphasis on certifications. In view of the aforementioned considerations, the maturity guide was presented as the guiding document of the librarian to mature his work with project management at four levels: recognition, setting, application and maturity. As a result, it is hoped to contribute to the evolution of the librarian work with project management, as well as to fill in part the gap in the national literature about this subject. It is concluded that the approach for project management in library science is necessary and has fertile ground for action in the labor market and in scientific research.

Keywords: Project Management; Projects; Librarianship; Librarian Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Fases genéricas do ciclo de vida dos projetos	24
Figura 2	- Impacto de variáveis ao longo do tempo em um projeto	26
Figura 3	- Influências do projeto	27
Figura 4	- Relacionamento em portfólio, programas e projetos	29
Figura 5	- Níveis de cargo de gerentes de projeto	40
Figura 6	- Gerentes de projetos e suas influências	42
Figura 7	- Responsabilidades do gerente de projetos e ciclo de vida	43
Figura 8	- Grupos de processos e fases do projeto	49
Figura 9	- Modelo Danish Design Ladder	96
Figura 10	- Escada da maturidade para atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos	98
Figura 11	- Benefícios e dificuldades no gerenciamento de projetos em informação	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Características dos projetos	22
Quadro 2 -	Características de projetos, programas e portfólios	28
Quadro 3 -	Etapas para maturidade em gerenciamento de projetos	34
Quadro 4 -	Organizações imaturas e organizações maduras	36
Quadro 5 -	Evolução da função e atribuição do gerente de projetos	38
Quadro 6 -	Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos	46
Quadro 7 -	Grupos de processos em gerenciamento de projetos	48
Quadro 8 -	Agrupamento dos processos de gerenciamento de projetos	49
Quadro 9 -	Dados sobre certificação em gerenciamento de projetos	52
Quadro 10 -	Espaços possíveis de atuação do bibliotecário	63
Quadro 11 -	Competências dos profissionais da informação	69
Quadro 12 -	Termos de busca e quantitativo de itens recuperados e selecionados nas bases nacionais	82
Quadro 13 -	Trabalhos selecionados nas bases nacionais	81
Quadro 14 -	Termo de busca e quantitativo de itens recuperados e selecionados nas bases internacionais	83
Quadro 15 -	Trabalhos selecionados nas bases internacionais	84
Quadro 16 -	Fases de maturidade em gerenciamento de projetos	91
Quadro 17 -	Adaptação das fases de maturidade em gerenciamento de projetos	92
Quadro 18 -	Paralelo entre as fases de maturidade da atuação bibliotecária e o <i>Danish Design Ladder</i>	97
Quadro 19 -	Como iniciou sua experiência em gerenciamento de projetos?	108
Quadro 20 -	A instituição que você trabalha possui a cultura de gerenciamento de projetos?	109
Quadro 21 -	Como ocorre a participação da alta direção para o desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos?	110
Quadro 22 -	Fatores de sucesso que mais impactam nos projetos	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero	99
Gráfico 2 - Faixa Etária	100
Gráfico 3 - Região	101
Gráfico 4 - Universidade da graduação em Biblioteconomia	102
Gráfico 5 - Cursos realizados relacionados ao gerenciamento de projetos	103
Gráfico 6 - Esfera de atuação	105
Gráfico 7 - Função nos projetos	106
Gráfico 8 - Certificações conhecidas em gerenciamento de projetos	111
Gráfico 9 - Bibliotecários que possuem certificação em gerenciamento de projetos	112
Gráfico 10 - Metodologias utilizadas	113
Gráfico 11 - Ferramentas e técnicas utilizadas	115
Gráfico 12 - Softwares e Aplicativos utilizados	116
Gráfico 12 - Uso de guia de boas práticas	118
Gráfico 13 - Abrangência dos projetos	118
Gráfico 14 - Equilíbrio entre projetos e tarefas do cotidiano	119
Gráfico 15 - Documentos utilizados	120

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APGM	<i>Accrediting Professional Group Management</i>
APO	Ativos de Processos Organizacionais
BDTD - IBICT	Banco de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia
BENANCIB	Repositório dos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
BRAPCI	Base de dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAPM	<i>Certified Associate in Project Management</i>
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
DTE ENERGY	<i>Detroit Energy</i>
ECIA	<i>European Council of Information Associations</i>
EDELCA	Electrificaci3n del Caron3
E-LIS	<i>E-prints in Library and Information Science</i>
GPS	Sistema de Posicionamento Global
ICT	Instituiç3es de Ci4ncia e Tecnologia
IPC	<i>Inovation Project Canvas</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
LISA	<i>Library and Information Science</i>
MEC	Minist3rio da Educaç3o
PGMP	<i>Programam Management Professional</i>
PMBOK	Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
PMDC	<i>Project Management Competency Development</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMI-SP	Scheduling Professional
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
PNPG	Plano Nacional de P3s-Graduaç3o
PPGInfo-UDESC	Programa de P3s-Graduaç3o em Gest3o da Informaç3o da Universidade do Estado de Santa Catarina
PRINCE	<i>Projects In Controlled Environments</i>
TIC	Tecnologias de Comunicaç3o e Informaç3o
XPM	<i>Extreme Project Management</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	PROJETOS	21
2.2	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	29
2.2.1	Práticas em Gerenciamento de Projetos	33
2.2.1.1	<i>Escritório de Projetos, Gerente de Projetos e Equipe de Projetos</i>	37
2.2.1.2	<i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	46
2.2.1.3	<i>Certificações</i>	51
2.2.1.4	<i>Metodologias</i>	53
2.2.1.5	<i>Técnicas e Ferramentas</i>	59
2.3	ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO BIBLIOTECÁRIO	61
2.3.1	Atuação Gerencial	66
2.3.2	Atuação Bibliotecária com Gerenciamento de Projetos	68
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	79
3.2	OPÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA	79
3.3	LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	81
3.4	SUJEITOS DA PESQUISA	86
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	87
3.5.1	Pré-teste	89
3.5.2	Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados	89
3.6	ORGANIZAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS	89
3.7	PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO	95
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
4.1	PERFIL	99
4.2	PRÁTICAS	107
4.3	PERCEPÇÕES	123
4.4	ANÁLISE DA MATURIDADE DA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO BRASIL	127
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
	REFERÊNCIAS	138
	APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO	150
	ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	156
	ANEXO B – CARTILHA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA BIBLIOTECÁRIOS	158

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho é marcado por uma grande competitividade, uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), crises políticas e econômicas internacionais, capacitação profissional constante e avanço do conhecimento. Essas características influenciam o desenvolvimento de novas formas de atuação dos profissionais, como a inovação e evolução de metodologias e técnicas gerenciais. Nesse cenário, novas práticas são demandadas para que as instituições e os profissionais se mantenham ativos e competitivos.

Tais demandas também são frutos da sociedade denominada “Sociedade da Informação”, conceito criado na década de 1970 por Daniel Bell (MATTELARD, 2006). No entanto, apenas na década de 1990, com o advento da Internet, o conceito destacou-se por caracterizar uma sociedade baseada no uso e avanços tecnológicos e no fenômeno da globalização, o que também contribuiu para as transformações econômicas presentes, configurando novas formas de atuação, responsabilidades e deveres para a provisão constante de um fluxo de informações que possibilite a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade.

No Brasil, a partir de 1999, iniciaram-se as discussões do Programa Brasileiro Sociedade da Informação que se deu em três fases: 1) estudos preliminares para identificação de possibilidades e desafios relativos ao programa; 2) detalhamento das ações do programa com a publicação do Livro Verde pelo Ministério da Ciência e Tecnologia em setembro de 2000; e 3) publicação do Livro Branco, que inclui a inovação como fio condutor no processo de construção da sociedade da informação no Brasil, sendo este, resultado da consulta feita à sociedade na Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em setembro de 2001 (TAKAHASHI, 2000).

A partir desses elementos foram estabelecidas as sete linhas do referido programa e que estão diretamente relacionadas com a utilização de tecnologias de informação e comunicação, as quais são: mercado, trabalho e oportunidade; universalização de serviços para a cidadania; educação na sociedade da informação; conteúdos e identidade cultural; governo ao alcance de todos; pesquisa

e desenvolvimento; tecnologias-chave e aplicações; e infraestrutura avançada e novos serviços (TAKAHASHI, 2000; ARAÚJO; ROCHA; 2009).

No âmbito do mercado, a informação tem seu valor primordial quando se relaciona à geração de vantagem competitiva sobre a concorrência, descoberta de novos nichos de consumidores, desenvolvimento de novos produtos e serviços além do monitoramento do ambiente externo para identificação de ameaças e oportunidades de negócios. Quanto ao Estado, a informação tem por finalidade a manutenção da sua soberania, já que esse é orientado a coordenar a complexidade social referente à ordem, através das suas instituições legislativas, executivas e judiciárias, bem como, fazer uma análise da realidade social e conseqüentemente, elaboração, aplicação e controle de políticas públicas que promovam o bem-estar do coletivo. Por fim, a sociedade civil relaciona a informação a um propósito de desenvolvimento criativo e intelectual dos indivíduos, entretenimento, fundamentação das ações desses mesmos indivíduos no cotidiano e publicidade das proposições políticas e decisões tomadas na esfera do Estado (FERREIRA, 2003).

Como visto, a tomada de decisão torna-se uma das ações mais importantes no mundo do trabalho atual devido a sua configuração estar relacionada à Sociedade da Informação. Sendo assim, todos os profissionais, principalmente os que atuam na função de gestores, independente da esfera à qual estão inseridos (pública ou privada), precisam de meios para que suas decisões sejam as mais assertivas possíveis.

Quanto ao mundo do trabalho, a orientação do Livro Verde é de que o processo de agregar valor a produtos e serviços depende da capacidade de gerar, tratar e transmitir informação, sendo essa a primeira etapa da nova cadeia produtiva estabelecida na sociedade da informação. Impondo aos trabalhadores "o desafio de adquirir a competência necessária para transformar informação em recurso econômico estratégico" (TAKAHASHI, 2000, p. 17). Ou seja, adquirir conhecimentos e habilidades que agregam diferenciais ao mercado de trabalho.

Nesse cenário altamente competitivo, margens de lucros escassas, clientes mais exigentes, tecnologia em constante avanço e economia de recursos, os projetos se apresentam como uma das alternativas capazes de driblar tais desafios, devido as suas próprias características de temporalidade e objetividade. Como afirma Starck (2011, p. 26): "os projetos se consolidam como uma tendência

mundial, na tentativa de efetivar as mudanças demandadas, dentro de limitações de prazos, custos e recursos, transformando estratégia em ações e resultados”.

Nessa linha, Carvalho e Rabechini Júnior (2006) enfatizam que o gerenciamento de projetos é considerado uma das principais competências que os profissionais que pretendem atrair diferencial competitivo devem desenvolver, principalmente enquanto gestores.

Uma das características mais marcantes na atuação dos bibliotecários, de acordo com Souto (2005) é a ênfase no tecnicismo e pouco foco nas práticas gerenciais. Logo, o autor chama a atenção dos bibliotecários para que haja uma mudança de posicionamento. Pois, Souto (2005) entende que administrar uma unidade de informação e desenvolver produtos e serviços de informação, seja na esfera pública ou privada, exige práticas de gerenciamento para que seus recursos (físicos, financeiros, humanos) sejam aplicados de maneira assertiva e integrada de acordo com os prazos e a qualidade determinada, visando o desenvolvimento e sucesso dessas unidades de informação e seus produtos e serviços de informação.

Diante desses fatores é possível inferir que o gerenciamento de projetos é colocado como uma abordagem necessária e aplicável ao bibliotecário, bem como ao trabalho nos variados tipos de unidades de informação: bibliotecas universitárias, centros de documentação, desenvolvimento de *sites*; digitalização de acervo, mudança e reestruturação de espaço físico, produção de periódico científico (VALAUSKAS, 1998; VALENTIM, 2002; 2004; CBO, 2002; MEC, 2001; ECIA, 1998; 2001; 2004; STANLEY; NORTON; DICKSON, 2003; TANNER, 2006; MASSIS, 2010; FREITAS; RODRIGUES, 2013; LACERDA; MARTINS; MACCARI, 2015; SPUDEIT; FENHEROF, 2017; FRASER-ARNOTT, 2018).

Muitos são os benefícios que levam os profissionais a aplicarem o gerenciamento de projetos em sua rotina, dentre eles, é possível salientar: aumento do comprometimento do comprometimento com objetivos e resultados, melhoria de qualidade nos resultados dos projetos, disponibilidade de informação para tomada de decisão, aumento da satisfação do cliente, minimização de riscos, redução nos prazos de entrega, otimização na utilização de recursos humanos, redução de custos, aumento da produtividade e do retorno sobre o investimento (PMI, 2010).

Logo, para que esses benefícios sejam alcançados é preciso uma atuação madura quanto ao gerenciamento de projetos. Kezner (2006) aponta cinco etapas para que as instituições cheguem à maturidade: 1) embrionária, 2) aceitação pela

gerência executiva, 3) aceitação pelos gerentes da área, 4) crescimento e 5) maturidade. Cada uma dessas etapas é marcada por aquisição de conhecimentos e atitudes que se transformam em práticas, as quais permitem o mínimo de perdas e desperdícios, favorecendo os benefícios a todos atores do processo. Portanto, o alcance da maturidade em gerenciamento de projetos possibilita que seus benefícios sejam vivenciados tanto pela instituição a frente do projeto, a equipe do projeto, seus clientes e conseqüentemente, a sociedade, uma vez que há otimização nos serviços, qualidade dos produtos, capacitação dos profissionais e economia de recursos.

Portanto, ao visualizar o gerenciamento de projetos como abordagem existente e relevante para os bibliotecários, questiona-se como se configura a maturidade da atuação bibliotecária quanto ao gerenciamento de projetos no Brasil?

1.1 OBJETIVOS

A presente pesquisa tem como objetivo geral conhecer a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, a fim de verificar a maturidade dessa atuação. Para isso, foram elencados como objetivos específicos:

- Caracterizar os bibliotecários que têm experiência com gerenciamento de projetos.
- Identificar as práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas pelos bibliotecários.
- Verificar as percepções dos bibliotecários quanto ao gerenciamento de projetos em sua área de atuação.
- Propor um instrumento norteador que auxilie no amadurecimento da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A sociedade da informação e o mercado demandam métodos e competências para que as instituições e os profissionais superem os desafios da grande concorrência, das crises econômicas e da gestão de recursos, assim como, consigam efetuar tomadas de decisões assertivas, alcançar resultados positivos nos

objetivos traçados ao planejamento estratégico e um bom relacionamento interpessoal e efetiva comunicação.

Nesse cenário, o gerenciamento de projetos se consolida como uma resposta afirmativa a tais desafios, por meio da integração da gestão de custos, tempo, qualidade, recursos, comunicação, riscos e pessoas. Esses mesmos elementos também estão presentes nas unidades de informação e em projetos informacionais, os quais necessitam de profissionais cada vez mais hábeis a geri-los.

É comum que os profissionais a frente desses projetos e unidades de informação sejam os bibliotecários, profissional capacitado ao tratamento e gerenciamento de recursos informacionais e classificado como um dos profissionais da informação, segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO, 2004).

De acordo com as Diretrizes Curriculares do Ministério da Educação (MEC, 2001) para os cursos de Biblioteconomia, os graduados nessa área devem desenvolver a competência em elaboração, coordenação, execução e avaliação de projetos, assim como apontam os estudos de Valentim (2004) e Silva e Ribeiro (2004) sobre o gerenciamento de projetos ser uma das competências dos profissionais da informação.

Entende-se que o bibliotecário gestor, responsável pelo planejamento e monitoramento dos custos, prazos e recursos de uma unidade de informação, ao fazer uso do gerenciamento de projetos contribui para que os produtos e serviços oferecidos sejam acompanhados de uma qualidade mais efetiva devido a integração de elementos facilitada (SPUDEIT; FENHEROF, 2017).

O gerenciamento de projetos possibilita uma visão globalizada a partir do alinhamento entre os planos estratégicos da instituição com a unidade de informação (COBO-SERRANO; ARQUERO-AVILÉS, 2016) e o foco nas pessoas (VARGAS, 2009) para alcance dos resultados estabelecidos no projeto, administrando os recursos de acordo com os riscos percebidos unindo economia e qualidade.

As unidades de informação são organizações dinâmicas de cunho social e podem ter focos múltiplos ou especializados nas mais diversas áreas, possibilitando uma diversidade de espaços possíveis de atuação para o bibliotecário. O gerenciamento de projetos é uma abordagem que pode contribuir como dito anteriormente para criação e melhoria nos produtos, serviços e processos dessas unidades de informação. Esse mercado em potencial para a profissão, alinhado à

experiência de atuar com gerenciamento de projetos quando se possui o papel de bibliotecário motivaram a escolha do tema da presente pesquisa.

A experiência em questão decorreu das experiências profissionais enquanto gestora e arquiteta da informação na Interagi Tecnologia (2012-2014), coordenadora do Centro de Documentação do 1º Registro de Imóveis de Goiânia (2014-2016) e integrante da Comissão de Comunicação e Marketing da Associação de Bibliotecários do Estado de Goiás (2012-2014). Por meio dessas experiências pôde-se observar nas referidas instituições as diferentes práticas de gerenciamento de projetos. Percebeu-se também, por meio da convivência com outros profissionais da área, inquietações quanto às dificuldades da aplicação de metodologias, técnicas e uso de ferramentas de gerenciamento de projetos em seus ambientes de trabalho que incluíam desde a falta de conhecimentos específicos sobre o assunto como também falta de espaço e foco nas instituições para aplicação das referidas práticas.

Outro aspecto considerado para escolha da pesquisa refere-se aos poucos estudos sobre gerenciamento de projetos na área da Biblioteconomia e Ciência da Informação no Brasil. Por meio do levantamento bibliográfico realizado para a presente pesquisa, constatou-se apenas quinze publicações acadêmico-científicas relacionando a temática na literatura nacional.

Essa pesquisa está alinhada ao propósito do Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGInfo-UDESC), que se propõe: a estudar o modo como instituições e pessoas transformam, distribuem e usam a informação para a produção do conhecimento e a inovação, concentrando estudos em gestão da informação, planejamento, organização e administração de unidades de informação abarcando aspectos tecnológicos, gerenciais e sociais (PPGINFO-UDESC, 2017).

Tendo em vista o propósito do PPGInfo-UDESC, um estudo sobre atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos envolve, justamente, o conhecimento do perfil, das práticas e percepções desses profissionais e pode ser considerado substancial para o aperfeiçoamento profissional dos bibliotecários.

Por conseguinte, os resultados coletados e analisados nessa pesquisa possibilitam que se planeje, organize e execute soluções para as dificuldades identificadas pelos bibliotecários nas práticas de gerenciamento de projetos. A pesquisa também promove a qualificação desses profissionais e auxilia no

preenchimento da lacuna existente na literatura da área, uma vez que se trata de um estudo inédito sobre o gerenciamento de projetos na Biblioteconomia.

Com os conhecimentos adquiridos a partir da referida pesquisa, tanto as instituições de ensino, quanto as organizações públicas e privadas (com ênfase nas que possuem bibliotecários em seu quadro de funcionários, ou obtêm serviços de bibliotecários prestadores de serviço) poderão repensar estratégias, consolidação de cultura, metodologias, ferramentas e técnicas, capacitação profissional para melhoria de seus processos, produtos e serviços. Além de possibilitar, principalmente, que os próprios bibliotecários se preparem com mais assertividade para atender a uma demanda consolidada do mercado que gera diferencial competitivo.

Diante do exposto entende-se que a pesquisa tem contribuições de cunho social, científico e pessoal.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os pressupostos teóricos que fundamentam o objeto e auxiliam a compreender a problemática da pesquisa. Dessa forma, trata-se aqui sobre projetos, gerenciamento de projetos, práticas em gerenciamento de projetos, atuação profissional do bibliotecário e atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos.

2.1 PROJETOS

As pirâmides do Egito, a grande muralha da China, o Taj Mahal, o canal do Panamá, as grandes navegações, os jogos olímpicos e tantos outros exemplos representam o resultado de projetos empreendidos ao longo da história. O que caracteriza o emergir de um projeto é a necessidade de mudança, a resolução de algum problema ou o desenvolvimento de um produto ou serviço, visando benefícios à sociedade e às instituições.

Para Maximiano (2010) o desenvolvimento da sociedade depende da realização de projetos, pois estes estão atrelados a mudanças e inovações de empreendimentos que fortalecerão os avanços na sociedade. Sendo assim, entende-se que a realização de projetos parte de uma intenção seguida de ações organizadas e ordenadas.

Esse entendimento leva a definição do que são os projetos. Conforme o *Project Management Institute* (PMI): “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4), isto é uma ação ordenada vistas à criação de determinado objetivo. Assim como conceitua Maximiano (2010, p.4) “projeto é um empreendimento intencionalmente orientado para um objetivo”.

Vargas (2009) acrescenta outros elementos para compreensão do que são os projetos, sendo eles: pessoas, tempo, custos e qualidade, permitindo assim uma definição mais detalhada:

[...] projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2009, p.6)

Esse detalhamento é importante, principalmente ao se falar sobre o gerenciamento de projetos, pois esses elementos especificados são de grande relevância para que o objetivo do projeto seja alcançado por meio de práticas do seu gerenciamento.

O objetivo de um projeto é “definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado” (PMI, 2017, p. 4). Ou seja, o objetivo de um projeto é aquilo que ele se propõe a fazer e para que esse seja atingido é necessário que se efetue entregas.

Estas, são definidas como “qualquer produto, resultado ou capacidade única e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto” (PMI, 2017, p. 4). Isto é, são marcos na ordenação das ações do projeto para que haja efetividade em sua progressão e assim, alcance o objetivo estabelecido. Portanto, a objetividade dos projetos é uma das suas principais características.

No entanto, o fim de um projeto não é estabelecido apenas quando seus objetivos são alcançados. De acordo com o PMI (2017), quando se conclui que tais objetivos não podem mais ser cumpridos, ou que os recursos estão esgotados ou não estão mais disponíveis para alocação ao projeto, pode-se declarar o fim do mesmo. Assim como, quando há o entendimento de não haver mais necessidade de sua existência, seja por motivo legal ou conveniência.

Portanto, o uso de recursos também se configura como uma das características dos projetos, que segundo Vargas (2009), na ausência destes, não é possível o seu desenvolvimento.

Outra característica dos projetos é a sua natureza temporária (PMI, 2017). Pois possui início e fim bem determinados, o que não significa que o projeto seja de curta duração, mas sim que existem prazos específicos para sua concretização.

Wideman (1992) e Vargas (2009) ainda destacam outras características conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1 - Características dos projetos

Característica	Descrição
Wideman (1992)	
Multidisciplinaridade	Por ser um trabalho interdisciplinar, necessita de coordenação através dos limites organizacionais. Os esforços realizados entre áreas diferentes da organização,

	ou entre organizações, requerem integração. Como também diferentes habilidades podem requerer coordenação específica.
Complexidade	Objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto necessitam de gerenciamento. As tecnologias empregadas podem ser complexas em si mesmas, como podem ser modificadas em métodos e análises.
Vargas (2009)	
Individualidade	Todo projeto é único, podem possuir semelhanças em suas metodologias entre outras características, no entanto, nenhum projeto é igual ao outro.
Parâmetros definidos	Todo projeto necessita ter estabelecidos valores, prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada. Serão esses parâmetros que servirão de referência para o projeto e sua avaliação.
Empreendimento não repetitivo	É um evento que não faz parte da rotina da instituição.
Sequência clara e lógica de eventos	Possui atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos.
Conduzido por pessoas	O cerne fundamental de qualquer projeto é o homem. Sem ele, o projeto não existe, mesmo que se disponha de equipamentos modernos de controle e gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar que as características apresentadas no quadro 1 possuem uma estrutura lógica e interdependente.

Esta, inicia-se pelo estabelecimento de um objetivo, com prazo determinado e especificação do encadeamento lógico das ações e seus parâmetros. Tornando o projeto algo complexo, devido a necessidade de integração de seus diferentes elementos.

Essa complexidade configura sua multidisciplinaridade, já que para o alcance de determinado objetivo será necessário o envolvimento de variados conhecimentos e habilidades de diferentes pessoas, que, por fim, são a essência de todo projeto.

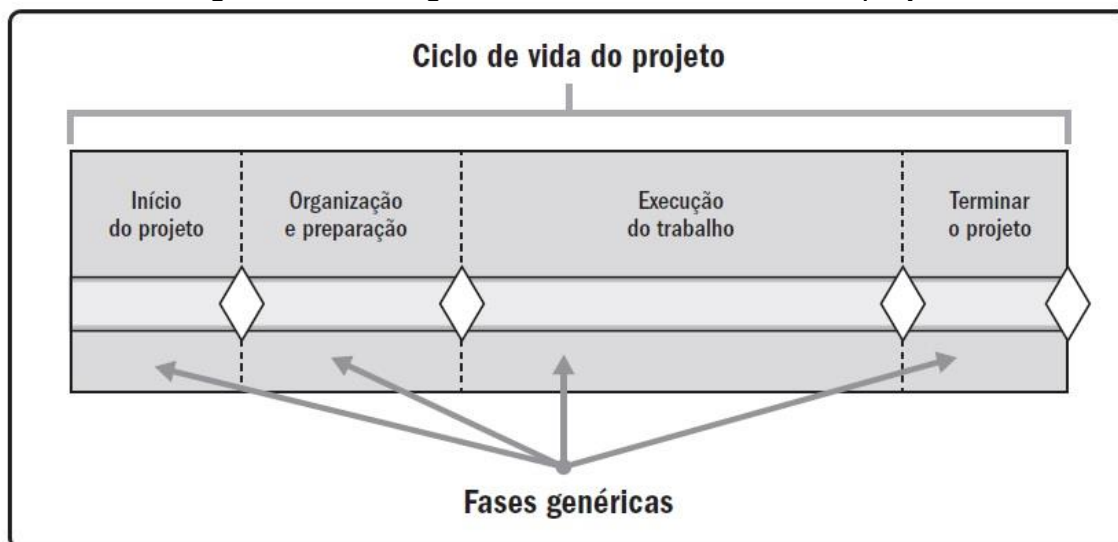
O ser humano é o foco daquilo que se pretende desenvolver em um projeto (VARGAS, 2009). Assim como são as pessoas envolvidas no projeto, as responsáveis pelo gerenciamento e execução dele que comprometidas garantirão sua qualidade e sucesso.

Mas, para que todo projeto possa alcançar seu sucesso é preciso que se desencadeie uma série de fases, denominada de ciclo de vida do projeto que podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas.

O ciclo de vida do projeto fornece a estrutura básica para o gerenciamento do mesmo. É formado pelas fases genéricas de início do projeto, organização e

preparação, execução do trabalho e término do projeto, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 - Fases genéricas do ciclo de vida dos projetos



Fonte: PMI, (2017, p. 548).

A fase de um projeto é entendida como um conjunto de atividades relacionadas logicamente que resulta na conclusão de uma ou mais entregas (PMI, 2017) e “dependem, intimamente, da natureza do projeto” (VARGAS, 2009, p. 31).

A duração de cada fase, como a quantidade de fases e seus nomes são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, pela sua natureza e área de aplicação. Cada fase tem um prazo definido, com um ponto de início, fim ou controle (PMI, 2017).

Maximiano (2010) entende as fases de um ciclo de vida genérico de um projeto como:

- 1) descoberta ou surgimento da ideia ou visão do produto – seja devido ao plano estratégico da empresa, encomenda de um cliente, oportunidade, problema, necessidade ou processo criativo;
- 2) concepção da ideia – quando a ideia é transformada em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto;
- 3) desenho ou projeto do produto – transformação do modelo mental em um desenho detalhado do produto, até mesmo com a elaboração de protótipos ou maquetes;
- 4) desenvolvimento;

5) entrega – final do projeto, onde o produto é apresentado ao cliente.

Kelling (2002, p. 13) afirma que “à medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendidos aumentará, e o prazo e recursos restantes diminuirão”. Isso confere com as características do ciclo de vida apontadas por Vargas (2009) e pelo PMI (2017).

Segundo Vargas (2009) a maioria dos ciclos de vida dos projetos compartilha cinco características comuns:

- 1) alto potencial de adição de valor no início do projeto com declínio, tendente ao mínimo, até o término do projeto;
- 2) custo de mudanças e correções menores nas fases iniciais do projeto, com crescimento exponencial, podendo superar até mesmo o custo total do projeto, no decorrer de seu progresso;
- 3) os momentos iniciais dos projetos são mais favoráveis à criatividade e à mudança, devido ao cenário de oportunidade construtiva. E os momentos finais são desfavoráveis a novas ideias e criatividade relacionadas aos processos de mudança, com exceção de mudanças corretivas diretamente relacionadas aos termos dos trabalhos;
- 4) maior capacidade de adequação do projeto a novas necessidades em seu início, sofrendo declínio gradativo ao longo do desenvolvimento do projeto;
- 5) quando comparada a incerteza do risco com a quantidade arriscada em um projeto, tem-se no início de seu ciclo de vida, um nível mais elevado de incerteza, porém a quantidade arriscada é pequena. Já com o desenrolar do projeto, a incerteza a respeito do risco diminui, enquanto a quantidade arriscada aumenta, devido já estar em fase de execução. Desse modo tem-se o período de transição, como período mais crítico do projeto.

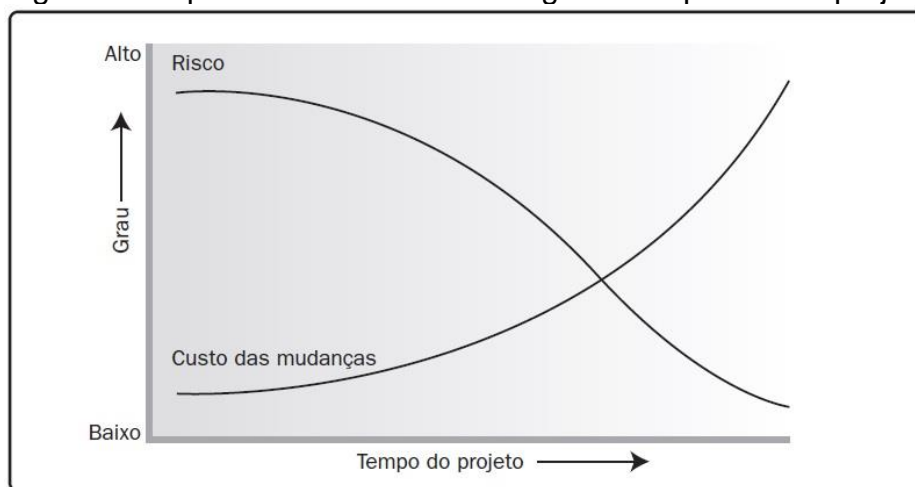
Estas características se assemelham às descritas pelo PMI (2017) relacionadas aos riscos, condicionamento de recursos e consequências nos resultados obtidos:

- 1) baixos níveis de custo e de mobilização (e desmobilização) de recursos no início do ciclo de vida dos projetos, sendo aumentados no decorrer da execução do trabalho com queda rápida conforme o projeto é finalizado;
- 2) maior risco no início do projeto, sendo diminuído ao longo do ciclo de vida do projeto, ao passo que as decisões são tomadas e as entregas são aceitas;

- 3) maior capacidade de influência das partes interessadas em relação as características finais do produto do projeto, sem afetar custos e cronograma, no início do projeto, diminuindo à medida que o projeto progride para o seu término.

A figura 2 ilustra o custo das mudanças e correções de erros, que geralmente aumentam à medida que se aproxima o término do projeto.

Figura 2 - Impacto de variáveis ao longo do tempo em um projeto



Fonte: PMI (2017, p. 549).

Como visto, o ciclo de vida de um projeto possui características relacionadas a configuração do curso de suas fases envolvendo diretamente os riscos e a qualidade do projeto. Para Kelling (2002) o ciclo de vida do projeto serve como um instrumento de qualidade, o autor coloca que:

muitos problemas de qualidade de um projeto podem ser previstos por uma sólida avaliação de viabilidade e de risco na fase conceitual, e por um planejamento cuidadoso e especificações precisas na fase de planejamento. A correção de falhas de qualidade torna-se progressivamente dispendiosa à medida que o ciclo de vida avança. (KELLING, 2002, p. 15).

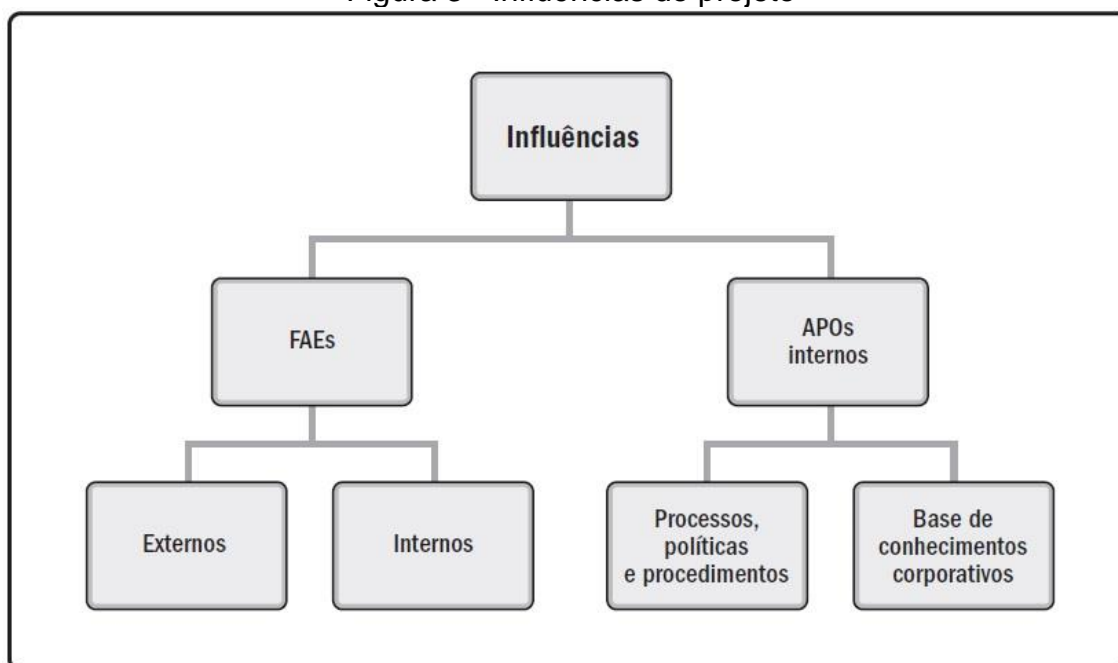
Assim, evidencia-se a variabilidade de elementos que interferem, impactam e influenciam os projetos, por exemplo, os fatores ambientais da empresa e os Ativos de Processos Organizacionais (APO).

Essas influências podem ter impacto favorável ou desfavorável no mesmo. Os fatores ambientais da empresa variam muito em seu tipo e natureza, eles são as condições fora do controle da equipe do projeto que podem influenciar, restringir ou direcionar o projeto.

Tais condições podem ser: a) internas: cultura, estrutura e governança organizacionais; distribuição geográfica de instalações e recursos; infraestrutura; *softwares* de tecnologia de informação, disponibilidade de recursos e capacidade dos funcionários; b) externas: condições de mercado; influências e questões sociais e culturais; restrições legais; banco de dados comerciais; pesquisa acadêmica; padrões governamentais ou setoriais; considerações financeiras e elementos ambientais físicos.

Já os APO são os planos, processos, políticas, procedimentos e bases de conhecimento específicos da organização (PMI, 2017). Todos esses elementos podem ser observados na figura 3.

Figura 3 - Influências do projeto



Fonte: PMI (2017, p. 37).

No entanto, além dos projetos existem também os programas e portfólios e conseqüentemente, o gerenciamento destes.

Segundo o PMI (2017) um programa é um grupo de projetos, subprogramas e atividades relacionados e gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de atingir benefícios que apenas são possíveis se gerenciados conjuntamente. Já, portfólio é definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados também de forma coordenada com a finalidade de alcançar objetivos estratégicos.

Para Vargas (2009) existem diferenças significativas entre projetos, programas e portfólios, apontados no quadro 2:

Quadro 2 - Características de projetos, programas e portfólios

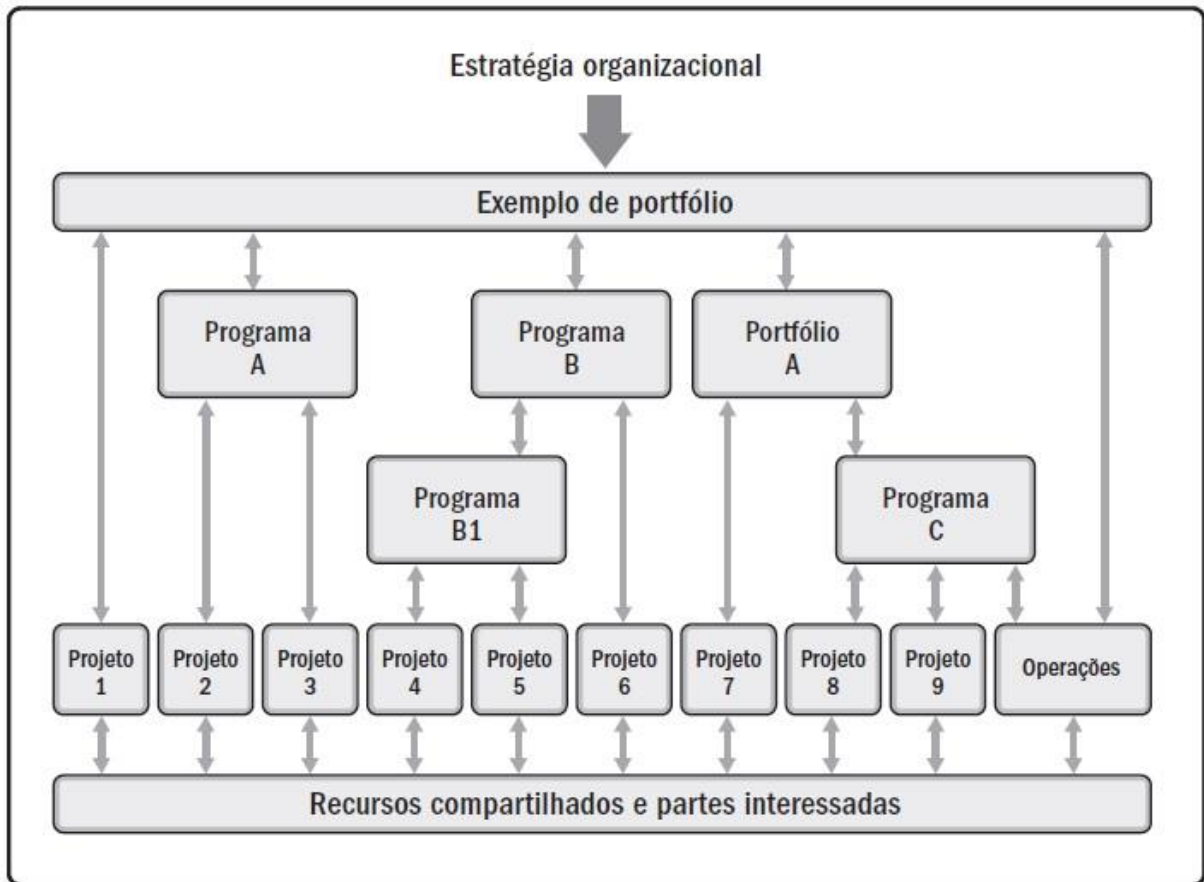
PROJETO	PROGRAMA	PORTFOLIO
Escopo reduzido, entregas específicas	Escopo abrangente, pode sofrer modificações para atender expectativas de negócio	Possui escopo de negócio que acompanha a estratégia da organização
O Gerente de projetos tem que minimizar mudanças	Gerente de programas anseiam e esperam por mudanças	Gerentes de portfólio monitoram constantemente as mudanças no ambiente
Sucesso mensurado por tempo escopo e custo	Sucesso mensurado por Retorno Sobre o Investimento (ROI), novas capacidades e entrega de benefícios	Sucesso é mensurado em termos de desempenho agregado dos componentes
Estilo de liderança focado em realização de atividades	Liderança focada em gerenciamento de relacionamentos, conflitos e aspectos políticos	Estilo de liderança focado em adição de valor às decisões do portfólio
O gerente de projetos gerencia técnicos, especialistas etc.	Gerentes de programas gerenciam gerentes de projetos	Gerentes de portfólio podem gerenciar equipes de gerenciamento de portfólio
Gerente de projetos faz parte da equipe e a motiva através de suas habilidades	Gerente de programas é um líder que provê visão e liderança	Gerentes de portfólio são líderes que provêm compreensão e intuição
Gerente de projeto com foco em planejamento detalhado, objetivando as entregas	Gerente de programa cria planos de alto nível que guiam os projetos (que detalham)	Gerentes de portfólio criam e mantêm processos e comunicação no portfólio
Gerente de projeto monitora e controla atividades e os produtos gerados	Gerente de programa monitoram projetos e outras iniciativas através de estruturas de governança	Gerentes de portfólio monitoram o desempenho agregado e indicadores de valor

Fonte: VARGAS (2009, slide 3).

Na figura 4 pode-se observar o relacionamento possível entre portfólio, programas e projetos¹ em uma organização, onde evidencia a possibilidade de compartilhamento de recursos e cooperação de partes interessadas afim de atender aos objetivos estratégicos a partir da eficácia da governança de portfólio por meio do gerenciamento organizacional de projetos.

¹ Esclarece-se que o foco de estudo da respectiva pesquisa são os projetos e seu gerenciamento, devido a existência de poucos trabalhos sobre a temática no Brasil na área da Biblioteconomia. Logo, priorizou-se na fundamentação teórica discorrer mais sobre os projetos, apenas identificando sua relação com programas e portfólios, no entanto, sem adentrar sobre o gerenciamento desses últimos.

Figura 4 - Relacionamento em portfólio, programas e projetos



Fonte: PMI (2017, p. 544).

Observando assim, a complexidade de elementos que envolve um projeto e do alinhamento estratégico que precisa englobar os objetivos desses a fim de que sejam alcançados, constata-se a necessidade da administração da integração de todos esses componentes apontados. A arte de se administrar a integração desses componentes pode ser denominada gerenciamento de projetos, este que é o objeto de estudo da presente pesquisa. Portanto, na próxima seção será abordado sobre sua história e desenvolvimento, definições, benefícios, bem como suas práticas.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos não é algo novo, seu uso já é feito pela humanidade há centenas de anos para alcance de determinados objetivos, alguns dos exemplos de resultados de projetos são: o desenvolvimento de aviões comerciais, vacinas contra a pólio, seres humanos aterrissando na lua, aplicativos de *software* comerciais, dispositivos portáteis capazes de usar o sistema de

posicionamento global (GPS) e a colocação da Estação Espacial Internacional na órbita da Terra.

Esses resultados se deram devido a líderes e gerentes que aplicaram práticas, princípios, processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos em seu trabalho (PMI, 2017).

Na década de 1960, gerentes de projetos, dos tipos citados anteriormente, começaram uma busca por reconhecimento profissional na área de gerenciamento de projetos. O que os levou a formarem um conjunto de habilidades-chave e conhecimentos para alcance da satisfação dos clientes e demais pessoas envolvidas ou afetadas pelo projeto.

Desse empenho obtiveram um acordo sobre o conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos, mundialmente conhecido como Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) e a consolidação do *Project Management Institute* (PMI).

O PMI é uma instituição internacional criada nos Estados Unidos da América (EUA) no ano de 1969. Durante a década de 1970 realizou os primeiros seminários sobre gerenciamento de projetos tanto nos EUA quanto fora. A partir da década de 1980 desenvolveu a sua primeira certificação em gerenciamento de projetos, o *Project Management Professional* (PMP) e a criação do código de ética profissional. A partir desse momento conquistou maior credibilidade e conseqüentemente maior número de associados.

Hoje, é a principal instituição mundial sobre gerenciamento de projetos. Seu principal objetivo é a evolução do gerenciamento de projetos tanto como ciência, com profissão. Seu interesse está em delinear o surgimento de padrões, obtenção de novos conhecimentos e possibilitar a certificação profissional em gerenciamento de projetos.

Kerzner (2006) direciona o entendimento sobre gerenciamento de projetos as ações de planejamento e controle com a finalidade de atender os objetivos do projeto. Assim como Maximiano (2010), que também acrescenta que o gerenciamento de projetos utiliza métodos tradicionais da administração visando o planejamento, organização, execução e controle dos projetos.

Por fim, o PMI define o 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).

No entanto, a aplicação do gerenciamento de projetos nas diversas instituições sofre algumas dificuldades como aponta Vargas (2009) quando afirma que a dificuldade central do uso do gerenciamento de projetos se dá pela proximidade entre os trabalhos rotineiros da instituição aos próprios projetos, já que suas atividades se assemelham, por se tratar de reuniões, telefonemas, relatórios, análises etc.

Sendo assim, a diferença concentra-se nos objetivos: "os projetos possuem metas claras e definidas, sendo realizadas em um período definido de tempo, e não indefinidamente, como os trabalhos rotineiros" (VARGAS, 2009, p. 9).

Por ter esse foco nos objetivos e nos resultados, o gerenciamento de projetos ganha cada vez mais espaço no mercado, devido a urgente necessidade de respostas às pressões externas apontadas por Kerzner (1998): competição, padrões de qualidade, redução nas margens de lucro, resultados financeiros, fatores tecnológicos, aspectos legais, aspectos sociais, fatores políticos e pressões econômicas.

Mediante esses fatores elucida-se alguns dos benefícios possíveis com a aplicação do gerenciamento de projetos, de acordo com Vargas (2009):

- evitar surpresas durante a execução dos trabalhos;
- desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas com o uso de uma metodologia estruturada;
- antecipação de situações desfavoráveis, permitindo ações preventivas e corretivas evitando que tais situações se consolidem como problemas, adaptação dos trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
- disponibilidade de orçamentos antes do início dos gastos;
- agilidade nas decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- maior controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido o detalhamento;
- facilidade e orientação das revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo, possibilitando maior capacidade de adaptação do projeto;
- otimização na alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários;

- documentação e facilidade de estimativas para futuros projetos.

Em 2010, o PMI Brasil realizou um *benchmarking* e identificou os principais benefícios do gerenciamento de projetos percebidos pelas organizações, sendo eles:

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

Assim, é possível perceber que justamente devido a estrutura dos projetos, o seu gerenciamento fornece um formato de integração de elementos como pessoas, tempo, recursos financeiros e qualidade que permite o alcance de resultados eficazes e eficientes. A tomada de decisões está pautada na integração das informações concernentes a esses elementos, tornando assim, o trabalho das instituições mais assertivo, e, conseqüentemente, possibilitando as respostas às pressões colocadas por Kerzner (1998).

Mas para alcançar essa compreensão, é necessário entender o desenvolvimento da história do gerenciamento de projetos, evidenciando as diferenças socioeconômicas que também envolvem o mercado profissional, e que contribuíram para a consolidação do gerenciamento de projetos.

A história do gerenciamento de projetos pode ser vista em forma de ondas. Na primeira onda, entre a década de 1950 e 1980, viveu-se o paradigma técnico onde foram tratadas as questões básicas do gerenciamento de projetos com foco na interpretação técnica dos projetos. Sendo marcada pelo aumento e propagação de cursos de treinamentos em gerenciamento de projetos com base no guia PMBOK do PMI, intensificação do uso de *softwares* de apoio ao gerenciamento dos projetos e

maior ênfase no monitoramento e análise de desempenho dos principais objetivos do projeto (MIKHEEV; PELLIS, 2006).

O caldo da cultura criado por essa primeira onda, levou ao surgimento da segunda onda, entre 1980 e 1990, com o paradigma do gerenciador. Ou seja, foi quando o gerenciamento de projetos foi tratado em âmbito organizacional como uma alternativa de inovação à própria atividade gerencial, trabalhando suas competências e maturidade em gerenciamento de projetos, colimando no chamado Moderno Gerenciamento de Projetos. Assim, iniciou-se uma transição qualitativa, saindo de uma base técnica para o foco nas ações (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2006; MIKHEEV; PELLIS, 2006).

O início da terceira onda, a partir dos anos 2000, continuou com uma transição qualitativa, onde o gerenciamento de projetos passou de ações de gerenciamento profissionais para ações focadas na realização de mudanças ou melhorias futuras. Ainda como terceira onda, o gerenciamento de projetos avançado tem se desenvolvido em uma direção "mais focada para a satisfação das pessoas e na realização de seus sonhos no mundo real" (MIKHEEV; PELLIS; 2006, p.6), refletindo as necessidades da moderna e avançada economia e preenchendo os requerimentos da ética profissional e valores universais dos autores (MIKHEEV; PELLIS; 2006).

Buscou-se até aqui apresentar o que é o gerenciamento de projetos e seus marcos históricos e consolidadores para melhor compreensão do objeto de estudo. Na seção seguinte são apresentados aspectos concernentes às práticas em gerenciamento de projetos, já que estas podem ser consideradas as vias mobilizadoras na integração dos elementos dos projetos a fim de garantir o sucesso no alcance de seus objetivos.

2.2.1 Práticas em Gerenciamento de Projetos

A expressão "práticas em gerenciamento de projetos" é comum na literatura de gerenciamento de projetos. Segundo o PMI (2017) entende-se por práticas as habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas ao sucesso dos projetos.

Eder et al. (2012) realizaram um estudo considerando quinze definições de práticas e chegaram à conclusão de que prática é uma atividade, composta por três elementos: ação (algo que gera resultado) que pode utilizar uma ou mais técnicas

(um procedimento sistemático) e uma ou mais ferramentas (artefatos que apoiam a realização da ação).

Sendo assim, pode-se compreender como prática em gerenciamento de projetos as atividades que geram resultados com o uso de técnicas e ferramentas a fim de garantir o sucesso dos projetos.

Para essa compreensão é preciso tratar o gerenciamento de projetos sob a ótica da maturidade do próprio gerenciamento de projetos nas instituições e os elementos que a envolvem.

Assim como a história do gerenciamento de projetos avança e amadurece, o próprio gerenciamento de projeto nas instituições passa por um processo de amadurecimento. É a chamada maturidade em gerenciamento de projetos, que refere-se a compreensão e aplicação do gerenciamento de projetos nas organizações.

Segundo Kerzner (2006) a maturidade no gerenciamento de projetos diz respeito a forma como são desenvolvidos os sistemas e processos por natureza repetitiva que garantem a probabilidade do sucesso dos projetos. Quando uma empresa desenvolve esses sistemas e processos maduros, ela alcança, conseqüentemente, dois benefícios: o trabalho passa a ser executado com o mínimo de mudanças no escopo e os processos são definidos com mínimos impactos negativos sobre o negócio principal da organização.

No quadro 3 são apresentadas as cinco etapas que as organizações passam para conquistar a maturidade no gerenciamento de projetos.

Quadro 3 - Etapas para maturidade em gerenciamento de projetos

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir comprometimento dos gerentes da área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação

Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes da área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gerenciamento de projetos	Minimizar as oscilações de escopo	
			Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Kerzner (2006, p. 46).

Observa-se que nenhuma instituição inicia sua cultura de gerenciamento de projetos já madura, é necessário viver etapas.

A partir do reconhecimento da necessidade, passa-se pela aceitação da gerência, promovendo o crescimento técnico e cultural do gerenciamento de projetos na instituição e aí sim, alcança-se a maturidade.

Entende-se que a cultura de gerenciamento de projetos está diretamente relacionada a sua maturidade, portanto é válido o esclarecimento de Valeriano (2005). Segundo o qual, cada instituição possui características próprias de sua cultura em gerenciamento de projetos, pois envolve variados e complexos aspectos: padrões de comportamento, crenças, expectativas, valores, materiais, políticas e procedimentos distintos que dependem diretamente da participação dos envolvidos nas camadas mais altas na hierarquia da organização.

Essa participação também será apresentada em diferentes níveis para cada instituição: **alheamento** - quando não há conhecimento claro ou envolvimento da alta direção; **conhecimento ou acompanhamento** - quando a alta direção tem ciência e monitora os projetos; **envolvimento** - quando a alta direção além de acompanhar os projetos interage com o planejamento e desenvolvimento do projeto e; **comprometimento** - quando a alta direção, além de acompanhar e se envolver com os projetos, procura dar subsídio de conhecimento para estabelecimento da cultura de gerenciamento de projetos.

Carvalho e Rabechini Júnior (2006), a partir de Paul et al. (1995), apontam as características que diferenciam as organizações imaturas das organizações maduras, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Organizações imaturas X organizações maduras

Organizações imaturas	Organizações maduras
<i>Ad hoc</i> ; processo improvisado por profissionais e gerentes.	Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído.
Não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado.	Definido, documentado e melhorado continuamente.
Altamente dependente dos profissionais atuais.	Com o apoio visível da alta administração e outras gerências.
Baixa visão do progresso e da qualidade.	Bem controlado – fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle.
A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos.	São utilizadas medições do produto e do processo.
Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia	Uso disciplinado da tecnologia.
Custos de manutenção excessivos.	
Qualidade difícil de se prever.	

Fonte: Adaptado de Carvalho e Rabechini Júnior (2006, p. 49).

Outro fator que está diretamente ligado a cultura e maturidade do gerenciamento de projetos é a esfera na qual a organização se encontra, se privada ou pública.

Por algum tempo o gerenciamento de projetos difundiu-se prioritariamente na esfera privada, no entanto, tem-se apontado que cada vez mais o governo tem procurado meios para tornar seus planos em resultados e por isso tem-se adotado a abordagem em gerenciamento de projetos (PISA; OLIVEIRA, 2013).

A administração pública e a administração privada possuem características diferentes, logo, essas afetam diretamente os projetos e o modo de gerenciá-los (GOMES; YASIN; LISBOA, 2008; ROSACKER; ROSACKER, 2010).

Na administração pública “o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, via de regra,

é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados” (PISA; OLIVEIRA, 2013).

Segundo Santos e Costa (2013) o gerenciamento de projetos na administração pública é prejudicado em relação às empresas privadas devido a rigidez da lei de licitações, descontinuidade administrativa, resistência às mudanças, cultura, estrutura organizacional, treinamento, cobrança subjetiva da sociedade, pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle, burocracia, conceito de qualidade incipiente e desvalorização.

Esses fatores tem levado as instituições públicas a recorrer aos *Project Management Office* (PMO²) para uma administração mais madura de seus projetos conforme apontam Barcaiu e Quelhas (2004).

2.2.1.1 Escritório de Projetos, Gerente de Projetos e Equipe de Projetos

Segundo o PMI (2017), escritório de projetos é uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Os PMO são responsáveis por implementar, manter e suprir as necessidades da organização quanto ao gerenciamento de projetos (CRAWFORD, 2002; ENGLUND et al., 2003; KERZNER, 2006).

Crawford (2002) e Englund et al. (2003) identificam três níveis de escritório de projetos que podem coexistir em uma organização:

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos: suas principais funções são o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de progresso, priorizando um único projeto de grande porte e complexidade.

Nível 2 – Escritório de Projetos da Unidade de Negócios: oferece suporte aos projetos da área de diferentes portes e complexidade

Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos: tem como principais atribuições selecionar, priorizar e garantir a integração dos projetos que estejam alinhados à estratégia da organização, inclusive no que se refere ao uso de recursos; desenvolver, atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos, assim

² Escritório de Projetos (tradução adotada na literatura de gerenciamento de projetos).

como divulgar o conhecimento em gerenciamento de projetos; tornar-se um centro de gestão do conhecimento por meio do armazenamento de informações dos projetos na forma de lições aprendidas; e validar as estimativas de recursos feitas pelos projetos, baseado nas experiências anteriores.

Observa-se que as atividades realizadas pelos escritórios de projetos são semelhantes às dos gerentes e equipes de projetos.

O gerente de projetos é considerado a principal pessoa responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto, pois cabe a ele planejar, implementar e completar o projeto; controlando escopo, gerenciando pessoas, diversas atividades e recursos financeiros (KERZNER, 2006; KELLING, 2002; MAXIMIANO, 2010).

Segundo Vargas (2009) entre as principais demandas do gerente de projetos estão: produzir o produto final do projeto cumprindo prazos, custos e desempenhos exigidos; atingir os objetivos propostos; adquirir os recursos adequados, em quantidade e qualidade; contratar e motivar a equipe; lidar com os obstáculos e possibilidades de fracasso; gerir estrategicamente os riscos do projeto; desenvolver canais de comunicação efetivos e desenvolver mecanismos de negociação com todos os elementos internos e externos do projeto a fim de garantir o cumprimento do plano do projeto.

Kerzner (2006) explica que assim como o gerenciamento de projetos evoluiu, as habilidades de um gerente de projetos também. Onde inicialmente enfatizavam-se as habilidades técnicas, a partir da gestão moderna de projetos passou-se a incluir as empresariais, gerenciamento de riscos, integração e conhecimento do negócio.

Outras mudanças observadas pelo autor referem-se ao estilo de gestão, passando a ser uma gestão proativa em detrimento de uma gestão reativa, e quanto a autoridade e descrição do cargo com maior ênfase na cooperação e trabalho em equipe, sendo a autoridade máxima do responsável pelo projeto.

Quadro 5 - Evolução da função e atribuições do gerente de projetos

Gestão de Projetos Tradicional	Período do Renascimento	Gestão de Projetos Moderna
A responsabilidade total é do gerente do projeto	Responsabilidade dividida com a equipe do projeto	Responsabilidade dividida em partes iguais com os gerentes de áreas
Negociar para obter os melhores recursos	Negociação para obter os melhores recursos	Negociação para definir os resultados

O gerente de projeto define a orientação técnica	O gerente de projeto define parte da orientação técnica	Os gerentes de áreas definem grande parte da orientação técnica
Principalmente problemas de ordem técnica	Principalmente problemas técnicos e alguns funcionais	Principalmente problemas de integração e gerenciamento de riscos
Estilo de gestão reativa (nunca sobra dinheiro para planejar corretamente no começo, mas os recursos aparecem quando se torna necessário replanejar pela segunda ou terceira vez)	Estilo de gestão reativa (os planos do projeto são orgânicos; eles se alimentam, respiram, crescem, se transformam, etc.)	Estilo de gestão proativa (traga os problemas à superfície e nós o ajudaremos a resolvê-los; esconda os problemas e seu emprego estará em perigo)
O gerente de projetos tem autoridade formal por meio de descrição dos cargos (só nos projetos de grande porte)	Descrição mínima dos cargos e conflitos de poder e autoridade	Uso de mapas de projetos e cartas de indicação, ênfase na cooperação e trabalho em equipe; autoridade máxima é do responsável pelo projeto

Fonte: Adaptado de KEZNER (2006).

Até aqui já é possível notar o grande arcabouço de atividades e responsabilidades que são dadas a um gerente de projetos, fazendo dele o principal elo e autoridade na integração dos componentes dos projetos. No entanto, a partir da Gestão Moderna de Projetos essa responsabilidade passou ser dividida com os gerentes de áreas, dependendo do grupo ou nível do projeto.

Sato e Dergint (2005) alertam que apesar da literatura apontar o gerente de projetos como o principal responsável pelo sucesso ou insucesso de um projeto, esta, pode não ser a melhor estratégia, pois:

A incerteza e capacidade cada vez menor de fazer previsões, devido às mudanças inesperadas que emergem nas situações de projeto, fazem com que o papel do gerente de projetos seja revisto e novos conceitos e estruturas sejam necessários para conviver e lidar com tais mudanças (SATO; DERGIN, 2005, p. 5).

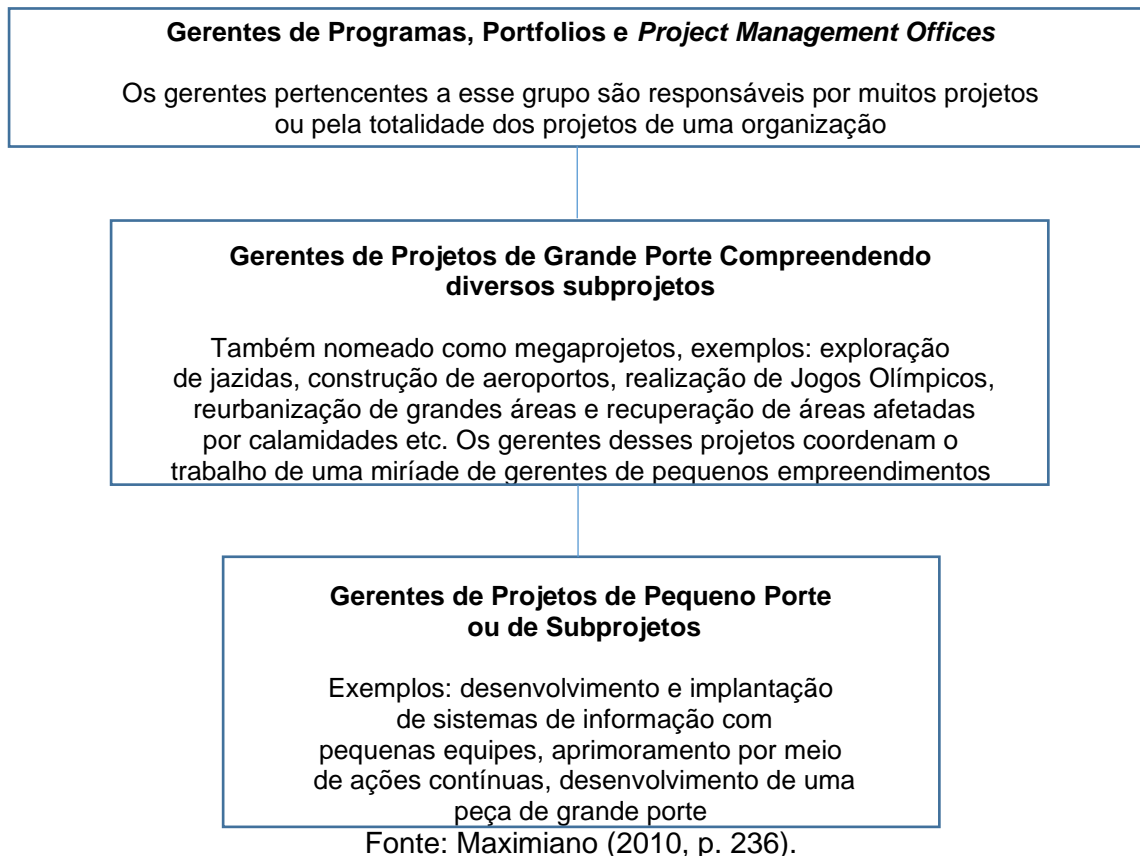
Ainda, segundo Sato e Dergint (2005), alguns dos problemas relacionados ao gerente de projetos se devem a estrutura organizacional das instituições que, talvez por serem altamente funcionais, dão aos gerentes de projetos pouca autoridade ou autonomia em relação aos gerentes da área.

Outro problema apontado é a contraposição de ideias em relação aos executivos, que muitas vezes parecem mais motivados pela conquista de poder do que o alcance de resultados. Além da possibilidade de confundir o gerente de

projetos com um *Chief Executive Officer* (CEO) e a necessidade de conhecimentos técnicos sobre o projeto que estiver gerenciando.

Maximiano (2010) coloca que o nível de conhecimento e experiência necessários a um gerente de projetos dependerá do tamanho do porte do projeto. Quanto maior o projeto maior será a demanda por um gerente com larga experiência e conhecimentos avançados. Para o autor, o cargo de gerente de projeto é como uma família com muitos membros que compreende três principais grupos ou níveis: os gerentes de programas, portfólios e PMO; os gerentes de projetos de grande porte; e os gerentes de projetos de pequeno porte, conforme figura 5.

Figura 5 - Níveis de cargo de gerente de projetos



Uma analogia que pode auxiliar na compreensão das funções de um gerente de projetos é a comparação com as funções de um maestro de uma grande orquestra. Tanto um projeto quanto uma orquestra são formados por muitos membros com diferentes papéis, uma orquestra pode ter mais de cem músicos conduzidos por um maestro, e cada músico pode tocar vinte e cinco tipos diferentes

de instrumentos em diferentes seções como cordas, sopros, metais e percussão (PMI, 2017).

Assim, também funciona um projeto liderado por um gerente de projetos, onde os membros da equipe podem ser encarregados de muitos e diferentes papéis como projeto, fabricação, gerenciamento de instalações etc. Assim como o maestro é responsável pelo concerto da orquestra, o gerente de projeto é responsável pelo resultado do projeto, ou seja, ambos são responsáveis pelo produto de suas equipes.

Ambos precisam ter uma visão holística dos produtos de suas equipes para planejá-los, coordená-los e concluí-los, sendo ambos responsáveis pela análise da visão, da missão e dos objetivos de suas respectivas organizações, para garantir o alinhamento com seus produtos e assim usarem a sua interpretação para comunicar e motivar as suas equipes para a conclusão bem-sucedida de seus objetivos (PMI, 2017).

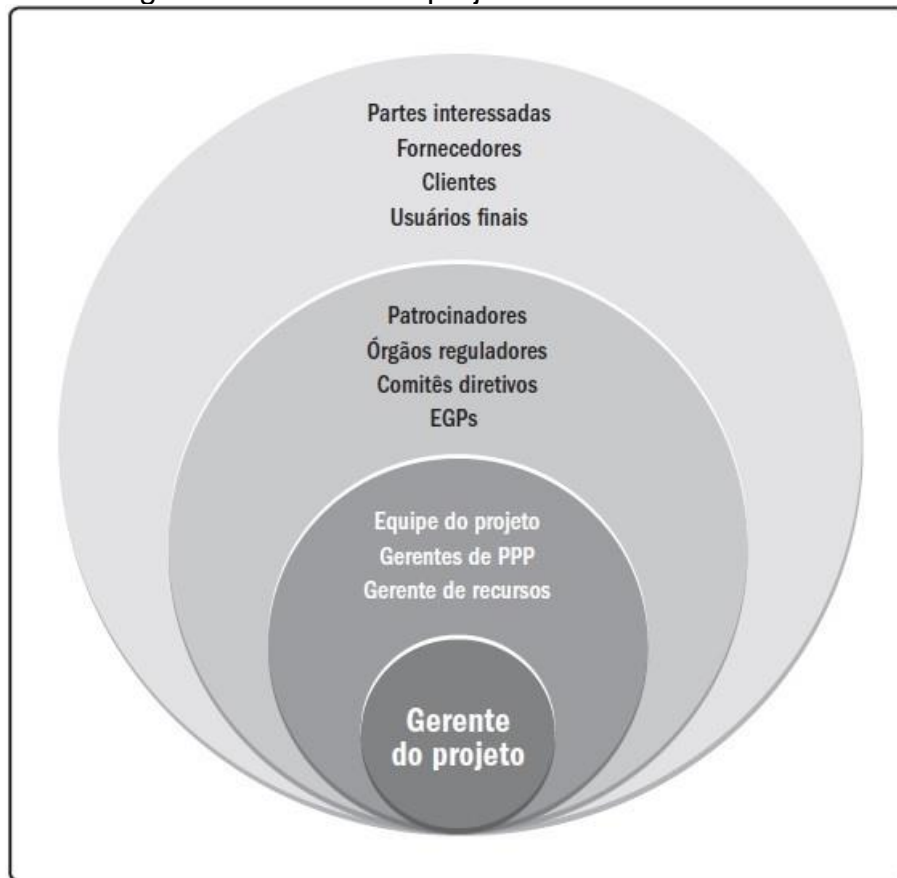
“O gerente de projetos trabalha com a equipe do projeto e outras partes interessadas para determinar e usar as boas práticas geralmente reconhecidas e apropriadas para cada projeto” (PMI, 2017, p. 2). Os projetos podem ser desenvolvidos por uma única pessoa ou até mesmo por milhares (MAXIMIANO, 2010).

De acordo com Carvalho e Rabechini Júnior (2006), para garantia da efetividade do gerenciamento de projetos, a equipe que irá executá-lo deve ser organizada segundo uma estrutura que definirá a sistemática de trabalho do grupo para alcance dos objetivos traçados no projeto dentro do prazo previsto, conforme custo programado e segundo as características técnicas definidas.

Não obstante, com a crescente diversificação demandada pelo mercado, tornou-se cada vez mais difícil gerenciar projetos em empresas com organização funcional, visto que, neste sistema, tende-se a atender o ponto de vista de um departamento e não o ponto de vista do cliente. Como alternativa à rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional surgiram as estruturas projetizada e matricial. (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2006, p. 25).

A partir da figura 6, pode-se ter uma visão sistêmica da área de influência do gerente de projetos e sua relação com os demais participantes do projeto: fornecedores, clientes, usuários finais, patrocinadores, órgãos reguladores, equipes de projeto etc.

Figura 6 - Gerente de projetos e suas influências

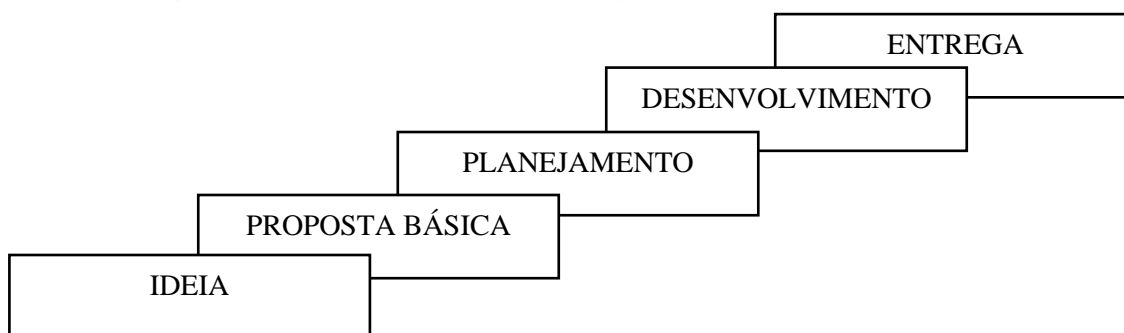


Fonte: PMBOK (2017, p. 53).

Segundo o PMI (2017) a equipe do gerenciamento de projeto deve determinar o melhor ciclo de vida para cada projeto, afinal é ela quem melhor conhece os passos necessários para que os resultados sejam alcançados. Outra responsabilidade da equipe é a avaliação periódica da situação do projeto, a fim de equilibrar as demandas, mantendo uma comunicação proativa com as partes interessadas.

Maximiano (2010) afirma que as responsabilidades do gerente de projetos se dão em função das tarefas ao longo do ciclo de vida do projeto (ver figura 7). Isto é, a responsabilidade do gerente de projeto dependerá da organização na qual se encontra e principalmente das decisões sobre o início e o fim do ciclo de vida do projeto, dando ao gerente de projeto um conjunto maior ou menor de responsabilidades.

Figura 7 - Responsabilidades do gerente de projeto e ciclo de vida



Fonte: Maximiano (2010, p. 244).

O papel de gerente de projetos pode ser assumido por qualquer pessoa, ocupante de cargo gerencial ou não. Essa diversidade é dependente do tipo de estrutura em que opera, que pode ser de projeto autônomo: onde o gerente de projeto tem controle total sobre a equipe; projeto funcional, onde também, o gerente de projeto tem controle total sobre a equipe; estrutura funcional, onde não há uma coordenação central do projeto; e projeto matricial, onde o gerente de projeto não é o chefe formal da equipe, podendo tornar-se apenas um coordenador de esforços (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Keeling (2002), o papel de gerente de projetos não se desenvolve durante o cargo, devido a limitação do tempo nos projetos, logo, o gerente de projetos deve ser o centro em torno do qual gira toda a atividade, o elo entre os *stakeholders*³ internos e externos e as organizações, regulador do processo, velocidade, qualidade e custo, líder e motivador do pessoal do projeto, comunicador e negociador em todas as coisas relacionadas ao projeto e controlador de finanças e demais recursos.

Ainda para Kelling (2002) um bom gerente de projetos depende de três áreas de conhecimento: conhecimento e habilidades profissionais (formação, currículo e experiências profissionais), habilidades orgânicas de administração (capacidade de liderar e comunicar, coragem, firmeza, perseverança, determinação, habilidades espaciais, imaginação, visão e previsão) e habilidades mecânicas de administração (mecanismos de planejamento, programação, compras, controle financeiro e operacional).

Maximiano (2010) relaciona as principais responsabilidades comuns aos gerentes de projeto. Segundo o autor, “um papel é um conjunto organizado de

³ Partes Interessadas (tradução adotada na literatura de gerenciamento de projetos).

responsabilidades similares” (MAXIMIANO, 2010, p. 245), sendo os setes papéis mais importantes para o gerente de projetos: papel de planejador, organizador, administrador de pessoas, administrador de interfaces, administrador de tecnologia, implementador e formulador de métodos.

Já o PMI (2017) destaca a importância da disciplina profissional para o gerente de projetos, envolvendo transferência de conhecimento e integração. Assim, o gerente de projetos deve buscar transmitir conhecimento e expertise a terceiros da profissão, como também a participação no treinamento, educação contínua e desenvolvimento na profissão de gerenciamento de projetos.

De acordo com Tomaselli e Pierin (2016) o gerente de projetos é a pessoa-chave na implementação de um projeto, portanto, para sua contratação deve considerar seus conhecimentos, habilidades e qualidades. Assim, espera-se de um gerente de projetos que este gerencie o projeto dentro do cronograma, orçamento e padrões de qualidade estabelecidos, atendendo as expectativas do cliente e da organização que o contratou. Os autores ainda colocam que um gerente bem-sucedido na condução dos projetos considera três enfoques principais: o objetivo do projeto, as relações com o cliente e a organização.

Sendo assim, Tomaselli e Pierin (2016) irão diferir dos demais autores ao apontarem a equipe de projetos como a principal responsável pelo sucesso ou fracasso do projeto: “a produtividade elevada da equipe alocada é fundamental para o sucesso na implementação de um projeto. Ela é basicamente a relação entre o resultado e o tempo ou custo” (TOMASELLI; PIERIN; 2016, p. 100).

Partindo da citação acima de Tomaselli e Pieri (2016), pode-se perceber a equipe como um dos fatores contribuintes para o sucesso dos projetos.

Cooke-Davies (2002) entendem que os fatores de sucesso dizem respeito às medidas pelas quais um projeto obterá êxito ou o fracasso e são definidos como os insumos do sistema de gestão que levam direta ou indiretamente ao êxito do projeto ou negócio.

Kelling (2002) aponta que os fatores de sucesso dos projetos estão diretamente relacionados às suas práticas e são os elementos comuns aos projetos que indicam maior probabilidade de sucesso.

Ainda, segundo esse autor alguns desses fatores observados nos EUA e Reino Unido são: estruturas organizacionais adequadas e convenientes; mecanismos de planejamento adequados e de controle convenientes; compromisso da organização

matriz, cliente e gerente do projeto com programações de atividades e procedimentos de controle estabelecidos, orçamentos e controle de gastos estabelecidos e metas e marcos técnicos vinculados ao tempo e ao custo; estruturas organizacionais adequadas ao caráter do projeto; participação da equipe no planejamento e definição de métodos, programações e orçamentos; ausência de impedimentos legais; minimização do número de entidades burocráticas públicas ou órgãos governamentais envolvidos e apoio público entusiástico.

Lu, Shen e Yam, (2008) observaram que os fatores de sucesso podem ser agrupados em categorias a fim simplificar sua compreensão. Assim definiram oito categorias para tal, são elas: habilidades de gerenciamento de projetos, estrutura da organização, recursos, estratégia competitiva, relacionamentos, licitação, marketing e tecnologia.

Kerzner (2006) segue outra vertente para compreensão dos fatores de sucesso: ele os relaciona às fases de maturidade do gerenciamento de projetos nas instituições:

Fase de aceitação pela gerência executiva: considerar as recomendações dos funcionários; reconhecer que a mudança é necessária e entender a participação dos executivos na gestão de projetos.

Fase de aceitação pelos gerentes da área: disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais; disposição a aceitar responsabilidades; disposição a aceitar o progresso de colegas.

Fase de crescimento: reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial; apoiar um padrão de monitoramento e de relatório e reconhecer a importância do planejamento efetivo.

Fase de maturidade: reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis; rastrear os custos reais e desenvolver treinamentos em gestão de projetos.

Logo, para que todo esse processo de amadurecimento seja conquistado é essencial basear-se nos conhecimentos já consolidados nas referências da área, que destrincha os detalhes da complexidade do gerenciamento de projetos visando às melhores práticas.

2.2.1.2 *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*

O guia *Project Management Body of Knowledge*⁴(PMBOK) é considerado a principal referência sobre conhecimentos e práticas em gerenciamento de projetos mundial. De acordo com Valle (2007, p. 38) o principal objetivo do PMBOK é:

Identificar o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. “Identificar” significa fornecer uma visão geral, e não uma descrição completa. “Amplamente reconhecido” significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo e que existe consenso geral em relação ao seu valor e sua utilidade. “Boa prática” significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.

Sendo assim, para organização desses conhecimentos o guia é estruturado por área de conhecimento e processos, conforme apresentado nos próximos parágrafos.

De acordo com o PMI (2017) existem áreas de especialização aplicadas ao gerenciamento de projetos, elas são conjuntos de processos associados a um tema específico em gerenciamento de projetos e são denominadas como áreas de conhecimento.

Ao todo são dez áreas: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do cronograma, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas do projeto.

No PMBOK 6ª Edição são apontados os conceitos-chave das dez áreas de conhecimento empregadas ao gerenciamento de projetos. Além disso, identificam e descrevem os processos referentes a cada uma delas. Também apontam as tendências e práticas emergentes para a respectiva área e as habilidades interpessoais e da equipe que podem ser trabalhadas nos processos de cada uma dessas áreas.

⁴ Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2017).

Quadro 6 - Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
Gerenciamento da integração do projeto	Inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.
Gerenciamento do escopo do projeto	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.
Gerenciamento de cronograma do projeto	Inclui os processos para gerenciar o término dentro do prazo do projeto.
Gerenciamento dos custos do projeto	Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa terminar dentro do orçamento aprovado.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.
Gerenciamento dos recursos do projeto	Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e dispostas de maneira oportuna e apropriada.
Gerenciamento dos riscos do projeto	Inclui processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.
Gerenciamento das aquisições do projeto	Inclui processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisando as suas expectativas e o impacto das partes interessadas no projeto, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2017).

Cada projeto pode requerer áreas específicas para seu gerenciamento, portanto, não são todos os projetos que farão uso das dez áreas citadas, como também, outros projetos poderão necessitar de áreas adicionais.

Os processos de gerenciamento de projetos são utilizados para cumprir os objetivos do projeto, e se concentram em cinco grupos: grupo de processos de iniciação, grupo de processos de planejamento, grupos de processos de execução, grupo de processos de monitoramento e controle e grupo de processos de encerramento (ver quadro 7).

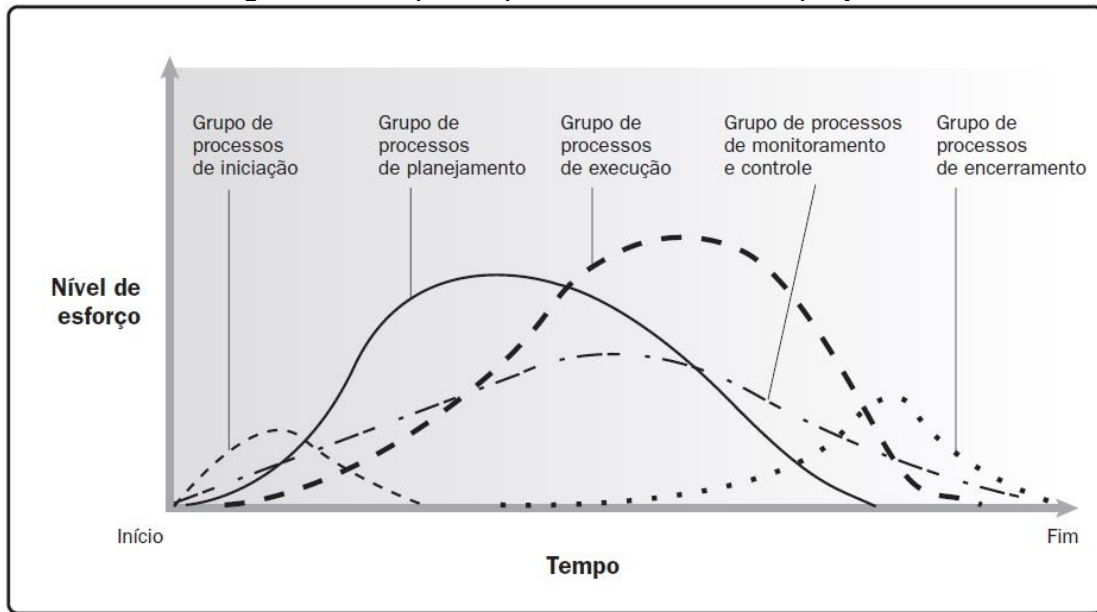
Quadro 7 - Grupos de processos em gerenciamento de projetos

GRUPOS DE PROCESSOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	
Processos de Iniciação	São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase.
Processos de Planejamento	São os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
Processos de Execução	São os processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto.
Processos de Monitoramento e Controle	São os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.
Processos de Encerramento	São os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

Fonte: Adaptado de PMI (2017).

Os processos gerenciais têm seu início e fim ao longo de todas as fases do projeto (MAXIMIANO, 2010). No entanto, vale a ressalva de que os grupos de processos não são o mesmo que as fases do projeto. Eles podem interagir dentro de cada fase de acordo com a divisão das fases do projeto, como também pode ocorrer de que os grupos de processos estejam representados em uma fase apenas (ver figura 8).

Figura 8 - Grupo de processos e fase do projeto



Fonte: PMI (2017, p. 555).

Ainda, à medida que os projetos são separados em fases distintas, os processos dentro cada grupo de processos podem ser repetidos conforme a necessidade de cada fase, até o cumprimento de seus critérios de conclusão (PMI, 2017).

Ao todo, 49 processos contemplam os grupos de processos em gerenciamento de projetos, no quadro 8 identifica-se cada processo pertencente ao seu grupo relacionado a referente área do conhecimento que é aplicado.

Percebe-se que há maior concentração de processos no grupo de processos de planejamento, seguido dos processos do grupo de monitoramento e controle.

Quadro 8 – Agrupamento dos processos de gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	<i>Grupo de processos de iniciação</i>	<i>Grupo de processos de planejamento</i>	<i>Grupo de processos de execução</i>	<i>Grupo de processos de monitoramento e controle</i>	<i>Grupo de processos de encerramento</i>
Gerenciamento de integração do projeto	-Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	- Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	- Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto - Gerenciar o Conhecimento do Projeto	- Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto - Realizar o Controle Integrado de Mudanças	- Encerrar o Projeto ou Fase
Gerenciamento do escopo do projeto		- Planejar o Gerenciamento do Escopo		- Validar o Escopo - Controlar o	

		<ul style="list-style-type: none"> - Coletar os Requisitos - Definir o Escopo - Criar a EAP 		Escopo	
Gerenciamento do cronograma do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento do Cronograma - Definir as Atividades - Sequenciar as Atividades - Estimar as Durações das Atividades - Desenvolver o Cronograma 		- Controlar o Cronograma	
Gerenciamento dos custos do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento dos Custos - Estimar os Custos - Determinar o Orçamento 		- Controlar os Custos	
Gerenciamento da qualidade do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento da Qualidade 	- Gerenciar a Qualidade	- Controlar a Qualidade	
Gerenciamento dos recursos do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento dos Recursos - Estimar os Recursos das Atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir Recursos - Desenvolver a Equipe - Gerenciar a Equipe 	- Controlar os Recursos	
Gerenciamento das comunicações do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento das Comunicações 	- Gerenciar as Comunicações	- Monitorar as Comunicações	
Gerenciamento dos riscos do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento dos Riscos - Identificar os Riscos - Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos - Planejar as Respostas aos Riscos 	- Implementar Respostas aos Riscos	- Monitorar os Riscos	
Gerenciamento das aquisições do projeto		<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Gerenciamento das Aquisições 	- Conduzir as Aquisições	- Controlar as Aquisições	
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	- Identificar as Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o Engajamento das Partes Interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas 	

Fonte: PMBOK (2017, p. 556).

2.2.1.3 Certificações

Tendo em vista a quantidade e complexidade de elementos que compõe os grupos de processos nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, e considerando ainda, o alcance da maturidade desse, é necessário que os gerentes e equipe de projetos recebam a devida capacitação.

Kerzner (2006) relata que até a década de 1980 a educação e capacitação em gerenciamento de projetos se dava prioritariamente no próprio local de trabalho.

Hoje, já existe uma grande oferta de cursos de curta e longa duração em gerenciamento de projetos, como também seminários, congressos, ensino a distância e uma vasta literatura que incluem tantos aspectos comportamentais quanto técnicos.

No ramo de gerenciamento de projetos, devido à alta competitividade, as certificações na área são importantes para assegurar a capacitação do profissional em gerenciamento de projetos.

As principais instituições que disponibilizam tais certificações são: *Accrediting Professional Group Management (APGM)*; *Projects In Controlled Environments (PRINCE)*; o *International Project Management Association (IPMA)*; e o PMI, sendo a instituição mais renomada na área com o maior número de certificações.

A seguir são apresentadas algumas das principais certificações em gerenciamento de projetos:

- *PMP (Project Management Professional)*: é a Certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos oferecida pelo PMI para gerente de projetos experientes, atestando que os mesmos possuem formação, experiência e competências para condução e direção de projetos, sendo a certificação mais reconhecida mundialmente.

- *CAPM (Certified Associate in Project Management)*: é a certificação de Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos, também ofertada pelo PMI, voltada aos profissionais menos experientes no gerenciamento de projetos e diz respeito a conhecimentos, terminologias e processos fundamentais do gerenciamento de projetos.

- *PGMP (Program Management Professional)*: certificação de Profissional de Gerenciamento de Programas, voltada para gestores hábeis no gerenciamento integrado de projetos.

- PMI-SP (*Scheduling Professional*): certificação de Profissional em Gerenciamento de Cronograma, reconhece a competência do profissional no desenvolvimento e gerenciamento dos cronogramas dos projetos, como também assegura a existência de habilidades e conhecimentos em demais tópicos do gerenciamento de projetos.

- PRINCE (*Project In Controlled Environments*): certificação em projetos em Ambientes Controlados, segue um padrão europeu mais presente no gerenciamento de projetos no Reino Unido, possui três níveis de certificação: nível *foundation* (certifica que o profissional tem a competência necessária para agir como membro de uma equipe de projetos que segue a metodologia PRINCE 2), nível *practitioner* (assegura que o profissional tem capacidade de aplicar o PRINCE 2 a um projeto não muito complexo), e nível *PRINCE 2 professional* (assegura que o profissional tem competência para gerenciar um projeto com PRINCE 2 envolvendo todos os aspectos do ciclo de vida do projeto.

- IPMA (*International Project Management Association*): certificação em níveis: Diretor de Projetos Certificado, Gerente de Projetos Sênior Certificado, Gerente de Projetos Certificado e Gerente de Projetos Associado Certificado, que segue os parâmetros e requisitos da respectiva instituição, para comprovação que o profissional tem uma trajetória no gerenciamento de projetos.

No quadro 9, é possível conferir os dados quanto aos membros e certificações do PMI, de acordo com o levantamento mais recente de março de 2019:

Quadro 9 - Dados sobre certificação em gerenciamento de projetos

	Dados Mundiais	Dados Brasileiros
Membros filiados ao PMI	567.646	10.843
PMP	911.375	17.445
CAPM	38.171	615
PGMP	2.598	18
PMI-SP	1.939	45
PMI-RMP	5.179	192
PMI-ACP	26.696	342
PFMP	686	9
PMI-PBA	3.292	24

Fonte: <https://blog.pmtech.com.br/dados-estatisticos/>

Constata-se que a certificação *Project Management Professional* (PMP) é a que possui mais registro de filiados tanto no Brasil quanto mundialmente.

No entanto, como já identificado ao longo da seção, para que um projeto alcance seu sucesso não dependerá apenas do gerente de projetos e sua qualificação profissional, e da equipe do projeto e suas influências e responsabilidades. Deve se ter um método para gerenciar e desenvolver esse projeto, como também o uso de ferramentas adequadas a cada processo.

2.2.1.4 Metodologias

Segundo PMI (2017) as metodologias de gerenciamento de projetos podem ser desenvolvidas por especialistas da organização, adquiridas de fornecedores; obtidas de associações profissionais; ou adquiridas de agências governamentais;

É importante esclarecer que "uma metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham em uma disciplina" (PMI, 2017, p. 28). Sendo assim, o Guia PMBOK não é uma metodologia, mas sim, uma coletânea de referência de conhecimentos e padrão em gerenciamento de projetos. No entanto, não significa que seus conhecimentos devam ser aplicados uniformemente em todos os projetos.

Kerzner (2006) afirma que cada instituição precisa encontrar a metodologia mais adequada para seus projetos e por isso algumas empresas desenvolveram suas próprias metodologias. Como exemplo o autor cita as seguintes empresas: *Rockwell Automtion, General Motors Powertrain, Ericson Telecom AB, NORTEL Networks, DTE Energy, Texas Instruments, CIGNA, Swiss Re?, Exel, Intel Corporation, Edelca, ABB, Microsoft Corporation, Sherwin-Williams, Antares Management Solutions, Westfield Group.*

Não existe uma metodologia universal, cada instituição deve adaptar a que melhor atende a sua realidade. De acordo com Xavier (2012) o estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil evidencia isso ao indicar que 49% das empresas consultadas tinham a intenção de rever ou desenvolver uma metodologia.

De acordo com o PMI (2017), cabe ao gerente de projetos significativa responsabilidade sobre a metodologia de gerenciamento de projetos aplicada e desenvolvida, este, ao desenvolver ou escolher uma metodologia deve considerar os

diversos níveis de governança que podem ser necessários e operados, a cultura organizacional e se o cliente é interno ou externo à organização, pois isso afetará as decisões de adaptação do gerenciamento de projetos.

Segundo Xavier *et al.* (2009) ao adotar uma metodologia deve-se considerar os seguintes elementos: apropriada estrutura de governança; planejamento adequado de projetos, portfólio e programas; padronização e integração de processos; métricas de desempenho; processo de controle e melhoria contínua; compromisso com o gerenciamento de projetos; priorização de projetos e seus alinhamento com a estratégia organizacional; competências organizacionais no gerenciamento de projetos, programas e portfólios; alocação adequada de recursos a projetos e trabalho em equipe.

Para Kerzner (2001) as características de uma metodologia de gerenciamento de projetos são: nível recomendado de detalhes; uso de modelos; técnicas padronizadas de planejamento, programação e controle; formato padronizado de relato de desempenho, flexibilidade na aplicação nos projetos; flexibilidade para melhorias, quando necessário; facilidade de entendimento e aplicação e ser aceita e aplicada em toda a organização.

Mas ao se tratar de metodologias de gerenciamento de projetos há um marco que merece destaque, por ter contribuído para propagação de uma nova abordagem para gerenciamento de projetos: o Manifesto Ágil⁵.

No ano de 2001, 17 profissionais renomados do desenvolvimento de *software* reuniram-se em Snowbird, Utah - EUA e discutiram sobre problemáticas enfrentadas nos projetos de *software* que levam ao fracasso e atraso dos projetos. Como fruto dessa reunião originou-se o Manifesto Ágil que contém quatro valores prioritários em relação a outros: 1 - Indivíduos e interações mais que processo e ferramentas; 2 - Software em funcionamento mais que documentação abrangente; 3 - Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; 4 - Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Esses valores são desdobrados em doze princípios: 1 - Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de *software* de valor; 2 - Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens

⁵ Disponível em: <http://agilemanifesto.org/>

competitivas; 3 - Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos; 4 - Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto; 5 - Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão o seu trabalho; 6 - O método mais eficiente e eficaz de transmitir informação para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara; 7 - *Software* funcional é a medida primária de progresso; 8 - Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes; 9 - Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade; 10 - Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito; 11 - As melhores arquitetura, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis; 12 - Em intervalos regulares, o time reflete como ficar mais efetivos, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

A partir desses valores e princípios foram desenvolvidas metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos utilizando ferramentas visuais, interativas e simplificadas (CHIN, 2004; HIGHSMITH, 2004; 2012; COHN, 2005), a elas foi dada a nomenclatura de Gerenciamento Ágil de Projetos. Na sexta e mais recente edição do PMBOK essa abordagem foi incluída.

O principal motivador da expansão e consolidação do Gerenciamento Ágil de Projetos se deu devido a constatação de que as práticas tradicionais passaram a apresentar limitações quando utilizadas em ambientes dinâmicos, com altos níveis de incerteza e mudanças constantes, onde dificilmente o projeto é executado conforme o planejamento inicial. (DAWSON; DAWSON, 1998; WILLIAMS, 1999; PERMINOVA; GUSTAFSSON; WIKSTROM, 2008; STEFFENS; MASTINSUO; ARTTO, 2007).

Albino, Souza e Prado (2014) relatam a existência de diferenças entre as abordagens ágeis e tradicionais com base em seus enfoques quantitativos e qualitativos. Quantitativamente, as abordagens ágeis utilizam apenas a quantidade necessária de processos, planos e controle para a realização do projeto, passando para a execução do projeto e entrega de valor para o cliente. Isto é, seu planejamento é o mínimo necessário para uma execução mais alinhada com o interesse dos envolvidos no projeto.

E qualitativamente essas abordagens são baseadas em sistemas adaptativos que encaram o projeto como uma entrega não linear e as mudanças como algo natural, diferentemente das abordagens tradicionais que entendem os projetos como trabalhos lineares e mecanicistas.

A seguir são apresentadas algumas das metodologias mais conhecidas no gerenciamento de projetos:

Kanban: é um termo de origem japonesa que pode ser traduzido como “sinal” ou “cartão”. Seu surgimento se deu dos sistemas de cartão usado nas indústrias de produção cuja finalidade era o gerenciamento do fluxo de trabalho através da organização de desenvolvimento. Com seu mecanismo de sinalização, tem o objetivo de apresentar uma atividade de trabalho em processo.

Foi mais aplicado aos projetos de desenvolvimento de *software* e com a expansão do ágil tem ganhado espaço em outras áreas de projeto. Considera três fases: *to do* (a fazer), *doing* (fazendo) e *done* (feito). Ao separar essas fases em um quadro, faz-se a circulação das atividades de acordo com essas divisões.

Seus benefícios estão diretamente relacionados à abordagem ágil: flexibilidade de planejamento, ciclos de desenvolvimento ágil, entregas contínuas e incrementais, eficiência no desenvolvimento, comunicação favorecida, definição de prioridades, uso simplificado e redução de custos.

Scrum é uma metodologia existente desde a década de 1990, tornou-se mais famosa pelo seu uso em projetos de desenvolvimento de *softwares*. Pode ser aplicado em projetos de diferentes características, desde projetos mais simples a projetos mais críticos. Consiste na divisão dos projetos em ciclos repetitivos (iterativos) e curtos, para que possam ser modificados e adaptados para corrigir os desvios. Esses ciclos podem durar de duas a quatro semanas, possuindo metas e objetivos claros e são chamados *Sprints*⁶ (CRUZ, 2013).

De acordo com Sabbagh (2014) alguns dos benefícios possíveis com o uso do Scrum são: entregas frequentes de retorno ao investimento dos clientes; redução dos riscos do projeto; maior qualidade no produto gerado; mudanças utilizadas como vantagem competitiva; visibilidade do progresso do projeto; redução do desperdício; aumento da produtividade.

⁶ Sprint é uma iteração e um evento time-boxed com duração fixa.

Um dos aspectos interessantes do Scrum é sua possibilidade desde cedo de entregas no projeto com parte dos produtos funcionando; proporcionando retorno ao investimento realizado pelo cliente e permitindo *feedback* rápido sobre o produto em desenvolvimento, possibilitando mudanças e adições necessárias.

Outro aspecto relevante trata-se da redução dos riscos de negócios dos projetos, justamente pela colaboração com os clientes e demais partes interessadas durante todo o seu decorrer. Esses riscos também são reduzidos devido a produção em ciclos curtos e entregas frequentes de partes prontas do produto.

Canvas: sua principal característica é o formato gráfico, como também a utilização de blocos de anotações que servem como uma ferramenta de registro das atividades fundamentais do processo e promove o reuso de informações de um projeto para o outro, possuem área com objetivos específicos para serem preenchidos pela equipe.

O modelo considerado pioneiro que sugere o uso de um Canvas em projetos é o modelo de Finocchio Júnior (2013), denominado *Project Model Canvas* (PMC). O autor enfatiza o uso do modelo em um contexto de construção do planejamento de um projeto, como alternativa ao plano de gerenciamento de projetos tradicional. É organizado em treze áreas referentes a conceitos básicos de projetos, divididos em cinco blocos contendo seis perguntas na seguinte sequência: Por que? Se refere às justificativas, objetivos e benefícios do projeto; O que? Se refere a dois campos: o produto e os seus requisitos; Quem? Trata dos principais envolvidos no projeto, divididos em *stakeholders*, fatores externos, e equipe do projeto; Como? Define as premissas, as entregas e as restrições do projeto; Quando e quanto? Se referem aos riscos, à linha do tempo e aos custos do projeto.

Segundo Finocchio Júnior (2013) é importante que sejam atendidas duas premissas para uso do modelo PMC, primeira: o plano de projeto deve ser construído em conjunto, de forma colaborativa, com a integração dos participantes do projeto. E a outra premissa é a necessidade de que deva ser realizado por uma equipe em que pelo menos um integrante possua conhecimentos básicos sobre gerenciamento de projetos, para que haja uma melhor disseminação, conhecimento e uso das boas práticas.

De acordo com Moraes et al. (2017) o Canvas específico para projetos de inovação é o *Innovation Project Canvas* (IPC) criado por empresa brasileira e possui diversas caixas que podem ser preenchidas por meio de *post-its* ou escrevendo

diretamente nos locais apropriados, são elas: problema, recursos necessários, análise financeira, ideia, risco e incertezas, soluções alternativas e plano de ação.

PRINCE: *Project in a Controlled Environment* é um método não proprietário para gerenciamento de projetos. É adaptável a qualquer tipo ou tamanho de projeto e cobre seu gerenciamento, controle e organização. Possui as seguintes características: controle e organização do início ao fim, regular revisão de progressos baseada nos planos e no *business case*; pontos de decisão flexíveis; gerenciamento efetivo de qualquer desvio do plano; envolvimento da gerência e das partes interessadas em momentos-chave durante toda a execução do projeto; bom canal de comunicação entre o time do projeto e o restante da organização.

Foi lançado como um método para gerenciamento de projetos pelo governo britânico em 1996, sendo adotado como padrão para todos os projetos governamentais no Reino Unido. Alguns dos seus benefícios são: gerenciamento controlado das mudanças em termos de investimento e retorno, ativo envolvimento dos usuários e das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto; possui uma abordagem que distingue o gerenciamento do projeto do desenvolvimento do projeto, sendo possível sua aplicação na elaboração de projetos de qualquer segmento de mercado.

Lean: também chamando de *Lean Manufacturing*, surgiu no Japão, na fábrica de automóveis Toyota, logo após a Segunda Guerra Mundial, posteriormente passou a ser usado no desenvolvimento de *softwares*, sendo então, aplicado ao gerenciamento de projetos.

Segundo o *Lean Institute Brasil*, o Lean consiste em ser uma “estratégia de negócios para aumentar a satisfação dos clientes através da melhor utilização dos recursos. A gestão Lean procura fornecer valor aos clientes com custos mais baixos, é o seu propósito, através da identificação de melhoria dos fluxos de valor primários e de suporte, os processos, por meio do envolvimento das pessoas qualificadas, motivadas e com iniciativa. Possui sete princípios: eliminar desperdício, amplificar o aprendizado, adiar comprometer e manter a flexibilidade, entregar rápido, tornar a equipe responsável, construir integridade e visualizar o todo.

Methodware: agrega os processos estabelecidos no guia PMBOK com o ciclo do PDCA como um artifício para facilitar o delineamento do projeto. O propósito desse método é auxiliar as organizações de pequeno e médio porte que estão

iniciando na área de gerenciamento de projetos, possibilitando maiores chances de êxito na execução.

Method 123 Project Management Methodology (MPMM) é uma metodologia comercial baseada no PMBOK e no Prince2, possui três versões: *Professional*, *Standard* e *Educational*. Foi encapsulada em um *software* que permite a navegação por seus processos e acesso aos seus modelos⁷.

Segundo Kerzner (2006) a metodologia deve ser integrada às ferramentas de gerenciamento de projetos em um processo unificado para que o trabalho flua com menor número de mudanças de objetivos e o mínimo de distúrbios nas atividades operacionais da instituição.

2.2.1.5 Técnicas e Ferramentas

Existem diversas técnicas e ferramentas aplicadas ao gerenciamento de projetos e discutidas amplamente na literatura. O PMBOK (2017) identifica algumas delas: *Design Thinking*; Narração de histórias; Registro de lições aprendidas; Análise de alternativas; Análise de reservas; Análise de custo-benefício; Análise de valor agregado; Análise de causa-raiz; Análise de tendências; Análise de variação; *Benchmarking*; Questionário e pesquisas; Decomposição; Planejamento em ondas sucessivas; Diagrama de precedência; Estimativa análoga; Estimativa paramétrica; Estimativa dos três pontos; Estimativa *bottom-up*; Método do caminho crítico; Análise de cenário; Compressão do cronograma; Mapeamento mental; Tomada de decisão por critérios múltiplos; Diagramas matriciais; Modelo lógico de dados; Fluxogramas; Design for X; Diagrama de causa e efeito; Diagrama de afinidades; Listas de Verificação; Questionário; Matriz de Responsabilidade; Análise *Swot*.

Como boa parte dessas ferramentas são derivadas da administração, destacamos algumas delas:

- *Brainstorming*: técnica utilizada para coletar dados realizada em um ambiente de grupo liderada por um facilitador. É composta por duas partes: geração e análise de ideias com uma listagem delas ao final.
- Entrevistas: técnica de coleta de dados de meio formal ou informal para obter informações das partes interessadas através de conversas

⁷ <https://www.method123.com/>

diretas entre elas. São frequentemente conduzidas individualmente entre um entrevistador e um entrevistado, podendo variar para múltiplos também. Suas perguntas podem ser preparadas previamente ou de forma espontânea com o registro das respostas (entrevistas estruturadas ou semiestruturadas).

- Grupos de discussão: técnica de elicitación que reúne as partes interessadas e especialistas no assunto para compartilhar informações sobre expectativas e atitudes em relação a um produto, serviço ou resultados propostos, riscos e critérios de sucesso do projeto entre outros tópicos, por meio de uma discussão interativa de formato mais informal guiada por um moderador. Também pode auxiliar nas avaliações individuais e da equipe dando ao gerente do projeto e própria equipe melhor percepção de pontos fracos e forte, auxiliando aos gerentes a avaliar as preferências e aspirações dos membros da equipe, como processam e organizam as informações, tomada de decisão e interação com as pessoas.
- Reuniões: são usadas para discutir e abordar tópicos relativos ao projeto na orientação e no gerenciamento da execução do projeto. Os participantes podem incluir o gerente do projeto, a equipe do projeto e as devidas partes interessadas envolvidas ou afetadas pelos tópicos abordados. Cada participante deve ter um papel definido para garantir sua participação apropriada.
- Questionário e pesquisa: são conjuntos de perguntas escritas, projetadas para acumular rapidamente informações de um grande número de respondentes;
- *Benchmarking*: envolve a comparação de práticas de projetos reais ou planejados, ou dos padrões de qualidade do projeto, com as de projetos comparáveis para identificar melhores prática, gerar ideias para melhorias e fornecer uma base para medir o desempenho. Os projetos usados como *benchmarking* podem existir dentro de uma organização executória ou fora dela, ou podem estar dentro da mesma área ou em outra área de aplicação. O *benchmarking* permite a realização de analogias a partir de projetos em outra área de aplicação ou em diferentes setores.

Além dessas técnicas e ferramentas citadas, outro grupo de ferramentas auxiliares ao gerenciamento de projetos são os *softwares* e aplicativos que atendem as estruturas lógicas dos projetos. Alguns desses *softwares* e aplicativos mais famosos são: Msproject⁸, Trello⁹, Artia¹⁰, Asana¹¹, Basecamp¹², Fredcamp¹³, Jira¹⁴, Podio¹⁵, Primavera¹⁶, Producteev¹⁷, Teamwork¹⁸, Zoho¹⁹. Os benefícios do uso de softwares estão relacionados principalmente ao acompanhamento de tarefas e gerenciamento de recursos. Segundo Kerzner (2006) o uso de *softwares* é um dos elementos essenciais na fase de maturidade do gerenciamento de projetos nas instituições.

Nessa seção teve-se o intuito de apresentar as diversas práticas, suas variáveis e possíveis relações no gerenciamento de projetos para melhor compreensão da temática. Obviamente, a literatura de gerenciamento de projetos é muito extensa, sendo que cada um dos aspectos abordados das práticas de gerenciamento de projetos apresentado aqui (maturidade, metodologias, técnicas e ferramentas) também possui de ampla literatura. Sendo assim, destacou-se os elementos entendidos como essenciais para estudos sobre práticas em gerenciamento de projetos.

A próxima seção discorre sobre a atuação profissional do bibliotecário com ênfase na perspectiva gerencial visando conhecer possibilidades e práticas de gerenciamento de projetos nessa atuação.

2.3 ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO BIBLIOTECÁRIO

A Biblioteconomia é uma das disciplinas mais antigas e tem sua ocupação em torno do acesso à informação e sua transmissão. Isso é explicado pelo seu

⁸ <https://products.office.com/pt-br/project/project-and-portfolio-management-software>

⁹ <https://trello.com/>

¹⁰ <https://artia.com>

¹¹ <https://asana.com/pt>

¹² <https://basecamp.com/>

¹³ <https://freedcamp.com/>

¹⁴ <https://br.atlassian.com/software/jira>

¹⁵ <https://www.zoho.com/projects/>

¹⁶ <https://www.oracle.com/br/applications/primavera/>

¹⁷ <https://www.jivesoftware.com/products/producteev/>

¹⁸ <https://www.teamwork.com/>

¹⁹ <https://www.zoho.com/projects/>

surgimento estar diretamente relacionado ao nascimento das bibliotecas (SANTOS; RODRIGUES, 2013).

Ao considerar a própria etimologia do nome: *biblion* (livro); *théke* (caixa); *nomos* (regra), somado ao sufixo *ia*, chega-se à concepção de que a Biblioteconomia é um "conjunto de regras de acordo com os quais os livros são organizados em espaços apropriados: estantes, salas, edifícios" (FONSECA, 2007, p.1). Ou seja, para que o acesso à informação e sua transmissão ocorram é necessário o desenvolvimento de práticas que permitam a organização desses materiais:

[...] a necessidade de organizar, conservar e divulgar os documentos, desde o início da escrita até a época moderna, levou as bibliotecas a criarem uma série de procedimentos e métodos que, apesar de possuírem caráter eminentemente técnico, visando à resolução de problemas práticos, formaram um conjunto de técnicas e de questões envolvendo a rotina dessas técnicas que, ao longo do tempo, se constituíram na base da futura disciplina Biblioteconomia" (SANTOS; RODRIGUES, 2013, p.116).

O desenvolvimento desses procedimentos que culminaram na disciplina Biblioteconomia, também tornaram sólido o campo de atuação para um profissional específico na respectiva área: o bibliotecário.

O aparecimento do termo bibliotecário é datado do ano de 1751, foi proposto por Diderot e D'Alembert, sendo conceituado como: "aquele que é responsável pela guarda, preservação, organização e pelo crescimento dos livros de uma biblioteca" (DIDEROT; D'ALEMBERT, 1993, p. 212).

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), o bibliotecário pertence ao grupo dos profissionais da informação, que exercem suas atividades sob as seguintes condições:

Trabalham em bibliotecas e centros de documentação e informação na administração pública e nas mais variadas atividades do comércio, indústria e serviços, com predominância nas áreas de educação e pesquisa. Trabalham como assalariados, com carteira assinada ou como autônomos, de forma individual ou em equipe por projetos, com supervisão ocasional, em ambientes fechados e com rodízio de turnos. Podem executar suas funções tanto de forma presencial como a distância. Eventualmente, trabalham em posições desconfortáveis durante longos períodos e sob pressão, levando à situação de estresse. As condições de trabalho são heterogêneas, variando desde locais com pequeno acervo e sem recursos informacionais a locais que trabalham com tecnologia de ponta (CBO, 2002, p.379)

Percebe-se assim, a variedade de possíveis atuações desse profissional, que pode estar inserido em diferentes tipos de unidades de informação.

De acordo com Ferreira (2003, p.43) estes profissionais podem atuar como “documentalistas, gerentes de bases de dados, consultores de informação, profissionais da comunicação, analista de informação”.

No quadro 10 apresenta-se algumas das possibilidades de atuação do bibliotecário:

Quadro 10 - Espaços possíveis de atuação do bibliotecário

Espaços de Atuação do Bibliotecário	
Documentação e Informação	Bibliotecas: públicas, comunitárias, ambulantes, especiais, hospitalares, escolares, infantis, acadêmicas, especializadas e particulares. Centros de Documentação; Centros de Análise de Informação; Centros de Comutação Bibliográfica; Arquivos; Editoras e Publicadoras; Livrarias; Centros de Restauração de Documentos e Obras de Arte; Residências Particulares (cadastramento de bens); Empresas (controle do fluxo da informação e documentação);
Comunicação e Informação	Instituições de Comunicação e Publicidade (da produção à divulgação da informação); Jornais e Revistas; Instituições de Audiovisual (preparação, organização e distribuição de itens) Biblioterapia; Serviços de Informação em aeroportos, rodoviárias, instalações ferroviárias e de metrô; Tradução; Organização de Congressos, Seminários e Simpósios;
Cultura e Lazer	Galerias de Arte; Museus: arte, ciências, históricos; Centros de Cultura e Lazer (incentivo à leitura e à criatividade, promoções culturais, pesquisas) Agências de Turismo (informações turísticas e pesquisas de mercado);
Educação	Ensino de Biblioteconomia; Treinamento de Usuários (competência informacional); Elaboração de itens que promovam a educação (guias, cartilhas, tutoriais)
Pesquisa	Centros de Pesquisa; Apoio a Pesquisadores (pesquisa bibliográfica, localização e

	aquisição de fontes ou dados; normalização);
Tecnologia da Informação	Empresas de Tecnologia da Informação (arquitetura da informação, gestão da informação, gestão de dados, gestão eletrônica de documentos); Banco e Bases de Dados; Digitalização;
Planejamento e Informação	Serviços como profissional liberal; Consultor ou Assessor Especializado;
Política e Informação	Assessoria a Políticos; Associações de Classe; Conselhos Regionais e Sindicatos;

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Figueiredo e Souza (2007) entende que o campo de atuação para o bibliotecário é amplo e que pode estar inserido na esfera pública, privada ou no terceiro setor (ONG's), como também em diferentes setores econômicos (agricultura, indústria ou serviços) e ainda como profissional liberal. Este fenômeno ocorre justamente, pelo insumo básico do trabalho desse profissional ser a informação.

Isso também pode ser observado no conceito de Santos (2009) quanto as unidades de informação:

São organizações sem fins lucrativos, ligadas a algum tipo de instituição maior, sejam elas públicas ou privadas. Podendo apresentar-se em categorias distintas com: um Núcleo de Informação Tecnológica; uma Biblioteca; ou Sala de Leitura, entre outros. Que possui como principal finalidade a disseminação da informação e do conhecimento. (SANTOS, 2009, p.14)

Vê-se que essa definição de unidades de informação ressalta a disseminação da informação e do conhecimento como principal finalidade de uma unidade de informação.

Valentim (2013, slide 9) compreende unidade de informação como:

[...] um organismo social, dirigida e composta por dois ou mais sujeitos organizacionais, que atuam com um propósito informacional definido, almejando um determinado objetivo/meta informacional, de forma a obter o bem informacional ao público ao qual atende.

Ao analisar esse conceito pode-se compreender o caráter social intrínseco às unidades de informação, visto que estas interagem sujeitos com um propósito ou objetivo específico visando um bem informacional.

Alguns estudos demonstram essa característica, como o de Vilela, Leopoldo e Chierighini (2018) ao argumentarem sobre a função social nas bibliotecas

especializadas na área jurídica e o estudo de Nunes e Spudeit (2017) sobre o foco social da biblioteconomia em bibliotecas públicas.

Para tanto, é preciso que o bibliotecário tenha ciência da dimensão desse papel social, independentemente do tipo de unidade de informação que trabalha, e cita alguns exemplos para consciência desse papel:

- [..] - se as necessidades de informação dos cidadãos numa biblioteca pública são atendidas isto reflete-se, via de regra, na conquista de direitos básicos de cidadania;
- se os pesquisadores têm suas necessidades de informação atendidas, isto reflete-se no progresso científico do país;
- o atendimento eficaz de alunos de escolas primárias por parte dos bibliotecários pode vir a despertar o gosto pela leitura, o prazer pelo estudo e a curiosidade por novas descobertas;
- a participação de bibliotecários na definição de políticas nacionais de informação, de projetos nacionais como o Programa Sociedade da Informação pode fazer diferença, por exemplo, nos critérios de definição das prioridades deste programa, na ênfase à participação das bibliotecas públicas neste processo, etc. (CUNHA, 2003, p.44)

Cunha (2003) também argumenta que devido às transformações que a profissão de bibliotecário tem passado ligadas à revolução tecnológica; o acesso à informação, sua difusão e sua livre circulação tornaram-se elementos essenciais em todos aspectos da vida humana. Sendo assim, os bibliotecários precisam estar preparados para as exigências dessa sociedade.

Isso tem trazido maior diversidade às atividades no seu processo de trabalho e demandam maior envolvimento intelectual.

O mundo globalizado exige profissionais cada vez mais qualificados, com habilidades para tomar decisões e bem se relacionar. Os profissionais e as unidades de informação são levados, cada vez mais, a participar ativamente do fluxo internacional de informações. Esta participação se efetua através da prestação de serviços a usuários virtuais que podem estar localizados em qualquer lugar do planeta. Para tal, cada unidade deve ter seus produtos e serviços acessíveis de forma que esta informação possa circular livremente no ciberespaço. (CUNHA, 2003, p. 43).

Historicamente, por uma questão cultural, os bibliotecários não são muito conhecidos por uma atuação dinâmica e participativa, muitas vezes, estes, são vistos como “meros guardadores de livros” focados em suas técnicas e sem muita interação gerencial e social (SOUTO, 2005).

No entanto, com a era da informação e conseqüentemente a sociedade da informação e do conhecimento, novas exigências foram demandadas no âmbito profissional como flexibilidade e adaptabilidade, inteligência emocional, espírito

empreendedor, habilidade com tecnologias da informação e comunicação, resiliência, criatividade, pensamento crítico, comunicação efetiva, negociação, relacionamento interpessoal e gestão de pessoas, senso de urgência, visão sistêmica, foco em resultados e resolução de problemas e agilidade da tomada de decisão entre outras (AVERY; DAHLIN, 2001; ECIA, 2005; DIAS, et al; 2004; TARAPANOFF; SUAIDEN; OLIVEIRA, 2002; VALENTIN, 2002; CUNHA, 2003; CARUSO, 2015; FERREIRA, 2016).

Sendo assim, uma sociedade cujo centro político-econômico-social é a informação (CUNHA, 2003), na qual tem as tecnologias de informação e comunicação como ferramentas vitais no processo de geração de conhecimento, exige que os bibliotecários avancem em sua atuação além do tecnicismo, conforme afirma Souto (2005, p. 30):

Os desafios a serem enfrentados pelos profissionais da informação são vários e que estes devem aproveitar as oportunidades oferecidas por esse novo ambiente baseado em comunicação e informação, atuando de forma significativa no desenvolvimento/gerenciamento de serviços informacionais, assumindo, assim, uma notória participação no desenvolvimento industrial, social, econômico, cultural, científico e tecnológico, visto que tais serviços são fundamentais para atrair investimentos e sustentar a criação de empregos em qualquer área e país.

Segundo Pinto (2015), existe uma pluralidade paradigmática na Ciência da Informação e na Biblioteconomia coincidentes e sucessivas, que permitem uma variedade de fazeres, perfis, concepções e entendimentos, além das competências para trabalhar nas mais distintas áreas informacionais.

Para a autora, a cada momento vivido na história da sociedade as “demandas informacionais se modificaram, alteraram e retornaram ao cenário social, demandando uma formação que capacite o bibliotecário a situar-se em qualquer contexto informacional” (PINTO, 2015, p. 74).

Portanto, buscou-se até aqui apresentar aspectos da atuação profissional do bibliotecário, desde o surgimento das primeiras bibliotecas, até as possibilidades virtuais devido aos impactos da revolução tecnológica, ressaltando a importância do seu papel social ao tratar procedimentos de organização da informação vistas ao acesso e disseminação da informação. A seguir, discorre-se sobre a atuação gerencial do bibliotecário.

2.3.1 Atuação Gerencial

A sociedade da informação e do conhecimento aponta constantemente a necessidade de um profissional conhecedor de técnicas de organização da informação, que disponha de conhecimentos gerenciais, administrativos e domine as tecnologias da informação (SOUTO, 2005).

“As unidades de informação são consideradas organizações de informação e conhecimento com o propósito de disseminação de informação” (ALVES; OLIVEIRA, 2016), sendo necessário gestores para comandarem suas atividades administrativas e recursos. Para os autores o bibliotecário precisa assumir as práticas administrativas nas atividades de seu dia-a-dia com uma visão de gestor.

De acordo com Maciel e Mendonça (2016), as bibliotecas estão ligadas as funções gerenciais de cunho administrativo, além de serem responsáveis pela ativação de todas funções meio ou fim e pelo seu direcionamento e ajuste às metas e objetivos do sistema.

Ou seja, há uma demanda social e profissional intrínseca ao próprio existir e fazer na Biblioteconomia que coloca a gestão como algo de relevância na atuação do bibliotecário.

Segundo Silva e Silva (2012, p.6) o bibliotecário gestor deve:

Organizar, comandar, prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas à sua Unidade de Informação. Neste contexto, adquirir habilidades, atitudes, aplicar e desenvolver competências capazes de auxiliar no desempenho das atividades profissionais e no gerenciamento de informação é indispensável para sua atuação efetiva como gestor.

Alves e Oliveira (2016) entendem que o bibliotecário de destaque no mercado de trabalho será aquele que conseguir unir o desempenho das atividades técnicas, o gerenciamento de unidades de informação, a facilidade de comunicação e integração e comprometimento das pessoas. Pensamento que concorda com a ideia de Souto (2005) apresentada no início dessa seção.

Barbalho, Silva e Freitas (2012) explicam que o emprego de técnicas administrativas começou a ganhar atenção dos bibliotecários na década de 1950, nos Estados Unidos, quando esses passaram a trocar experiências, apresentar testes e debates que lhe proporcionaram maiores benefícios com o surgimento de novos referenciais para uma atuação mais qualificada.

Historicamente, as bibliotecas tiveram de lidar com dificuldades de ordem financeira e política, situação que se estende até os dias atuais. Um dos motivos do estabelecimento dessas dificuldades está relacionado ao fato de, em grande parte, serem órgãos ligados a um organismo estatal, seja federal, estadual ou municipal, evidenciando assim, uma dependência financeira e ideológica, refletindo modos de gerenciamento derivados de programas político-partidários que podem até comprometer seus afazeres enquanto agentes de transformação. (BARBALHO; SILVA; FREITAS, 2012).

Como visto na seção anterior, os bibliotecários possuem uma função social devido a essência da Biblioteconomia estar diretamente ligada ao acesso e disseminação da informação, portanto, se colocam como agentes de transformação. Logo, enquanto, mediadores entre os interagentes²⁰ e a informação, podem contribuir para o desenvolvimento social.

Isso torna a sua abordagem gerencial mais relevante, pois, ele precisará de meios e capacitação para gerenciar os recursos facilitando essa mediação entre os interagentes e a informação.

É nesse ponto que Holanda e Nascimento (2010) defendem que a prática administrativa sempre foi exigida na atuação do bibliotecário, “uma vez que a gestão envolve a elaboração de projetos e a junção de habilidades que vão desde o saber de lidar com pessoas a solução de problemas” (HOLANDA; NASCIMENTO, 2010, p.3).

Assim, evidencia a necessidade de que o bibliotecário deve procurar se atualizar e capacitar, permitindo adaptações necessárias para as necessidades colocadas pela sociedade e conseqüentemente pelo mundo do trabalho. Sendo a abordagem por projetos uma dessas demandas consolidadas nessa sociedade, conforme tratado na próxima seção.

2.3.2 Atuação Bibliotecária com Gerenciamento de Projetos

Cobo-Serrano (2016) aponta o gerenciamento de projetos como uma das demandas necessárias aos bibliotecários por permitir alinhamento estratégico com o

²⁰ Termo cunhado por Corrêa (2014) em substituição ao termo “usuários”. Entende-se por interagente “alguém que transforma e é transformado a partir do diálogo e da negociação, o bibliotecário poderá abrir espaços para uma participação mais efetiva em diferentes áreas de sua unidade de informação” (CORRÊA, 2014, p.36).

planejamento operacional, e assim, promover o alcance do resultado esperado de acordo com as estratégias e planejamentos traçados.

De acordo com Massis (2010) muito do trabalho realizado nas bibliotecas se enquadra como operação, no entanto, quando houver trabalhos que envolvam construção e implementação de novas tecnologias, reorganização de metas estratégicas, ou qualquer outro trabalho de ampliação das fronteiras da biblioteca além de seu fluxo operacional diário, deve-se adotar a abordagem por projetos.

Valauskas (1998, p.1) entende que o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado com a missão das bibliotecas pela sua própria definição “planejamento, organização, monitoramento e controle de recursos a fins de atender a um objetivo único”.

Os estudos de Valentim (2002; 2004), ao identificar as competências necessárias ao profissional da informação a partir da Reunião de Diretores do IV Encontro de Diretores das Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do Mercosul, ocorrida em Montevideu no ano 2000, apontou o gerenciamento de projetos como uma dessas competências.

Elas foram organizadas em quatro categorias: competências de comunicação e expressão, competências técnico-científicas, competências gerenciais e competências sociais e políticas.

No total foram identificadas 43 competências, sendo 9 delas partilhadas em mais de uma categoria, conforme o quadro 11 a seguir:

Quadro 11 - Competências dos profissionais da informação

COMPETÊNCIAS	Comunicação e Expressão	Técnico-científicas	Gerenciais	Sociais e Políticas
Formular e gerenciar projetos de informação	X		X	
Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas	X		X	
Elaborar produtos de informação	X	X	X	
Planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação	X	X	X	X

Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais		X	X	X
Formular políticas de pesquisa em Biblioteconomia e Ciência da Informação		X		X
Assessorar e intervir na elaboração de normas jurídicas em Biblioteconomia e Ciência da Informação		X		X
Assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos do setor			X	X
Planejar, constituir e manipular redes globais de informação		X	X	

Fonte: Adaptado de Valentim (2004, p. 37).

Observa-se que a competência em formular e gerenciar projetos de informação aparece nas categorias de comunicação e expressão e gerenciais, o que reflete uma das demandas da sociedade da informação e do conhecimento, cujas habilidades de gerenciamento e de comunicação são importantes.

Em 2001, o Ministério da Educação Brasileiro aprovou as Diretrizes Curriculares para os cursos de Biblioteconomia, determinando que a elaboração, coordenação, execução e avaliação de projetos são algumas das competências dos graduados nessa área.

E O *European Council of Information Associations* (ECIA) desenvolveu em 1998 o Referencial das competências dos profissionais europeus de informação e documentação, recebendo posteriores atualizações em 2001 e 2004. Em ambas atualizações o gerenciamento de projetos é identificado como uma das competências do profissional da informação, ligada a categoria gestão.

Logo, percebe-se que desde o final da década de 1990 e início dos anos 2000 o gerenciamento de projetos vem sendo apontado como atributo da formação e atuação do bibliotecário (este, considerado como um dos profissionais da informação, conforme explicitado na seção 2.1, de acordo com o CBO).

Portanto, diante dessa constatação, buscou-se por meio do levantamento bibliográfico²¹ conhecer o que tem se trabalhado na literatura da ciência da informação sobre a atuação bibliotecária quanto ao gerenciamento de projetos.

O primeiro aspecto observado por meio do levantamento bibliográfico é a escassa literatura quanto a temática, principalmente no âmbito nacional. Também percebeu-se que há uma predominância de relatos das práticas de gerenciamento de projetos na Biblioteconomia relacionadas a bibliotecas universitárias, que segundo Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017) se justifica devido a grande demanda de projetos que as universidades trabalham.

A maior prevalência de estudos relacionados ao gerenciamento de projetos e atuação bibliotecária são originários dos EUA e Reino Unido. Vê-se que essa mesma constatação já havia sido observada por Cobo-Serrano (2016) ao analisar a produção científica sobre gerenciamento de projetos na área da informação e documentação no período de 1996 a 2015. Nesse mesmo estudo, a autora também constatou menos de dez publicações sobre a temática originárias do Brasil.

Segundo o levantamento realizado na presente pesquisa, verificou-se que parte considerável das pesquisas nacionais sobre gerenciamento de projetos na Ciência da informação tratam mais da relação da gestão do conhecimento com o gerenciamento de projetos: Feitosa (2001), Reidi (2005), Gattoni (2000), Casaes (2012), Silva (2013) e Martins et al. (2016).

Feitosa (2001) coloca o conhecimento como um recurso econômico das organizações que passa pela compreensão das características e demandas do ambiente, e assim sua utilização como ativo relaciona-se ao aproveitamento de oportunidades vislumbradas a partir de necessidades individuais e coletivas, permitindo uma nova filosofia e sistemática na gestão de seus projetos.

Martins *et al.* (2016) observaram como o uso de ferramentas *web 2.0* favorecem o gerenciamento de projetos quanto a comunicação, integração e formação de base de conhecimento e como a gestão do conhecimento e a *web 2.0* juntas possuem capacidade de explicar a efetividade no gerenciamento de projetos.

Rosa (2017) analisou técnicas para verificação de riscos em cronogramas de projetos sob a ótica do gerenciamento de projetos.

²¹ Ver seção 3.3 sobre a descrição do levantamento bibliográfico realizado na presente pesquisa.

O artigo de Brusamolin (2008) descreve o uso de narrativas de história como lições aprendidas nos gerenciamentos de projetos, com ênfase em projetos de tecnologia da informação. Essas técnicas e abordagens podem ser usadas pelos profissionais da informação como os bibliotecários ao assumirem posições em equipes de projetos ou até mesmo em cargos de gerentes de projetos devido a gama de possibilidades de ambientes de trabalho, produtos e serviços com os quais os bibliotecários podem trabalhar.

Os estudos de Starck (2011), Virgil (2007) e Monteiro (2006) observaram como a gestão da informação impacta na melhoria do gerenciamento dos projetos e conseqüentemente, no sucesso dos mesmos.

Virgil (2007) analisou como ocorre o fluxo da informação nas atividades de gerenciamento de projetos de *software*, sob a perspectiva das fontes de informação utilizadas pelos gerentes de projeto, canais de acessos a essas fontes, documentos gerados a partir do uso dessas fontes e os canais de disseminação de documentos. Monteiro (2006) estudou em como a gestão da informação por meio da aprendizagem organizacional pode ser um dos fatores de sucesso nos projetos.

Destacam-se dois trabalhos de caráter descritivo quanto ao uso do gerenciamento de projetos na atuação bibliotecária: um para implantação do Centro de Documentação do Banco do Nordeste (FREITAS; RODRIGUES; 2013) e outro no processo de produção de periódico científico (LACERDA; MARTINS; MACCARI, 2015).

Ambos apontam como a estrutura do ciclo de vida dos projetos e suas fases favoreceram o desenvolvimento dos respectivos produtos e serviços, concordando com o trabalho de Spudeit e Ferenhof (2017) que defendem que, ao aplicar conceitos e práticas do gerenciamento de projetos (a partir do PMBOK) em unidades de informação, estas, obterão melhorias na gestão de seus recursos e qualidade.

A seguir são apontados os relatos observados nos trabalhos identificados na literatura internacional sobre a temática.

Atkins (2004) explorou cinco práticas para o gerenciamento de projetos em bibliotecas: selecionar equipe capacitada para o objetivo proposto, investir no processo de planejamento, alcançar um equilíbrio entre planejamento e flexibilidade, entender a cultura organizacional da instituição e da unidade de informação e utilizar um *software* para gerenciamento de projetos.

Fraser-Arnott (2018) defende o uso do gerenciamento de projetos apoiado a gestão de mudanças, pois as bibliotecas têm se deparado frequentemente com a necessidade de aplicar mudanças para dar espaço a novas propostas e assim se manterem competitivas em relação a outros provedores de informação e relevantes na comunidade.

Fagan e Keach (2011) ao relatarem sobre projetos de *sites* e portais em bibliotecas universitárias, apontam que o gerenciamento de projetos nesses ambientes tem sido feito de forma informal; se deparando com dificuldades como falta de conhecimento técnico, problemas de autoridade e conciliação das agendas individuais dos envolvidos.

Wamsley (2009) evidencia como as fases de iniciação, planejamento, execução e fechamento do projeto podem contribuir no trabalho das bibliotecas e defende que os conhecimentos específicos em gerenciamento de projetos é o que efetivamente contribuirá para o sucesso dos projetos, já que estes envolvem diversas variáveis e indivíduos.

Para Massis (2010) um dos principais fatores comprometedores do sucesso nos projetos é a falta de comunicação ao longo do ciclo de vida do projeto.

Barba e Perrin (2009), ao descreverem a realização de um projeto *web* para bibliotecas, identificam como o planejamento é essencial para o sucesso do projeto, além da cooperação e compartilhamento entre a equipe e partes interessadas.

Quanto as metodologias em gerenciamento de projetos em bibliotecas pode-se observar os estudos de Tanner (2006), Massis (2010), Dulock e Long (2015) e Stanley, Norton, Dickson (2003).

Tanner (2006) percebe que os benefícios do uso de metodologia de gerenciamento de projetos são: projetos com recursos bem planejados; expectativas realistas, claras e definidas; casos de negócio bem formulado; controles efetivos do projeto; alcance efetivo do tempo, custo e gerenciamento da qualidade; gerenciamento integrado de riscos e problemas; benefícios vinculados aos resultados do projeto; e informação robusta para tomada de decisão em todos os níveis.

Massis (2010) entende que a adoção de metodologias para o gerenciamento de projetos pode contribuir para sanar problemas de planejamento e conseqüentemente no acompanhamento de seus objetivos, o que levaria ao insucesso do projeto.

Dulock e Long (2015) e Stanley, Norton, Dickson (2003) descrevem o uso de diferentes metodologias, o primeiro aborda como o uso da metodologia *Scrum* contribui para o projeto de desenvolvimento de coleções digitais na Biblioteca da Universidade do Colorado. E o segundo relata o uso da metodologia PRINCE 2 na Biblioteca da Universidade de Leeds, assim como Carpenter (2011) também aborda a metodologia PRINCE para bibliotecas, arquivos e museus.

Stanley, Norton, Dickson (2003) relatam que um dos benefícios quanto ao uso de metodologias é a redução da carga administrativa para o gerente de projetos. Segundo os autores, pode até ser que no primeiro projeto, o tempo demandado de gerenciamento na aplicação da metodologia será maior, no entanto, à medida que ganha experiência obterá otimização do tempo. O não uso de alguma metodologia acarretará impreterivelmente maior sobrecarga no tempo do gerenciamento do projeto.

Quanto as técnicas e ferramentas adotadas por bibliotecários, pode-se identificar: o uso da Estrutura Analítica de Projetos (EAP) e do gráfico de Gantt por Petersohn *et al*; (2013) como ferramentas auxiliares no gerenciamento do projeto de digitalização de itens na Biblioteca da Universidade Estadual da Geórgia; as possibilidades do uso do *software* Trello por Chen e Chen (2017) e o uso do Microsoft Project (ZHANG; BISHOP, 2005) para o gerenciamento de projetos em bibliotecas.

No que diz respeito ao uso de *softwares*, Valauskas (1988) já o defendia. De acordo com o autor o gerenciamento das informações dos projetos por meio de *softwares* possibilita a visualização de cenários que permitem antecipar eventos que podem alterar o curso do projeto, propiciando melhor tomada de decisão e fortalecendo assim a comunicação entre a equipe do projeto.

Por isso, também defende que o uso de técnicas apropriadas de gerenciamento de projetos permite minimizar as burocracias para tomada de decisão, pois possibilita o aumento da participação dos envolvidos devido a facilidade e rapidez que as informações podem ser disseminadas em um projeto, aprimorando assim a comunicação da equipe (VALAUSKAS, 1998).

Quanto ao uso de documentos Stanley, Norton, Dickson (2003) defendem que esse garante o envolvimento das partes interessadas nos projetos desde sua fase inicial, assegurando que suas exigências e opiniões sejam expressas claramente. Outro fator ligado a documentação, são os relatórios produzidos pelos gerentes de projetos favorecendo tomadas de decisões que devam ser levadas as demais partes

interessadas do projeto. E conseqüentemente, assegurando a comunicação no projeto.

Currier, Miraza e Downing (2017) também entendem que a documentação nos projetos é uma das melhores formas de garantir que o grupo de trabalho desenvolva e mantenha consenso quanto aos objetivos do projeto. Ainda, colocam que os bibliotecários mais técnicos precisam desenvolver habilidades de comunicação para trabalho com projetos, principalmente quando envolve parceiros externos. Já os bibliotecários de instituições públicas têm essa habilidade mais desenvolvida, sendo necessário maior foco na aquisição de conhecimentos técnicos para garantia da eficácia no gerenciamento de projetos.

Sobre a falta de conhecimentos quanto ao gerenciamento de projetos, Howarth (2012) fala sobre a necessidade de treinamentos e qualificação quanto a conceitos e práticas de gerenciamento de projetos para os bibliotecários. Hackman e Loebe (2018) também apontam a falta de capacitação que os bibliotecários possuem para se tornarem gerentes de projetos.

Em resposta a essas observações tem-se o trabalho de Barillet (2018) que destaca itens na literatura (*Project Management in Libraries: on time, on budget, on target* da bibliotecária Carly Wiggings Scarcy e o *Project Management in the Library Workplace* das editoras Alice Daugherty e Samantha Hines) que podem auxiliar os bibliotecários a adquirir conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, sem a necessidade de uma formação específica, considerando que esta é a realidade de muitos bibliotecários. Pois esses, em sua maioria, são profissionais que não receberam capacitação sobre gerenciamento de projetos em sua formação, portanto, acabam tendo que atuar com essa abordagem devido a demanda das organizações que se encontram.

Quando se dá a ocorrência desses casos tornando o bibliotecário o gerente do projeto, Revels (2010) os denomina de gerentes de projetos acidentais, pois são designados para liderar um projeto sem qualquer tipo de treinamento formal sobre gerenciamento de projetos e Hackman e Loebe (2018) concordam ser esse um recorrente retrato da realidade de atuação dos bibliotecários.

Massis (2010) afirma que a contratação de gerentes de projetos certificados é uma boa estratégia para melhor condução dos projetos, no entanto, esta não é a realidade da maioria das bibliotecas; o mais comum é que os próprios bibliotecários

se tornem gerentes de projetos devido a questões econômicas e organizacionais das bibliotecas que muitas vezes estão inseridas no setor público.

Esse é um dos casos descritos por Ondari-Okemwa (1999) ao relatar o gerenciamento do projeto de automação de uma biblioteca universitária no Quênia. Por não haver recursos para contratação de gerentes de projetos, o bibliotecário responsável pela unidade de informação teve que assumir tal posição sem qualquer tipo de formação.

Ao tratar-se sobre aspectos econômicos e organizacionais que afetam o gerenciamento dos projetos em bibliotecas, destacam-se relatos de trabalhos na Ásia e África.

Khurshid (1996) ao descrever um projeto de automação de bibliotecas na *King Fahd Yniversity of Petroleum and Mirerals Library em Dhahran* na Arábia Saudita, identificou que uma das principais problemáticas está relacionada a aspectos políticos e organizacionais, devido a liderança do projeto ter sido alterado três vezes. Ou seja, três pessoas em diferentes momentos estiveram na função de gerentes do projeto, o que impactou diretamente na continuidade do projeto, no alcance de seus objetivos e cronograma.

Kachoka e Hoskins (2017) descrevem o uso do PMBOK no projeto de renovação do espaço físico da *Chancellor College Library da University of Malawi*. O projeto foi considerado bem-sucedido, mesmo enfrentando restrições financeiras e de recursos humanos e tempo. Pautaram-se em parte das recomendações do PMBOK, no entanto, não seguiram uma abordagem padronizada conforme era o objetivo inicial.

Esse é um alerta que Hackman e Loebe (2018) observam, segundo esses autores, parte dos bibliotecários tenta adotar princípios do PMBOK nos projetos que estão envolvidos, no entanto, desconsideram a adoção coesa de metodologias e demais técnicas que favorecem o sucesso do gerenciamento do projeto.

Kachoka e Hoskins (2017) também indicaram que um dos problemas nos projetos é o fato de dar maior foco nas operações do que na estrutura de projetos. Esse é um cuidado necessário ao se trabalhar com projetos: a divisão das tarefas de rotina e das atividades relacionadas ao próprio projeto. Visando auxiliar nessa problemática, Hoffmann (1998) procurou esclarecer as diferenças entre processos e projetos, considerando o fator temporal dos projetos como uma das principais diferenças do ciclo contínuo dos processos.

Ainda Kachoka e Hoskins (2017) identificaram como pontos fracos do projeto: dificuldade da definição de um gerente de projeto, canais de comunicação inadequados, falta de documentação adequada como plano de projeto, plano de comunicação, plano de gerenciamento de pessoas e orçamento, plano de aquisições e relatórios; a falta de monitoramento adequado e controle da qualidade para acompanhamento dos objetivos propostos, fraca descuido com o gerenciamento de riscos, estimativas de custos fraca e planejamento de aquisição deficiente.

Quanto ao ponto forte destacam o engajamento da equipe apesar das dificuldades enfrentadas para garantia da conclusão do projeto. Ainda, ressaltam a importância da adoção de metodologias e técnicas para garantia do sucesso do projeto ao longo de todas as suas etapas; e recomendam o uso de abordagens simples e flexíveis de acordo com a realidade e tamanho das bibliotecas.

Robinson (2007) relatou sua experiência ao atuar como bibliotecário consultor de projetos filantrópicos no Vietnã. Seus principais desafios se davam em torno de questões culturais, organizacionais e de infraestrutura, principalmente, ao considerar que sua atuação anterior concentrou-se em bibliotecas universitárias da Austrália, ficando evidente em sua experiência como as diferenças estruturais dos países em desenvolvimento e desenvolvidos tem impacto direto no sucesso dos projetos.

Darko-Ampem (2006) expôs a aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos para conversão retrospectiva do catálogo da biblioteca setorial da faculdade de engenharia da Universidade de Botswana. Nesse relato além de apontar os benefícios relacionados a integração da equipe e a orientação da clareza de objetivos, a autora destaca que a opção de trabalhar com a abordagem por projetos surgiu pela necessidade de gerenciar os recursos de forma mais eficaz devido as suas restrições.

Diante do exposto, pode-se perceber que o gerenciamento de projetos tem sido uma abordagem adotada por bibliotecários na maioria dos continentes, ainda que a maioria dos estudos a respeito sejam originários do continente europeu e americano. E que esses profissionais compreendem os benefícios dessa abordagem bem como os fatores que interferem no sucesso dos projetos.

A maior partes dos trabalhos descritos envolve bibliotecas universitárias e fazem uso do gerenciamento de projetos para diferentes objetivos: digitalização de acervo, mudança e reestruturação de espaço físico, projetos integrados de incentivo

a leitura, conversão de catálogos, automação etc. Isso evidencia a diversidade de possíveis uso do gerenciamento de projetos no trabalho do bibliotecário.

O PMBOK é colocado como uma das referências mais citadas e utilizadas para orientação quanto ao gerenciamento de projetos. Há uma variedade no uso de metodologias, técnicas e ferramentas, *softwares* nas práticas desses profissionais, apesar de ter sido identificado poucos estudos descrevendo e explanando sobre essas práticas.

Entende-se que apesar da adoção da abordagem por projetos na atuação bibliotecária ser consolidada, ainda são muitos os desafios que estes encontram, e que muitos deles decorrem de questões políticas e estruturais.

Considerando esse fator, Train e Elkin (2001) argumentam o quanto é importante que o bibliotecário enquanto gerente de projetos seja promotor e estimulador dos projetos e da cultura de gerenciamento de projetos diante da diretoria e demais superiores. Pois, são estes que defenderão o projeto e contribuirão para maior disponibilidade de recursos aos projetos das unidades de informação.

Observou que os bibliotecários não recebem formação específica para atuação com gerenciamento de projetos, mesmo esta sendo uma abordagem já adotada por bibliotecas e centros de informação e documentação; assim, eles, quase que por conta própria procuram o mínimo de capacitação para adoção das práticas de gerenciamento de projetos, mas que esta, ainda vivenciada primariamente pode comprometer o sucesso dos projetos.

O alinhamento de conhecimentos e práticas quanto ao gerenciamento de projetos pode contribuir para uma atuação madura, o que permitirá melhor gerenciamento dos recursos dos projetos e conseqüentemente, o alcance dos objetivos e sucesso do projeto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são o conjunto de técnicas que tornam possível a exploração de uma realidade por meio de etapas padronizadas a fim de garantir a cientificidade da pesquisa. Para tanto, faz-se necessária a apresentação da caracterização da pesquisa, a opção teórico-metodológica, levantamento bibliográfico, sujeitos da pesquisa, instrumento de coleta de dados e técnica de tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa se propôs a conhecer a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos no Brasil a fim de verificar a maturidade dessa atuação.

A pesquisa possui um enfoque qualitativo, por este permitir uma compreensão mais profunda dos fenômenos sociais e por não utilizar dados estatísticos como foco principal em sua análise (HAGUETTE, 1995). Como também, por admitir a análise de percepções a fim de compreender melhor os fenômenos sociais que ocorrem na situação foco de estudo (COLLINS; HUSSEY, 2005).

Dessa forma, caracteriza-se como pesquisa descritiva, exploratória e bibliográfica quanto aos objetivos, tendo uma abordagem qualitativa em relação ao problema analisado.

Tem caráter exploratório, devido a intenção de conhecer melhor determinado assunto ainda pouco explorado (RICHARDSON, 2015), já que se sabe pouco sobre a atuação dos bibliotecários com gerenciamento de projetos, como observado por meio do levantamento bibliográfico realizado para presente pesquisa. No entanto, também possui caráter descritivo, devido a intenção de descrever as características do problema apontado (RICHARDSON, 2015).

Sendo assim, para atingir os objetivos propostos foram realizadas as seguintes ações:

- 1) Quanto ao primeiro objetivo de caracterizar os bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos no Brasil foi realizado um mapeamento de bibliotecários que se viam atuantes com a abordagem de gerenciamento de projetos, seguido do levantamento das características desses profissionais por meio do instrumento de coleta de dados.

- 2) Quanto ao segundo objetivo de identificar as práticas utilizadas pelos bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos no Brasil, inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, seguido da identificação dessas práticas por meio do instrumento de coleta de dados.
- 3) Quanto ao terceiro objetivo de verificar as percepções desses bibliotecários quanto a atuação em gerenciamento de projetos foi possível por meio do instrumento de coleta de dados.
- 4) Quanto ao quarto e último objetivo de propor um instrumento norteador que auxilie no amadurecimento da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, foi possível por meio dos resultados alcançados na pesquisa e adaptação do modelo de *Danish Design Ladder* juntamente com o uso da ferramenta Canva.

3.2 OPÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA

A presente pesquisa teve como inspiração o Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos do PMI (BRASIL, 2010). Por este ter sido um levantamento realizado pela principal instituição que trata sobre o gerenciamento de projetos e ser considerado pela mesma como uma importante referência disponível sobre o mercado brasileiro de gerenciamento de projetos para profissionais, organizações, universidade e estudantes de todo país (PMI, 2010). No citado levantamento, procuraram conhecer as práticas, as perspectivas e as tendências em gerenciamento de projetos de 460 organizações de diferentes ramos.

O objetivo da iniciativa - o qual permanece até hoje – é dar uma perspectiva à comunidade de gerenciamento de projetos brasileira sobre como as organizações vinham utilizando as práticas de gerenciamento de projetos e quais os resultados que estavam obtendo e as perspectivas para o futuro. (PMI, 2010)

Esse estudo de *benchmarking* serviu como fonte entusiasta para conhecer as práticas de gerenciamento de projetos na área da biblioteconomia, já que há pouca quantidade de estudos sobre a temática, principalmente, tratando-se de Brasil.

Juntamente a este trabalho, fez-se uso do PMBOK como fonte orientadora sobre práticas em gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK é considerado pela

comunidade de gerenciamento de projetos como principal fonte de referências sobre conhecimentos quanto a temática. Este é elaborado a partir da reunião de gestores de projetos de diferentes nacionalidades, onde conceituam o que é projeto e seu gerenciamento, sua organização e processos, tendências, técnicas e habilidades necessárias para melhor sucesso da gerência dos projetos. Encontra-se em sua sexta edição, a qual foi trabalhada na presente pesquisa para fundamentação e identificação de práticas.

3.3 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

O levantamento bibliográfico foi realizado em dois períodos distintos: durante o mês de janeiro de 2018, sendo atualizado em março de 2019 de acordo com as seguintes etapas: 1) Seleção das bases de dados para realização do levantamento bibliográfico; 2) Definição das estratégias de busca; 3) Identificação do volume de itens recuperados; 4) Seleção dos itens recuperados mais relevantes sobre o objeto de estudo tratado na presente pesquisa; e 5) Identificação dos temas, autores e ano de publicação dos itens recuperados. As bases de dados nacionais selecionadas foram Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do IBICT (BDTD), Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO). E as bases de dados internacionais selecionadas foram: Web of Science, Emerald, LISA, LISTA e SCOPUS. O recorte temporal foi de 1945 a 2019.

Quanto aos termos de busca optou-se por priorizar em português os termos Ciência da Informação, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Projetos e Administração de Projetos. Foram realizados testes com os termos Biblioteconomia, Bibliotecário, Biblioteca e Unidades de Informação, no entanto, foram identificados apenas 7 artigos que já encontravam-se nos itens recuperados pela busca em Ciência da Informação.

O mesmo ocorreu com os termos em inglês, ao tentar usar *Library*, *Librarian* juntamente com *Information Science*, os itens recuperados foram de números menos expressivos e todos constantes já na busca realizada por *Project Management AND Information Science*.

Tentou-se também a busca por termos em espanhol: "*gestión de proyectos*" and "*información y documentación*"; *gestión de proyectos* and "*documentacion*";

gestión de proyectos and "bibliotecololya"; "gestión de proyectos" and "información"; para todos os casos não foi recuperado nenhum item.

A seguir é apresentado o número de itens recuperados e selecionados nas buscas realizadas nas bases nacionais (quadro 12) e nas bases internacionais (quadro 14).

Quadro 12 - Termos de busca e quantitativo de itens recuperados e selecionados nas bases nacionais

TERMOS DE BUSCA	BDTD		BRAPCI		SCIELO	
	Recup.	Selec.	Recup.	Selec.	Recup.	Selec.
Ciência da Informação AND Gerenciamento de Projetos	17	4	3	2	0	0
Ciência da Informação AND Gestão de Projetos	19	4	7	6	2	2
Ciência da Informação AND Administração de Projetos	6	4	1	1	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Para seleção dos itens relevantes para o presente trabalho foram consideradas apenas os itens que tratavam de algum ponto da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, ou possibilidades dessas práticas na ciência da informação. Assim, desconsiderando-se também as duplicidades chegou-se ao total de 15 itens, conforme quadro 13:

Quadro 13 - Trabalhos selecionados nas bases nacionais

	ITEM	AUTOR	ANO
1	Os sistemas e práticas de informação no apoio a projetos de mudança estratégica e organizacional	FEITOSA	2001
2	Análise da produção científica sobre o papel do escritório de projetos na gestão do conhecimento	REIDI	2015
3	Avaliação da distribuição <i>bootstrap</i> na análise dos riscos em cronogramas de projetos	ROSA	2017
4	O fluxo da informação durante a gerência de projetos de <i>software</i>	VIRGIL	2007
5	Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação: um caso prático	GATTONI	2000
6	A inserção do discurso narrativo no ciclo informacional e seu impacto na aprendizagem organizacional	BRUSAMOLIN	2011

7	Gestão do conhecimento estratégico aplicada a escritórios de projetos corporativos do distrito federal	CASAES	2012
8	Gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação	SILVA	2013
9	Gestão da informação no ambiente de projetos: identificando sua relação com o desempenho dos projetos empresariais	STARCK	2011
10	Competências necessárias para equipes de profissionais de preservação digital	BOERES	2017
11	Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais	MONTEIRO	2007
12	Efetividade do gerenciamento de projetos utilizando ferramentas da WEB 2.0 e gestão do conhecimento	MARTINS JÚNIOR; MARTINS; ZIVIANNI; MAIA;	2016
13	Relato de experiência: o uso de projetos na implantação do Centro de Documentação do Banco do Nordeste	FREITAS; RODRIGUES	2013
14	Gestão de projetos como apoio ao processo de produção de um periódico científico	LACERDA; MARTINS; MACCARI	2015
15	A aplicação do PMBOK na gestão de projetos em unidades de informação	SPUDEIT; FERENHOF	2017

Fonte: dados da Pesquisa (2019).

No quadro 14 é apresentado o volume de itens recuperados e selecionados nas bases internacionais.

Quadro 14 - Termos de busca e quantitativo de itens recuperados e selecionados nas bases internacionais

TERMOS DE BUSCA	Web of Science		Emerald		LISTA		LISA		SCOPUS	
	Rec.	Sec.	Rec.	Sec.	Rec.	Sec.	Rec.	Sec.	Rec.	Sec.
Project Management AND Information Science	22	6	687	20	58	20	757	14	645	22

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Para seleção dos itens relevantes ao objetivo da presente pesquisa foram desconsideradas as publicações na área de ciência da computação e engenharia, duplicações, publicações comerciais, resenhas e editoriais, chegando ao total de 39 itens selecionados, conforme quadro 15.

Quadro 15 - Trabalhos selecionados nas bases internacionais

	ITEM	AUTOR	ANO
1	Academic Librarians and Project Management: An International Study	COBO SERRANO; ARQUERO AVILÉS	2016
2	Producción científica internacional sobre gestión de proyectos en el área de Información y Documentación:	COBO SERRANO	2018
3	Project management at academic libraries: professional perception in Latin American countries	COBO-SERRANO; ARQUERO-AVILES	2017
4	Project management at information professionals' education: international analysis in the Library and Information Science curriculum	COBO SERRANO	2016
5	Developing Personal Course Plans (PCPs) as an Example of Self-Directed Learning in Library Management and Project Management Education	WALTHER	2017
6	Effective Project Management Techniques to Prepare Information Professionals for the Future Workforce	SINGH; JANKOVITZ	2018
7	Combining Project Management and Change Management for Project Success in Libraries	FRASER-ARNOTT	2018
8	Shadow Project Management: Using the Project Management Body of Knowledge to Informally Manage Library Projects	OVADIA	2018
9	Integration of Project Management Techniques in Digital Projects	DOHE; PIKE;	2018
10	Academic Library Implementation of Project Management Standards	MCCREADY; CLARK	2018
11	Common Roots, Different Systems: Project Management and Librarianship	HINES	2018
12	Fostering a Culture of Project Management Practices: a Maturity Model for Libraries	HEYNS; HUIJTS	2018
13	Project management in the library	MASSIS	2010
14	Accidental Project Management in a New Library Storage Facility	HACKMAN; LOEBE;	2018
15	The Best-Laid Plans of Mice and Men often go Awry: The Disadvantages of Project Management	PERRIN	2018
16	The Value of Full-Time Project Management Positions: PMO Nuts and Bolts at Hesburgh Libraries	GUIMARÃES; MCGOWAN; VANNEVEL; WANG;	2018
17	Web Project Management for Academic Libraries	MASON	2010
18	Consulting across cultures: librarians and project management in Vietnam	ROBINSON	2007

19	From Collection Silos to Digital Content Hubs: Digital Project Management in Special Collections and University Archives	FRITZ	2018
20	Retrospective conversion of serials and card catalogue records: A case study of project management in academic libraries	DARKO-AMPEM	2006
21	Increasing Effectiveness of Library Projects through ScrumMaster Certification	WAUGH	2018
22	Resource leveling for a mass digitization project	PETERSOHN; DRUMMOND; MAXWELL; PEPEER;	2013
23	Managing a library automation project: the Moi University experience	ONDARI-OKEMWA	1999
24	Project Management in Libraries	BARTLETT	2018
25	They think all of this is new: Leveraging librarians' project management skills for the digital humanities	CURRIER; MIRZA; DOWNING	2017
26	Project management for digital projects with collaborators beyond the library	BURRESS; ROWELL;	2017
27	Rightsizing Project Management for Libraries	HARPER	2018
28	Project-Management Tools for Libraries: A Planning and Implementation Model Using Microsoft Project 2000	ZHANG; BISHOP	2005
29	Digital Collections Are a Sprint, Not a Marathon: Adapting Scrum Project Management Techniques to Library Digital Initiatives	DULOCK; LONG;	2015
30	How Do We Manage? Project Management in Libraries: An Investigation	HORWATH	2012
31	Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library	KACHOKA; HOSKINS;	2018
32	Library project management in a collaborative web-based working environment	STANLEY; NORTON; DICKSON	2003
33	Great Expectations: How Digital Project Planning Fosters Collaboration between Academic Libraries and External Entities	BARBA; PERRIN;	2009
34	How to Manage Library Projects With Trello. Computers in Libraries	LI CHEN; XUEYING CHEN	2017
35	Managing web projects in academic libraries	FAGAN; KEACH	2011
36	Managing a library automation project	KHURSHID	1996
37	Project Management in a Special Library with Claris' MacProject II	VALAUSKAS	1988

38	Project Management in Libraries	WINSTON; HOFFMAN	2005
39	Projecting Success: Effective Project Management for Library Staff	ATKINS	2004

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Sendo assim, foram considerados relevantes ao todo 54 itens quanto ao objeto de estudo da presente pesquisa.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

O número de bibliotecários registrados no Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB) no Brasil, segundo o último censo realizado é de 34805²². Logo, para atender ao objetivo da pesquisa, buscou-se mapear quais bibliotecários possuíam experiência com gerenciamento de projetos, a fim de compor o universo da pesquisa. Foram mapeados ao todo 61 bibliotecários que se identificaram atuantes com gerenciamento de projetos. Desse total teve-se o retorno de 25 respondentes ao instrumento de coleta de dados, o que corresponde a 40% do universo investigado, formando assim a amostra estudada na pesquisa.

Essa amostra se caracteriza como não probabilística e intencional, a qual segundo RICHARDSON (2015) trata-se das amostras que não possuem a intenção de generalizações, mas sim de identificar características do determinado grupo estudado, com o intuito de fazer apontamentos e inferências.

O mapeamento dos bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos para composição do universo da pesquisa foi realizado no período de setembro de 2017 a junho de 2018 e ocorreu pelos seguintes caminhos:

- 1) Contatos profissionais da pesquisadora e indicação de outros bibliotecários por esses mesmos profissionais. Pela trajetória profissional percorrida pela pesquisadora até a referida pesquisa, esta teve contato e trocas de experiências com outros bibliotecários em atuação com o gerenciamento de projetos, logo, esses contatos foram identificados para compor o universo da pesquisa. Sendo assim, a partir desses contatos e demais pares, buscou-se indicações de outros profissionais com a referida característica para composição do universo.

²² Ano do último censo identificado: 2013.

Fonte: http://www.cfb.org.br/wpcontent/uploads/2016/05/Boletim_Especial_jun2013.pdf

- 2) Mídia social *LinkedIn*, esta mídia possibilita a identificação de competências no perfil de cada profissional. Logo, realizou-se uma busca por bibliotecários no Brasil seguido da identificação de quais apresentavam as seguintes competências em seu perfil: projetos, gerenciamento de projetos e *Msproject*. E assim, sua seleção para composição do universo da pesquisa.
- 3) Envio de mensagem a grupos de profissionais da informação e de bibliotecários (Associação Brasileira de Profissionais da Informação, Bibliotecários do Brasil, Bibliotecários, Projetos em Bibliotecas, Arquivos e Centros de Documentação) nas mídias sociais *LinkedIn* e *Facebook*, solicitando que os profissionais que tivessem experiência com gerenciamento de projetos ou conhecessem algum bibliotecário que atendesse tal característica, se identificasse ou o indicasse para formação do universo da pesquisa.
- 4) Envio de *e-mail* aos conselhos regionais de Biblioteconomia e as associações de bibliotecários solicitando que os respectivos profissionais que se viam atuantes com gerenciamento de projetos pudessem se identificar para composição do universo da pesquisa.

Após o mapeamento desses profissionais seguindo os referidos caminhos, foi realizada uma comunicação com os mesmos via *e-mail*, Skype ou Messenger durante o período de setembro de 2017 a agosto de 2018. Foi solicitado que confirmassem se haviam atuado com gerenciamento de projetos e sua disponibilidade para participação da coleta de dados da pesquisa, ao todo foram recebidos 42 retornos.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Em vistas a atender os objetivos da pesquisa, foi aplicado um questionário *online* (ferramenta *LimeSurvey*²³) como instrumento de coleta de dados. Esse foi enviado por *e-mail* pela facilidade de abrangência devido a rede de internet, não sendo a posição geográfica um impedor de alcance ao universo a ser pesquisado.

Optou-se pelo uso do questionário (apêndice A) por este, ter as funções de

²³ *Software* livre para aplicação de questionários *online*.

descrever as características e medir variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 2015). Permitindo assim, obter as informações necessárias para atender os objetivos da pesquisa de caracterização dos bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos, assim como a identificação das práticas e percepções destes profissionais quanto ao gerenciamento de projetos.

Para tanto, este foi organizado em três categorias, sendo a primeira, perfil: nesta categoria buscou-se coletar dados a fim de caracterizar quem são os bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos, portanto, foram colocadas questões quanto a faixa etária, gênero, universidade de realização da graduação em Biblioteconomia, cursos de formação profissional realizados relacionados ao gerenciamento de projetos, esfera de trabalho e função desempenhada no gerenciamento de projetos.

A segunda categoria tratou de identificar as práticas de gerenciamento de projetos por esses bibliotecários, logo, foram trabalhadas questões sobre o início da experiência com gerenciamento de projetos por esses bibliotecários, cultura da instituição que trabalham quanto ao gerenciamento de projetos e participação da alta direção; certificações em gerenciamento de projetos conhecidas e obtidas; uso de metodologias, ferramentas, técnicas, *softwares* ou aplicativos, guia de boas práticas e documentos em gerenciamento de projetos; abrangência dos projetos e equilíbrio entre os mesmos com as tarefas de rotina e os fatores de contribuição para o sucesso dos projetos.

De acordo com o PMI (2017) entende-se por práticas as habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas ao sucesso do gerenciamento de projetos. Esclarece-se aqui que o recorte adotado de práticas na presente pesquisa não envolveu a identificação de habilidades, priorizou-se focar nas ferramentas e técnicas.

A terceira categoria, buscou conhecer quais as percepções da amostra investigada quanto ao gerenciamento de projetos na área da Biblioteconomia, com foco na identificação de seus benefícios e dificuldades.

3.5.1 Pré-teste

Para verificação e adequação se o questionário atenderia os objetivos propostas na pesquisa, fez-se a realização do pré-teste que justamente tem a finalidade de provar a complexidade e desnecessidades das questões, imprecisão na redação, constrangimentos, entre outros (GIL, 2014).

Esse foi aplicado com três bibliotecários condizentes com as características do universo da pesquisa, conforme esclarece Richardson (2015, p.202) “o pré-teste refere-se à aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa”.

A partir de sua aplicação entendeu-se que as questões tratadas no instrumento de coleta de dados atenderiam aos objetivos da pesquisa, mas precisavam de adequações de vocabulário, por exemplo, alteração do termo “alta administração” para “alta direção” na questão número 10.

3.5.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

A aplicação do questionário foi realizada no período de 25/10/2018 a 25/11/2018, após o pré-teste do mesmo e aprovação pelo Comitê de Ética da UDESC. Os participantes ao receberem o questionário por *e-mail* puderam ter acesso o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Anexo A, e assinalar o seu consentimento para uso dos dados coletados para fins de pesquisa científica, assegurando-os a preservação de sua identidade e anonimato.

A ferramenta utilizada para elaboração e aplicação do questionário também permitia que o participante pudesse paralisar suas respostas em determinado momento e que desse continuidade em momento posterior, sem perda de dados das respostas já concluídas; consentindo assim, maior flexibilidade para eles.

3.6 ORGANIZAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados por meio do questionário foi realizada a análise de dados com abordagem qualitativa e uso da técnica da análise de conteúdo, definida por Bardin (2016, p.48) como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Sendo assim, vê-se que é uma técnica indicada para a presente pesquisa devido a sua abordagem qualitativa e uso de questionário como instrumento de coleta de dados.

A técnica de análise de conteúdo consiste em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferências e interpretação).

A pré-análise é identificada como a fase de organização, onde foram realizadas as leituras flutuantes, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, referenciação dos índices e elaboração de indicadores e preparação do material.

A exploração do material consiste na definição de categorias (sistemas de codificação) e na identificação das unidades de registro e contexto (unidade de significado como código correspondente ao segmento de conteúdo como unidade base à categorização e unidade de compreensão para codificar a unidade de registro correspondente ao segmento da mensagem).

A terceira etapa consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação a partir das categorias definidas na exploração do material.

Sendo assim, para alcance dos objetivos propostos fez-se necessário a estruturação de categorias para análise do conteúdo, conforme Bardin (2016).

Esta ocorreu em duas fases, primeiramente para organização e coleta do material vistas a atender os objetivos descritivos da pesquisa, onde foram definidas três categorias: perfil, práticas e percepções. Na segunda fase, a fim de verificar a maturidade da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, estruturou-se as categorias conforme descrição a seguir.

O dicionário Michaelis define maturidade como "estado de um fruto que alcançou seu desenvolvimento completo; fase de maior importância ou qualidade; qualidade do que é pleno; excelência, perfeição, plenitude" (MICHAELIS, 2009). Ou seja, entende-se que maturidade se diz ao estágio mais completo do desenvolvimento.

Segundo Kerzner (2006) a maturidade no gerenciamento de projetos é definida como:

o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja

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

Assim, considerando a relevância da excelência para alcance da maturidade e sabendo que a repetição de processos e sistemas não é o que garantirá este alcance, mas sim os benefícios relacionados ao menor número de mudanças no escopo com o mínimo de problemas, adota-se na presente pesquisa a concepção de maturidade como: estado de completude consolidado por meio de etapas estruturadas com pré-requisitos que visam um benefício local e global.

Kerzner (2006) descreve cinco fases do ciclo de vida que uma empresa pode passar para alcançar a maturidade em gerenciamento de projetos, são elas: embrionária, aceitação pela gerência executiva, apoio dos gerentes de área, crescimento e maturidade. No quadro 16 é apresentado a definição do autor para cada fase.

Quadro 16 - Fases de maturidade em gerenciamento de projetos

Fase 1 – Embrionária	Nesta fase os tanto os gerentes intermediários quanto os gerentes seniores devem reconhecer a necessidade, os benefícios, as aplicações do gerenciamento de projetos e o que precisa ser feito.
Fase 2 – Aceitação pela gerência executiva	A ausência de apoio concreto dos executivos é o maior obstáculo para se alcançar a maturidade e a excelência em gestão de projetos. Portanto, nesta fase é necessário obter apoio visível dos executivos, fazer com que os executivos entendam o gerenciamento de projetos, estabelecer promotores no nível executivo e estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento.
Fase 3 – Apoio dos gerentes de área	Nesta fase é importante obter o apoio dos gerentes de área, conseguir o seu comprometimento e proporcionar conhecimento aos mesmos, para que estes estejam dispostos a liberarem os funcionários para treinamento em gerenciamento de projetos.

Fase 4 – Crescimento	Esta fase pode ter início já na fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras fases. Entretanto, as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta. Aqui, é preciso reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida, desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos, obter comprometimento com o planejado, minimizar as oscilações de escopo e definir um sistema de rastreamento do projeto, ou seja, a seleção de um <i>software</i> para o planejamento e controle do projeto.
Fase 5 – Maturidade	Nesta fase é preciso desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação, integrar o controle de custos e da programação e desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gerenciamento de projetos.

Fonte: adaptado de Kerzner (2006).

Assim, visando atender o conceito de maturidade aqui adotado, que se consolida por meio de etapas, identificou-se o foco principal de cada uma das fases do ciclo de vida para maturidade em gerenciamento de projetos para empresas de Kerzner (2006) como pré-requisitos para cada etapa da maturidade da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, seguido da adaptação desse nivelamento. No quadro 17 apresenta-se a adaptação dessas etapas como categorias para a análise dos dados.

Quadro 17 - Adaptação das fases de maturidade em gerenciamento de projetos

Modelo Maturidade Kerzner (2006)		Adaptação para Atuação Bibliotecária	
Fase 1 – Embrionária <i>Foco: reconhecimento sobre Gerenciamento de Projetos</i>	Nesta fase tanto os gerentes intermediários ²⁴ , quanto os gerentes seniores devem reconhecer a necessidade, os benefícios, as aplicações da gestão de projetos e o que precisa ser feito.	Fase 1 - Reconhecimento	Nessa primeira fase os bibliotecários devem reconhecer a importância e a necessidade do gerenciamento de projetos no seu campo de atuação;

²⁴ Entende-se que os gerentes intermediários e gerentes seniores não são necessariamente os gerentes de projetos, mas sim gerentes institucionais.

<p>Fase 2 – Aceitação pela gerência executiva</p> <p><i>Foco: aceitação e apoio pela gerência executiva, ou seja, cultura de gerenciamento de projetos com participação da alta direção</i></p>	<p>A ausência de apoio concreto dos executivos é o maior obstáculo para se alcançar a maturidade e a excelência em gestão de projetos. Portanto, nesta fase é necessário obter apoio visível dos executivos, fazer com que os executivos entendam o gerenciamento de projetos, estabelecer promotores no nível executivo e estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento.</p>	<p>Fase 2 – Ambientação</p> <p><i>(Na adaptação dessa fase, observou-se que a principal diferença na definição de Kerzner (2006) se dava pela aceitação e apoio de diferentes níveis de gerência, por isso na adaptação agrupou-as como uma fase apenas)</i></p>	<p>Nessa fase é preciso que os bibliotecários estejam inseridos em um ambiente cuja cultura em gerenciamento de projetos exista ou esteja em evolução.</p>
<p>Fase 3 – Apoio dos gerentes de área</p> <p><i>Foco: aceitação e apoio pela gerência de área, ou seja, cultura de gerenciamento de projetos com participação do corpo técnico.</i></p>	<p>Nesta fase é importante obter o apoio dos gerentes de área, conseguir o seu comprometimento e proporcionar conhecimento aos mesmos, para que estes estejam dispostos a liberarem os funcionários para treinamento em gerenciamento de projetos.</p>		
<p>Fase 4 – Crescimento</p> <p><i>Foco: identificação do ciclo de vida de projetos, uso de metodologia, técnicas e ferramentas para o gerenciamento do projeto</i></p>	<p>Esta fase pode ter início já na fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras fases. Entretanto, as três fases anteriores devem estar concluídas antes do encerramento desta. Aqui, é preciso reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida, desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos, obter comprometimento com o planejado, minimizar as oscilações de escopo e definir um sistema de rastreamento do projeto, ou seja, a</p>	<p>Fase 3 - Aplicação</p>	<p>Nessa fase, o bibliotecário já integrante de equipes de projeto, deve fazer uso de metodologias para o gerenciamento do projeto, juntamente com as ferramentas, técnicas, softwares e documentação necessária para tal.</p>

	seleção de um <i>software</i> para o planejamento e controle do projeto.		
Fase 5 – Maturidade <i>Foco: controle do projeto com integração de seus elementos mais capacitação de outros profissionais</i>	Nesta fase é preciso desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação, integrar o controle de custos e da programação e desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gerenciamento de projetos.	Fase 4 - Maturidade	Nesta fase o bibliotecário já deve assumir a função de gerente de projetos, monitorando e controlando os projetos. Assim é necessário que este, tenha uma formação voltada para tal, que envolve especializações e certificações na área. E somado a experiência o permite capacitar outros profissionais quanto ao gerenciamento de projetos.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Diante da adaptação explicada anteriormente quanto as categorias de análise para verificação da maturidade da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, apresenta-se a seguir os elementos codificadores para análise dessas categorias.

Reconhecimento: analisou-se essa categoria a partir dos dados identificados nas seguintes questões do instrumento de coleta de dados: nº 8 - quanto a demanda que deu início a experiência em gerenciamento de projetos pela amostra investigada; e nº 21 - quanto aos benefícios do gerenciamento de projetos para área informacional.

Ambientação: analisou-se essa categoria a partir dos dados identificados nas seguintes questões do instrumento de coleta de dados: nº 9 - quanto a existência da cultura de gerenciamento de projetos na instituição que a amostra pesquisada atua; e nº 10 - quanto a contribuição da alta direção na cultura de gerenciamento de projetos nessas instituições.

Aplicação: analisou-se essa categoria a partir dos dados identificados nas seguintes questões do instrumento de coleta de dados: nº 7 - quanto a função desempenhada nos projetos; nº 13 - quanto ao uso de metodologias de gerenciamento de projetos; nº 14 quanto ao uso de técnicas e ferramentas de

gerenciamento de projetos; nº 15 - quanto ao uso de *softwares* de gerenciamento de projetos; e nº 19 - quanto ao uso de documentos de gerenciamento de projetos.

Maturidade: analisou-se essa categoria a partir dos dados identificados nas seguintes questões do instrumento de coleta de dados: nº 5 - quanto aos cursos realizados relacionados ao gerenciamento de projetos; nº 7 - quanto a função desempenhada nos projetos; nº 11 - quanto as certificações conhecidas em gerenciamento de projetos; e nº 12 - quanto as certificações adquiridas em gerenciamento de projetos.

3.7 PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO DA DISSERTAÇÃO

Como resultado da dissertação foi elaborado uma cartilha para atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, a partir dos resultados obtidos na pesquisa. Estes, possibilitaram a criação de uma Escada de Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos e conseqüentemente, a cartilha. Recorreu-se a área do Design para organização da informação e confecção do produto relatado.

De acordo com Oliveira e Jonete (2015, p.1) o panorama condicionado pela informação disponível na contemporaneidade aponta para uma configuração complexa; necessitando de uma abordagem para tratamento desse universo informacional afim de tornar a comunicação mais eficiente. É nesse contexto que o design da informação se consolida, como uma disciplina cuja função é fazer a comunicação eficiente da informação, e isto implica a responsabilidade de que o conteúdo seja correto e objetivo em sua apresentação (WILDBUR; BURK; 1998, p.6).

Partindo dessas premissas, optou-se em utilizar o modelo denominado *Danish Design Ladder*, desenvolvido pelo *Danish Design Council* em 2001, por permitir a estruturação e organização da informação de forma simplificada. Trata-se de um modelo que possibilita ilustrar a maturidade no uso do *design* nas empresas, por meio da classificação em diferentes níveis de integração. É estruturado na forma de uma escada, onde cada degrau corresponde a um nível de classificação (KRETZCHMAR, 2003), conforme descrito a seguir e apresentado na figura 9.

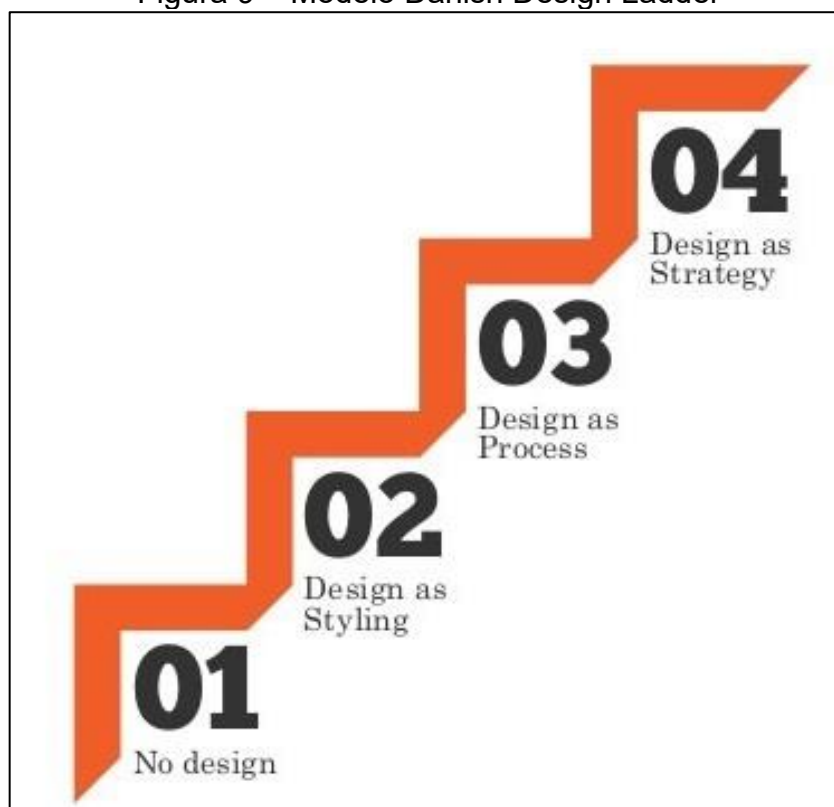
Degrau 1: confere-se ao não uso do design;

Degrau 2: confere-se ao uso prioritariamente do design como estética ou estilo;

Degrau 3: o design a integrar todo o processo de desenvolvimento;

Degrau 4: trata-se do nível mais elevado, onde o design é incorporado as estratégias de negócio e liderança.

Figura 9 – Modelo Danish Design Ladder



Fonte: Danish Design Centre (2019).

Considerando as categorias utilizadas para análise da maturidade da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos a partir da adaptação de Kerzner (2006)²⁵, fez-se um paralelo com os níveis traçados no modelo do *Danish Design Ladder*, conforme quadro 18.

²⁵ Ver seção 3.6 onde está descrita esta adaptação.

Quadro 18 - Paralelo entre as fases de maturidade da atuação bibliotecária e o *Danish Design Ladder*

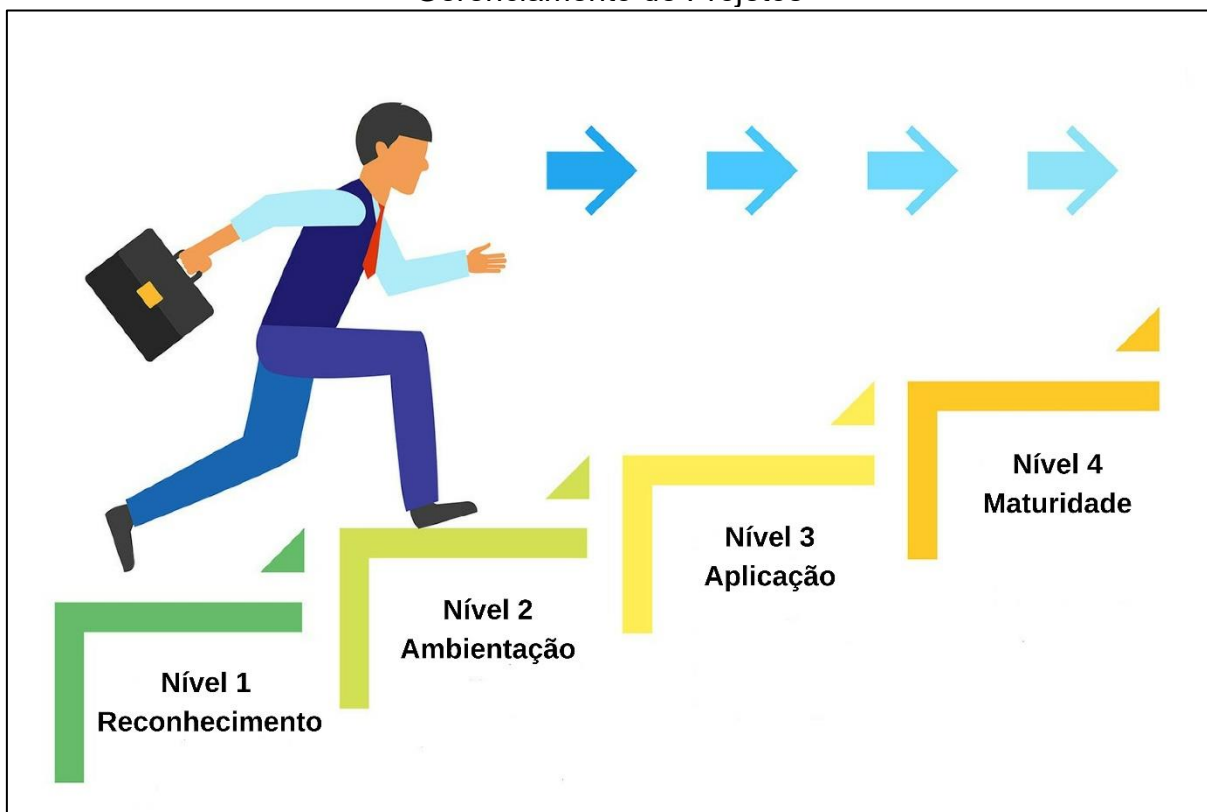
Fases da Maturidade da Atuação Bibliotecária com Gerenciamento de Projetos	Níveis <i>Danish Design Ladder</i>	Observação
Fase 1 - Reconhecimento	Nível 1 - Sem design	O primeiro nível baseia-se apenas no reconhecimento do gerenciamento de projetos sem considerar a sua prática, assim como a ausência da prática do design na empresa;
Fase 2 - Ambientação	Nível 2 - Design como estilo	Inicia-se a concepção da cultura do gerenciamento de projetos, assim como o design passa a ser visto como estilo na empresa;
Fase 3 - Aplicação	Nível 3 - Design como processo	Práticas de gerenciamento de projetos passam a integrar a realidade dos bibliotecários, assim como o design passa a ser incorporado como processo;
Fase 4 - Maturidade	Nível 4 - Design como estratégia	O bibliotecário assume a frente como gerente de projetos, tornando-se líder e disseminador do gerenciamento de projetos, assim como o design passa a ser incorporado na estratégia e liderança da empresa.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir desse paralelo juntamente com os elementos visuais disponíveis na ferramenta Canva²⁶, pode-se construir a Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos conforme figura 10.

²⁶ É uma ferramenta *online* com acesso gratuito e pago que permite a elaboração de projetos gráficos para profissionais iniciantes no design como também profissionais maduros. Está disponível no *link* <https://www.canva.com>.

Figura 10 - Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Após a confecção da escada de maturidade, somado aos resultados obtidos na análise de dados (seção 4) elaborou-se a cartilha intitulada “Gerenciamento de Projetos para Bibliotecários” (Anexo B) como fonte norteadora para atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

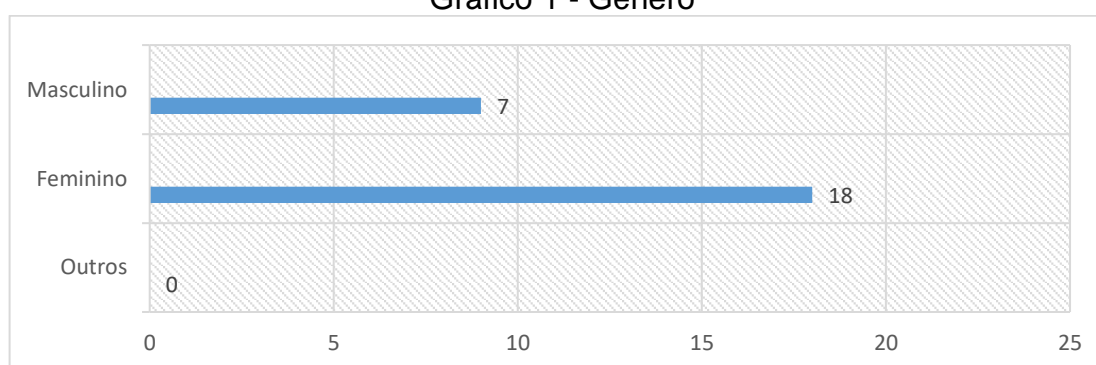
Foram obtidas 25 respostas ao questionário enviado para coleta de dados da presente pesquisa. Nesta seção é apresentada a análise desses dados e discussão dos resultados.

4.1 PERFIL

Quanto ao perfil dos bibliotecários que atuam com gerenciamento de projetos foi possível identificar sua faixa etária, gênero, cidade que residem, universidade de sua graduação, cursos de capacitação profissional realizados e relacionados ao gerenciamento de projetos, esfera ou ramo de trabalho e função desempenhada no gerenciamento de projetos.

Assim, no que cerne ao perfil dos bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos, os dados obtidos por meio das três primeiras indagações do questionário, permitiram a constatação da predominância de bibliotecárias do gênero feminino, na faixa etária de 31 a 40 anos, residentes na região sul do país, graduadas em universidades da mesma região, atuantes na esfera pública na função de gerente de projetos, conforme descrito a seguir.

Gráfico 1 - Gênero



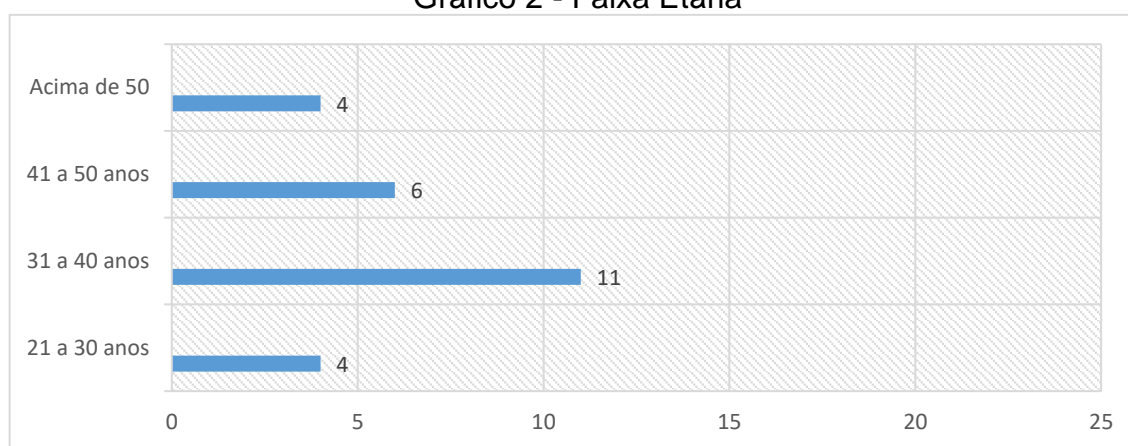
Fonte: dados da pesquisa (2019).

De acordo com o gráfico 1, observa-se que 18 respondentes se identificaram como do gênero feminino e 7 respondentes identificaram-se como do gênero masculino.

Percebe-se aqui que uma tendência que o gênero predominante em determinada área profissional, também represente essa mesma predominância no que tange a atuação em gerenciamento de projetos.

Essa percepção é possível ao relacionar o estudo de Pires (2016), onde constata uma histórica predominância de bacharéis em Biblioteconomia serem do gênero feminino. E os estudos de Rego e Omelczuk (2019), Gonçalves e Barbosa (2016), e Gale e Cartwrights (1995) que notam uma predominância do gênero masculino no gerenciamento de projetos vinculados as áreas de engenharia e computação, já tradicionais na predominância do gênero masculino.

Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: dados da pesquisa (2019).

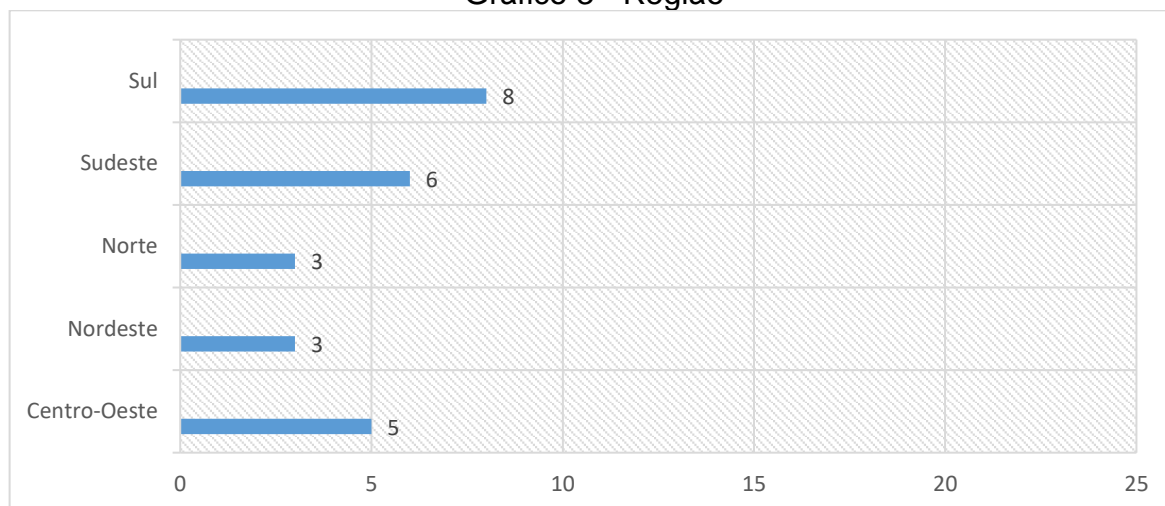
Ao observar o gráfico 2, nota-se que 11 dos participantes da pesquisa afirmaram corresponder a faixa etária de 31 a 40 anos, seguido de 6 participantes que afirmaram estar na faixa etária de 41 a 50 anos. Ainda, vê-se que tanto a faixa etária de 21 a 30 anos, quanto a faixa acima de 50 anos tiveram 4 afirmações, cada.

Assim, supõe-se que a atuação com gerenciamento de projetos pelos bibliotecários pode ser vivenciada logo após a graduação até fases mais maduras de sua experiência profissional. Mas, presume-se que ao considerar a faixa etária predominante apontada na pesquisa, esta compõe o perfil de um profissional que não é recém-formado e que já possui uma carga de experiência em sua área de formação.

Ou seja, é um profissional que já está inserido no mercado de trabalho, habituado com algumas práticas, no entanto, ainda com favorável perspectiva

temporal para novos desafios, evoluções, inovações e amadurecimento em sua atividade profissional.

Gráfico 3 - Região



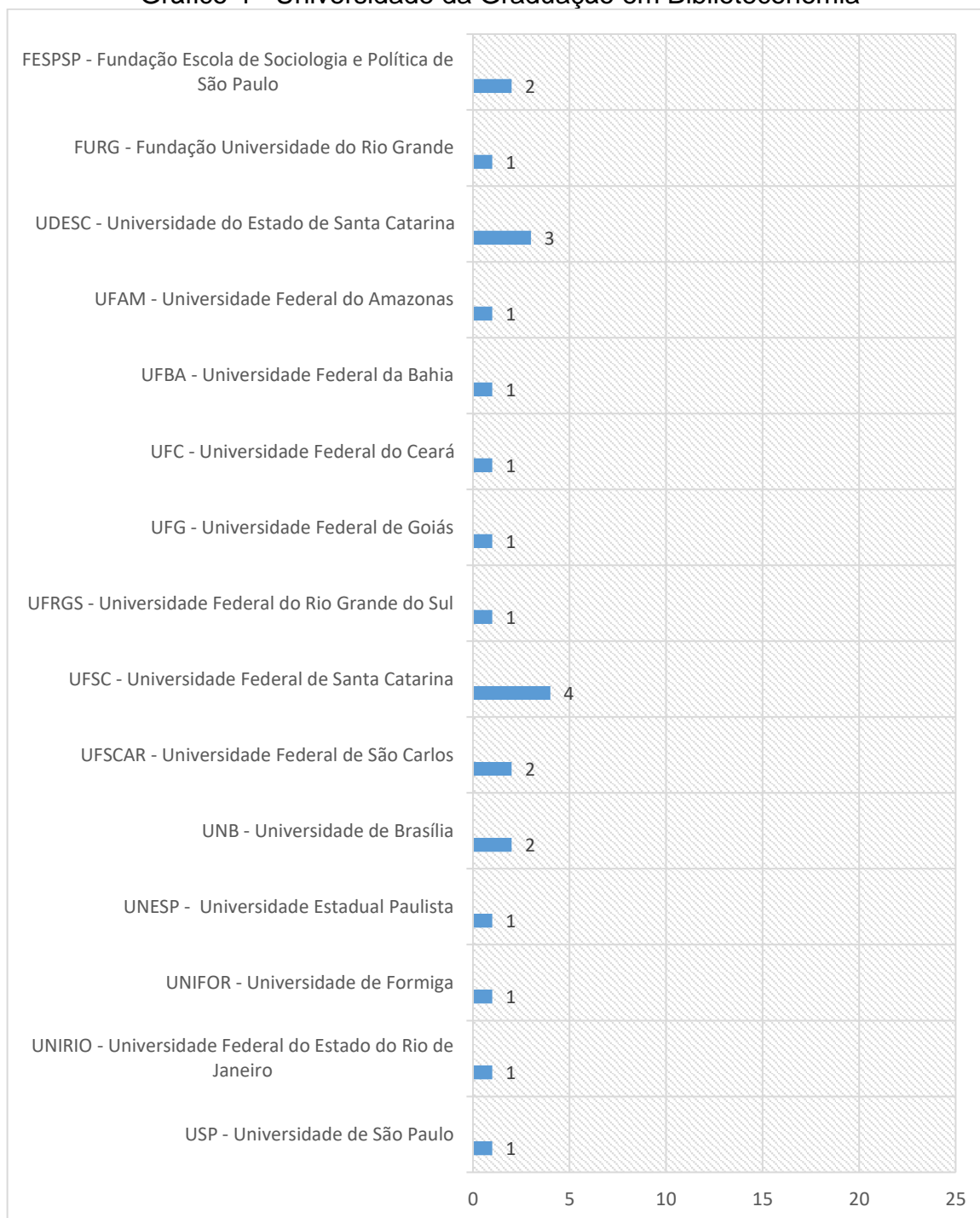
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto a região que esses bibliotecários estão inseridos, ao visualizar o gráfico 3, vê-se a predominância de tais profissionais na região sul do país, onde 8 respondentes a identificaram; seguido da região sudeste com a identificação de 6 respondentes; da região centro-oeste com 5 respondentes e por fim, empatadas com 3 respondentes cada, estão as regiões norte e nordeste.

Assim, constata-se a presença de bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos em todas as regiões do país, o que permite supor a evidência de consolidação do gerenciamento de projetos como uma abordagem adotada não apenas nas regiões mais industrializadas ou com maior PIB²⁷, ainda que, haja predominância desses bibliotecários nas regiões sul e sudeste.

²⁷ Para verificar o PIB de cada região consultar <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>.

Gráfico 4 - Universidade da Graduação em Biblioteconomia



Fonte: dados da pesquisa (2019).

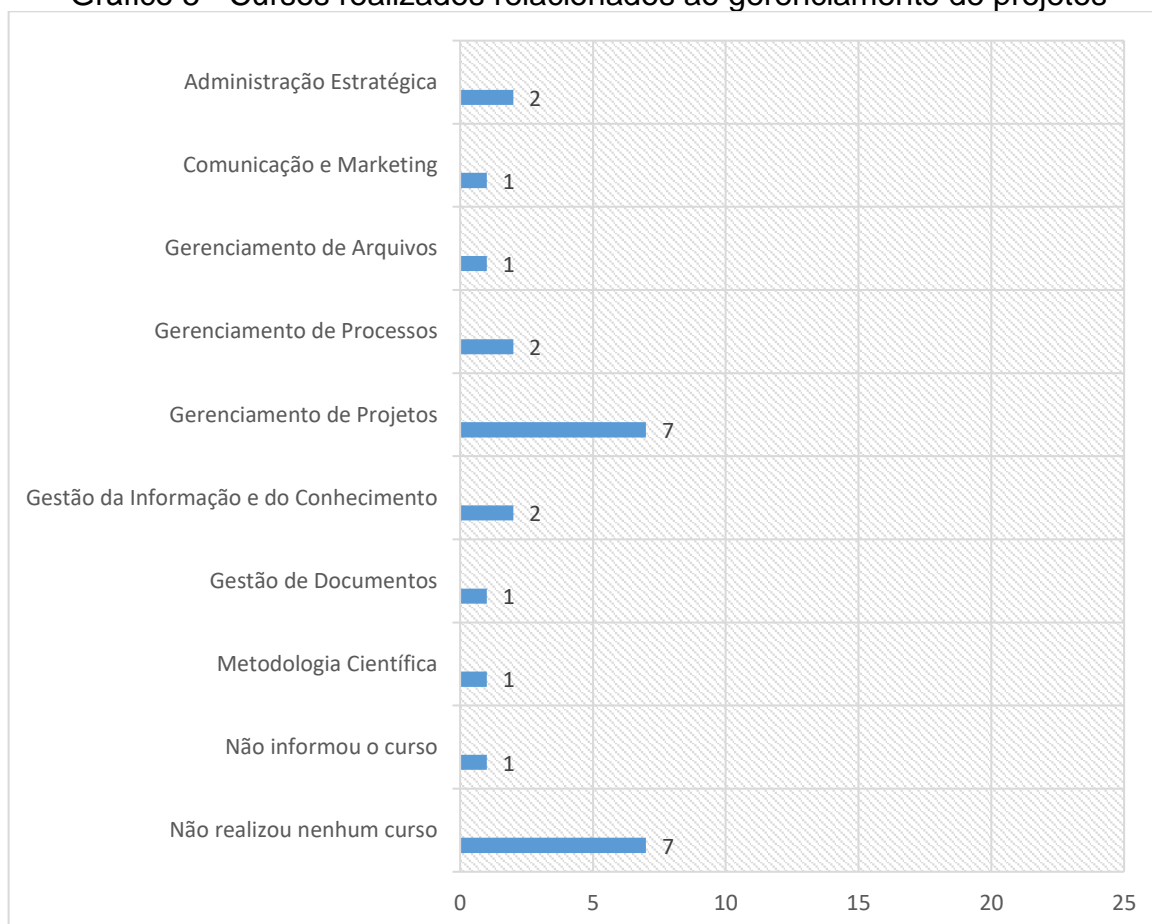
Quanto as universidades de graduação desses bibliotecários, as que tiveram prevalência foram: Universidade Federal de Santa Catarina, com 4 respondentes e Universidade do Estado de Santa Catarina, com 3 respondentes. Ainda, na região sul, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Fundação Universidade do Rio Grande tiveram a identificação de um respondente, cada; totalizando assim, 9 graduados em universidades da região sul do Brasil.

A região sudeste totalizou 8 graduados em suas universidades, tendo maior prevalência a Fundação Escola de Sociologia de São Paulo e a Universidade Federal de São Carlos, com 2 respondentes cada.

Outra universidade que teve mais de um respondente identificado foi a Universidade Nacional de Brasília, também com 2 respondentes. No entanto, esta enquadra-se na região centro-oeste do país que teve apenas 3 respondentes graduados em universidades da referida região.

Assim como na indagação anterior, a pesquisa aponta para uma predominância de formação e atuação com gerenciamento de projetos na região centro-sul do país, fenômeno que pode ser caracterizado por serem as regiões de maior desenvolvimento econômico-industrial.

Gráfico 5 - Cursos realizados relacionados ao gerenciamento de projetos



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ao indagá-los sobre cursos de formação profissional que realizaram relacionados ao gerenciamento de projetos; 18 respondentes afirmaram ter realizado cursos do tipo, enquanto 7 afirmaram não terem realizado nenhum curso relacionado ao gerenciamento de projetos.

Os cursos mencionados foram: Administração Estratégica, Comunicação e Marketing, Gerenciamento de Arquivos, Gerenciamento de Processos, Gerenciamento de Projetos, Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão de Documentos e Metodologia Científica. Dentre os cursos mencionados, o que teve mais indicações foi o de Gerenciamento de Projetos, com 7 afirmações.

Nota-se que todos os cursos mencionados são cursos da área da gestão, ainda que tratem do gerenciamento de diferentes objetos. O que leva a observação de que o gerenciamento de projetos pode ser aplicado em diferentes áreas, para gerenciamento de diferentes tipos de itens, apoiando assim a característica multidisciplinar e interdisciplinar dos projetos apontadas por Wideman (1992).

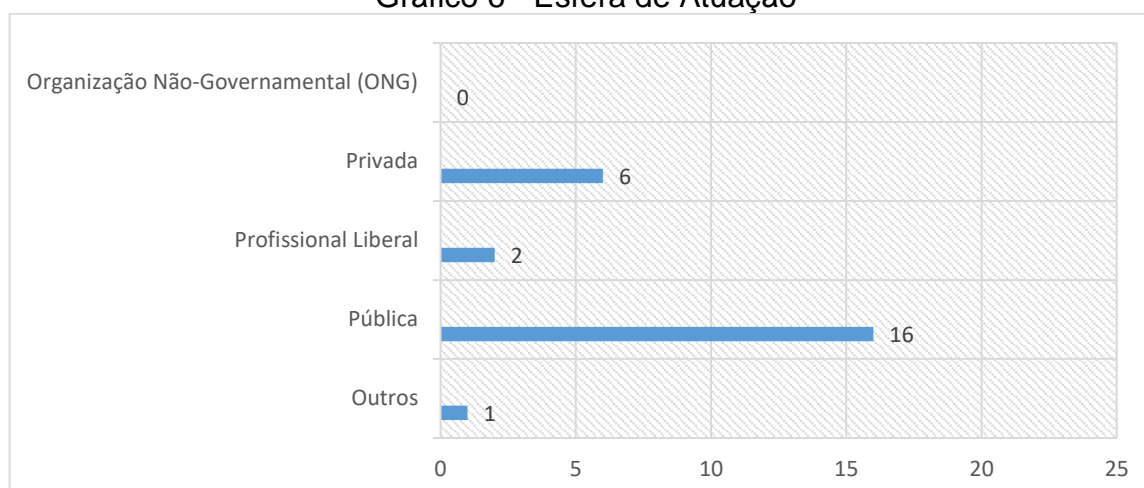
Ao observar que cursos diretamente relacionados à área da informação e documentação, como gestão da informação e do conhecimento, gerenciamento de arquivos e gestão de documentos estão aderindo o gerenciamento de projetos em seu conteúdo, pode-se notar que já se tem, ao menos iniciado, uma preocupação em formar ou capacitar profissionais da informação de acordo com essa abordagem.

Sendo assim, supondo-se que esses cursos foram realizados no Brasil²⁸, vê-se que a nível de pós-graduação o gerenciamento de projetos tem sido demandando para complemento da formação desses profissionais da informação, ou de profissionais atuantes na área da informação, alcançando assim os bibliotecários.

Ainda, teve-se uma indicação de curso de metodologia científica, esse dado nos leva a duas suposições: que este profissional pode ter ciência da possibilidade da abordagem do gerenciamento de projetos também para organização de projetos científicos, por exemplo a metodologia de Gestão Visual de Projetos desenvolvida pelo professor Júlio Monteiro possível para aplicação tanto no mercado de trabalho quanto na pesquisa científica. Ou a falta de clareza das diferenças metodológicas de projetos científicos para os demais.

²⁸ A pesquisa não se propôs a caracterizar esses cursos. Buscou-se apenas identifica-los apenas como um dos componentes de descrição e análise da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos.

Gráfico 6 - Esfera de Atuação



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto a esfera de atuação desses bibliotecários, pode-se notar que a maior parte dos participantes encontra-se na esfera pública (16), seguido da esfera privada (6). Teve-se ainda 2 dos respondentes, os quais se identificaram como profissionais liberais, e apenas um participante marcou a opção outros, onde afirmou estar em busca de novas oportunidades.

Ao observar essa predominância, remete-se a literatura de gerenciamento de projetos onde aponta-se que cada vez mais o governo tem procurado meios para tornar seus planos em resultados e por isso tem-se adotado a abordagem em gerenciamento de projetos (PISA; OLIVEIRA, 2013). Ainda, ressalta-se que a administração pública e a administração privada possuem características diferentes, logo, essas afetam diretamente os projetos e o modo de gerenciá-los (GOMES; YASIN; LISBOA, 2008; ROSACKER; ROSACKER, 2010).

Na administração pública “o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, via de regra, é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados” (PISA; OLIVEIRA, 2013). Esse argumento leva-nos aos motivos que de acordo com Santos e Costa (2013) colocam o gerenciamento de projetos na esfera pública em atraso ao mesmo objeto na esfera privada.

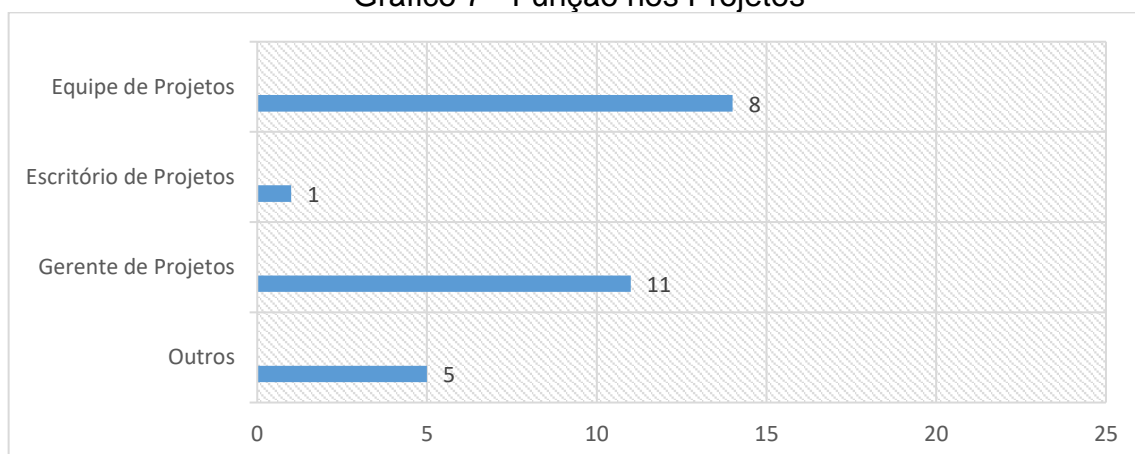
Segundo Santos e Costa (2013) o gerenciamento de projetos na administração pública é prejudicado em relação às empresas privadas devido a rigidez da lei de licitações, descontinuidade administrativa, resistência às mudanças, cultura, estrutura organizacional, treinamento, cobrança subjetiva da sociedade, pouca

tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle, burocracia, conceito de qualidade incipiente e desvalorização.

Logo, ao considerar esses fatores, presume-se que a qualidade da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos estará relacionada diretamente as dificuldades da administração pública. Argumento colocado por alguns autores ao descreverem as dificuldades do gerenciamento de projetos em unidades de informação em países em desenvolvimento e sua burocracia na esfera pública. (ONDARI-OKEWA, 1999; ARKO-AMPEM, 2006; ROBINSON, 2007; KACHOCA; HOSKINS, 2017).

Vale destacar a observação de Farnham e Horton (1992) quanto a implementação do gerenciamento de projetos na esfera pública, que esta não deve ocorrer apenas com a importação de ferramentas e técnicas, mas primeiramente é necessário conhecer a realidade e as características do setor, e somente após isso partir para implementação. Ou seja, é preciso considerar seu ambiente e cultura a fim de decidir quais as melhores práticas em gerenciamento de projetos se adequam a ele para dar início a implementação.

Gráfico 7 - Função nos Projetos



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto a função desempenhada nos projetos que atuam, observou-se que 11 dos participantes se identificaram como gerente de projetos, seguido de 8 respondentes que se identificaram como membros da equipe do projeto e apenas um participante se colocou como escritório de projetos. Ainda, tem-se que cinco respondentes assinalaram a opção outros, identificando-se como bibliotecário (2), coordenador (2) e nenhuma das opções (1).

Sobre esses profissionais que se identificaram como bibliotecários, supõe-se que estes podem não ter clareza da diferença do cargo que ocupam nas instituições que atuam com a função que desempenham nos projetos. A função nos projetos está relacionada a responsabilidade nos projetos, enquanto o cargo concentra-se no enquadramento institucional. Exemplo, um bibliotecário responsável por uma unidade de informação, pode-se ser o gerente do projeto de reformulação do *site* dessa unidade de informação, ou seja, seu cargo será de bibliotecário-gestor, mas a função no projeto será de gerente; seguindo com o exemplo, esse mesmo bibliotecário em outro projeto, por exemplo de incentivo à leitura, poderá ter a função de equipe de projeto desempenhando as atividades não relacionadas a gestão, mas sim, atividades técnicas; e ainda sim, seu cargo será de bibliotecário.

Diante dos dados apresentados, no que cerne ao perfil dos bibliotecários atuantes com gerenciamento de projetos no Brasil pode-se constatar que estes são predominantemente do gênero feminino, residentes e graduados na região centro-sul do país, na faixa etária de 31 a 40 anos, atuantes na esfera pública, tanto na função de gerentes de projetos como na de equipes de projetos e que realizaram cursos relacionados ao referido objeto.

4.2 PRÁTICAS

Sobre as práticas vivenciadas por esses profissionais no que se refere ao gerenciamento de projetos, buscou-se primeiramente saber como esses bibliotecários iniciaram suas experiências com o objeto de estudo.

Foi possível diagnosticar que a maioria dos respondentes afirmaram ter iniciado suas atividades com gerenciamento de projetos devido a demanda institucional, ou seja, ao estarem inseridos em organizações que já possuíam uma abordagem de projetos e a assumirem cargos de coordenação ou ao integrarem equipes de projetos, ou pela necessidade de captação de recursos para a área passaram a trabalhar com o gerenciamento de projetos.

Essa constatação confere com as considerações de Hackman e Loebe (2017), ao relatarem suas experiências na aplicação de práticas de gerenciamento de projetos na Severn Library da Universidade de Maryland. No referido trabalho Hackman e Loebe (2017) colocam que tornaram-se gerentes de projetos acidentais,

conforme a definição de Revel (2010), ao descrever bibliotecários que foram designados para liderar projetos sem nenhum tipo de formação anterior.

O quadro 19 apresenta algumas das afirmações dos participantes da pesquisa evidenciando a demanda institucional e demais motivações quanto ao início da experiência com gerenciamento de projetos.

Quadro 19 - Como iniciou sua experiência com gerenciamento de projetos?

ID	Comentário	Observação
R.21	<i>“A experiência deu início com o atual emprego em empresa pública que trabalha grandes propostas através de submissão de projetos”</i>	Demanda Institucional – abordagem por projetos
R.3	<i>“Assumindo a coordenação do núcleo de Gestão do Conhecimento e a assumindo a responsabilidade técnica do Centro de Documentação e Informação da empresa”</i>	Demanda Institucional – assumindo cargos de coordenação
R.17	<i>“Quando passei a coordenar a Biblioteca”</i>	Demanda Institucional – assumindo cargos de coordenação
R. 5	<i>“Na empresa em que atuo há um departamento específico para a gestão de projetos, com divisão de escritório e equipes. Minha experiência iniciou como membro de equipe de projetos e agora como gerente de três projetos dentro da instituição”</i>	Demanda Institucional – participação em equipe de projetos
R.14	<i>“A partir da necessidade de captação de recursos e da demanda institucional por profissional para gerir projeto relacionado a gestão de dados e informação”</i>	Demanda institucional – captação de recursos
R.15	<i>“No círculo de trabalho não se fala em outra coisa, é o meio que temos para garantir algum recurso e ampliar conhecimento”</i>	Demanda institucional – captação de recursos

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em seguida, buscou-se saber se a instituição em que atuam possui a cultura de gerenciamento de projetos e como ela ocorre. Apenas 3 participantes informaram que atuam em instituições que não possuem a cultura de gerenciamento de projetos. Os demais 22 afirmaram estar inseridos em instituições com a cultura de gerenciamento de projetos.

Sendo assim, dentre as afirmações daqueles que identificaram estar em instituições que possuem a cultura de gerenciamento de projetos, percebeu-se que essa ocorre em diferentes estágios e formatos: algumas instituições fazem uso de

escritório de projetos, já outras, possuem seus processos e monitoramento voltados para o trabalho com projetos, e outras fazem uso de sistemas específicos para tal. As afirmações destacadas nessa questão encontram-se no quadro 20.

Isso corrobora com a afirmação de Valeriano (2005) sobre a diferença das abordagens e procedimentos quanto ao gerenciamento de projetos nas instituições, envolvendo uma totalidade e complexidade de padrões de comportamento, crenças, expectativas, valores e materiais, manifestando políticas e procedimentos distintos marcando assim, a sua cultura.

Quadro 20 - A instituição que você trabalha possui a cultura de gerenciamento de projetos? Se sim, como se desenvolve?

ID	Comentário
R. 3	<i>“Sim. Cria, gerencia (físico e financeiro), desenvolve e monitora através de um sistema próprio: Sistema de Gestão Estratégica - SGE”</i>
R. 4	<i>“Sim, há um fluxo de processo para cada tipo de projeto (portal, site, sistema), que passa, em resumo, pelas etapas de diagnóstico, planejamento, implantação e encerramento (com várias subetapas)”</i>
R. 5	<i>“Sim, possui. Há um setor vinculado a uma das diretorias que é responsável por acompanhar todos os projetos da instituição. O escritório é responsável por acompanhar e aprovar financeiramente projetos para o ano seguinte, além de apoiar quaisquer dúvidas que os gerentes, porventura, possam vir a ter”</i>
R. 6	<i>“Sim. Tenho uma empresa de consultoria e projetos. Temos o PMO”</i>
R. 9	<i>“Possui. Existe escritório de projetos que coordena e gerencia os projetos corporativos. As áreas da instituição também têm projetos específicos, com líderes de projetos responsáveis por sua execução”</i>

Fonte: dados da pesquisa.

A questão seguinte continuou a tratar sobre a cultura de gerenciamento de projetos, no entanto, com o intuito de conhecer como é a participação da alta direção no desenvolvimento de tal cultura.

Sendo assim, percebeu-se que a maioria desses bibliotecários afirmaram existir a participação da alta direção na cultura de gerenciamento de projetos, no entanto, também marcadas por diferenças.

Algumas delas tem a participação da alta direção como patrocinador; outras, acompanham e monitoram todo o ciclo de vida do projeto, ainda com ensino da prática de gerenciamento de projetos; outras, tem sua participação com foco no traçar de objetivos; outras, participam incentivando o desenvolvimento de metodologias e sistemas que viabilizem o gerenciamento de projetos e ainda existem aquelas que não possuem uma participação clara.

Essa variação no modo de participação da alta administração na cultura de gerenciamento de projetos, nos leva a classificação de Valeriano (2005) quanto ao nível de participação da alta administração. Sendo esses 4 níveis: **alheamento** - quando não há conhecimento claro ou envolvimento da alta direção; **conhecimento ou acompanhamento** - quando a alta direção tem ciência e monitora os projetos; **envolvimento** - quando a alta direção além de acompanhar os projetos interage com o planejamento e desenvolvimento do projeto e; **comprometimento** - quando a alta direção, além de acompanhar e se envolver com os projetos, procura dar subsídio de conhecimento para estabelecimento da cultura de gerenciamento de projetos.

No quadro 21, destacou-se algumas respostas dos participantes a fim de ilustrar essa classificação.

Quadro 21 - Como ocorre a participação da alta direção para o desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos?

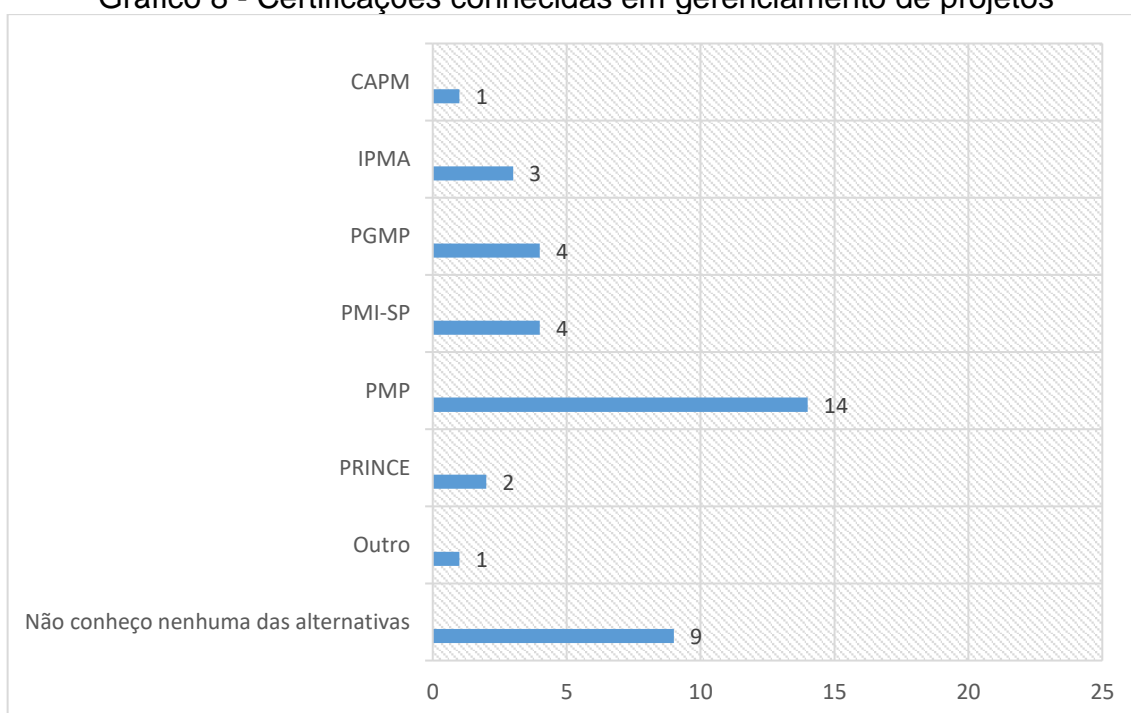
1 – Alheamento	<i>“Não é claro” – R.26</i>
	<i>“Não possui critérios apropriados para atribuição de projetos” – R.22</i>
2 – Acompanhamento	<i>“Diretamente a alta direção acompanha a execução dos projetos. Seja através de reuniões mensais da Diretoria Executiva, seja através do SGE diariamente.” – R.3</i>
	<i>“A alta direção acompanha, mensalmente, o andamento dos projetos corporativos e patrocina eventos institucionais relacionados aos temas dos projetos.” – R.9</i>
3 – Envolvimento	<i>“Atualmente traçamos objetivos estratégicos que irão realinhar o mapa estratégico da instituição. Logo, a alta direção, junto da equipe de coordenadores, foram os responsáveis por elencar os principais objetivos, bem como os prazos para que eles sejam colocados em prática.” – R.5</i>
4 – Comprometimento	<i>“A empresa possui experiência, com os procedimentos de gestão de projetos e processos e, portanto, desde o início, perpassam isso aos seus colaboradores, de forma que à todos seja comum a cultura dos projetos, a forma de gerir e executá-los. Eles</i>

forneçam material, explicam como funcionam os procedimentos e também tem parte prática, se for necessário.” - R.4

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Após tratar sobre a cultura de gerenciamento de projetos, buscou-se saber quais as certificações em gerenciamento de projetos que a respectiva amostra conhecia (gráfico 8) e quais as certificações que os bibliotecários possuem.

Gráfico 8 - Certificações conhecidas em gerenciamento de projetos



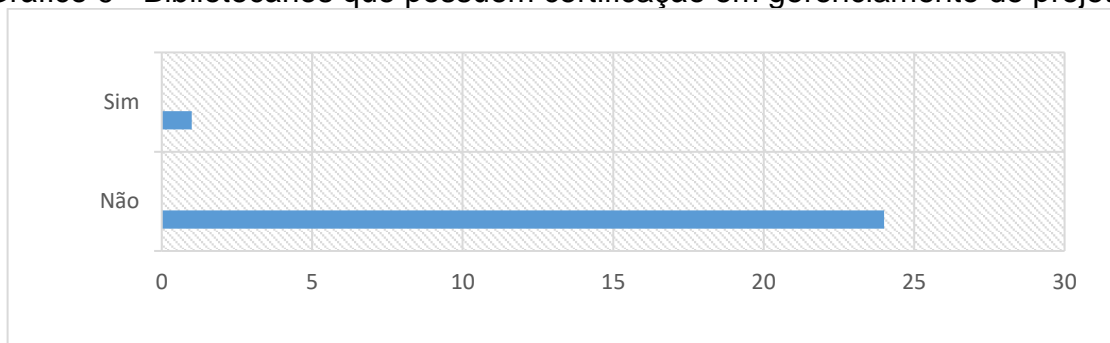
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Logo, tem-se que a certificação mais conhecida é de PMP, seguido do PGMP e do PMI-SP. Nove respondentes afirmaram não conhecer nenhuma das certificações apontadas e um participante ao selecionar a opção outros, indicou a certificação PMI-BA.²⁹

²⁹ Entende-se que o respondente pode ter cometido erro de digitação e quis informar a certificação PMI-PBA Esta, é uma certificação também oferecida pelo PMI para Análise de Negócios e tem como foco certificar a “habilidade de trabalhar efetivamente com as partes interessadas para definir os requisitos do negócio, moldar o resultado de projetos e conduzir os resultados de negócios ao sucesso” (PMI, 2019). Ainda, não exclui a possibilidade de que o respondente tenha considerado PMI-BA por este ser residente no estado da Bahia, no entanto, não foi identificado nenhuma certificação com a nomenclatura PMI-BA.

Sabe-se que a certificação PMP é considerada a mais conhecida mundialmente, o que ratifica o dado apresentado. Destaca-se que não houve menção a nenhum outro tipo de certificação, por exemplo, relacionado a abordagem ágil.

Gráfico 9 - Bibliotecários que possuem certificação em gerenciamento de projetos

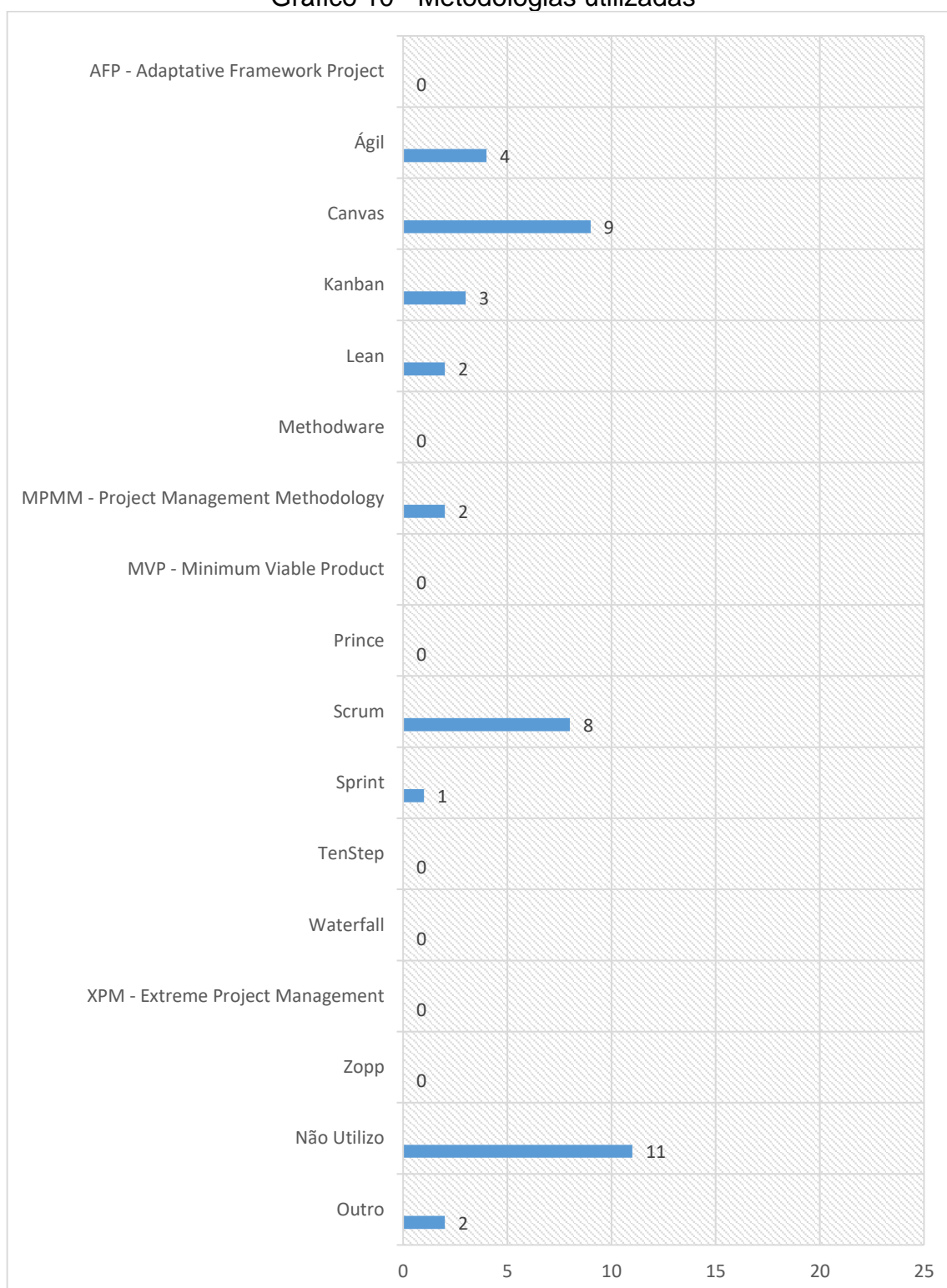


Fonte: dados da pesquisa (2019).

Ao buscar identificar os bibliotecários que possuem certificação em gerenciamento de projetos, teve-se apenas um respondente que afirmou tê-la, mas não identificou qual. Quanto as certificações, destaca-se que estas são consideradas como uma característica importante no currículo e na atuação dos profissionais, prioritariamente aqueles que se encontram como gerentes de projetos.

Sótille (2014) faz essa consideração observando a história do desenvolvimento do gerenciamento de projetos, além de defender uma crescente demanda por profissionais certificados, ou seja, que possuem maior domínio das práticas de gerenciamento de projetos e assim podem contribuir com mais assertividade para o sucesso dos projetos.

Gráfico 10 - Metodologias utilizadas



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Posteriormente, buscou-se identificar quais as metodologias de gerenciamento de projetos são utilizadas por esses bibliotecários. A predominância cabe ao número de respondentes que afirmaram não fazer uso de nenhuma metodologia, 11

respondentes ao todo. E dentre as metodologias mais assinaladas tem-se Canvas, Scrum, Kanban e Ágil.

Nota-se que as metodologias mais utilizadas seguem a abordagem ágil. Isso reflete um comportamento adotado por grande parte das organizações, no próprio PMBOK (PMI, 2017) é colocado a ascensão dessas metodologias, tanto que a última versão do referido guia incluiu a abordagem ágil.

Essas metodologias Scrum, Canvas, Kanban enquadradas na abordagem ágil possuem características que permitem maior adaptabilidade e flexibilidade às mudanças, sendo esse, o fator considerado por Forman e Hansson (2014) que tem levado as bibliotecas a optarem por essas abordagens.

Outro fator que pode ser considerado quanto a predominância das metodologias ágeis pode ser dada pela caracterização progressiva dos requisitos dos projetos com base em planos iterativos curtos e sua execução em ciclos.

Às metodologias Canvas e Kanban infere-se predominância pela facilidade visual de organização e acompanhamento que estas possibilitam, justamente por serem enquadradas no grupo ágil de metodologias de gestão visual de projetos, que possuem seu diferencial no formato gráfico, sendo consideradas metodologias simples que facilitam a discussão dos elementos dos projetos e sua execução pelos integrantes do projeto.

Ainda, aos que assinalaram a opção outros obteve-se as seguintes respostas: “Bizagi” (R.2) e “PMP/PMI mesmo não sendo certificado” (R.18). No entanto, vale ressaltar que ambas não são consideradas metodologias; o que leva ao entendimento da falta de compreensão das diferenças de metodologias e ferramentas no gerenciamento de projetos por parte desses profissionais.

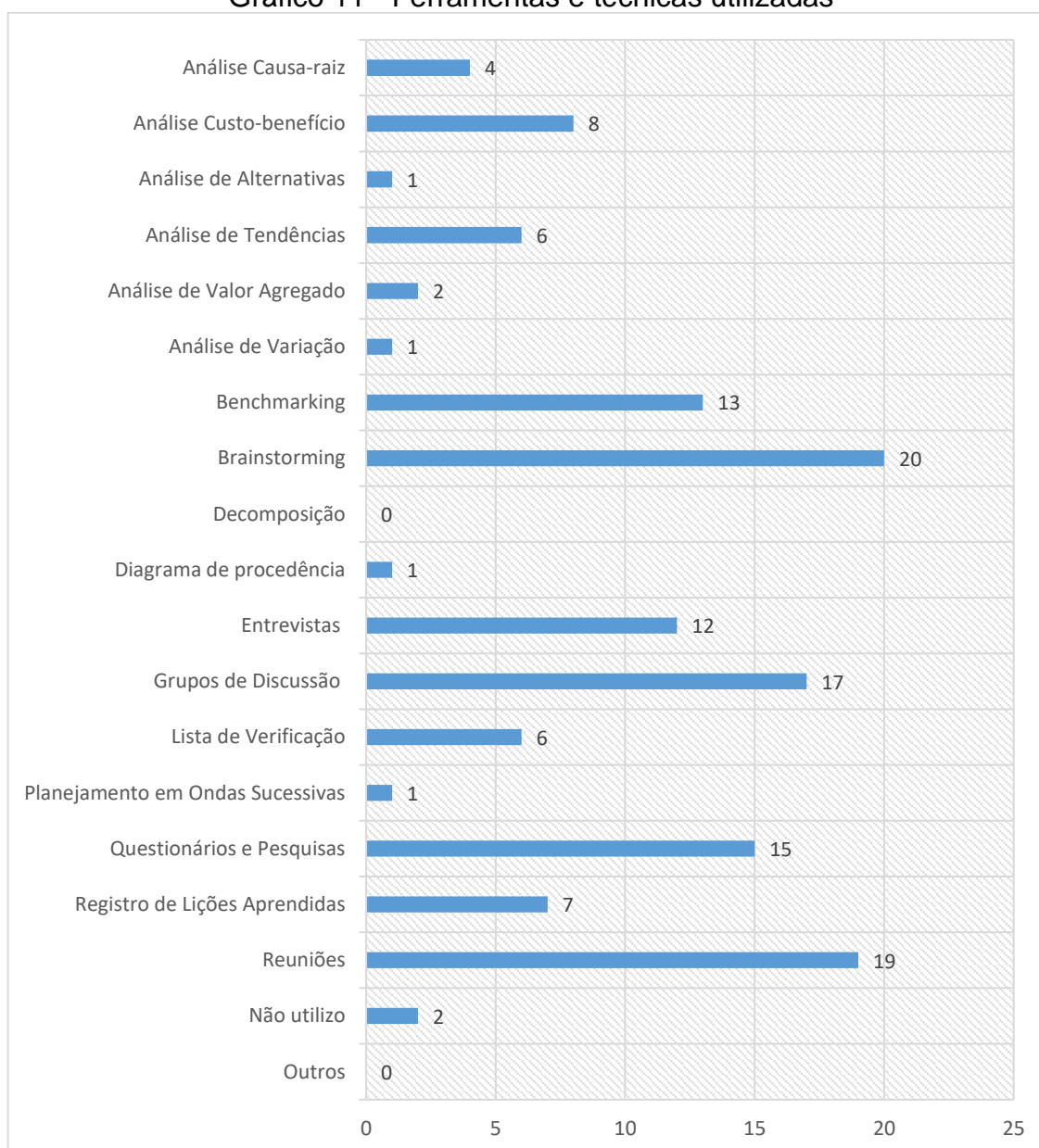
De acordo com o *site* da empresa responsável pelo desenvolvimento e comercialização do produto, Bizagi³⁰ não é considerada uma metodologia, mas sim, uma plataforma digital para negócios, ou seja, é uma ferramenta no apoio a processos, tomadas de decisões e demais elementos voltados a gestão.

O PMP/PMI³¹ também não é considerada uma metodologia, pois trata-se de uma certificação profissional, ou seja, as informações ali tratadas envolvem experiência no gerenciamento de projetos e norteamento de requisitos para certificação.

³⁰ <https://www.bizagi.com/en>

³¹ Fonte: <https://brasil.pmi.org/brazil/CertificationsAndCredentials/PMP.aspx>

Gráfico 11 - Ferramentas e técnicas utilizadas



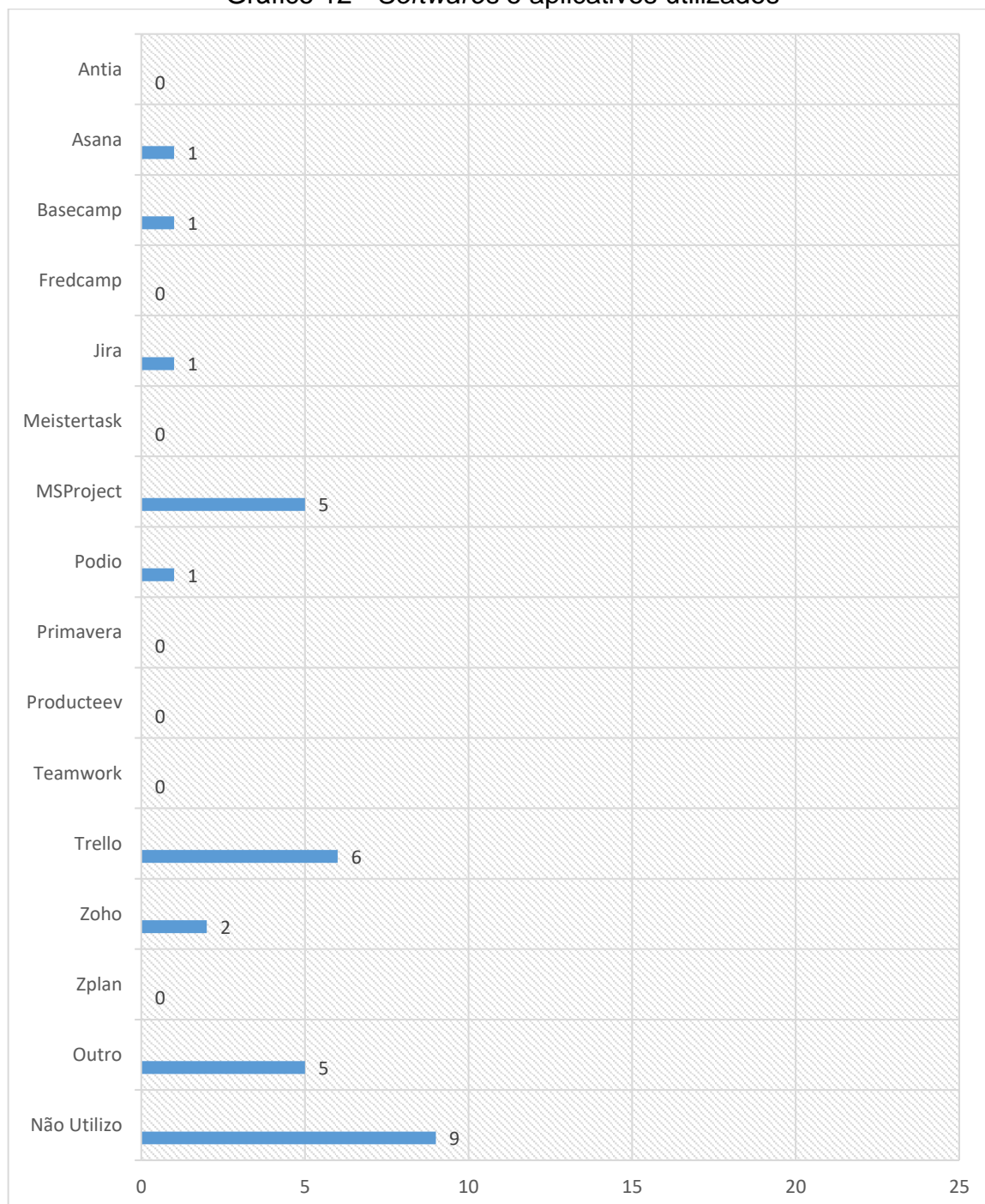
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em seguida, buscou-se identificar quais são as ferramentas e técnicas mais utilizadas por tais profissionais. Nota-se que *brainstorming*, reuniões, grupos de discussão, questionário e pesquisa, *benchmarking* e entrevistas foram as técnicas apontadas como mais utilizadas por esses bibliotecários.

Observa-se que essas técnicas e ferramentas com maior recorrência de respostas podem ser consideradas itens já tradicionais e longamente disseminados em toda área gerencial, independente da abordagem por projetos. Vale considerar que a fluidez nos projetos dar-se á com menor número de mudanças de objetivos e

distúrbios nas atividades operacionais, assim as ferramentas e as metodologias devem estar integradas em um processo unificado (Kerzner, 2006).

Gráfico 12 - *Softwares e aplicativos utilizados*



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A questão seguinte tratou de identificar os *softwares* ou aplicativos utilizados por esses bibliotecários no gerenciamento de projetos. Sendo assim, o MSProject foi apontado como o mais utilizado, seguido do Trello. O MSProject é um dos *softwares*

mais utilizados para gerenciamento de projetos mundial, possibilitando que isso seja refletido também na atuação bibliotecária, considerando que a decisão quanto ao uso do *softwares* muitas vezes é realizado pela direção ou demais autoridades da instituição, não ficando a cargo do bibliotecário mesmo que este esteja na função de gerente de projetos; pois dependerá de diferentes aspectos que cada instituição tem para sua tomada de decisão.

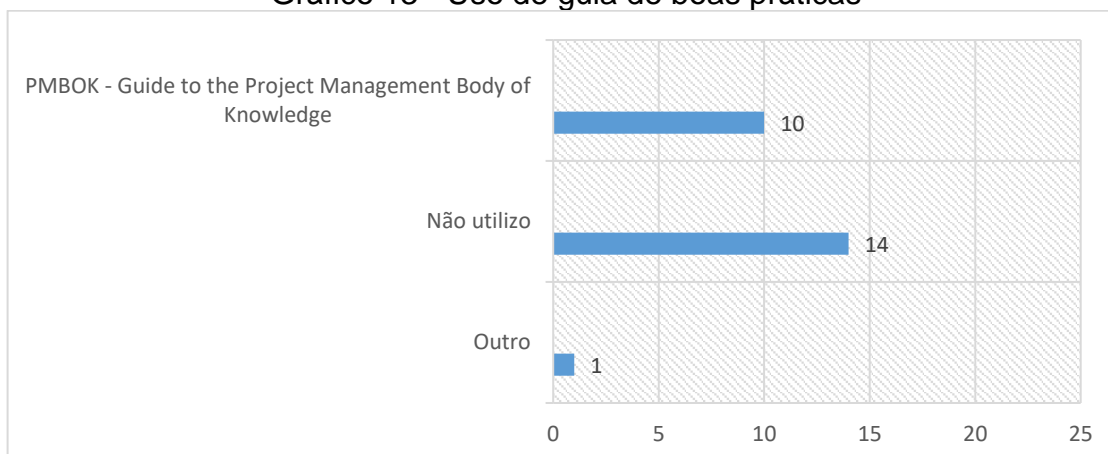
O Trello é um aplicativo para gerenciamento de projetos com possibilidade de uso gratuito que devido a sua apresentação gráfica considerada facilitada permite a interação da equipe e acompanhamento do projeto pelo *smartphone* (CHEN; CHEN, 2017), o que também pode ser visto como um dos fatores contribuintes para sua maior utilização.

Nota-se que nove participantes afirmaram não utilizar nenhum *software*, o que pode ser visto como um aspecto imaturo, diante da afirmação de Kerzner (2006), ao apontar que uma das características importantes para a maturidade em gerenciamento de projetos é o uso de *softwares* para monitoramento e controle dos projetos, enfatizando o acompanhamento da integração de custos e prazos.

Considera-se também o relato de Valauskas (1988), que ao descrever a aplicação do *software* MacProject para o planejamento e controle do projeto de automação da Biblioteca de Merriam, percebeu o quanto o uso do *software* facilita a organização das informações e na mensuração dos dados, principalmente no tocante a custos, prazos e recursos humanos; pois possibilita o vislumbre de cenários que permitirão antecipar eventos que alterarão o curso do projeto, propiciando assim, melhor tomada de decisão para o andamento do projeto a fim de cumprir o seu objetivo. Sendo esses aspectos ainda fundamentais na contribuição do uso de *softwares* para o gerenciamento de projetos atualmente.

Ainda, tem-se que 5 respondentes ao assinalarem a opção outros, apontaram o uso dos seguintes *softwares*: Bizagi, Sistema de Gestão Estratégia (SGE), Eficiente, Planner, SharePoint, Teams, PowerBI e Todoist.

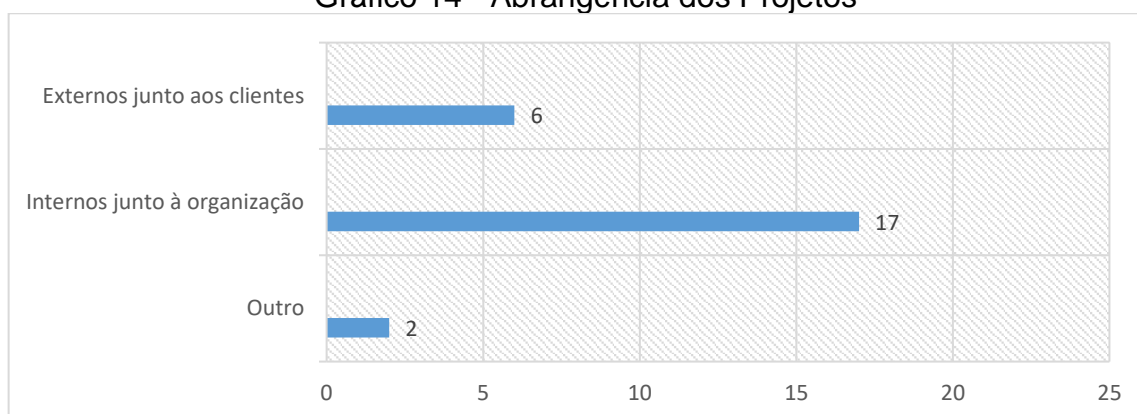
Gráfico 13 - Uso de guia de boas práticas



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em seguida, procurou-se saber se os profissionais da respectiva amostra utilizam algum Guia de Boas Práticas para auxiliar no gerenciamento de seus projetos. Foi possível constatar que a maioria desses bibliotecários não faz uso de nenhum guia de boas práticas. Quanto aos que fazem uso, o PMBOK foi o mais assinalado. E na opção outros, apenas um participante identificou o Guia Scrum.

Gráfico 14 - Abrangência dos Projetos

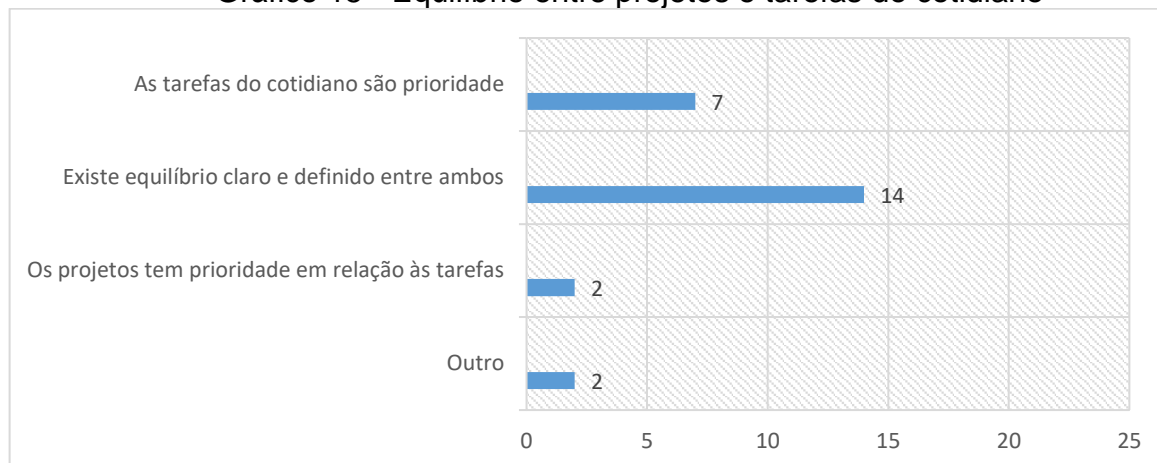


Fonte: dados da pesquisa (2019).

A questão seguinte passou a tratar sobre a abrangência dos projetos. Onde observou-se que a maioria dos profissionais tratados na amostra atua com projetos internos a organização, uma minoria com projetos externos junto aos clientes e dois respondentes ao marcarem a opção outros, afirmaram que ambos, tanto internos junto à organização quanto externos junto aos clientes, sem predominância. Esses dados permitem a suposição de que o trabalho das unidades de informação, as

quais esses bibliotecários atuam, e conseqüentemente seus produtos e serviços, podem ser mais voltados para a própria instituição do que para o público externo.

Gráfico 15 - Equilíbrio entre projetos e tarefas do cotidiano



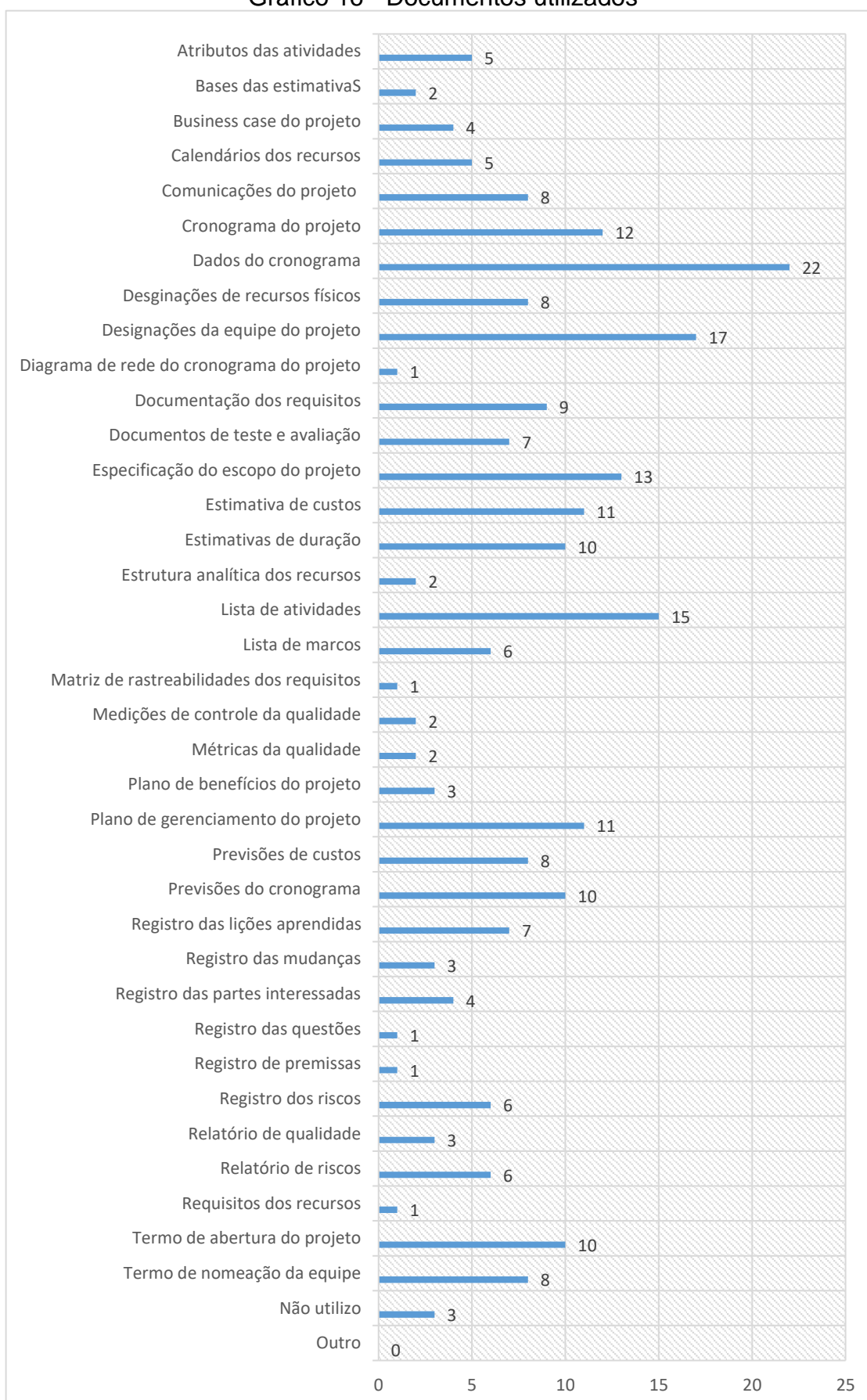
Fonte: dados da pesquisa (2019).

Em seguida, buscou saber sobre o equilíbrio entre projetos e tarefas do cotidiano na realidade profissional desses bibliotecários. Foi possível notar que a maioria informou ter equilíbrio claro e definido entre os projetos e as tarefas de rotina, seguido das tarefas do cotidiano serem priorizadas. Ainda, teve-se dois participantes que marcaram a opção “outros”, um deles informou que essa priorização dos projetos e das tarefas de rotina depende do período, e o outro colocou que a própria rotina dele já são os projetos.

Percebe-se que a minoria dos participantes informou ter a rotina de atividades priorizadas aos projetos, apesar desse fator ser considerado um problema comum nos relatos sobre gerenciamento de projetos, principalmente, na esfera pública; Sendo assim, e considerando que a maioria diz ter os projetos equilibrados ou priorizados em relação as atividades de rotina, pode-se supor que a sobreposição de atividades de rotina aos projetos não é um dos fatores que contribui para o insucesso dos mesmos, ou pelo menos não considerados por esses profissionais.

E somando o que apontaram sobre a cultura em gerenciamento de projetos nas instituições, supõe-se que as afirmativas de equilíbrio e priorização de projetos pode estar relacionado ao nível de adequação da cultura do gerenciamento de projetos em cada instituição.

Gráfico 16 - Documentos utilizados



Fonte: dados da pesquisa (2019).

A pesquisa também buscou identificar os tipos de documentos mais utilizados por esses bibliotecários no gerenciamento de projetos. Conforme gráfico 15, pode-se perceber que o cronograma do projeto, designações da equipe do projeto, lista de atividades, comunicações do projeto, plano de gerenciamento do projeto, previsões do cronograma e termo de abertura do projeto foram as tipologias mais apontadas.

Percebe-se um número menos expressivo de respondentes afirmando não utilizarem nenhum desses tipos de documentos no gerenciamento de projetos. Sendo assim, é possível supor devido a formação bibliotecária estar relacionada a documentação, uma pré-disposição maior com o uso de documentos no gerenciamento de projetos.

Vê-se também que os documentos mais utilizados estão relacionados aos recursos de tempo, pessoas e comunicações no projeto. O que confere ser uma das maiores preocupações ou problemáticas nos projetos vivenciados por bibliotecários, essa consideração é possível de ser feita a partir dos relatos de Stanley, Norton, Dickson (2003) e Currier; Miraza e Downing (2017).

Ainda sobre as práticas buscou-se conhecer a partir da percepção desses bibliotecários quais os fatores de sucesso que mais impactam nos projetos que trabalham. Assim, de acordo com os destaques apresentados no quadro 22, observou-se uma predominância dos seguintes elementos: comprometimento e engajamento da equipe, escopo bem definido e alinhado com os devidos envolvidos, conseqüentemente, seu monitoramento e acompanhamento e a comunicação conferindo com os relatos de Massis (2010) e Barba e Perrin (2009).

Quadro 22 - Fatores de sucesso que mais impactam nos projetos

R. 13	<i>“Engajamento da equipe e um escopo de projeto bem definido! Pois através de um escopo bem definido fica mais tranquilo a aplicação do projeto”</i>
R. 24	<i>“O envolvimento da equipe com suas respectivas atividades para fazer o projeto acontecer, pois sem o comprometimento de cada um o papel do líder é nulo”</i>
R. 3	<i>“A equipe estar nivelada, com relação aos requisitos e o tipo de cliente. A equipe estar atualizada das tendências e boas práticas, visando um planejamento de acordo com que o mercado utiliza e é satisfatório. A comunicação com o cliente precisa ser bem gerenciada - respostas rápidas, bem escritas, que demonstrem respeito e conhecimento do assunto tratado. O gerenciamento de todas as reuniões feitas, bem como as decisões acordadas - novas demandas, alterações no projeto. Bom conhecimento do todo do projeto (desde a fase inicial até o encerramento do projeto - mesmo que não há participação ativa, mas que todos se interem das atividades principais</i>

	<i>que estão sendo realizadas e a situação do projeto)</i> ”
R. 18	<i>“Planejamento bem estruturado e acordado entre as partes, comunicação clara e objetiva, especificação de critérios e entregáveis, alinhamento de expectativas logo no início do projeto e feedback do cliente”</i>

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados, no que cerne as práticas em gerenciamento de projetos por bibliotecários no Brasil pode-se identificar que suas experiências com o gerenciamento de projetos se deram majoritariamente por uma demanda institucional, logo, estão inseridos em organizações que possuem algum nível de cultura de gerenciamento de projeto. Ainda, tem-se que esses bibliotecários em grande parte conhecedores das certificações em gerenciamento de projetos disponíveis, não possuem essa formação.

Foi identificada uma predominância no uso de metodologias de gerenciamento de projetos com abordagem ágil, com maior uso de ferramentas e técnicas tradicionais da administração. Atenta-se para um número mais expressivo de bibliotecários que não utilizam nenhum *software* ou guia de boas práticas no gerenciamento dos projetos que estão envolvidos. Diferentemente, ao tratar-se sobre documentação, onde notou-se um uso mais expressivo por parte dos bibliotecários.

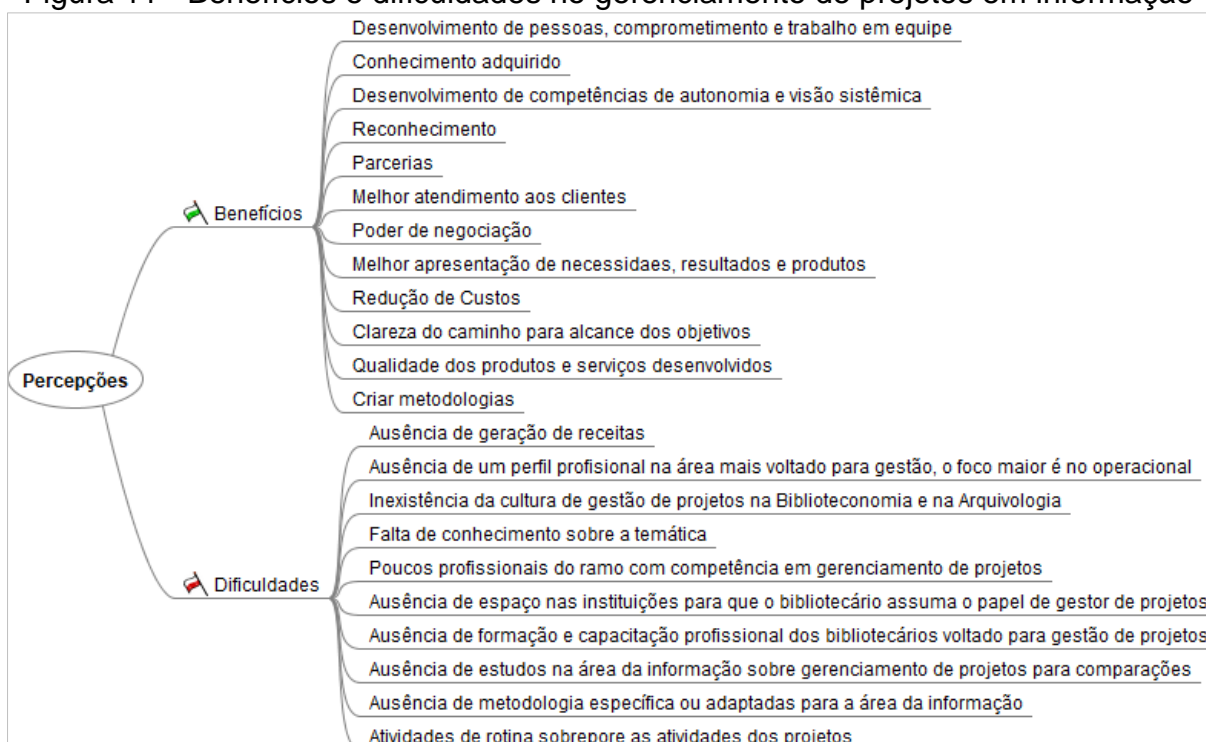
No que diz respeito a abrangência dos projetos identificou-se que a maioria está ligada a própria instituição que trabalham, o que pode favorecer a falta da visão de cliente como algo favorável a busca da qualidade nos projetos; ainda, relata-se que a maioria desses bibliotecários informou haver equilíbrio ou priorização dos projetos em relação as atividades de rotina, o que pode estar relacionado com a forma e maturidade com que as organizações que atuam estão trabalhando com o gerenciamento de projetos.

Quanto aos fatores de sucesso que mais impactam os projetos na percepção dos bibliotecários tem-se: comunicação, comprometimento e engajamento da equipe, definição e alinhamento de escopo e seu monitoramento. Elementos relacionados diretamente aos benefícios que o gerenciamento de projetos favorece, conforme tratado no item a seguir.

4.3 PERCEPÇÕES

Por fim, a última questão teve como foco saber quais os benefícios e dificuldades percebidos por esses profissionais no gerenciamento de projetos na área da informação. Assim, ao analisar os dados elencou-se os benefícios e dificuldades mais recorrentes nas respostas.

Figura 11 - Benefícios e dificuldades no gerenciamento de projetos em informação



Fonte: dados da pesquisa (2019).

O desenvolvimento de pessoas, comprometimento e trabalho em equipe foi apontado como um desses benefícios, conforme também identifica Darko-Ampem (2006), ao relatar o uso de princípios de gerenciamento de projetos para conversão catalográfica na Biblioteca Setorial da Faculdade de Engenharia da Universidade de Botswana. O autor coloca que esse comprometimento se dá devido a possibilidade de interdisciplinaridade da equipe e o foco no objetivo, o que é uma característica dos projetos. Assim, o gerenciamento voltado para um objetivo comum permite maior confiança e satisfação no trabalho em equipe, além de possibilidades de melhoria de habilidades e competências.

Sendo esse apontamento semelhante a outros benefícios identificados na presente pesquisa: conhecimento adquirido, relatado pelo participante R.3 “ajudam

em traduzir o conhecimento tácito para o explícito”, e o desenvolvimento de competências de autonomia e visão sistêmica. Estas, que também podem estar atreladas a característica da interdisciplinaridade da equipe de projetos, conforme Bee e Bee (1997).

Alguns dos benefícios citados pelos bibliotecários podem ser identificados também no *benchmarking* realizado pelo PMI em 2010 no Brasil, como melhoria de qualidade nos resultados dos projetos, aumento da satisfação do cliente e redução nos custos relacionados aos projetos.

Kerzner (2006) também aponta a proximidade em relação aos clientes como um dos benefícios proporcionados pelo gerenciamento de projetos. O que nos leva a Anunciação (2009) ao sinalizar que toda a arquitetura do projeto deve ser voltada para o cliente, pois este é quem ditará o sucesso das organizações, logo, a sua satisfação é primordial. Considerando as fases do ciclo de vida projetos (PMI, 2017) vê-se que sua estrutura permite o envolvimento do cliente em diferentes etapas dos projetos, como afirma Tomaselli e Siqueira (2016), ao defender o envolvimento do cliente também nas etapas de planejamento e monitoramento do projeto.

Assim, ao considerar a atuação do bibliotecário em uma unidade de informação, este, ao ter como foco o sucesso do projeto e compreender que a satisfação do cliente é majoritária, deve então, buscar conhecer profundamente quem é o cliente de cada projeto que está desenvolvendo em sua unidade de informação. O que o levará a reconhecer o usuário ou interagente da unidade de informação como seu cliente, e essa conotação leva a considerar a relevância dos estudos de usuário na Biblioteconomia. Afinal, o gerenciamento de projetos faz uso de técnicas tradicionais da administração, no entanto, o seu diferencial é a abordagem orientada a um objetivo específico e a metodologia a ser aplicada para tal.

E esse olhar quanto a satisfação do cliente, leva a outro benefício já citado, que é a qualidade do produto ou serviço elaborado, pois esse pode ser um dos fatores de medição da qualidade do projeto, ainda podendo ser considerado o fator de maior peso. Observou-se que um dos participantes (R. 20) afirmou como um dos benefícios relacionados a qualidade, o profissionalismo. Infere-se que isto pode ser possível pela integração de diferentes elementos permitida pelo gerenciamento de projetos, sua estrutura e suas metodologias. Mas, ressalta-se que estas só

alcançarão a qualidade se seus elementos forem bem gerenciados, o que para Tomaselli e Siqueira (2016), envolve experiência.

A redução de custos é outro benefício apontado no *benchmarking* do PMI (PMI, 2010) e aqui também identificado. Isso já era observado por Valauskas (1998) ao relatar o uso de um *software* para o gerenciamento de projetos em biblioteca. Onde descreve que o uso de tal *software* permitiu melhor mensuração e percepção dos recursos necessários, sendo eles financeiros, humanos e de prazo, a partir da visualização possível por meio do *software* da completude das necessidades e possibilidades de alocação desses mesmos recursos para garantia do objetivo estabelecido no projeto. Sendo este relacionado a outro benefício identificado por Vargas (2009), a otimização na alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários.

Observa-se que não foram apontados por essa amostra como benefícios do gerenciamento de projetos a organização da informação para tomada de decisão e documentação, como elencados por Vargas (2009). O que talvez não seria o esperado, justamente por serem profissionais da informação, onde a gestão da informação para tomada de decisão e organização documental devem fazer parte de seu currículo.

Quanto às dificuldades identificadas, pode-se perceber uma predominância em relação a capacitação e perfil profissional do bibliotecário para atuação com gerenciamento de projetos, por não terem uma formação ou perfil voltado para habilidades gerenciais, como Souto (2005) discorre. No entanto, a necessidade dessa mudança de perfil e aquisição da competência em gerenciamento de projetos passa a ser mais uma vez percebida, além dos apontamentos de Cobo-Serrano e Arquero-Avilés (2017), Spudeit e Fenherof (2017), Valentim (2004) e MEC (2001).

Valeriano (2005) explica como a cultura organizacional contribui para a maturidade do gerenciamento de projeto. De acordo com o PMI (2017) os fatores ambientais também são determinantes para a evolução ou sucesso do ciclo de vida dos projetos. Esses elementos podem ser observados nas dificuldades aqui apontadas sobre a ausência da cultura do gerenciamento de projetos na área da informação e falta de espaço nas instituições para que o bibliotecário atue com gerenciamento de projetos.

Logo, somando a cultura organizacional, os fatores ambientais e ausência de formação e capacitação dos bibliotecários quanto ao gerenciamento de projetos,

identifica-se uma lacuna profissional mercadológica a ser sanada. O que pode favorecer a evidência de outra dificuldade identificada, a falta de estudos na área para servir como fundamento para comparação e norteamento quanto a gestão de projetos na área biblioteconômica. Levando-nos a afirmação de Monteiro (2006) sobre a ausência de estudos quanto aos profissionais da informação e o gerenciamento de projetos.

Do mesmo modo a ausência de metodologias específicas para a área da informação também pode ser uma evidência da falta de maiores estudos quanto a temática ou a falta de divulgação de relatos de experiências, corroborando para a necessidade de mais pesquisas e publicações sobre gerenciamento de projetos na Biblioteconomia. Vê-se que um dos benefícios apontados foi a possibilidade de criar metodologias. Considerando a abordagem ágil que permite maior flexibilidade de escopo, e como Kerzner (2006) coloca, que cada instituição deve desenvolver sua própria metodologia, percebe-se a partir desse apontamento, um terreno fértil para trabalho e pesquisa na Biblioteconomia.

Diante dos dados apresentados, quanto às percepções dos bibliotecários sobre a atuação com gerenciamento de projetos, pode-se notar que os benefícios relatados relacionam-se diretamente aos fatores de sucesso apresentados no item anterior. Os benefícios identificados foram: desenvolvimento de pessoas, comprometimento e trabalho em equipe, conhecimento adquirido, desenvolvimento de competências e autonomia e visão sistêmica, reconhecimento, parcerias, melhor atendimento aos clientes, poder de negociação, melhor apresentação de necessidades, resultados e produtos, redução de custos, clareza no caminho para alcance dos objetivos, qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos e possibilidade de criação de metodologias. Observa-se que majoritariamente os benefícios apontados por esses profissionais confere com a literatura de gerenciamento de projetos, não havendo a identificação de nenhum benefício a ser considerado exclusivo na Biblioteconomia.

Também foram apontadas as principais dificuldades percebidas na atuação bibliotecária com o gerenciamento de projetos, são elas: ausência de geração de receitas, ausência de um perfil profissional na área mais voltado para gestão, inexistência da cultura de gerenciamento de projetos na Biblioteconomia e na Arquivologia, falta de conhecimento sobre a temática, poucos profissionais do ramo com competência em gerenciamento de projetos, ausência de espaço nas

instituições para que o bibliotecário assuma o papel de gerente de projetos, ausência de formação e capacitação profissional dos bibliotecários voltado para o gerenciamento de projetos, ausência de estudos na área da informação sobre gerenciamento de projetos para comparações e ausência de metodologias específicas o adaptadas para a área da informação. Observa-se que as dificuldades apresentadas podem ser vistas como oportunidades para expansão da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos, bem como pesquisas quanto a temática.

4.4 ANÁLISE DA MATURIDADE DA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A partir dos dados descritos e discutidos no item anterior, pode-se analisar como se encontra a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos no Brasil quanto às etapas para alcance dessa maturidade a partir da adaptação de Kerzner (2006).

Etapa 1 – Reconhecimento: nessa primeira fase os bibliotecários devem reconhecer a importância e a necessidade do gerenciamento de projetos no seu campo de atuação.

A primeira etapa consiste no reconhecimento da importância e da necessidade do gerenciamento de projetos no seu campo de atuação, isto pode ser observado por meio de alguns aspectos das práticas e das percepções descritos anteriormente, como o entendimento dos possíveis benefícios proporcionados pelo gerenciamento de projetos e a demanda pelo gerenciamento de projetos na Biblioteconomia.

Vê-se que a maior parte dos bibliotecários pesquisados apontou benefícios já aceitos na área do gerenciamento de projetos, sendo eles: desenvolvimento de pessoas, comprometimento e trabalho em equipe; conhecimento adquirido; desenvolvimento de competências de autonomia e visão sistêmica, reconhecimento, parcerias, melhor atendimento aos clientes, poder de negociação, melhor apresentação de necessidades, resultados e produtos, redução de custos, clareza

do caminho para alcance dos objetivos, qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos e a criação de metodologias.

Isso leva ao entendimento de que esses profissionais reconhecem que o uso do gerenciamento de projetos na sua área de atuação pode contribuir positivamente por meio dessas possibilidades.

Assim como, ao observar que as instituições estão demandando a aplicação do gerenciamento de projetos nas áreas da informação e que a partir dessa demanda esses bibliotecários passaram a ter contato com o gerenciamento de projetos, entende-se que isso colabora para o reconhecimento da necessidade do gerenciamento de projetos no ambiente informacional.

Logo, pode-se dizer que de acordo com a amostra estudada a atuação bibliotecária com gerenciamento de projeto encontra-se adequada quanto a primeira etapa para maturidade dessa atuação, a etapa do reconhecimento.

Etapa 2 – Ambientação: Nessa fase é preciso que os bibliotecários estejam inseridos em um ambiente cuja cultura em gerenciamento de projetos exista ou esteja em evolução.

A segunda etapa consiste na inserção de bibliotecários em ambientes cuja cultura em gerenciamento de projetos exista ou esteja em evolução, o que pode ser analisado a partir dos aspectos culturais descritos e discutidos anteriormente quanto as práticas de gerenciamento de projetos pelos bibliotecários componentes da amostra.

Apesar da maioria dos/as bibliotecários/as pesquisados terem identificado a existência da cultura de gerenciamento de projetos na instituição que trabalham, também foram identificadas respostas negando essa existência ou apontando não haver clareza dela.

Diante dessa inconsistência pode-se afirmar que esta etapa para maturidade em gerenciamento de projetos na atuação bibliotecária não está totalmente adequada. Já que o próprio bibliotecário não consegue identificar a existência dessa cultura, partindo do pressuposto da etapa anterior, de que ele reconhece a importância e a necessidade do gerenciamento de projetos na sua área, logo, entende-se como um déficit ou uma lacuna a ser preenchida nessa etapa.

Ao considerar a participação da alta administração na cultura de gerenciamento de projetos observou-se outras inconsistências. Um mesmo respondente que afirmou não existir a cultura de gerenciamento de projetos na instituição que se encontra, afirmou que a participação da alta direção para o desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos ocorre por meio da verificação de resultados. Presume-se aqui que nesse caso pode não haver uma cultura de gerenciamento de projetos consolidada na instituição, mas que a alta direção de alguma forma procura contribuir para isso.

Como visto com Valeriano (2005) a forma que cada instituição e sua alta administração contribuem para a cultura de gerenciamento de projetos é diversa.

Esse direcionamento pode ser alinhado por meio das respostas de outros participantes que afirmaram não ter claramente a cultura de gerenciamento de projetos na instituição que se encontram, mas que consideram haver uma tentativa da alta direção em contribuir, seja na participação da equipe ou com grupos de trabalhos para existência da cultura de gerenciamento de projetos.

Quanto à ambientação, ao considerar que a maior parte desses bibliotecários estão em instituições públicas, e estas possuem características diferentes do gerenciamento de projetos na administração privada, supõe-se que esse pode ser um fator colaborativo para dificuldade da percepção clara sobre a cultura do gerenciamento de projetos.

Desse modo, entende-se que de acordo com a amostra estudada da atuação bibliotecária com gerenciamento de projeto encontra-se parcialmente adequada quanto a segunda etapa para maturidade dessa atuação, a etapa de ambientação.

Etapa 3 – Aplicação: Nessa fase, somado aos elementos das duas fases anteriores, colocam o bibliotecário já integrante de equipes de projeto, com uso de metodologias para o gerenciamento do projeto, juntamente com as ferramentas, técnicas, *softwares* e documentação necessária para tal.

A terceira etapa envolve mais elementos para sua consistência. Primeiramente, é preciso que o bibliotecário seja integrante de uma equipe de projetos, o que pode ser constatado por meio da referida pesquisa, conforme apresentado no gráfico 7; ainda que esses bibliotecários estejam em funções diferentes.

Segundo, é necessário que se faça uso de metodologias de gerenciamento de projetos. Aqui, foi possível perceber que apesar desses profissionais afirmarem estarem em instituições com a cultura de gerenciamento de projetos, quase metade dos respondentes também afirmaram não fazer uso de nenhuma metodologia.

Já quanto as ferramentas e técnicas foram poucos que afirmaram não fazer uso de nenhuma ferramenta e técnica. Constatou-se que as ferramentas e técnicas mais utilizadas são clássicas no universo da gestão.

Quanto ao uso de *softwares* também verificou-se que parte significativa não faz uso de nenhum *software* ou aplicativo, considerado elemento essencial para monitoramento do projeto, proporcionando melhor tomada de decisão para alcance do sucesso dos projetos.

Quanto a documentação necessária é interessante notar que não houve nenhum item sem marcação, todos os tipos de documentos apontados são utilizados por pelo menos um dos bibliotecários. No entanto, ainda que em um quantitativo menor, também observou-se bibliotecários que afirmaram não fazer uso de nenhum documento.

Ora, percebe-se então uma dissonância no uso desses elementos que configuram a terceira etapa para alcance da maturidade em gerenciamento de projetos, ao mesmo que há uso deles não se pode considerar como predominante, logo entende-se que esta etapa encontra-se parcialmente adequada para alcance da maturidade na atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos.

Etapa 4 – Maturidade: Somado aos elementos das fases 1, 2 e 3, aqui o bibliotecário já deve assumir a função de gerente de projetos, monitorando e controlando os projetos. Assim é necessário que este, tenha uma formação voltada para tal, que envolve especializações e certificações na área. Somado a experiência o permite capacitar outros profissionais quanto ao gerenciamento de projetos.

A quarta e última etapa é a própria maturidade, onde verifica-se se a atuação do bibliotecário com gerenciamento de projetos pode ser considerada madura. Essa maturidade aqui é entendida como estado de completude consolidado por meio de etapas estruturadas com pré-requisitos que visam um benefício local e global, ou seja, a atuação bibliotecária será considerada madura caso atenda aos pré-

requisitos de cada etapa, e assim possibilite benefícios locais, ou seja, no ambiente que o bibliotecário está trabalhando com projetos e globais, a toda comunidade bibliotecária. Entende-se que uma atuação madura permitirá melhores resultados nos produtos e serviços criados, economia de recursos e melhor capacitação profissional.

Então, para que se diga que a atuação bibliotecária está totalmente adequada à etapa de maturidade, as etapas anteriores precisam ter sido consideradas no mesmo quesito, já que a maturidade envolve esse escalonamento para alcançar o estado de completude. Portanto, entende-se que existe uma prerrogativa de que a última etapa não poderá ser considerada totalmente adequada.

No entanto, para que a última etapa seja considerada adequada é preciso que o bibliotecário se enquadre na função de gerente de projetos; na respectiva amostra constatou-se que parte significativa dos bibliotecários/as afirmaram estar na função de gerentes de projeto.

Desses onze bibliotecários/as que se identificaram na função de gerentes de projetos, três deles afirmaram não ter realizado nenhum curso relacionado ao gerenciamento de projetos o que é outro pré-requisito para adequação a referida etapa.

Também observou-se que nenhum dos bibliotecários gerentes de projeto possuem algum tipo de certificação quanto a essa experiência, o que leva ao entendimento da falta de capacitação profissional quanto ao gerenciamento de projetos. Esta, que é uma das dificuldades elencadas nas percepções da amostra pesquisada, corroborando com a afirmação de Hackman e Loebe (2017) e Revel (2010) sobre os bibliotecários tornarem-se gerentes acidentais; já que são alocados nessa função sem nenhum tipo de treinamento ou capacitação, ainda, somado ao fator de que esses bibliotecários tiveram o início de sua experiência com gerenciamento de projetos por uma demanda institucional.

Diante do exposto, foi possível retratar a atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos no Brasil. Compreende-se que esta encontra-se imatura, tendo mais solidez apenas na etapa inicial de reconhecimento da relevância do gerenciamento de projetos para a área, apesar de ser vista como uma das possibilidades de atuação e competência exigida aos bibliotecários.

Para que essa atuação se solidifique nas demais etapas para alcance da maturidade em gerenciamento de projetos é necessário que esses profissionais

contribuam para a cultura do gerenciamento de projetos nas instituições que atuam. Ainda que estas sejam dos setores públicos e estes passem por mais entraves nessa ambientação, ou seja, precisam disseminar o reconhecimento que já possuem quanto ao gerenciamento de projetos ao demais integrantes do departamento ou setor que se encontram.

Entende-se como necessário o uso de metodologias, ferramentas e técnicas, *softwares* a fim de obterem domínio sobre essas práticas para melhor planejamento, monitoramento e controle dos projetos considerando os fatores que impactarão no sucesso dos mesmos.

Igualmente importante é a busca de capacitação quanto aos elementos que compõe o gerenciamento de projetos por meio de cursos de especialização e certificações, assumindo assim, a função de gerentes de projetos não mais acidentais, mas com uma formação direcionada a esse objeto.

Isso os leva a ter uma postura empreendedora de sua atuação. O que os torna menos dependentes do que é fornecido pelo ambiente que estão inseridos, passando a antever necessidades e oportunidades.

Uma oportunidade de empreender quanto ao gerenciamento de projetos na Biblioteconomia é desenvolvimento de metodologias específicas para a área, também sendo possibilidade de futuros estudos e pesquisa. Pode-se ter como ponto de partida um direcionamento às metodologias ágeis, como visto ser predominante o uso na área.

Por outro lado, sabe-se que isso não depende apenas do bibliotecário, quando se trata de atuação profissional deve-se considerar outros componentes relacionados a formação e as condições de trabalho. Assim, as instituições de ensino de Biblioteconomia podem promover cursos de capacitação com enfoque no gerenciamento de projetos, como também disciplinas que trabalhem mais nessa direção, as quais tiverem em seus planos pedagógicos o viés gerencial na formação do bibliotecário.

Com a finalidade de auxiliar e nortear os bibliotecários para alcance da maturidade no gerenciamento de projetos, foi elaborado a partir dos resultados obtidos na pesquisa, uma Cartilha de Maturidade em Gerenciamento de Projetos para Bibliotecários apresentado no Anexo B³², que consiste no caminho descrito a

³² Destaca-se que este guia foi um dos trabalhos aceitos para apresentação no 9º Congresso Internacional de Design da Informação que acontecerá de 11 a 14 de novembro de 2019 em Belo

seguir, de acordo com a Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos³³:

Reconhecimento - O primeiro nível da Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito ao reconhecimento que os bibliotecários devem possuir quanto a importância e a necessidade do gerenciamento de projetos no seu campo de atuação. Para isso precisam compreender os conceitos de gerenciamento de projetos, seus benefícios e possibilidades de aplicação em unidades de informação, bem como em projetos informacionais.

Ambientação - O segundo nível da Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito a cultura de gerenciamento de projetos desenvolvida no ambiente de trabalho desses profissionais. Estes, já cientes dos conceitos concernentes ao nível anterior, deverão participar e promover a cultura de gerenciamento de projetos entre seus pares e superiores. Caso, encontrem-se em instituições que já possuem a cultura de gerenciamento de projetos devem contribuir para sua evolução e consolidação.

Aplicação - O terceiro nível da Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito à aplicação de boas práticas em gerenciamento de projetos. Nessa fase, o bibliotecário já conhecedor dos conceitos e possibilidades do uso do gerenciamento de projetos em seu ambiente de trabalho, além de promover essa cultura deverá tornar-se integrante de equipes de projeto. Ou seja, em seu local de trabalho, a abordagem por projetos já deverá ter iniciado (isso deve ocorrer durante a promoção da cultura de gerenciamento de projetos).

E para que os projetos possam se desenvolver a fim de alcançarem o sucesso de seus objetivos, é necessária a aplicação de metodologias, juntamente com as ferramentas, técnicas, *softwares* e documentações de acordo com as abordagens definidas.

A definição da metodologia a ser utilizada é um momento muito importante que deverá levar em conta as características do tipo de produto ou serviço a ser desenvolvido e a cultura da instituição. Cada vez mais a abordagem ágil tem ganhado território, devido à sua flexibilidade, permitindo maior adaptabilidade às

mudanças, favoráveis a ambientes dinâmicos. De acordo com pesquisas realizadas quanto a Biblioteconomia e o Gerenciamento de Projetos, observa-se uma preferência por essa abordagem na área.

Maturidade - O quarto e último nível da Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito aos elementos finais para composição desta. Para conquistar esse nível, o/a bibliotecário/a precisa adquirir experiência nas rotinas de projetos, passando a assumir a função de gerente de projetos, durante todo o ciclo de vida do projeto: início, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento.

Para isso, é preciso que este tenha uma formação específica que envolve especializações e certificações na área. Ou seja, o/a bibliotecário/a deve buscar capacitações específicas quanto ao gerenciamento de projetos, principalmente as certificações na área. Estas são requisitos importantes na alocação de gerentes de projetos tanto na esfera pública quanto privada. Atualmente há um grande déficit de bibliotecários certificados em gerenciamento de projetos.

Somando assim, a experiência para capacitar outros bibliotecários no que cerne a referida atuação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral conhecer a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, a fim de verificar a maturidade dessa atuação. Vê-se que o objetivo proposto foi alcançado. Mediante os dados levantados na pesquisa e sua análise foi possível identificar diferentes aspectos da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos no Brasil ainda não desbravados pela literatura da área. A partir da categorização estabelecida foi possível analisar a sua configuração e verificar as fases de maturidade da atuação: reconhecimento; ambientação; aplicação e maturidade, o que permitiu concluir que a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos encontra-se imatura.

A imaturidade diz respeito a fase de determinado objeto que ainda não alcançou seu grau de completude, tendo como consequências possíveis perdas e desperdícios. Aplicando esse entendimento na atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, pode-se dizer que a imaturidade, neste caso, ocasiona insucessos nos projetos que esses profissionais estão a frente. Isso ocorre pelas seguintes razões: não se tem domínio completo sobre seus componentes, o que propicia prejuízos no cumprimento de prazos; insustentabilidade de recursos financeiros; comprometimento da qualidade dos produtos e serviços a serem entregues; falhas de comunicação entre os integrantes da equipe do projeto e demais partes interessadas; ausência de referências na literatura da área e conseqüentemente, ausência da cultura de gerenciamento de projetos na área.

Para atender o objetivo geral foi necessário caracterizar os bibliotecários que possuem experiência com o gerenciamento de projetos no país. Isso foi possível por meio do mapeamento realizado nas indicações de pares, busca em grupos e associações de profissionais da área e mídias sociais com a identificação de competências relacionadas ao gerenciamento de projetos. A caracterização dos bibliotecários permitiu também traçar o perfil desse profissional, conforme descrito no item 4.1.

Para conhecer a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos e a sua maturidade foi necessário identificar as práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por esses bibliotecários, o que foi possível por meio da fundamentação teórica; levantamento bibliográfico e dados levantados pelo instrumento de coleta de dados quanto ao início de sua experiência com o

gerenciamento de projetos; situação da cultura de gerenciamento de projetos em seu ambiente de trabalho; uso de metodologias; ferramentas e técnicas; *softwares*; documentos; certificações; abrangência de seus projetos; prioridade em relação as atividades de rotina e os fatores contribuintes para o sucesso dos mesmos. Com relação às práticas, o diagnóstico feito permitiu identificar variedades e dissonâncias suficientes que contribuíram para conclusão da imaturidade da atuação bibliotecária com o gerenciamento de projetos.

Outro fator determinante para conhecer a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos e a sua maturidade foi verificar as percepções dos bibliotecários quanto ao gerenciamento de projetos em sua área de atuação. A partir dessas percepções foi possível listar os benefícios e as dificuldades relatados pelos profissionais pesquisados; destacando-se as dificuldades como oportunidades para estudo e atuação na área. Essas percepções também contribuíram para o entendimento de que a etapa de reconhecimento quanto a maturidade da atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos é a mais consolidada.

Por último, a fim de contribuir com o amadurecimento da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, propôs-se uma ferramenta, cuja apresentação se dá de forma simples e objetiva. A ferramenta criada é, portanto, um documento que auxilia o bibliotecário no alcance da maturidade no gerenciamento de projetos apontando um caminho para tomada de decisão e ações que deve buscar desenvolver até que se conquiste o nível mais alto do degrau da escada de maturidade em gerenciamento de projetos.

A relevância da presente pesquisa e o produto criado se configura pelo seu ineditismo na área da Biblioteconomia no Brasil, podendo ser, ainda, um recurso de apoio em disciplinas relacionadas à gestão nos cursos de graduação de Biblioteconomia; bem como em pós-graduações e até mesmo para instituições que queiram investir e auxiliar seus bibliotecários nesse aperfeiçoamento profissional.

Essa pesquisa contribuiu de forma exploratória na lacuna identificada na literatura quanto ao perfil dos bibliotecários que atuam com o gerenciamento de projetos no país, bem como suas práticas e percepções quanto ao objeto de estudo. Obviamente, esse estudo não se propôs a abarcar todos os elementos referentes a atuação com gerenciamento de projetos e conhecê-los em profundidade; haja vista que para isso é necessário que se realizem mais pesquisas que aprofundem os atributos específicos levantados aqui, como: cultura, metodologias, técnicas e

ferramentas, cursos de formação e capacitação. O intuito principal dessa pesquisa era explorar uma temática pouco documentada ainda na Biblioteconomia e Ciência da Informação servindo como material básico de onde partirão outros estudos interpretativos.

Para futuras pesquisas são sugeridos estudos que abordem os cursos de Biblioteconomia que oferecem disciplinas voltadas ao gerenciamento de projetos; semelhanças e diferenças da cultura de projetos em ambientes informacionais de diferentes setores (público e privado); relações entre as metodologias de gerenciamento de projetos e ferramentas e técnicas na Biblioteconomia; fatores de sucesso de projetos em unidades de informação e sua relação com a cultura institucional; formação desses profissionais e desenvolvimento de metodologias adaptadas à projetos informacionais e aos diferentes tipos de unidades de informação.

Com relação às dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, destaca-se: a complexidade de eleger os elementos prioritários para desbravar uma área pouco pesquisada na Biblioteconomia brasileira, ainda mais por tratar-se de um objeto que envolve integração e complexidade de vários componentes. A coleta de dados por meio do uso de questionário foi um grande desafio, devido a busca para alcançar o equilíbrio da suficiência de dados necessários para a pesquisa, sem tornar a sua aplicação enfadonha para o participante; no entanto, há ciência de que essas são características de riscos e desvantagens intrínsecas ao uso de questionário.

REFERÊNCIAS

ALBINO, R.; SOUZA, C.; PRADO, E. Benefícios alcançados por meio de um modelo de gestão Ágil de projetos em uma empresa de jogos eletrônicos. **Revista de Gestão e Projetos**, v.5, n.1, p. 15–27, 2014.

ALLARD, S.; MACK, T.R.; FELTNER-REICHERT, M. The librarian's role in institutional repositories: A content analysis of the literature. **Reference Services Review**, v. 33, n. 3, p. 325-336, 2005. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00907320510611357>. Acesso em 18 mar. 2018.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. *BiblioCanto*, v. 2, n. 1, p. 70-82, 27 dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625>. Acesso em 12 mar. 2019.

ARAÚJO, Evandro N.; ROCHA, Elisa Maria P. Trajetória da sociedade da informação no Brasil: proposta de mensuração por meio de um indicador sintético. **Ci. Inf.** [online]. 2009, v. 38, n. 3, p. 9-20. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652009000300001&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 16 fev. 2018.

BARBA, S.; PERIN, J. Great expectations: how digital project planning foster collaboration between academic libraries and external entities. **Texas Library Journal**, v.85, n.2, p.56-59.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; SILVA, Carla Maria T. de S. C da; FREITAS, Kellem Andrezza de Araújo. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. Disponível em: <http://dici.ibict.br/archive/00000696/01/T036.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Ed. 70, 2016.

BELL, D. **O advento da Sociedade Pós-Industrial**: uma tentativa de previsão social. São Paulo: Cultrix, 1973.

BELL, D. **The Social Framework of the Information Society**. [s. n.],[s. l.], 1980.

BLACK, Kirsten. **Project Management for Library and Information Service Professionals**. London: Aslib, 1996. 55 p. ISBN 0851423663.

BOERES, Sonia Araújo de Assis. **Competências necessárias para equipes de profissionais de preservação digital**. 2017, 293 f., il. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/24354>. Acesso em: 9 jan. 2018.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Superior. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Biblioteconomia**. Brasília: MEC/SESu, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPg 2011-2020**. Brasília, DF: CAPES, v. 1, 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação brasileira de ocupações**. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 30 mar. 2018.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais**: Revista Interinstitucional de Psicologia, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2017.

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

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CASAES, Júlio César Costa. **Gestão do conhecimento estratégico aplicada a escritórios de projetos corporativos do Distrito Federal**. 2012. 149 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/11186>. Acesso em 19 jan. 2018.

CASTELLS, Manuel. **Nuevas perspectivas críticas en educación**. Barcelona: Paidós, 1994, 206 p.

CHEN, L.; CHEN, X. How to manage library projects with Trello. **Computers in Libraries**, v.37, n.4, 2017. Disponível em: <https://www.questia.com/magazine/1G1-491842141/how-to-manage-library-projects-with-trello>. Acesso em 19 jan. 2019.

COBO-SERRANO, S.; ARQUERO AVILÉS, R.; Academic Librarians and Project Management: an international study. **Libr. Aca.**, Baltimore, v. 16, n. 3, p. 465-475, 2016.

COBO-SERRANO, S.; ARQUERO AVILÉS, R. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos. **Rev. Gen. Inf. Doc.**, Madrid, v. 27, n. 1, p. 247-260, 2017.

CORRÊA, E. C. D. Usuário, não! Interagente: proposta de um novo termo para um novo tempo. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 19, n.41, p. 23-40, set./dez., 2014. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2014v19n41p23>. Acesso em: 15 jul. 2018.

CUNHA, M. V. O papel social do bibliotecário. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 8, n. 15, p. 41-46, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2003v8n15p41>. Acesso em 24 mar. 2019.

CRUZ, Fabio R. **Scrum e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DARKO-AMPEM, K. Retrospective conversion of serials and card catalogue records. **Library Management**. v.27, n.3, p.121-134. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01435120610652879>. Acesso em 19 mar. 2018.

DAWSON, R.; DAWSON, C. Practical proposals for managing uncertainty and risk in project planning. **International Journal of Project Management**, 16(5), 299-310. 1998. Disponível: [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00059-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00059-8). Acesso em: 18 jan. 2019.

DDC. The Design Ladder. **Centro de Design da Dinamarca**. Disponível em: <http://www.seeproject.org/casestudies/Design%20Ladder>. Acesso em: 30 jan.2019.

DELUIZ, Neise. 2001. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na Educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**. Número Especial (março de 2001). Disponível: http://www.bahiana.edu.br/CMS/Uploads/O%20modelo%20das%20competencias%200profissionais%20N_Deluz.pdf. Acesso em: 12 fev. 2018.

DIDEROT, D.; D'ALEMBERT, J.R. **L'encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers**. Paris: Flammarion, 1993, p.212.

DIAS, Maria Matilde Kronka et al. Capacitação do bibliotecário como mediador do aprendizado no uso de fontes de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1-16, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2070/2200>. Acesso em 22 mar. 2019.

DOHE, Kate; PIKE, Robin. Integration of project management techniques in digital projects. 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. 151-166. 2018.

DULOCK, M.; LONG, H. Digital collections are a sprint, not a marathon: adapting Scrum project management techniques to library digital initiatives. **Information Technology and Libraries**, v.34, n.5. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.6017/ital.v34i4.5869>. Acesso em 23 mar. 2018.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EUROPEAN Council of Information Associations (ECIA). **Referencial Europeu de Informação e Documentação**. Lisboa: Edições INCITE, 2001. Disponível em: https://www.eseig.ipp.pt/documentos/doc_noticias/EuroReferencial_P.pdf. Acesso em: 22 abr. 2018.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003.

FERREIRA, Rubens da Silva S. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 36-41, jan./abr. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652003000100004&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 07 fev. 2018.

FIGUEIREDO, M. A. C. de; SOUZA, R. R. Aspectos profissionais do bibliotecário. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação**. Florianópolis, v.12, n. 24, p. 10-31, 2º sem. 2007.

FINOCCHIO JR, J. **Project Model Canvas: Gerenciamento de Projetos sem burocracia**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FONSECA, E. N. **Introdução à biblioteconomia**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos. 2007. 153 p.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2018.

FRAME, J. D. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

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.

GATTONI, R. L. S. C. O. Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação: um caso prático. **Perspectivas em Ci. Inf.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/15518>. Acesso em: 12 Jan. 2018.

GOMES, C. F.; YASIN, M. M.; LISBOA, J. V. (2008). Project management in the context of organizational change. **The International Journal of Public Sector**

Management, Bradford, v. 21, n. 6, p. 573-585. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09513550810896479>. Acesso em 03 abr. 2019.

GRAY, N. S. Behavior competencies: a model for professional development: are they really important to good project management? In: Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, Nashville, 2001. **Proceedings**. Nashville, PMI, 2001. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/behavior-competencies-professional-development-good-management-7897>. Acesso em 02 mai. 2018.

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

HAGUETE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 224 p.

HINES, Samantha Schmehl. Common roots, different systems: project management and librarianship. 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. 37-70. 2018.

HIGHSMITH, J. **Agile project management**: creating innovative products. Boston: Addison-Wesley. 2004.

HIGHSMITH, J. **Gerenciamento ágil de projeto**: criando produtos inovadores. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.

HOLANDA, C.; NASCIMENTO, A. Bibliotecário: gestor das unidades de informação. In: ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIENCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO DA REGIÃO SUL, 12., 2010, Porto Alegre. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: UFRGS, 2010. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/node/127>. Acesso em: 24 jun. 2019.

HORWATH, J. A. How Do We Manage? Project Management in Libraries: An Investigation. Partnership: **The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research**, v.7, n.1, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.21083/partnership.v7i1.1802>. Acesso em 12 mar. 2018.

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

KEELLING, R. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

KERZNER, Harold. **In Search of Excellence in Project management**: successful practices in high performance organizations. New York: Van Nostrand Reinhold, 1998.

KERZNER, Harold. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling and controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.

KHURSHID, Zahiruddin. Managing a library automation project. **Aslib Proceedings**, v. 48, n.1, p.23-28. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/eb051406>. Acesso em 19 mar. 2018.

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; MACCARI, E. A. N. A gestão de projetos como apoio ao processo de produção de um periódico científico. **RDBCI**, Campinas, v. 13, n. 3,. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/27454>. Acesso em: 15 jan. 2018.

LOUREIRO, M. F.; JANNUZZI, P. de M. Profissional da informação: um conceito em construção. **Transinf.**, Campinas, v. 2, n. 17, p.123-151, maio/ago., 2005. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/696/676>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

LU, W. A.; SHEN, L. C.; YAM, M. C. Critical success factors for competitiveness of contractors: China study. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 134, n. 12, p. 972-982, 2008.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MARKERT, Werner. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educ. Soc.** [online]. 2002, v. 23, n. 79, p.189-211. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302002000300010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 02 mar. 2018.

MARTINS, H. C.; et al. Efetividade do gerenciamento de projetos utilizando ferramentas da web 2.0 e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17, 2016. Salvador. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2880>. Acesso em: 12 abr. 2018.

MASSIS, B. E. Project management in the library. **New Library World**, v. 111, N. 11-12, p. 526-529. 2010.

MASON, R.O. What in an information Professional? **JELIS**, Toronto, v. 31, n. 2, p.122-138, 1990. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ418632>. Acesso em 15 jan. 2018.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. Tradução de Nicolás Nejimi Campanário. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

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

McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, p. 1-14, jan. 1973. Disponível em: <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0034092>. Acesso em: 20 mar. 2018.

McCREADY, Kate; CLARK, Kirsten. Academic library implementation of project management standards. 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. 133-150. 2018.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2009.

MIKHEEV, Vladimir; PELLIS, David L. A Terceira Onda: um novo paradigma de gerenciamento de programa e projetos. **Mundo PM**, Rio de Janeiro, n. 8, p. 31 -41, abr./mai. 2006.

MIRABILE, R. J. **Everything You Wanted to Know About Competency Modeling**. Training & Development, v. 51. n. 8, 1997.

MONTEIRO, Nabor A. **Gestão da informação e aprendizagem organizacional na gestão de projetos empresariais**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 103 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2006. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp023332.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2018.

MORAIS, M. O.; GLÓRIA, I. Jr.; COSTA NETO, P. L.; GONÇALVES, R. F. Análise de um projeto de inovação tecnológica e o uso da abordagem Canvas. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v.8, n.1, p. 14-26. 2017. Disponível em: <http://www.ijopm.org/index.php/IJOPM/article/view/299>. Acesso em 22 mar. 2019.

OECD, Oslo Manual. **Guidelines for Collection and interpreting innovation**. 3. ed. OECD Publications, 2005, Paris.

OLIVEIRA, J. A. D. B. e. **A Ciência da Informação e o design de informação**: perspectivas interdisciplinares. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2015. Disponível em: http://www.marilia.unesp.br/Home/PosGraduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/oliveira_jadbe_me_mar.pdf. Acesso em: 10 dez. 2018.

OLIVEIRA, W.; PROVEDEL, A. As contribuições do Project Management Institute (PMI) para o desenvolvimento de projetos de gerenciamento eletrônico de documentos. SIMPÓSIO BAIANO DE ARQUIVOLOGIA, 3, 2011. Disponível em: <http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wp-content/uploads/2011/09/Oliveira-Provedel.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2018.

OVADIA, Steven. Shadow project management: using the project management body of knowledge to informally manage library projects. 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. 115-131. 2018.

PERMINOVA, O.; GUSTAFSSON, M.; WIKSTRÖM, K. Defining uncertainty in projects: a new perspective. **International Journal of Project Management**, v. 26, n.1, p. 73- 79, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.005>. Acesso em 12 jan. 2019.

PETRINIC, T.; URUHARLT, C. The education and training need of health librarians: the generalist versus specialist dilemma. **HILJ**, Oxford, v. 24, p. 167- 176. 2007.

PINTO, Fabiana M. A. G. **A formação do bibliotecário e sua atuação no mundo do trabalho**. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/2015/DISSERTA%C3%87%C3%83O_FABIANA%20MELO%20AMARAL%20GON%C3%87ALVES%20PINTO.pdf. Acesso em: 04 abr. 2018.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago do Chile: CECAPI, Universidad de Chile, 1998.

PROGRAMA, Acuerdos y Recomendaciones. In: ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 4. 2000, Montevideo. **Anais...** Montevideo, EUBCA, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 6. ed. São Paulo: PMI, 2017.

RATTÉ, S. Les techniques de la documentation: un programme de formation collégiale en évolution., **Documentation et bibliothèques**, Montreal, v. 61, n. 2, p. 45-52., 2015.

REGO, Caio Cesar; OMELCZUK, Siclinda. Diversidade multidisciplinar e de gênero como fator de qualidade em projetos organizacionais. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 1-14, mar. 2019. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/43>. Acesso em: 25 jun. 2019.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIEDI, F. **Análise da produção científica sobre o papel do escritório de projetos na gestão do conhecimento período de 2004 a 2014**. 2015. 209 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - Universidade Federal do Paraná, Curitiba,

2015. Disponível em: <http://www.ppgcgti.ufpr.br/publicacoes/63-analise-da-producao-cientifica-sobre-o-papel-do-escritorio-de-projetos-na-gestao-do-conhecimento-periodo-de-2004-a-2014.html>. Acesso em 21 jan. 2018.

ROBINSON, M. Consulting across cultures: librarians and project management in Vietnam. **Library Management**, v.28, n.4, p. 252-261, 2007.

ROSACKER, K. M.; ROSACKER, R. E. Information technology project management within public sector organizations. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 23, n. 1. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17410391011083047>. Acesso em 03 mai. 2019.

SABBAGH, R. **Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso**. São Paulo: Casa do código. 2014.

SANTOS, Joelma Maria dos. **Gestão de pessoas em unidades de informação: o bibliotecário como um líder**. 2009. 45p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia), Departamento de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/194/1/GestaoDePessoas_Santos_2009.pdf. Acesso em: 18 abr. 2018.

SANTOS, A. L.; RODRIGUES, M. E. F. Biblioteconomia: gênese, história e fundamentos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 116-131, 2013. Disponível em: <http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/248>. Acesso em: 12 maio 2018.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. E. A. O papel evolutivo do gerente de projetos. SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA, 6, 2005, SALVADOR. Disponível em: http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006_artigo%2061.pdf. Acesso em: 22 mai. 2018.

SHTUB, A.; BARD, J. F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology in implementation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

SILVA, A.M.; RIBEIRO, F. Formação, perfil e competências do profissional da Informação. In: CONGRESSO BAD, 8. Estoril, 2004. Actas. Disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/com16.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

SILVA, Karol Almeida da; SILVA, Luciana Candida da. Competências essenciais demandadas aos bibliotecários-gestores que atuam em bibliotecas universitárias: um estudo dos profissionais de Goiânia-GO. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. Anais eletrônico... Gramado: [s.n.], 2012. p. 1-15. Disponível em: <http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QYJ.pdf>. Acesso em: 05 maio. 2018.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. G. P. Gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14, 2013. Disponível em:

<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xivenancib/paper/viewFile/4211/3334>. Acesso em: 03 mai. 2018.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. G. P. **Gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação**. 2013. 222 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade do Estadual Paulista, Marília, 2013. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/SILVA_E_da_Dissertacao.pdf. Acesso em: 19 jan. 2018.

SINGH, Rajesh; JANKOVITZ, Lindsay. Effective project management techniques to prepare information professionals for the future workforce. 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. 279-294. 2018.

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

SPUDEIT, D. F. A. O.; FERENHOF, H. A. A aplicação do pmbok® na gestão de projetos em unidades de informação. **Info. & Info.**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, 2017. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/23314>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

STANLEY, T.; NORTON, F.; DICKSON, B. Library project management in a collaborative web-based working environment. **New Review of Academic Librarianship**, v. 9, n.1, p.113-124. Disponível em: <http://eprints.whiterose.ac.uk/80/1/RACL5.pdf>. Acesso em 05 mar. 2019.

STARCK, Katia R. **Gestão da informação no ambiente de projetos: identificando sua relação com o desempenho dos projetos empresariais**. 2011. 255 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/94755>. Acesso em: 12 mai. 2018.

STEFFENS, W.; MARTINSUO, M.; ARTTO, K. Change decisions in product development projects. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 7, p. 702-713, 2007.

TAKAHASHI, Tadao (Org.). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: MCT, 2000. 195 p. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2018.

TARAPANOFF, K; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./ dez. 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/231/206>. Acesso em: 18 fev. 2018.

TARAPANOFF, Kira; SUAIDEN, Emir; OLIVEIRA, Cecília Leite. Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação. **DataGramZero**: revista de ciência da informação, v. 3, n. 5, out. 2002.

TEIXEIRA, J. M. **Gestão Visual de Projetos**: utilizando a informação para inovar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

THAMHAIN, H. J. Team building in project management. In: CLEAND, D. I.; KING, W. R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

TRAIN, B; ELKIN, J. Effecting change: reader development projects in public libraries. **Library Management**, v.22, n.8-9, p.395-403. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01435120110406336>. Acesso em 18 mar. 2018.

TURNER, R. Project Management: Tools & Techniques for Today's ILS Professional. **New Library World**, [s. l.], v. 107, n. 3/4, p. 164–165, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03074800610654943>. Acesso em 04 abr. 2019.

TURNER, R.; MATTHEWS, G.; ASHCROFT, L.; FARROW. The management of independent secondary England and Wales: the skills and perceptions of library managers. **JLIS**, v. 39, n. 4, p. 213-222, 2007.

VALAUSKAS, E. Project management in a Special Library with Claris'MacProject II. **OCLC Mircro**, V. 4, N. 6, p. 11-18, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/eb055916>. Acesso em: 11 mar. 2018.

VALENTIM, M. L. P. **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Polis, 2004.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALLENTIM, M. L. P (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-132.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento em unidades e serviços de informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Programa Oficial...** Florianópolis: FEBAB; ACB, 2013. 26 slides (Conferência Proferida, 3). Disponível em: <http://xxvcbbd.febab.org.br/programacao>. Acesso em 08 mai. 2018.

VARGAS, R. **Comparativo entre Projetos, Programas e Portfolio**. São Paulo: Ricardo Vargas, 2009. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/downloads/download-file/6379>. Acesso em 02 mai. 2018.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 236 p.

VIEIRA, A. S. Como escolher os campos para um banco de dados. **Ci. Info.**, Brasília, 1975, v. 4, n. 1, p.41-53. Disponível em:

<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000000570/9b8353c17e2d91dd3c8b6ace0487effe>. Acesso em: 12 abr. 2018.

VILELA, C. L.; LEOPOLDO, N. R.; CHIERIGHINI, C. A função social da biblioteca na área jurídica sob a visão do bibliotecário. ENCONTRO REGIONAL DOS ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, GESTÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DAS REGIÕES SUDESTE, CENTRO-OESTE E SUL, 5, 2018.

Disponível em:

<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/download/3785/2186>.

Acesso em 22 set. 2018.

VIRGIL, Johnny. **O Fluxo de informação durante a gerência de projetos de software**: empresas de desenvolvimento de software de Blumenau. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em:

<http://www.cin.ufsc.br/pgcin/Virgil,%20Johnny.pdf>. Acesso em: 07 de jan. de 2018.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. Padrões e Metodologias de Gerenciamento de Projetos. In: BARCAUI, André. **PMO**: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

WALTHER, J. Developing Personal Course Plans (PCPs) as an Example of Self-Directed Learning in Library Management and Project Management Education.

Journal of Library Administration, v. 58, n. 1, p. 91-100. Disponível em:

<https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1399707>. Acesso em 24 mar. 2019.

WAMSLEY, L. H. Controlling project chaos: Project Management for library staff. **PNLA Quarterly**, v.73, n.2. 2009.

WIDEMAN, R. Max. **Project & Program Risk Management**: a guide to managing project risk & opportunities. Upper Darby: Project Management Institute, 1992.

WILLIAMS, T. The need for new paradigms for complex projects. **International Journal of Project Management**, v.17, n.5, p. 269-273, 1999. Disponível em:

[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00047-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00047-7). Acesso em 16 jan. 2019.

WILBUR, Peter, BURKE, Michael. **Information graphics**: innovative solutions in contemporary design. London: Thames & Hudson, 1998.

APÊNDICE A

MODELO DO QUESTIONÁRIO

PERFIL

1. Faixa Etária:

() 21 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() Acima de 50 anos

2. Qual a cidade e estado que reside?

3. Gênero:

() Feminino

() Masculino

() Outros

4. Em qual universidade fez sua graduação em Biblioteconomia?

5. Quais os cursos de formação profissional você realizou relacionados ao gerenciamento de projetos?

6. Qual esfera ou ramo de trabalho está inserido?

() Privada

() Profissional Liberal

() Pública

() Organização Não-Governamental (ONG)

() Outros

7. Qual função desempenha no gerenciamento de projetos?

() Equipe de Projetos

() Escritório de Projetos

() Gerente de Projetos

() Outros

PRÁTICAS

8. Como iniciou sua experiência com o gerenciamento de projetos?

9. A instituição que você trabalha possui a cultura de gerenciamento de projetos? Se sim, como se desenvolve?

10. Como ocorre a participação da alta direção no desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos?

11. Quais das opções de certificação em gerenciamento de projetos você conhece?

() CAPM - Certified Associate in Project Management

() IPMA - International Project Management Association

() PGMP - Program Management Professional

() PMI-SP - Scheduling Professional

() PMP - Project Management Professional

() PRINCE - Project In Controlled Environments

() Não conheço nenhuma das alternativas

() Outros

12. Possui certificação em gerenciamento de projetos? Se sim, qual?

13. Utiliza alguma das metodologias para gerenciamento de projeto?

() AFP

() Ágil

() Canvas

() Kanban

() Lean

() Methodware

() MPMM

() MVP

() Prince

- Scrum
- Sprint
- TenStep
- XPM
- Waterfall
- Zopp
- Não utilizo
- Outro

14. Utiliza alguma das ferramentas e técnicas no gerenciamento de projetos?

- Análise de alternativas
- Análise causa-raiz
- Análise custo-benefício
- Análise de tendências
- Análise de valor agregado
- Análise de variação
- Brainstorming
- Benchmarking
- Decomposição
- Diagrama de procedência
- Entrevistas
- Grupos de discussão
- Lista de verificação
- Planejamento em ondas sucessivas
- Questionário e pesquisas
- Registro de lições aprendidas
- Reuniões
- Não utilizo
- Outro

15. Utiliza algum dos softwares/aplicativos no gerenciamento de projetos?

- Antia
- Asana
- Basecamp

- Fredcamp
- Jira
- Meistertask
- MSproject
- Podio
- Primavera
- Producteev
- Teamwork
- Trello
- Zplan
- Zoho
- Não utilizo
- Outro

16. Utiliza algum guia de boas práticas?

- PMBOK
- Não utilizo
- Scrum

17. Em relação a abrangência, em sua maioria, os projetos são:

- Internos à organização
- Externos junto aos clientes
- Outros

18. Qual o equilíbrio entre projetos e tarefas do cotidiano em sua rotina?

- As tarefas do cotidiano são prioridades
- Os projetos têm prioridade em relação às tarefas
- Existe equilíbrio claro e definido entre ambos
- Outros

19. Utiliza algum dos tipos de documentos no gerenciamento de projetos?

- Atributos das atividades
- Bases das estimativas
- Business case do projeto

- () Calendários do projeto
- () Calendários dos recursos
- () Comunicações do projeto
- () Cronograma do projeto
- () Dados no cronograma
- () Designações da equipe do projeto
- () Designações de recursos físicos
- () Diagrama de rede do cronograma do projeto
- () Documentação dos requisitos
- () Documentos de teste e avaliação
- () Especificações do escopo do projeto
- () Estimativa de custos
- () Estimativas de duração
- () Estrutura analítica de recursos
- () Lista de atividades
- () Lista de marcos
- () Matriz de rastreabilidade dos requisitos
- () Medições de controle de qualidade
- () Métricas da qualidade
- () Plano de benefícios do projeto
- () Plano de gerenciamento do projeto
- () Previsões de custos
- () Previsões de cronograma
- () Registro das lições aprendidas
- () Registro das mudanças
- () Registro das partes interessadas
- () Registro das questões
- () Registro de premissas
- () Registro dos riscos
- () Relatório de qualidade
- () Relatório de riscos
- () Requisitos dos recursos
- () Termo de abertura do projeto
- () Termo de nomeação da equipe

() Não utilizo

() Outros

20. Quais os fatores que mais contribuem para o sucesso dos projetos que participa? E por quê?

PERCEPÇÕES

21. Quais são as suas percepções (benefícios e dificuldades) sobre gerenciamento de projetos voltados para área da informação no que se refere às competências, equipe, stakeholders, instituição, fatores externos, metodologias e ferramentas?

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UDESC
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DE
SANTA CATARINA



Comitê de Ética em Pesquisa
Envolvendo Seres Humanos

GABINETE DO REITOR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada Guia de Boas Práticas para Atuação dos Bibliotecários em Gerenciamento de Projetos no Brasil, tendo como objetivo geral: criar um guia de boas práticas para melhorar a atuação dos bibliotecários em gerenciamento de projetos no Brasil e objetivos específicos: a) identificar quais são as competências necessárias para atuação em gerenciamento de projetos; b) mapear quem são os bibliotecários que atuam com gerenciamento de projetos; c) caracterizar quem são os bibliotecários que têm experiência em gerenciamento de projetos no Brasil; d) identificar quais são as práticas de gerenciamento de projetos que os bibliotecários tem experiência; e) verificar quais são as percepções dos bibliotecários quanto ao gerenciamento de projetos em sua área de atuação. Os objetivos elencados têm a finalidade de responder a seguinte questão de pesquisa: Quais as práticas de gerenciamento de projetos realizadas por bibliotecários no Brasil?

Será previamente marcada a data para responder as perguntas, utilizando o questionário. Não é obrigatório responder a todas as perguntas e o mesmo não terá identificação dos sujeitos

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, por envolver desconforto físico, como cansaço e tensão no momento de responder o questionário devido ao tempo disponibilizado para tal atividade. Para suavizar os riscos físicos, ao responder o questionário, poderá o participante interromper a etapa a qualquer momento. No que diz respeito à minoração dos riscos psicológicos, a pesquisadora esclarecerá previamente por meio do TCLE como será a pesquisa. As perguntas do questionário serão elaboradas cautelosamente.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão que os dados coletados nesta pesquisa contribuirão para que a partir de uma análise de um universo particular onde poderá ser construído aportes teóricos que irão mostrar quais são as práticas em gerenciamento de projetos que podem contribuir para melhor atuação bibliotecária no país.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão os pesquisadores: estudante de mestrado (Helouise Hellen de Godoi Viola) e sua orientadora (Daniela Fernanda Assis de Oliveira Spudeit).

O(a) senhor(a) poderá retirar-se do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso dos dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A privacidade será mantida através da não-identificação do nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO: Daniela Spudeit

NÚMERO DO TELEFONE: 48 98500-8993

ENDEREÇO: Rua 15 de novembro 150 Apto 1307 Campinas São José SC

ASSINATURA DO PESQUISADOR:

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPESH/UDESC

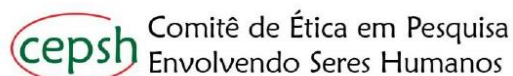
Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 - E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br / cepsh.udesc@gmail.com

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040

Fone: (61) 3315-5878/ 5879 – E-mail: conep@saude.gov.br

**GABINETE DO REITOR****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso _____

Assinatura _____ Local: _____ Data: ____/____/____.

ANEXO B – CARTILHA MATURIDADE PARA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

The cover features a vibrant orange background. At the top, a black banner contains the title. The main title is in large, bold, black letters. To the right of the title, a vertical ladder graphic is partially visible. At the bottom, the authors' names are listed, and the year 2019 is printed. Stylized white clouds and a vertical ladder graphic are also present on the left side of the cover.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS PARA BIBLIOTECÁRIOS

**Helouíse Hellen de Godoi Viola
Elisa Cristina Delfini Corrêa
Israel de Alcantâra Braglia**

2019

APRESENTAÇÃO

O gerenciamento de projetos tem sido uma abordagem adotada em diferentes áreas como engenharias e computação como uma resposta positiva às demandas sociais e mercadológicas. Pois, de acordo com suas características de temporalidade e objetividade, possibilita uma integração de recursos que facilita o alcance de resultados, e consequentemente, favorece a qualidade dos produtos e serviços a serem entregues.

Desde a década de 1990 é considerado como uma competência necessária ao profissional da informação, segundo o European Council of Information Associations (ECIA). E desde o início dos anos 2000 encontra-se nas diretrizes curriculares do Ministério da Educação e Cultura (MEC) para os cursos de Biblioteconomia.

No Brasil ainda há pouca literatura no que diz respeito ao gerenciamento de projetos na Biblioteconomia, no entanto, o reconhecimento de sua relevância e necessidade já é apresentada.

A pesquisa intitulada “Retrato da Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos no Brasil” buscou justamente conhecer a atuação bibliotecária com gerenciamento de projetos no país. De acordo com a pesquisa constatou-se que essa atuação ainda encontra-se a caminho do alcance da maturidade.

Esta cartilha se propõe de forma simples e objetiva, apresentar um caminho para que o/a bibliotecário/a possa evoluir em sua atuação profissional quanto ao gerenciamento de projetos e assim, alcançar a maturidade.

O alcance dessa maturidade acarretará benefícios tanto em seu local de trabalho quanto a toda comunidade bibliotecária, pois seus processos para desenvolvimento de produtos e serviços se tornarão mais eficazes e eficientes, possibilitando maior qualidade em seu trabalho.

Não é objetivo dessa ferramenta ser exaustivo em todas as possibilidades para atuação com gerenciamento de projetos, seu intuito é nortear profissionais a alcançarem níveis mais elevados de maturidade no gerenciamento de projetos.

O QUE É A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS?

O dicionário Michaelis define maturidade como "estado de um fruto que alcançou seu desenvolvimento completo; fase de maior importância ou qualidade; qualidade do que é pleno; excelência, perfeição, plenitude" (MICHAELIS, 2009).

Essa definição leva ao entendimento que de que maturidade se diz ao estágio mais completo do desenvolvimento.

Segundo Kerzner (2006) a maturidade no gerenciamento de projetos pode ser definida como:

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

Assim, considerando a relevância da excelência para alcance da maturidade e sabendo que a repetição de processos e sistemas não é o que garantirá este alcance, mas sim os benefícios relacionados ao menor número de mudanças no escopo com o mínimo de problemas, entende-se a maturidade em gerenciamentos de projeto como:

Estado de completude consolidado por meio de etapas estruturadas com pré-requisitos que visam um benefício local e global.

COMO ALCANÇAR ESSA MATURIDADE?

Seguindo o caminho proposto por meio da **Escada de Maturidade em Gerenciamento de Projetos para Bibliotecários.**



São quatro os níveis propostos para alcançar a maturidade, sendo concomitantes entre si. Não se inicia um nível apenas quando se alcançou a totalidade do anterior. Eles cooperam entre si, porém, não se conquista o próximo nível sem que se execute o que foi proposto no anterior.

Nas próximas páginas são detalhados os quatro níveis com indicações de como conquistá-los.

NÍVEL 1 - RECONHECIMENTO

O primeiro nível da Escada de Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito ao reconhecimento que os bibliotecários devem possuir quanto a importância e a necessidade do gerenciamento de projetos no seu campo de atuação.

Para isso precisam compreender os conceitos de gerenciamento de projetos, seus benefícios e possibilidades de aplicação em unidades de informação, bem como em projetos informacionais.



NÍVEL 2 - AMBIENTAÇÃO

O segundo nível da Escada de Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito a cultura de gerenciamento de projetos desenvolvida no ambiente de trabalho desses profissionais.

Estes, já cientes dos conceitos concernentes ao nível anterior, deverão participar e promover a cultura de gerenciamento de projetos entre seus pares e superiores.

Caso, encontrem-se em instituições que já possuem a cultura de gerenciamento de projetos devem contribuir para sua evolução e consolidação.



NÍVEL 3 - APLICAÇÃO

O terceiro nível da Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito à aplicação de boas práticas em gerenciamento de projetos.

Nessa fase, o bibliotecário já conhecedor dos conceitos e possibilidades do uso do gerenciamento de projetos em seu ambiente de trabalho, além de promover essa cultura deverá tornar-se integrante de equipes de projeto.

Ou seja, em seu local de trabalho, a abordagem por projetos já deverá ter iniciado (isso deve ocorrer durante a promoção da cultura de gerenciamento de projetos).

E para que os projetos possam se desenvolver a fim de alcançarem o sucesso de seus objetivos, é necessária a aplicação de metodologias, juntamente com as ferramentas, técnicas, softwares e documentações de acordo com as abordagens definidas.

A definição da metodologia a ser utilizada é um momento muito importante que deverá levar em conta as características do tipo de produto ou serviço a ser desenvolvido e a cultura da instituição.

Cada vez mais a abordagem ágil tem ganhado território, devido à sua flexibilidade, permitindo maior adaptabilidade às mudanças, favoráveis a ambientes dinâmicos.

De acordo com pesquisas realizadas quanto a Biblioteconomia e o Gerenciamento de Projetos, observa-se uma preferência por essa abordagem na área.



NÍVEL 4 - MATURIDADE

O quarto e último nível da Escada da Maturidade para Atuação Bibliotecária em Gerenciamento de Projetos diz respeito aos elementos finais para composição desta.

Para conquistar esse nível, o/a bibliotecário/a precisa adquirir experiência nas rotinas de projetos, passando a assumir a função de gerente de projetos, durante todo o ciclo de vida do projeto: início, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento.

Para isso, é preciso que este tenha uma formação específica que envolve especializações e certificações na área. Ou seja, o/a bibliotecário/a deve buscar capacitações específicas quanto ao gerenciamento de projetos, principalmente as certificações na área.

Estas são requisitos importantes na alocação de gerentes de projetos tanto na esfera pública quanto privada. Atualmente há um grande déficit de bibliotecários certificados em gerenciamento de projetos.

Somando assim, a experiência para capacitar outros bibliotecários no que cerne a referida atuação.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O universo do gerenciamento de projetos é gigantesco, entende-se que há muito a ser explorado e desenvolvido, principalmente na Biblioteconomia. Para isso os profissionais da área precisam amadurecerem em sua atuação, sendo este, objetivo desta cartilha: apresentar um caminho para que os bibliotecários alcancem a maturidade na atuação com gerenciamento de projetos.

Para maiores esclarecimentos consultar a seguinte pesquisa:

VIOLA, Helouise H. G. *Retrato da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos no Brasil*. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) Programa de Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

Outras referências citadas:

MICHAELIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2009.

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