

A GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: ANÁLISE SOBRE AS PRÁTICAS

Antonio de Souza Silva Júnior¹

Luiz Fernando de Barros²

Danilo Trindade Barbosa³

Diego Andres Salcedo⁴

Ingrid Naara Carlos Ferreira⁵

Resumo: Considera como pressupostos que os projetos são ferramentas estratégicas nas organizações e que o seu alcance está diretamente relacionado com as habilidades e competências no seu gerenciamento. Teve como objetivo identificar e analisar o grau de maturidade e as práticas de gestão de projetos em bibliotecas de instituições privadas do ensino superior na Região Metropolitana de Recife. De um universo de 38 instituições reconhecidas pelo Ministério da Educação selecionou uma amostra de 14 por meio de maior nota. Os procedimentos metodológicos incluíram questionários estruturados aplicados a 61 respondentes, distribuídos em 14 bibliotecas, entre 22 e 30 de maio de 2017. As respostas foram analisadas desde uma perspectiva qualitativa e interpretativa e os nomes dos respondentes preservados. Concluiu que as 14 bibliotecas não atingiram o nível 2 do Modelo de Maturidade de Gestão de Projetos. Isso indica, por um lado, que o foco é nas tarefas de rotina e, pelo outro lado, que não é aplicado método algum de gerenciamento das ações desenvolvidas nas instituições. Indica que outras pesquisas são necessárias para mostrar resultados que contribuam para o desenvolvimento da cultura de gestão de projetos em instituições memoriais.

Palavras-chave: Gestão de bibliotecas. Processos de gestão. Gestores de bibliotecas. Bibliotecas universitárias. Planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Diferentes tipos de organizações têm buscado métodos e ferramentas capazes de conduzir seus projetos ao atingimento dos objetivos pretendidos. Os guias, as políticas, as normas, os procedimentos e as metodologias em gerenciamento de projetos auxiliam a gestão de instituições no desenvolvimento das práticas organizacionais (PMI, 2017; NEVERAUSKAS; ČIUTIENĖ, 2011).

Segundo Spudeit e Ferenhof (2017) para um atendimento eficaz das necessidades informacionais dos clientes que buscam os serviços oferecidos pelas unidades de informação é preciso que haja uma preocupação com o planejamento e gestão dos projetos desenvolvidos. O estudo da prática de gestão de projetos em unidades de informação é relatado em Massis (2010), Horwath (2012), Anna, Pereira e Campos (2014), Lacerda, Martens e Maccari (2015), Lach e Rosenblum (2018).

Para Carpenter (2011) e Kachoka e Hoskins (2017) a ampliação dos serviços complexos nas bibliotecas, tal como referência virtual e repositório digital sugere que o trabalho dos bibliotecários está

¹ Doutorado em Administração. E-mail: silvajunior.as@gmail.com

² Graduado em Biblioteconomia. E-mail: luizferbarros@hotmail.com

³ Graduado em Biblioteconomia. E-mail: danilotrindadebarbosa@gmail.com

⁴ Doutorado em Comunicação. E-mail: salcedo.da@gmail.com

⁵ Graduado em Biblioteconomia. E-mail: ingrid.naara16@gmail.com



se tornando orientada para projetos. Assim, trabalhar em bibliotecas envolve coordenar projetos com um relevante número de tarefas, a partir de uma equipe, a fim de completar o projeto em um tempo específico e orçamento determinado.

Apesar das unidades de informação desenvolverem projetos para atingirem seus objetivos, não se observa uma formação adequada, nas ferramentas de gerenciamento de projetos, dos seus profissionais, além de haver pouca informação na literatura sobre como estes projetos são gerenciados (HORWATH, 2012; LACERDA, MARTENS, MACCARI, 2015; SERRANO; AVILÉS, 2017).

Este estudo visa analisar as práticas de gerenciamento de projetos dentro de bibliotecas universitárias, o que torna o presente trabalho um caminho para o entendimento da contextualização do uso destas práticas nestes ambientes, ampliando a perspectiva deste objeto de pesquisa para diversos autores. Assim, pode ser um subsídio para os gestores destas unidades no provimento de ações influenciem diretamente na geração de um ambiente favorável à implantação das metodologias de gestão de projetos.

2 CARACTERIZANDO OS PROJETOS E SUA GESTÃO

A gestão de projetos pode ser definida como uma forma de raciocinar sobre a utilização de recursos e a realização de objetivos, através do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito (PMI, 2017; KERZNER, 2011). Cooke-Davies, Crawford e Lecheler (2009) ampliam esta percepção compreendendo a gestão como um campo de prática, construído socialmente que se desenvolve por meio de ferramentas, técnicas desenvolvidas a fim de prover suporte ao gerenciamento.

Neste estudo entende-se gestão de projetos um campo de prática, socialmente construído entre os participantes, cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as ações das pessoas no projeto e a racionalização dos recursos, por meio do desenvolvimento de instrumentos, ferramentas e técnicas, a fim de que os requisitos pré-determinados no tocante a qualidade, prazo e custo sejam atendidos.

Segundo Kerzner (2011), o alcance da excelência em gerenciamento de projetos somente é possível, entre outras coisas, com a utilização de um processo repetitivo, denominado de metodologia de gerenciamento de projetos. Sem um método de gerenciamento de projetos para estabelecer as políticas e os procedimentos, treinamentos e clarificar a expectativas das operações para os gerentes de projetos e suas equipes, os projetos estão fadados a falhar (TAYLOR, 2006; BLACKSTONE, COX e SCHLEIER, 2009; ROBINSON, RICHARDS, 2009).

Existem vários conjuntos de modelos de métodos de gerenciamento de projetos, acessíveis para

utilização por profissionais e organizações, que procuram melhorar o gerenciamento de seus projetos. Tal qual a norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo *International Project Management Association* – (IPMA) – (IPMA, 2006). O australiano *Australian Institute of Project Management* (AIPM, 2008). E o inglês *APM Body of Knowledge* (APM, 2006). Neste trabalho, optou-se por enfatizar o Guia PMBOK desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI, 2017), o qual se trata de um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas para a profissão de gerenciamento de projetos. Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos através das metodologias de gerenciamento.

2.1 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O simples uso da gestão de projetos não leva a sua excelência (Kerzner, 2011). As organizações necessitam amadurecer na ciência e na arte de gestão de projetos. Para tanto, os as práticas de gestão de projetos devem ser incorporadas às dinâmicas organizacionais. Quanto mais a organização se mostra eficiente neste processo, mais madura ela se mostra. A maturidade em gerenciamento de projetos, então, indica o nível de habilidade da organização para gerenciá-los, e ajuda no incremento do seu desempenho. A maturidade em gestão de projetos significa o desenvolvimento de sistemas e processos, com um número pré-definidos de níveis de capacidade, que são por natureza repetitivos e buscam ampliar a probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Os modelos de maturidade, tais quais o ProMMM (HILLSON, 2003), OPM3 PMI (2003), CMM (PAULK et al, 2002), e o Modelo PMMM (KERZNER, 2011) vêm obtendo notoriedade. De acordo com Bouer; Carvalho (2005), a partir destes modelos apontados, diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais têm estudado práticas que buscam promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos.

2.2 O MODELO PMMM DE KERZNER

O modelo Project Management Maturity Model (PMMM) apresenta cinco níveis. Cada nível representa um grau diferente de maturidade. Para uma empresa lograr a excelência em gerenciamento de projetos é necessário alcançar os cinco níveis de desenvolvimento, são eles (KERZNER, 2011, p. 199):

- a) Nível 1 – Linguagem Comum: A organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade de uma boa compreensão do conhecimento básico em gestão de projetos, juntamente com a linguagem/terminologia correspondente;

- b) Nível 2 – Processos Comuns: A organização reconhece a necessidade de definir processos comuns. Os princípios do gerenciamento de projetos são reconhecidos como aplicáveis às outras metodologias empregadas pela empresa;
- c) Nível 3 – Metodologia Única: A organização reconhece a possibilidade de obter sinergia dada a combinação de várias metodologias dentro de uma única, sendo que seu eixo central é o gerenciamento de projetos;
- d) Nível 4 – Benchmarking: Neste nível a organização reconhece que a melhoria dos processos é necessária para manter uma vantagem competitiva. O benchmarking deve ser realizado de forma contínua. A empresa deve decidir com quem vai se comparar e o que vai ser comparado;
- e) Nível 5 - Melhoramento Contínuo: A organização avalia as informações obtidas por meio do benchmarking e decide se essas informações melhorarão ou não sua metodologia.

O alcance dos níveis 3, 4 e 5 de maturidade do modelo PMMM representa um desafio para as organizações, uma vez que apresentam os níveis mais altos de risco (KERZNER, 2011). Por sua vez, o nível 2 (processo comum) tem como característica funcionar como uma espécie de divisor de águas no tocante à maturidade organizacional no gerenciamento de projetos. Esse nível permite obter um posicionamento da empresa em relação às fases do ciclo de vida do gerenciamento de projetos. Para alcançar este nível a organização precisa alcançar as seguintes fases, conforme sugerem Bouer; Carvalho (2005, p. 5):

- a) Fase 1 – Embrionária: Nesta fase é observada o reconhecimento da necessidade do gerenciamento de projetos, que é mais do que simplesmente fornecer “apoio moral”. O gerente sênior precisa convencer-se de que a excelência em gestão de projetos é algo capaz de melhorar a estrutura e eficiência da empresa a partir da sua base;
- b) Fase 2 – Aceitação pela gerência executiva: A fim de se chegar à maturidade em gestão de projetos, os executivos precisam apoiar visivelmente as iniciativas de gestão de projetos e mostrar-se um real conhecedor de gestão de projetos;
- c) Fase 3 – Apoio dos gerentes da área: Essa fase busca o apoio por parte do último nível gerencial, onde se almeja um comprometimento com capacitação de programas de treinamento. Este entendimento é necessário para que os gerentes de área venham a apoiar ostensivamente o processo;

- d) Fase 4 – Crescimento: Os elementos essenciais nesta fase são a definição de uma metodologia de trabalho e, concluída a metodologia, a seleção de um software para o planejamento e o controle do projeto;
- e) Fase 5 – Maturidade: É desenvolvido um sistema para a execução das atividades e custos de forma integrada, criando um programa oficial em gerenciamento de projetos na empresa. Dessa forma, as empresas precisam possuir um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas.

Para manter o nível de maturidade alto, as empresas precisam investir no desenvolvimento de programas educacionais em longo prazo, a fim de seus funcionários estejam sempre capacitados no gerenciamento de projetos. A regressão para um estado de imaturidade na gestão é possível (KERZNER, 2011).

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UNIDADES INFORMACIONAIS

Em que pese as atividades administrativas gerenciais serem pouco exploradas ou na maioria das vezes ignoradas pelos bibliotecários, as unidades de informação estão cada vez mais sendo vistas como organizações prestadoras de serviços. Seu principal insumo é a informação que agrega valor às instituições e formação do capital intelectual. Cabe aos bibliotecários estarem à frente das ações a serem implementadas nestas unidades, sendo figura ativa na transformação destes espaços. O cenário global impulsiona que podem melhor ser captadas e transformadas em ações na biblioteca se o bibliotecário estiver à frente deste processo. Para tanto, a biblioteca tem de desenvolver processos e procedimentos para implementar suas ações (SPUDEIT; FERENHOF, 2017).

Os bibliotecários, então, são colocados diante de uma nova demanda profissional, adequar-se aos novos ambientes de trabalho ampliando suas competências, tornando-se envolvidos com questões que ultrapassem os tradicionais serviços técnicos (ANNA; PEREIRA; CAMPOS, 2017). Neste momento aparece a figura do bibliotecário como gestor da unidade em que atua. Como tal, deve haver preocupação em relação ao planejamento e gestão dos projetos institucionais, para atendimento das necessidades informacionais dos clientes que buscam os serviços oferecidos pelas unidades de informação.

A literatura aponta que as evidências são cada vez mais claras dos benefícios das práticas de gestão de projetos em unidades de informação. As boas práticas permitem reduzir custos, melhorar os controles de qualidade e otimizar recursos e esforços (MASSIS, 2010; LACERDA, MARTENS, MACCARI, 2015;

SPUDEIT; FERENHOF, 2017). Apesar da implantação destas práticas, segundo Horwath (2012), ocorrerem de maneira informal, centralizada em alguns bibliotecários e sem necessariamente haver registro formal da comunicação. Por sua vez, Kachoka; Hoskins (2017) identificaram, a não designação do gerente de projetos, falta de canais formais de comunicação, falta de plano de projeto, projeção detalhada do orçamento, falta de ferramentas de monitoramento, falta de quadro de riscos e mecanismos de controle de qualidade, como fraquezas na prática da gestão de projetos em bibliotecas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa empírica quali-quantitativa, e tem como objetivo analisar as práticas de gestão de projetos, dentro do contexto das bibliotecas nas instituições de ensino superior particular da região metropolitana do Recife.

Este estudo possui um caráter descritivo e seu universo são as 38 Instituições de Ensino Superior (IES) privadas licenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) para atuar na região metropolitana do Recife. Foram convidadas para participar as 14 com as melhores notas no *ranking*. Foram público alvo os profissionais atuantes dentro das bibliotecas. Com o intuito de discutir sobre o objetivo desta pesquisa a coleta e análise de dados foi dividida em duas etapas.

Primeiramente, foi aplicado um questionário tal como proposto por Kerzner (2011) para a avaliação do nível de maturidade utilizando o modelo PMMM (processos comuns). O questionário continha 20 questões que foram respondidas adotando-se uma escala de avaliação de percepção que varia de -3 (discordo totalmente) a +3 (concordo totalmente). Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica probabilística, onde cada elemento da população tem uma probabilidade única de ser selecionado (MALHOTRA, 2006). Um total de 61 respondentes entre bibliotecários, auxiliares e estagiários responderam ao questionário.

Na segunda etapa, buscou-se uma análise descritiva e interpretativa das falas dos bibliotecário/gestores, através das suas respostas ao roteiro de entrevista estruturada aplicada. Enquadrando-se assim como um estudo qualitativo básico onde, segundo Merriam (1998, p. 11), “simplesmente busca descobrir e entender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões de mundo e das pessoas envolvidas”.

Foi entrevistado o bibliotecário responsável de cada instituição, totalizando 11 entrevistas. Os bibliotecários de três instituições não se prontificaram em participar desta etapa. Todas as entrevistas foram realizadas separadamente, seguindo um questionário estruturado, com perguntas relativas às práticas, técnicas e ferramentas sobre gestão de projetos. As entrevistas ocorreram durante o período de 22 de maio de 2017 a 30 de maio de 2017, foram gravadas em meio digital e foram posteriormente

transcritas. Durante as gravações foi acordado com os entrevistados que seus nomes não seriam divulgados neste trabalho.

4 ANÁLISE DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Com base na coleta de dados foi construído o Quadro 1, que representa as médias alcançadas para cada fase do modelo PMMM de avaliação do nível de maturidade, na etapa de processos comuns, nas bibliotecas universitárias pesquisadas. Kerzner (2011) afirma que uma pontuação média superior a +6 indica que aqueles estágios de evolução para a maturidade já foram atingidos, ou pelo menos que está a caminho dela. Estágios com pontuações abaixo deste número indicam que não se atingiu aquela fase.

Quadro 1- Avaliação do nível de maturidade – Modelo PMMM (processos comuns).

FASE 1: Embrionário	MÉDIA: -3
FASE 2: Aceitação pela Gerência Executiva	MÉDIA: -0,7
FASE 3: Aceitação pelos Gerentes De Área	MÉDIA: -0,7
FASE 4: Crescimento	MÉDIA: -0,9
FASE 5: Maturidade	MÉDIA: -0,7

Dados da pesquisa, 2019.

Observando o Quadro 1 pode-se concluir que as bibliotecas estudadas não atingiram a fase embrionária que é caracteriza por reconhecer a necessidade, os benefícios e a funcionalidade, além de entender o que precisa ser feito para a aplicabilidade da gestão de projetos. O resultado negativo nesta fase mostra que a organização não possui conhecimento suficiente sobre o assunto discutido, e, principalmente, a alta gestão da organização não se mostra convencida de que a gestão de projetos é capaz de melhorar a estrutura e a eficiência das suas ações.

A fase 2 também não foi atingida evidenciando que a gerência media das instituições não demonstram apoiar as iniciativas de gestão de projetos por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos. Além disso, não demonstram um bom conhecimento dos princípios da gestão de e nem disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.

O resultado da fase 3 aponta que os gestores ou responsáveis pelas bibliotecas estudadas não foram capacitados para desenvolver seus projetos utilizando as práticas e técnicas da área, nem estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos. Ainda não apoiam ostensivamente o

processo de gestão de projetos, especialmente no tocante a prazo e objetivos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.

A organização estudada também não atingiu a fase de crescimento. Nesta fase, haveria a necessidade de se desenvolver uma metodologia de trabalho, objetivando o compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade e minimizando os “desvios de escopo” nos projetos. Além de selecionar o software de apoio para tornar a gestão de projetos mais eficiente. A definição de uma metodologia é de suma importância para o monitoramento das atividades realizadas e acompanhamento do andamento dos projetos.

Por fim, ao não atingir a fase 5 do Modelo PMMM de Kerzner (2011), as bibliotecas demonstraram que não possuem um sistema de integração de tempo e custo de forma que seja possível saber, com precisão, o andamento de cada etapa do projeto, bem como o investimento realizado em cada uma delas. Outro fator também não realizado é o desenvolvimento de um currículo de gestão de projetos, para o aperfeiçoamento das qualificações dos colaboradores nesta função. A fim de que seus funcionários estejam sempre capacitados nas ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos.

5 O RELATO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS PELOS SEUS BIBLIOTECÁRIOS

Esta seção se destina à apresentação e análise das entrevistas realizadas com os bibliotecários das instituições pesquisadas. A intenção foi mergulhar nas práticas destes profissionais e refletir sobre a dinâmica na utilização de Gerenciamento de Projetos dentro das bibliotecas. Foi dividida em categorias para uma melhor compreensão das análises.

5.1 SOBRE AS EXPERIÊNCIAS

Os relatos dos entrevistados demonstram que os mesmos não tiveram experiência na atuação com gestão de projetos. O entrevistado B diz que “eu não tive experiência anterior em gerenciamento de projetos, em relação a isso ainda não”. O entrevistado H também afirma que “não tive oportunidade de gerenciar nenhum projeto na biblioteca”. Fica claro nos discursos que a atuação dos mesmos se dá na execução das atividades, aparentemente, sem nenhum envolvimento na elaboração do planejamento. O relato do entrevistado A mostra bem esta perspectiva.

[...] eu nunca fiz nenhum projeto que passasse pelos trâmites de projetos de um projeto financiado não, geralmente os projetos que eu faço são projetos voluntários e filantrópicos (Entrevistado A).

Kerzner (2011) ressalta que o treinamento é uma das maneiras mais rápidas de consolidar conhecimento relacionado à gestão de projetos em uma organização. Ele deve ser realizado em benefício do pessoal menos qualificado da organização para aperfeiçoamento de sua eficiência e eficácia, tal como os entrevistados que indicaram não ter experiência na área. Contudo, os relatos demonstram que a formação mais específica não é realizada. Apenas formações superficiais, que não deixam claro se ferramentas e técnicas são utilizadas, como relata os entrevistados C e I:

[...] como normalmente o projeto já vem pronto, a gente só repassa para o pessoal da biblioteca, não há um planejamento da biblioteca propriamente, já vem de certa forma pronta (Entrevistado C).

Recentemente tive a oportunidade de participar de um treinamento voltado para a gestão e elaboração de projetos no *Channel*, plataforma utilizada pela instituição com a finalidade de garantir o acompanhamento dos processos/projetos internos (Entrevistado I).

Ou nunca realizaram treinamento nenhum, conforme informaram os entrevistados D “nessa biblioteca não houve nenhum treinamento, nunca tive treinamento para gerenciamento de projetos”, e o H “eu nunca realizei nenhum treinamento na área”.

5.2 SOBRE O PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

Sobre o planejamento das atividades das bibliotecas, observa-se em alguns casos que o foco está simplesmente na organização das atividades internas, através da discussão do fluxo e delegação de responsabilidades. O entrevistado I diz que “a partir de reuniões periódicas discutimos, planejamos e apresentamos as ideias e propostas de plano de trabalho para aplicação durante o ano letivo”. O J afirma que “não tem um fluxo certo para isso não, é de acordo com a demanda mesmo, aparece o problema a gente senta e troca ideias e executa”. Já o E diz que:

No planejamento das atividades a gente procura dividir de forma que todos possam realizar um pouco de tudo é claro que no gerenciamento a gente percebe quem tem mais habilidade para então delegar as tarefas (Entrevistado E).

O planejamento das atividades foca apenas no escopo e de maneira incipiente. Tendo os profissionais da biblioteca, a responsabilidade de executar as demandas externas solicitadas a eles. Os entrevistados A e H retratam este ponto.

Geralmente a gente planeja junto com os funcionários, tem uma demanda externa no caso da diretoria de professores, a partir dali a gente faz um projeto inicial e leva para a diretoria aprovar (Entrevistado A).

As atividades de planejamento, orçamento, seleção e aquisição são discutidas entre o gestor e colaboradores e levada pelo gestor para serem analisadas quanto a aprovação pela administração superior (Entrevistado H).

Em nenhum relato foi posto que os profissionais atuantes nas bibliotecas participam ativamente das fases da gestão do projeto, sejam estes relacionados diretamente à biblioteca ou não.

5.3 SOBRE AS FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Como pode ser observado, nas bibliotecas não há a implementação das práticas de gestão de projetos. Então, as ferramentas para tal ou não existem como afirma o entrevistado A:

[...] o projeto de acervo, a gente senta e aí a gente usa como ferramenta esse projeto a tabela de temporalidade e a gente vai avaliar o acervo. [...] a gente vai ali se comunicando, relembando e vai tirando a dúvida da nova atividade (Entrevistado A).

Ou são utilizadas outras ferramentas genéricas, a partir da iniciativa da organização. O entrevistado C relata que “só o Excel mesmo, no momento não passaram software nenhum para a gente não”. Já o I:

Os projetos são cadastrados na plataforma e acompanhados tanto pelo gerente, organizador e autor do projeto quantos pelos parceiros envolvidos: alta direção, colaboradores diretos e fornecedores (Entrevistado I).

Ou de iniciativa pessoal:

Algumas ferramentas são utilizadas por iniciativa do gestor da biblioteca para facilitar o bom desenvolvimento das atividades, informalmente (Entrevistado H).

Em que pese essas ferramentas apontadas poderem ser usadas na gestão de projetos, os relatos anteriores deixam claro que não são. Isto também pode ser evidenciado pelos relatos sobre a comunicação das ações demandadas à biblioteca, que são realizadas diretamente entre o gestor desta e a direção da instituição de ensino. Tendo esta um caráter informativo sobre o resultado e andamento das atividades. O entrevistado C aponta a “demanda e também pela decisão prévia da direção”. A e E falaram o seguinte:

[...] com reuniões periódicas, tem as mensais tem as reuniões ordinárias e as extraordinárias que a gente faz de 15 em 15 dias ou quando tem uma necessidade pontual (Entrevistado A).

Normalmente quando chegam pra gente vem de fora, então eu sou comunicada e a partir daí eu passo pra eles para que agente veja que tipo de coisa vamos fazer (Entrevistado E).

Como não se evidencia a formalização dos projetos, e conseqüentemente o uso das práticas e ferramentas, quando atividades não são realizadas dentro da expectativa, seus prazos de execução são alongados. O entrevistado C diz que “faz-se novamente reunião com os grupos que estejam envolvidos para tentar traçar novas estratégias, novos prazos”. H diz que “negociadas entre o gestor e a alta administração e solicitado extensão de prazo”. I aponta que “reavaliamos sua viabilidade e, por

consequente, sua executabilidade diante do novo cenário”. Os relatos dos entrevistados D, E, e G complementam esta visão do foco no prazo:

Rever o cronograma de tempo porque se saiu do planejado tem que rever o tempo para poder realizar novamente outras situações fazer outra forma e vai ter que ver o tempo (Entrevistado D).

Quando há algo que foge daquilo que foi planejado, aí a gente tenta em grupo resolver, eu delego a equipe para que a gente possa resolver (Entrevistado E).

5.4 SOBRE A DISCUSSÃO EM RELAÇÃO ÀS FALHAS

A identificação das falhas da execução das atividades e suas respectivas ações corretivas advêm da avaliação pelos usuários e pela própria equipe. C diz que “Geralmente vem dos alunos com suas dificuldades”. Já D “Através das falhas vai se observando as falhas aí eu vou analisando o que pode ser feito ou não, para melhorar e corrigir”. O entrevistado F aponta “Nós identificamos uma nova atividade de acordo com a questão da demanda ou de um problema”. Os relatos dos entrevistados H e I seguem mesma linha.

Por iniciativa do gestor ou por sugestão dos colaboradores ou mesmo por meio de sugestões dos usuários que abrem demanda para tal (Entrevistado H).

Constantemente avaliamos o nível de satisfação do usuário com relação à nossa prestação de serviço, através da aplicação de questionário próprio (Entrevistado I).

Como não há um planejamento, a discussão sobre os riscos associados a cada atividade não é realizada. Ficando esta discussão há uma pré-avaliação dos resultados globais das próprias atividades. Para o entrevistado C “os riscos dos projetos numa instituição particular os riscos são financeiros propriamente”. G relata que “[...] no geral a gente só identifica os riscos e as consequências deles na prática porque a gente não participa do planejamento em si”. Já I “através da revisão de atividades executadas no período anterior e, principalmente, sob a ótica da avaliação da viabilidade do próprio projeto”. O entrevistado D também relata sobre o tema.

[...] nesse caso de projeto de mesa redonda a gente viu que ia fazer muito barulho dentro da biblioteca é então isso já seria um risco aí a gente chegou e já limitou no caso quantidade de vagas por que enquanto irá ser aberto para quem quisesse (Entrevistado A).

Este contexto de ampliação constante de prazos traz impactos negativos para as bibliotecas e a instituição. Gera impacto financeiro e na satisfação dos usuários destas bibliotecas. O entrevistado D afirma que “se alguma coisa sair do programado vai ter que repensar novamente no que será feito e isso

vai acarretar mais tempo acho”. I demonstra relato parecido “em geral, representam adiamento ou atraso na execução das atividades”. O entrevistado C fala sobre o impacto negativo gerado “se a responsabilidade for da biblioteca ela arca com os prejuízos”. O entrevistado H ressalta também “a imagem que é passada para esta comunidade da biblioteca e dos profissionais bibliotecários”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alguns estudos são observados na literatura com o foco no estudo das práticas de gestão de projetos em unidades de informação (CARPENTER, 2011; HORWATH, 2012; LACERDA, MARTENS, MACARRI, 2015; KACHOKA, HOSKINS, 2017; SERRANO, AVILÉS, 2017). Propôs-se ampliar o desenvolvimento de pesquisas nesta área ao estudar como as bibliotecas universitárias se utilizam das ferramentas e práticas da gestão de projetos para desenvolver seus projetos. Como resultado da pesquisa, pode-se concluir que as bibliotecas estudadas não atingiram o nível 2 do modelo de maturidade proposto por Kerzner (2011).

Para além da falta de conhecimento e aplicação de maneira informal ou embrionária, os relatos são de que não se observa uma formação adequada, nas ferramentas de gerenciamento de projetos, dos seus profissionais. Os discursos dos entrevistados demonstram que os mesmos nunca tiveram experiência na atuação com gestão de projetos, além de não terem participado de treinamentos na área. A atuação dos mesmos se dá na execução das atividades rotineiras das bibliotecas, sem envolvimento na elaboração do planejamento dos projetos das instituições em que atuam. As bibliotecas não parecem estar envolvidas sobre o planejamento estratégico das instituições. Tendo os profissionais da biblioteca, a responsabilidade de executar as demandas externas solicitadas a eles. A comunicação das ações demandadas à biblioteca é realizada diretamente entre o gestor desta e a direção da instituição de ensino, sendo apenas um informativo sobre o resultado e andamento das atividades.

Outros problemas ainda foram identificados. Quando atividades não são realizadas dentro da expectativa, seus prazos de execução são simplesmente alongados. A identificação das falhas da execução das atividades e suas respectivas ações corretivas advêm da avaliação pelos usuários e pela própria equipe. A discussão sobre os riscos associados a cada atividade não é realizada, ficando esta discussão a uma pré-avaliação dos resultados globais das próprias atividades. A ocorrência deste contexto traz impactos negativos para as bibliotecas, pois gera impacto financeiro e na satisfação dos usuários.

Outro aspecto que chamou atenção foi a limitação da produção científica sobre gestão de projetos dentro das unidades de informação em língua portuguesa. Isso demandou a utilização de literatura internacional. Corrobora com estes resultados a sugestão de Salcedo e Alves (2018) e Silva Jr., Ferreira e

Salcedo (2019), no que diz respeito a necessidade de pesquisas futuras para entender certa articulação entre bibliotecas universitárias e estudos com enfoque nos interagentes. Posto isto, considerar-se-á como continuidade dos estudos o mapeamento nacional que ofereça dados que permitam a identificação e análise da cultura de gestão de projetos em unidades de informação.

Entende-se que este trabalho oferece algumas contribuições ao campo do conhecimento em unidades de informação, ao pesquisar o nível de maturidade e as práticas de gestão de projetos em bibliotecas de instituições de ensino privado. Contudo, aponta-se uma limitação no estudo em relação ao método utilizado, uma vez que as entrevistas não deixam perceber como as ações referentes ao gerenciamento de projetos acontecem na prática, uma vez que essas são definidas a partir da interação entre os membros da equipe e os gestores de projeto. Assim, é necessário observar o que os indivíduos realmente fazem, como utilizam as ferramentas e como se relacionam durante o desenvolvimento dos projetos. Em razão disso, parece oportuno sugerir que estudos futuros sejam desenvolvidos tomando como base a etnografia, por exemplo, a fim de identificar como o gerenciamento de projeto é desenvolvido observando a sua prática efetivamente.

REFERÊNCIAS

ANNA, J. S.; PEREIRA, G.; CAMPOS, S. O. Sociedade da informação x biblioteconomia: em busca do moderno profissional da informação (MIP). *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 10, n. 1, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2kyY5XA>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BLACKSTONE JUNIOR, J.; COX, J. F.; SCHLEIER JUNIOR, J. G. A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. *International Journal of Production Research*, v. 47, n. 24, dez. 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2k8xFM8>. Acesso em: 20 set. 2017.

BOUER, R.; CARVALHO, M.M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Produção*. v.15 n.3 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3adDNXG>. Acesso em 27 fev. 2020

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

COOKE-DAVIES, T. J.; CRAWFORD, L. H.; LECHER, T. G. Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 110-123, 2009.

HILLSON, D. Assessing organizational project management capability. *Journal of Facilities Management*. v. 2. n. 3, 2003.



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, p. 1-34, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2kAaVVl>. Acesso em: 10 out. 2017.

KACHOKA, N.; HOSKINS, R. Using Project Management Strategy to Evaluate the Challenges of Managing a Renovation Project at the Chancellor College Library, University of Malawi. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, v. 27, n. 2, p. 189-200, out. 2017.

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

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

LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; MACCARI, E. A. A gestão de projetos como apoio ao processo de produção de um periódico científico. *Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação*, v. 13, n. 3, p. 612-631, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2kygcwM>. Acesso em: 26 ago. 2019.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. São Paulo, SP: Bookman, 2006.

MASSIS, B. E. Project management in the library. *New Library Word*, Ohio, v. 111, nov./dez. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2lAmEDD>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MERRIAM, S. *Designing the Study and Selecting Sample*. In: MERRIAM, S. *Qualitative Research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

PAULK, M. C, et al. *Key Practices of the Capability Maturity Model for Software, Version 1.1*. Improving processes for better products. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2002.

PROJET MANAGEMENT INSTITUTE -PMI. *OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model*. Pennsylvania: PMI, 2003.

PROJET MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6º Edição. Pennsylvania: PMI, 2017.

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

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



SERRANO, S. C.; AVILÉS, R. A. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos. *Revista General de Información y Documentación*, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2k32Jg8>. Acesso em: 15 out. 2018.

SILVA JÚNIOR, A. de S.; FERREIRA, I. N. C.; SALCEDO, D. A. Da gestão tradicional para a cultura de gestão de projetos em bibliotecas: o caso das Instituições de Ensino Superior do Recife. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, Campinas, v. 15, n. 2, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2H9xbOq>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SPUDEIT, D. F. A. O.; FERENHOF, H. A. A aplicação do PMBOK na gestão de projetos em unidades de informação. *Informação e Informação*, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2knU48q>. Acesso em: 20 nov. 2018.

TAYLOR, J. *A survival guide for Project managers*. 2. ed. New York: Amacom, 2006.

THE PROJECT MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES: ANALYSIS OF PRACTICES

Abstract: It considers as assumptions that projects are strategic tools in organizations and that their reach is directly related to the skills and competencies in their management. It aimed to identify and analyze the degree of maturity and project management practices in libraries of private institutions of higher education in the Metropolitan Region of Recife. From a universe of 38 institutions recognized by the Ministry of Education, it selected a sample of 14 by means of higher marks. The methodological procedures included structured questionnaires applied to 61 respondents, distributed in 14 libraries, between May 22 and 30, 2017. The responses were analyzed from a qualitative and interpretive perspective and the names of the respondents were preserved. It concluded that the 14 libraries did not reach level 2 of the Project Management Maturity Model. This indicates, on the one hand, that the focus is on routine tasks and, on the other hand, that no method of managing the actions developed in the institutions is applied. It indicates that further research is needed to show results that contribute to the development of the project management culture in memorial institutions.

Keywords: Library management. Management processes. Library managers. University libraries. Strategic planning.