

# GESTÃO DE PROJETOS NA GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO: variáveis e elementos de um pré-roteiro de planejamento para bibliotecas, arquivos e museus

E-mail:  
carlinhagirard@yahoo.com.br  
sergiokafe@hotmail.com  
liliamaram@hotmail.com  
annebelle.cruz@gmail.com

Carla Daniella Teixeira Girard; Sérgio Rodrigues de  
Santana; Lília Mara Menezes; Annebelle Pena Lima  
Magalhães Cruz

## RESUMO

Estudo exploratório baseado em técnicas de revisão documental, que visa identificar as necessidades informacionais no âmbito do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - SISAN. Baseado na teoria da materialidade da informação de Bernd Frohmann, utiliza um *corpus* de análise constituído por seis relatórios de Conferências Nacionais de Segurança Alimentar e Nutricional, dois Planos Nacionais, uma Lei e um Decreto Federais, produzidos entre 1995 e 2023, submetidos à análise categorial de conteúdo (Bardin, 2016). Conclui que as demandas informacionais no contexto do SISAN estão latentes em documentos que precedem sua criação formal e que são influenciadas pelo contexto social, político e econômico que permeia o Sistema, ademais identifica que muitas das demandas apresentadas ao longo de quase trinta anos não foram atendidas, de modo que a Gestão da Informação demonstra ser uma importante ferramenta para o desenvolvimento de soluções informacionais que permeiam aos processos de gestão da informação contribuindo para a garantia do direito humano à alimentação adequada.

A gestão de projetos favorecer a gestão de unidades de informação, sobretudo, quando situada entre o diagnóstico e o planejamento. Que mecanismo pode contribuir na relação entre o planejamento e a Gestão de projetos na Gestão de unidades de informação? Teve como objetivo apresentar um pré-roteiro de planejamento para bibliotecas, arquivos e museus. A justificativa ocorre frente à carência de um pré-roteiro de planejamento para unidades de informação. Adotou a abordagem qualitativa com foco na descrição de hipóteses sobre o pré-roteiro de planejamento. Aplicou o método de Revisão Bibliográfica Sistemática que reúne um conjunto de bibliografias que interseccionaram Planejamento, Gestão de Projeto e Gestão de Unidades de informação. O mecanismo PRPGProj é um mecanismo como cinco variáveis e elementos que possibilita fazer descrições pormenorizadas sobre a situação atual das unidades de informação como a construção de uma nova unidade. Ele considera tudo que órbita uma unidade de informação, como os reflexos do tempo, do espaço, das questões econômicas e da missão da instituição. Ela pode auxiliar o planejamento na produção de um projeto como vistas os riscos, a qualidade e a comunicação.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Planejamento; Gestão de Unidades de informação; Epistemologia.

## ABSTRACT

Project management favors the management of information units field, especially when situated between diagnosis and planning. What mechanism can contribute to the relationship between planning and project management in the management of information units? The objective was to present a preliminary planning roadmap for libraries, archives and museums. The justification is due to the lack of a preliminary planning roadmap for information units. The qualitative approach was adopted with a focus on describing hypotheses about the preliminary planning roadmap. The Systematic Bibliographic Review method was applied, which brings together a set of bibliographies that intersected Planning, Project Management and Management of Information Units. The PRPGProj mechanism is a mechanism with five variables and elements that allows for detailed descriptions of the current situation of information units as well as the construction of a new unit. It considers everything that orbits an information unit, such as the reflections of time,

space, economic issues and the mission of the institution. It can assist in planning the production of a project in terms of risks, quality and communication.

**Keywords:** Project Management; Planning; Information Unit Management field; Epistemology.

## 1 INTRODUÇÃO

Para Spudeit (2017) a Gestão de projetos (GProj) pode favorecer a Gestão de unidades de informação (GUI) frente ao alcance dos fatores como a satisfação das necessidades dos usuários de informação; dos processos, produtos e serviços de informação; da valorização da profissão e das unidades de informação (UI) como espaços de construção do conhecimento. A GUI, seja ela uma abordagem da Ciência da informação (CI), uma área, disciplina ou até mesmo um curso de especialização, se configura um conjunto de funções, técnicas e disciplinas integradas através de execução simultânea para garantir que a UI que funcione e atinja os fins a que se destinam (García-Reyes, 2007). A GProj é um campo que serve para identificar, avaliar, minimizar e/ou controlar os riscos; identificar, avaliar, planejar e melhorar a qualidade, e para identificar, avaliar, melhorar e/ou potencializar a comunicação de uma instituição.

A GProj está situada, especialmente, entre o diagnóstico e o planejamento, pois o diagnóstico é a ressonância do estado atual de uma instituição que revela a situação para definir o planejamento mais adequado. O planejamento é um fenômeno contínuo, permanente, dinâmico e voltado para o presente na definição das linhas de ação de uma instituição (Almeida, 2000; Oliveira, 2007; Chiavenato; Sapiro; 2009; Valentim, 2024).

Para tanto, quais são os mecanismos que podem contribuir para o planejamento na relação entre a Gpro na GUI? Assim, o objetivo deste artigo foi apresentar um pré-roteiro de planejamento para bibliotecas, arquivos e museus. A justificativa desta pesquisa versa sobre a discussão e construção frente à carência de um pré-roteiro específicos que auxilie, sobretudo, o planejamento de UI, como bibliotecas, arquivos e museus, para efetivar o GProj.

## 2 METODOLOGIA

Optou-se pela abordagem qualitativa com o foco na análise dos aspectos subjetivos (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), assim realizado sob o *corpus* com o objetivo de descrever os construtos e formular hipóteses sobre um pré-roteiro de planejamento.

Aplicou-se o método de Revisão Bibliográfica Sistemática (MRBS) que reúne um conjunto de bibliografias, assim constituído um *corpus* que trata de um fenômeno, tema e/ou tópico específico de investigação em relação a uma lacuna, que compreendeu nesta pesquisa as discussões frente à possibilidade de um pré-planejamento em que a Gproj deve efetuar para unidades de informação como biblioteca, museus e arquivos.

Nesta pesquisa, baseado em Levy e Ellis (2006) adotou-se alguns protocolos. No protocolo **problema de pesquisa** (Levy; Ellis, 2006) que versa sobre a definição do problema: que mecanismo pode contribuir na relação entre o planejamento e a Gpro no âmbito da GUI? No protocolo **objetivos de pesquisa**, é necessário que os objetivos estejam bem definidos, equilibrados, factíveis e passíveis de serem alcançados (Levy; Ellis, 2006), e que nesta pesquisa versa sobre: apresentar um pré-roteiro de planejamento para bibliotecas, arquivos e museus.

No protocolo **fontes de pesquisa**, trata dos tipos de fontes onde estão alacados os conteúdos bibliográficos ou os metadados sobre eles (Levy; Ellis, 2006). Nesta pesquisa considerou a Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em CI (BRAPCI), em que a busca foi complementada por bibliografias em bases de dados como *SciELO*, *Google Acadêmico*, *Research Gate* e repositório temáticos e institucionais. A bibliografia contemplou autorias de especialistas, doutores, mestres e pesquisadores seniores, portanto incluindo referências clássica e mais atuais. No protocolo **strings de pesquisa**, antes a busca foi construído o conjunto de termos referentes aos temas de pesquisa que incluiu: ‘gestão de projetos’, ‘gestão de projetos e gestão de unidades de informação’, ‘gestão de unidades de informação e planejamento’, ‘planejamento’, ‘princípios gerais do planejamento’, ‘princípios específicos do planejamento’, ‘níveis de planejamento’, ‘filosofias de planejamento’, ‘planejamento participativo’, ‘planejamento coordenado’, ‘planejamento integrado’, ‘planejamento permanente’, ‘planejamento estratégico’, ‘planejamento tático’, ‘planejamento operacional’, ‘planejamento de unidades de informação’, ‘planejamento de bibliotecas’, ‘planejamento de arquivos’, ‘planejamento para museus’, ‘roteiro’, ‘planejamento para bibliotecas’, ‘planejamento para arquivos’, ‘roteiro’ e ‘roteiro para unidades de informação’.

No protocolo **critérios de inclusão de pesquisa**, se deu pelo critério bibliográfico, que diz acerca dos conteúdos em relação aos diferentes tipos de publicações, que nesta pesquisa incluiu artigos, livros, capítulos de livros, teses, dissertações entre outros. E pelo critério de saturação que foi aplicado a partir do momento que se percebe que o acréscimo de novos textos não trazia mais informações relevantes (Thiry-Cherques, 2009). No protocolo **modelos teóricos de pesquisa**, diz acerca da construção dos modelos teóricos, construtos e hipóteses (Levy; Ellis, 2006), que nesta pesquisa se constituiu em ‘variáveis e seus elementos’ do pré-roteiro de planejamento frente às UI como bibliotecas, arquivos e museus.

### 3 GESTÃO DE PROJETOS

A área da GProj tem se estabelecido nos últimos 45 anos, e de acordo com Rabechini Júnior (2001), ela passou por três fases. A primeira fase ocorreu entre os anos de 1961 e 1985, quando ocorreu o gerenciamento de projetos tradicionais, assim foi marcada pelos grandes projetos, com foco as grandes margens de lucro. Nesta fase também ocorreu a sistematização de seus estudos feitos pelo PMI, uma das instituições mais reconhecidas da área, a primeira a reunir, organizar, sistematizar e difundir práticas, conceitos e ideias sobre gerenciamento de projetos. E neste período que foi constituído em 1969, na Pensilvânia, Estados Unidos. Desde 1983, o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), em que o PMI publica no mundo todo (Melo; Pereira, 2012; Silva, 2021). O guia tem com o objetivo de desenvolver e disseminar boas práticas da GProj em qualquer área. Com sede nos EUA e com sedes presentes em mais de 185 países por meio de seus escritórios regionais, inclusive no Brasil (Sampaio; Silva; Pardo, 2024).

A segunda fase é conhecida como o início do gerenciamento moderno de projetos, com a intensificação da disseminação do guia de gerenciamento de projetos do PMI. Essa fase é também chamada de Renascimento, que vai compreender o recorte temporal de 1985 a 1993. É também caracterizada pela recessão mundial, intensificando a competitividade no mercado empresarial global, e nesse período, a GProj passa a ser uma ferramenta importante na solução de problemas administrativos. Enquanto a década de 1980 embutiu às instituições o desenvolvimento de projetos como objetivo de acelerar o

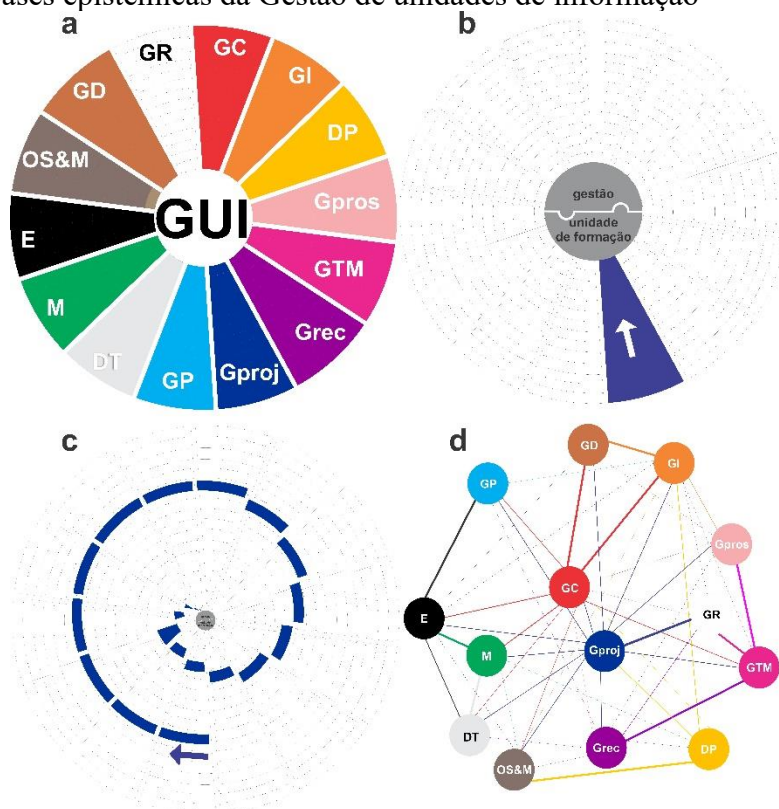
redesenho de seus processos, os anos 1990 configuraram-se pela otimização e pela diferenciação na produção (Melo; Pereira, 2012; Silva, 2021).

A terceira fase intitulada de período moderno da GProj, assim denominado Gerenciamento Moderno de Projetos se inicia em 1994. Nessa fase o foco é na instituição e não no projeto, e ocorre com os esforços centralizados no desenvolvimento de competências e da maturidade, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio. As empresas perceberam a necessidade de separar completamente as práticas antigas, pertencentes às fases anteriores, dos aperfeiçoamentos que sofreram devido às mudanças da atualidade (Melo; Pereira, 2012; Silva, 2021).

#### 4 GESTÃO DE PROJETOS COMO BASE EPISTÊMICA DA GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A partir da pesquisa em andamento no âmbito do Grupo de Estudos em Interdisciplinaridades e Epistemologias (GintEpsi/PB), intitulada ‘Dimensões holísticas-interdisciplinares da Gestão de unidades de informação’, infere-se que há 14 bases epistêmicas que compõem a GUI, entre eles a Gestão de projetos (GProj). Essas áreas se movimentam de forma interdisciplinar (Duarte; Santos; Souza, 2024) e holística (García-Reyes, 2007), como se pode visualizar na figura 1a.

**Figura 1** – Bases epistêmicas da Gestão de unidades de informação



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024).

Essas inferências feitas pelo GintEpsi se deram frete às análises das grades curriculares de cursos de pós-graduação, das ementas de disciplinas de cursos de graduação, editais de concursos e um bibliografia que inclui textos como a ‘Gestão de

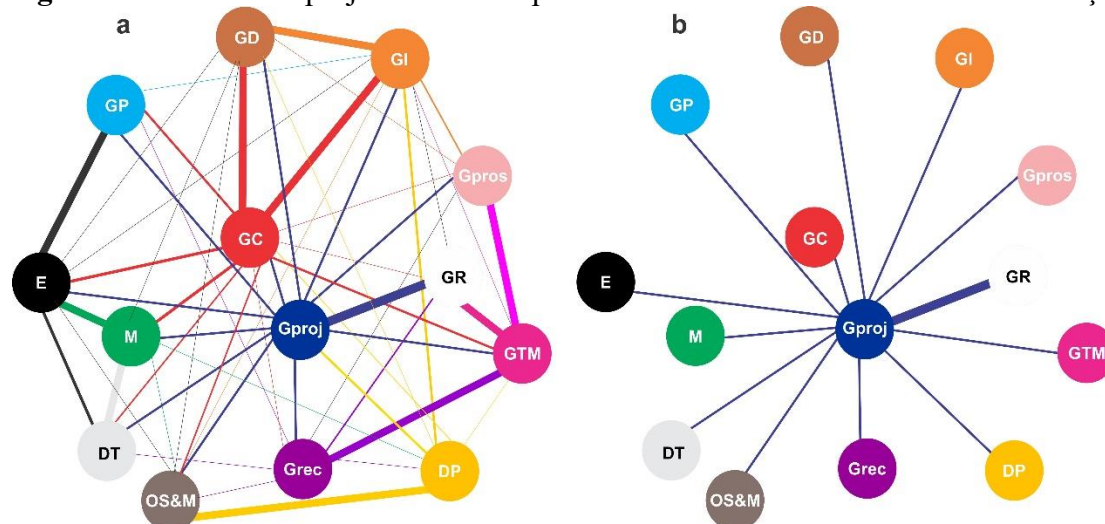


**unidades de informação:** teoria e prática’ de Duarte e Silva (2007); ‘**Diálogos interdisciplinares:** perspectivas integradoras de unidades de informação, documentação e cultura’ de Duarte, Santos e Souza (2024); ‘**Gestão de unidades de informação**’, de Silveira, Feldman e Spudeit (2017); ‘**Gestão de unidades de informação na atualidade**’ de Silva (2021), entre outros.

Assim, incluem a gestão do conhecimento (GC) (figura 1a, vermelho); a gestão da informação (GI) (figura 1a, laranja); diagnóstico e planejamento (DP) (figura 1a, amarelo); gestão de processos (GPros) (figura 1a, rosa); gestão de tecnologias e materiais (GTM) (figura 1a, rosa escuro) e a gestão de recursos (GRec) (figura 1a, roxa), que se caracterizam as dimensões mais tradicionais da GUI. Agrega também a gestão de pessoas (GP) (figura 1a, azul claro); o *Design Thinking* (DT) (figura 1a, cinza); o *Marketing* (M) (figura 1a, fatia verde); o Empreendedorismo (E) (figura 1a, preta); a Organização, Sistemas & Métodos (OS&M) (figura 1a, marrom); a gestão de dados (GD) (figura 1a, sépia); a gestão de risco (GR) (figura 1a, branca) e a (GProj) (figura 1a, azul).

Como pode ser observado, a GProj (figura 1b, azul), como o foco deste estudo, o fluxo interdisciplinar e representado na (figura 1b) como o movimento direto ao centro onde se localizam os dois objetos GUI a gestão (figura 1b, centro cinza) e a unidade de formação (figura 1b, centro cinza). Assim, a GProj funciona como uma variável independente que não precisa exatamente se relacionar como outra área para ancorar a discussão. Já no fluxo holístico (figura 1c, azul), as áreas se comportam como variáveis intervenientes, assim GProj se relaciona como todas áreas em um movimento espiral, como é refletida por elas, e isso ocorre com todas as áreas que se refletem mutuamente em torno dos dois objetos a ‘gestão’ e a ‘unidade de informação’, seja de forma forte ou fraca.

**Figura 2:** A Gestão de projetos na rede epistêmica da Gestão de unidade de informação



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

De forma geral, a GProj tem uma ligação forte com a GR (figura 2b, esfera branca), ainda que seja pouco explorada na GUI. O que mantém essa ligação forte é o fato que o risco é um potencial acontecimento natural e humano que traz danos a todos os aspectos externos e internos UI. Como por exemplo, as enchentes no Rio Grande do Sul, entre os dias 3 e 4 de maio de 2024 que danificaram e destruíram uma parte significativa do patrimônio local e regional, e os atos golpistas de 8 de janeiro de 2023 que resultaram em severas depredações do patrimônio cultural nacional.

Quando se localiza a GProj (figura 2b, esfera azul escuro) no âmbito da GUI, ocorrem relações como todas as áreas como se mostra na rede epistêmica representado na figura 2, o que mostra que a Gproj (figura 2b, esfera azul escuro) é fundamental para a área. Nesta pesquisa, e no contexto GUI, a GProj (figura 2, esfera azul escuro) tem uma ligação forte com a dimensão Diagnóstico e planejamento (DP) (figura 2a, amarelo), especialmente quando se visualiza as estratégias de planejamento, ao qual se destaca o pré-roteiro como mecanismo, e isso corre por que a GProj está situada entre a diagnóstico e o planejamento e vice-versa.

## 5 PLANEJAMENTO

Compreender o planejamento como um construto, além de seus conceitos que nos esclarece, é um fenômeno que se ancora também em alguns princípios simples, gerais, contextuais e filosofias e níveis (Oliveira, 2007; Becker, 2016). Quanto aos conceitos, para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) o planejamento se caracteriza como uma “[...] formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua.” Por sua vez, Robbins (2001, p. 116), o caracteriza como a “definição de metas de uma organização, [...] uma estratégia global par alcançar essas metas [...]” E para Certo (2003, p. 78), o planejamento é o desenvolvimento sistemático “[...] de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”. Assim, os conceitos sobre planejamento giram também em torno da identidade institucional, quando mencionam missão, objetivos e metas.

Quanto as bases filosóficas, segundo Ackoff (1974), o planejamento se destacar através da filosofia da satisfação que se relaciona ao mínimo necessário para alcançar a satisfação, como o foco no financeiro. Quanto à filosofia da otimização versa sobre às técnicas matemáticas, estatísticas e modelos de simulação e a otimização. No que confere à filosofia da adaptação enfatiza o processo e o gestor.

Quanto aos princípios simples, Oliveira (2007) destaca alguns aspectos sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas de sua função como um processo contínuo (Becker, 2016), assim, o planejamento: versa sobre às decisões futuras, embora elas configuradas excedentes das decisões do presente. A destaca como ato um não isolado em si, e sim um processo que opera por ações inter-relacionadas e interdependentes, como também destaca como um fenômeno mais importante que seu resultado final. Quanto aos princípios gerais do planejamento são: versa sobre à contribuição como os objetivos da instituição em sua totalidade, assim visando aos objetivos máximos da instituição, hierarquizando e procurando alcançá-los de forma total, considerando a interligação entre eles. Considera a precedência do planejamento, que diz acerca das demais funções administrativas, isto é, o planejamento vem antes das outras, como da organização, direção e controle). Destaca a influência e abrangência, assim ponderando que poderão ocorrer modificações significativas nas características e atividades da instituição. E destaca a trilogia a eficiência, eficácia e efetividade (medidas de avaliação da boa administração), a eficiência diz acerca da otimização tudo, a eficácia trata da capacidade de atingir o planejado e a efetividade e o impacto e benefícios da otimização e dos resultados planejados e atingidos (Oliveira, 2007; Becker, 2016).

Quanto aos princípios específicos, são: a tomando como referência a atitude e a visão interativa diante do planejamento, quatro princípios específicos podem ser discriminados. Destaca-se o planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu resultado final (o plano), mas o processo desenvolvido. O

planejamento coordenado: deve existir uma interdependência entre todos os aspectos envolvidos no projeto. Foca a independência pode representar um sério risco para o êxito do planejamento. O Planejamento integrado: todos os escalões devem ter seus planejamentos integrados. Não deve haver planos para alto ou baixo escalão, para subsidiárias, matrizes ou sucursais, com diretrizes distintas. E o Planejamento permanente: como o ambiente é turbulento e instável, sujeito a constantes mudanças, o planejamento deve ser permanente, contemplando o fluxo das transformações ambientais, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo (Ackoff 1974; Becker, 2016).

Quanto aos níveis do planejamento, existem três níveis, o planejamento estratégico que se refere à alta administração, foca a visão do futuro da instituição, assim são de longo prazo, de vários anos e décadas, e se estrutura nos fatores ambientais externos e nos fatores internos. Quanto ao planejamento tático, esse se conforma mais limitado com recorte temporal de meio prazo, a finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos que já estavam fixados. Ele é aplicado em nível departamental, assim envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta. Por sua vez, o planejamento operacional, que está ligado aos líderes, supervisores, responsáveis pelos processos internos da organização, com foco nas atividades do dia a dia da instituição. E de curto prazo, assim abrange questões específicas, logo foca as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas (Oliveira, 2007; La Torre, 2015; Becker, 2016).

## 6 ANÁLISES E DISCUSSÃO

O pré-roteiro de planejamento para GProj na GUI (PRPGProj), que nesta pesquisa incluem bibliotecas, arquivos e museus, foi criado como uma ferramenta para auxiliar os bibliotecários, arquivistas e museólogos na área de GUI, com foco os riscos; a qualidade e comunicação de uma instituição.

**Quadro 1:** Variáveis e elementos do pré-roteiro de planejamento para projeto

Filosofias de Planejamento para UI	Princípios Gerais de Planejamento para UI	Princípios Simples de Planejamento para UI	Princípios Específicos de Planejamento para UI	Níveis de Planejamento para UI
<p>Satisfação – alcançar um nível de satisfação da UI</p> <p>Otimização - Tecnologias, Técnicas matemáticas, estatísticas e modelos de simulação na UI</p> <p>Adaptação - enfatiza o processo em curso na UI e o papel a gestor</p>	<p>Decisões presentes</p> <p>Fenômenos interrelacionados e interdependentes da UI</p> <p>O curso deve ser mais importante que os resultados</p>	<p>Objetivos da UI em sua totalidade</p> <p>Modificações - A UI como sistema aberto</p> <p>O princípio da eficiência, eficácia e efetividade</p>	<p>Planejamento participativo na UI</p> <p>Planejamento coordenado na UI</p> <p>Planejamento integrado na UI</p> <p>Planejamento permanente na UI</p>	<p>Planejamento estratégico em UI - Visão, missão e valores</p> <p>Planejamento tático em UI - objetivos</p> <p>Planejamento operacional em UI - Metas</p>

**Fonte:** Adaptado de Ackoff (1974), Oliveira (2007) e Becker (2016).

Na variável 1: **Filosofias de Planejamento para UI** (quadro 1, coluna amarela), deve considerar as essencialidades e existencialidade de uma UI. Destaca-se nessa variável o elemento a satisfação em todos os níveis que significa garantir que as necessidades de todos e tudo os *stakeholders* sejam atendidas, que são as demandas de acesso dos usuários de informação; os gestores e os funcionários e funcionamento processo, produtos e serviços, pois esses são os lucros de uma UI. Quanto ao elemento tecnologias, técnicas e modelos se referem em otimizar do fazer dentro da UI. E no

elemento gestor como elemento chave diz acerca do desempenho do papel crucial no planejamento, assim no projeto esse perfil deve descrever como aquele que deve ser proativo e flexível.

Considerar filosofia do ‘lucro’ no âmbito das UI como bibliotecas, arquivos e museus pode ser incoerente, por isso ela não aparece como ‘elemento’ deste pré-roteiro de planejamento, especialmente, quando estas UI são públicas, embora, para bibliotecas de instituições privadas e alguns museus, o elemento ‘lucro’ se aplica, especialmente, no segundo caso para manter a instituição. Ao destaca o mínimo necessário para alcançar um nível de satisfação pode ser aplicada a estas UI públicas através do ‘empreendedorismo social’ em relação a que tipo de usuário de informação. Quanto aos processos, produtos e serviços tradicionais destaca-se o ‘empreendedorismo informacional’ na melhoria destes e não na substituição. Quanto a visibilidade das UI que são públicas e quanto aos processos, produtos e serviços novos pode ser aplicado o *marketing* empreendedor, visto que a UI públicas sofrem com a falta de recursos e investimento. A elaboração de um projeto com o foco o planejamento para a UI deve traçar argumentos para a satisfação em todos os níveis, organizacional, funcional, e do público. Quanto à filosofia otimização para desenvolver da melhor forma possível de um planejamento a OS&M pode otimizar o acesso e uso das tecnologias, técnicas e modelos. Quanto à filosofia adaptação - enfatiza o processo e não os planos, destacando a função dos sujeitos na definição do mesmo quanto sua atuação da empresa. Assim, tanto a GC e GP podem se interseccionar usando o papel do gestor na elaboração dos projetos.

Na variável 2: **Princípios Gerais de Planejamento para UI** (quadro 1, coluna azul), deve-se considerar no projeto elementos globais. Entre eles, as decisões do presente: são as decisões, ações e estratégias que devem se concentrar em resolver problemas atuais, e na medida que isso ocorre se otimizar o futuro. Quanto ao elemento fenômenos independentes e inter-relacionados: a análise dos fatores internos como por exemplo, a estrutura organizacional, recursos humanos, financeiros; como também as externos, condições de prédio, necessidades dos usuários, etc. No elemento curso mais importante que resultados, o processo de planejamento deve ser contínuo e reflexivo, onde a jornada de implementação é mais valiosa do que a simples obtenção de resultados imediatos.

O foco do planejamento deve estar nas decisões do presente, considerando a UI como um sistema em constante evolução, ou seja, os fenômenos internos e externos que afetam a UI devem ser analisados de maneira independente, mas também inter-relacionados. Esses fenômenos independentes e inter-relacionados devem ser compreendidos ora como fatores independentes que se manipulam ou se controlam para observar o efeito em outro fator. E como inter-relacionados ela se comporta como fatores intervenientes, que se configura um fator que atua sobre a outras e vice-versa, como por exemplo, se uma biblioteca organizar uma exposição sobre a cultura LGBTQIA+ ele pode atrair muitos leitores LGBTQIA+.

Quanto ao elemento curso mais importante que resultados, se refere ao engajamento e compromisso de todos e tudo quanto ao foco ‘para onde ir’ do ponto A para atingir o ponto B (objetivo e/ou meta), em que se precisa conhecer a rota, em que os foco ‘como fazer’ que deve ser ancorado na área Gestão de rotinas.

Na variável 3: **Princípios Simples de Planejamento para UI** (quadro 1, coluna verde), são pormenores importantes, destaca elementos como: Os objetivos da ui em sua totalidade, que devem ser claros, focados e sustentáveis frente à definição de objetivos e metas alinhados com a missão e visão da UI. No elemento modificações - a UI como sistema aberto - na escrita do projeto tanto para biblioteca, quanto arquivos e museus devem ser compreendidos por reflexos especiais e temporais em transformação. O



elemento princípio eficiência, eficácia e efetividade, que foca o fazer, como fazer e seus resultados. Quanto ao elemento objetivo da UI em sua totalidade: versa sobre a identidade que é marcada por fatores como missão, visão, valores, objetivos e metas, inclusive as instituições como as UI. Esses fatores além de compõem o ‘arranjo genético’ dessa identidade marcam também seu propósito no presente, e para que ela não se perca no futuro. A missão se refere ao motivo pelo qual a instituição existe, enquanto a visão versa sobre o lugar onde lá deseja chegar no futuro. Já os valores são os princípios e crenças que orientam as decisões da instituição. Por sua vez, os objetivos são declarações amplas e específicas que a instituição deseja alcançar de forma concreta em um período determinado. E as metas são as ações concretas, mensuráveis e com prazos definidos que permitem efetivar os objetivos (Oliveira, 2007).

No elemento modificações - a UI como sistema aberto, a escrita do projeto deve configurar a UI como é um sistema aberto tendo o exemplo a quinta lei da Biblioteconomia, onde a Biblioteca como uma UI é um organismo em crescimento (Ranganathan, 2009), nas suas estaturas, ligações, movimentos, trocas, que implicam em resultados projetados como e também excedentes que são os fenômenos não projetados.

O princípio da eficiência, eficácia e efetividade são utilizados para avaliar como as ações, estratégias ou políticas são implementadas e os resultados que geram, especialmente os projetados. Embora os termos possam parecer semelhantes, cada um tem um foco específico, pois a eficiência diz acerca da otimização de recursos, estratégias, ações políticas, etc.; a eficácia trata da capacidade de atingir os objetivos ou metas propostas, e efetividade é o impacto e benefícios reais dos recursos, estratégias, ações políticas, etc.

Na variável 4: **Princípios Específicos de Planejamento para UI** (quadro 1, coluna rosa), o projeto deve ser baseado em elementos, que também devem ser categóricos no projeto, estes que são delimitados em relação às variáveis anteriores. No elemento participativo: que envolve todos os sujeitos da equipe, usuários e *stakeholders* no processo em vista o fortalece o compromisso com os objetivos da UI. Por sua vez, no elemento coordenado: deve-se garantir que todas as áreas da UI, com acervo, coleções, serviços, atendimento ao público, etc., assim alinhados para alcançar os objetivos propostos. No elemento integrado, o planejamento deve ser integrado aos outros processos administrativos e operacionais da UI, considerando a interdependência entre diferentes áreas. E por último no elemento permanente, o planejamento deve ser um processo contínuo de monitoramento, avaliação e ajustes, permitindo que a UI se adapte às mudanças internas e externas.

Na variável 5: **Níveis de Planejamento para UI** (quadro 1, coluna laranja), o projeto deve ser escrito e aplicado em diferentes níveis conforme a complexidade da identidade da UI. No elemento planejamento estratégico, ele define a visão de longo prazo da UI, incluindo metas e diretrizes gerais. Exemplo: transformar a UI em um centro de excelência para a comunidade. No elemento planejamento operacional, deve-se focar nas ações diárias e imediatas, organizando atividades específicas e alocando recursos para as tarefas cotidianas. Exemplo: otimizar o sistema de empréstimo de livros ou a organização de exposições no museu. No elemento planejamento tático: deve-se desenvolver planos para alcançar os objetivos estratégicos em médio prazo, envolvendo a implementação de programas e a alocação de recursos.

No planejamento estratégico, diz acerca da definição da visão da UI, que versa sobre o lugar onde a UI deseja chegar no futuro, logo se foca a missão que se refere ao motivo pelo qual a instituição existe e seus valores são os princípios e crenças que orientam as decisões da instituição. No planejamento tático, versa sobre alcançar os objetivos estratégicos em médio prazo, que são declarações amplas e específicas que a UI

ambiciona alcançar. Enquanto o planejamento operacional: foca nas ações diárias e imediatas, organizando atividades específicas e alocando recursos para as tarefas cotidianas, ou seja, com ênfase nas metas que são as ações concretas, mensuráveis e com prazos definidos.

## 7 CONSIDERAÇÕES

O PRPGProj é um mecanismo que possibilita fazer descrições pormenorizadas, mas muito importantes sobre a situação atual da UI, como em vista a construção de uma nova unidade. Pois, ele considera tudo que orbita uma UI, como os reflexos do tempo, espaços, das questões econômicas e da missão da instituição.

Ele pode auxiliar o planejamento na produção de um projeto como vistas os riscos, tanto internos quanto externos; quanto à qualidade, seja dos atendimentos, dos processos, serviços e produtos informacionais, e da comunicação, entre os setores, os *stakeholders*, gestores profissionais da informação.

O PRPGProj se encontra em processo de aperfeiçoamento frente aos estudos teóricos e epistêmicos e aplicabilidades através da realização de pré-testes, embora sua aplicabilidade seja possível nesse momento, pois ele foi construído como base em Ackoff (1974), Oliveira (2007), Chiavenato e Sapiro (2009) autores da área da administração, como de Valentim (2024) e Spudeit (2017) como pesquisadoras mais atuantes da GUI que veem o planejamento como fundamental para área.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.

BECKER; K. A. W. **Planejamento estratégico**. Uniasselvi, 2016.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Processo do planejamento estratégico: aplicação dos fundamentos da estratégia. In: CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CERTO, S.C. **Administração Moderna**. São Paulo: Pearson Brasil, 2003.

DUARTE, E. N.; SILVA, A.K.A. **Gestão de unidades de informação: teoria e prática**. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2007.

DUARTE, Z.; SANTOS, J. C. S. SOUZA, S.S. Diálogos interdisciplinares: perspectivas integradoras de unidades de informação, documentação e cultura. Fortaleza: Cultura & Informação; Porto: FLUP/CITCEM, 2024. Disponível em: <https://editoraci.com.br/index.php/home/catalog/view/39/43/153>. Acesso em: 20 jun. 2024.

GARCÍA-REYES, C. J. Gestión de unidades de información. In: VERGUEIRO, W.; MIRANDA, A. C. D. (org.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: Editora da FURG, 2007.

LA TORRE, J.A. P. G. **Gestão de projetos públicos**. Indaial: Uniasselvi, 2015.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. **Informing Science: International Journal of na Emerging Transdiscipline**, v. 9, n. 1, 2006. Disponível em: <http://inform.nu/Articles/Vol9/V9p181-212Levy99.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MELO, Y. C.; PEREIRA, M. C. Plataforma de aprendizagem para gestão de projetos: dois casos de implementação de projetos de automação para a indústria automobilística. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.19, n.3, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RABECHINI JÚNIOR, R. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 36, n. 1, jan./mar. 2001.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SILVA, L. S.V. **Gestão de projetos portuários**. Indaial: Uniasselvi, 2021.

SILVA, E. M. Sou gestor de unidade de informação: e agora? Metodologias e ferramentas para dar suporte à gestão. *In*: SILVA, E. M. **Gestão de unidades de informação na atualidade**: Recife: ed. UFPE, 2021. Disponível em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/download/737/748/2362?inline=1>. Acesso em: 2 dez. 2024.

SILVEIRA, E.; FELDMAN, D.; SPUDEIT, D. Contabilidade para bibliotecários: noções de receitas, gastos e perdas às unidades de informação. *In*: SPUDEIT, D. KROEFF, M. S. (org.). **Gestão de unidades de informação**, São Paulo: **FEBAB**, 2017. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 3 set. 2024.

SAMPAIO, A.C. F.; SILVA, M. E. Z.; PARDO, P. **Gestão de Projetos Ambientais**. Florianópolis: Arquê, 2024.

SPUDEIT, D. Gestão de Projetos em Unidades de Informação. *In*: SPUDEIT, D. KROEFF, M. S. (org.). **Gestão de unidades de informação**, São Paulo: **FEBAB**, 2017. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 13 jan. 2025.

SPUDEIT, D. Gestão de projetos em bibliotecas: uso de ferramentas, softwares e plataformas para efetivação de serviços de informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 21, 2025. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 13 jan. 2025.

VALENTIM, M. L. P. Planejamento em Ambientes de Informação. *In*: SPUDEIT, D.

KROEFF, M. S. (org.). Gestão de unidades de informação, São Paulo: FEBAB, 2017.  
Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1534>. Acesso em: 13 jan.  
2025.