

---

# GESTÃO DE PROJETOS NOS GRUPOS DE PESQUISA CADASTRADOS NO CNPQ: análise da maturidade e práticas em Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação

*Project management in scientific research groups registered with CNPQ: analysis of maturity and practices in Archival Science, Library Science and Information Science*

---

**Ingrid Maria da Silva (1),**

**Antonio de Souza Silva Júnior (2),**

**Diego Andres Salcedo (3)**

(1) Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Brasil, [ingrid.mariasilva@ufpe.br](mailto:ingrid.mariasilva@ufpe.br)

(2) [silvajunior.as@ufpe.br](mailto:silvajunior.as@ufpe.br)

(3) [diego.salcedo@ufpe.br](mailto:diego.salcedo@ufpe.br)



## Resumo

Este artigo analisa a maturidade e as práticas da gestão de projetos nos grupos de pesquisa científica no campo da Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação cadastrados no CNPq. Para averiguação do nível de maturidade foi aplicado o questionário do nível 2 no modelo *Project Management Maturity Model* – Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos (PMMM). Também foi realizada entrevista com participantes dos grupos. Conclui-se que há elementos empíricos utilizados para a gestão dos projetos nestes ambientes informacionais. Portanto, faz-se necessário discutir sobre o desenvolvimento de práticas e ferramentas específicas. Indica-se que os cronogramas sejam desenvolvidos refletindo a dinâmica, entre a flexibilidade e a predição, devido à natureza dos projetos. O não desenvolvimento gera impacto na não antecipação de ações diante de situações inesperadas, dificultando a discussão coletiva das decisões e sobrecarregando o líder na execução de ações seguintes. Também incluir no cronograma as demandas dos parceiros, uma vez que o foco apenas na atividade-fim pode gerar atrasos em tarefas de outras naturezas. Estabelecer dados e informações para comporem os relatórios de monitoramento dos projetos, que servirá para a estruturação das reuniões do grupo. Por fim, registrar regularmente os aprendizados ocorridos, de modo a criar uma memória da sua execução, bem como servir de referência para projetos futuros.

**Palavras-chave:** Arquivologia; Biblioteconomia; Ciência da Informação; Gestão de Projetos; Grupos de Pesquisa.

## Abstract

This article analyzes the maturity and practices of project management in scientific research groups in the field of Archiving, Library Science and Information Science, registered with CNPq. To determine the level of maturity, the level 2 questionnaire was applied in the Project Management Maturity Model (PMMM). Interviews were also carried out with group participants. It is concluded that there are empirical elements used for project management in these informational environments. Therefore, it is necessary to discuss the development of specific practices and tools. It is recommended that schedules be developed reflecting the dynamics, between flexibility and prediction, due to the nature of the projects. Failure to develop has an impact on not anticipating actions in the face of unexpected situations, making collective discussion of decisions difficult and overloading the leader in carrying out subsequent actions. Also include partners' demands in the schedule, since focusing only on the core activity can lead to delays in tasks of other natures. Establish data and information to form project monitoring reports, which will be used to structure group meetings. Finally, regularly record the learning that has occurred, in order to create a memory of its execution, as well as serve as a reference for future projects.

**Keywords:** Archival Science; Information Science; Library Science; Project Management; Research Groups.

## 1 Introdução

---

Este artigo analisa a maturidade e as práticas da gestão de projetos nos grupos de pesquisa científica no campo da Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação, cadastrados no CNPq. Por sua vez, esta pesquisa integra um projeto de pesquisa mais amplo que pretende conhecer a realidade destes grupos no que concerne tanto às suas demandas específicas acerca de como a contextualização das práticas de gestão de projetos pode acontecer nesses ambientes.

Para efeito da pesquisa, partimos do pressuposto que grupos de pesquisa científica são um coletivo de agentes com diferentes capacidades, habilidades e níveis de formação institucional, a saber: pesquisadores docentes com mestrados e doutorados, discentes regularmente matriculados em cursos da graduação, da especialização, do mestrado ou do doutorado, servidores de apoio técnico e administrativo, parceiros acadêmico-científicos ou do setor produtivo.

Este coletivo, então, se organiza para desenvolver estudos que têm temáticas articuladas às linhas de pesquisa, que, por sua vez, exprimem uma área de concentração das práticas científicas. Dito de outra maneira, nas práticas dos saberes e fazeres científicos brasileiros existe uma relação direta e historicamente imbricada nos modelos gerenciais e conceituais da CAPES e do CNPQ.

Convém considerar que as práticas científicas efetuadas nos coletivos das pós-graduações brasileiras têm semelhanças e similaridades com diversos e distintos procedimentos usuais aos contextos corporativos, seja no setor público seja na esfera privada.

Ora, um dos pressupostos aponta, por um lado, para a eficácia, eficiência e efetividade da gestão de projetos neste contexto, mas, pelo outro lado, para as deficiências ou imaturidades dos modelos de gestão nos núcleos da produção científica nacional, a saber: nos grupos de pesquisa científicos cadastrados no CNPQ e legitimados pela CAPES, por meio das ininterruptas avaliações dos Programas de Pós-Graduação.

Importa, também, para fins da pesquisa ora relatada, que nos debates dentro do campo da Ciência da Informação brasileira, os grupos de pesquisa científica podem ser considerados ambientes informacionais, haja vista a sua complexa composição. Referimo-nos, neste sentido, ao coletivo humano, às infraestruturas técnicas e tecnológico-computacionais, aos parceiros intra e extrainstitucionais, às agências de fomento da pesquisa científica (municipais, estaduais, federais e, por vezes, privadas), enfim aos agentes naturais e artificiais que co-participam e colaboram para a produção, circulação e avanço do conhecimento científico.

Logo, é porque esses grupos de pesquisa podem ser considerados, nas suas práticas cotidianas, ambientes informacionais que interessa entender os motivos pelos quais a gestão de projetos acontece de modo informal, sem seguir certos protocolos de exigência consolidados em outros setores da sociedade e aplicando, raramente, ferramentas de registro dos ciclos vitais de cada projeto. E, a partir deste entendimento, tecer proposições quanto à adaptação das práticas de gestão de projetos nestes ambientes.

Dito isso, é oportuno e atual compartilhar o resultado da pesquisa realizada com vistas a colaborar com o debate científico no próprio núcleo da produção científica da Ciência da Informação no Brasil. Para isso, o artigo prossegue na seção 2 com o debate científico a partir do referencial teórico que recupera produções nacionais e internacionais seja da Ciência da Informação seja de áreas correlatas, seguido na seção 3 da aplicação dos procedimentos metodológicos e suas especificidades quantitativas e qualitativas, para, na seção 4 analisar, a partir

dos dados coletados, os resultados obtidos e discuti-los considerando os nossos referenciais teóricos. Por fim, seguem as seções das considerações finais e das referências.

## 2 A Gestão de Projetos

---

A gestão de projetos é definida como um conjunto de boas práticas estabelecidas para alcançar resultados positivos dentro de organizações, fazendo uso de metodologias para realizar atividades de maneira eficiente, planejando e organizando ações que garantam o sucesso do objetivo proposto (Project Management Institute, 2021).

Devem ser buscadas “soluções para melhorar o desempenho dos processos de gestão” (Melhado *et al.*, 2006, p.3), utilizando grupos de processo que auxiliam o gerenciamento nas organizações. Tais grupos se reúnem de forma lógica, dando suporte ao desenvolvimento do projeto e definindo quais ferramentas serão empregadas no seu decorrer.

Ao gerir um projeto, devem ser aplicados alguns componentes importantes para o seu desenvolvimento, a exemplo temos escopo, tempo, custo, comunicação e qualidade, inclusos nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. Sendo estes, itens essenciais para que o projeto tenha sua finalidade alcançada dentro dos parâmetros planejados, nos quais se empregam habilidades organizacionais e estratégicas (Project Management Institute, 2021).

Para Silveira *et al.* (2013), a gestão de projetos se caracteriza como “a arte de planejar, obter recursos, capacitar, treinar, dirigir, guiar, executar e controlar atividades orientadas para metas, a fim de obter o máximo de desempenho com vistas a agregar valor para os negócios” (p. 588). Dentro de todos estes processos, é imprescindível que haja sempre a integração das partes, para que os resultados sejam os mais satisfatórios possível, dentro dos projetos.

Para Ferreira *et al.* (2013), a gestão de projetos ganha reconhecimento tanto em organizações empresariais quanto de ensino superior, o que leva à promoção mais abrangente de metodologias da área, a exemplo do Projetos em Ambientes Controlados – *Project in a Controlled Environments* (PRINCE2), do Office of Government Commerce (2009), o Conjunto de Conhecimentos sobre a Gestão de Projetos – *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK),

do Project Management Institute (2021), além do Individual Competence Baseline – Base para a Competência Individual em Gestão de Projetos (ICB4), da International Project Management Association (2016), que são padrões reconhecidos em gerenciamento de projetos.

A metodologia pode ser aplicada por consultorias especializadas ou por profissional da própria organização que a está implantando. Porém, é importante salientar que a escolha por qual metodologia aplicar está relacionada às necessidades da organização e como esta pretende solucionar tais necessidades.

A gestão de projetos, se aplicada da maneira correta, pode trazer muitos benefícios para a instituição envolvida, como um controle das ações e processos que serão operados. Além disso, auxiliar na resolução de problemáticas existentes, fazendo uso das métricas que agregam valor e são projetadas para atender aos objetivos estratégicos em benefício da organização, podendo ser medidos seus níveis de colaboração, governança, controle das ações e o grau de satisfação dos *stakeholders* (Kerzner, 2018).

Observa-se, então, que para gerir projetos é necessário aplicar um conjunto de práticas, métodos e ferramentas bem definidos. Todavia, estudos recentes apontam que a eficácia da aplicação das práticas de gestão de projetos depende da adaptação destas de acordo com o ambiente onde é desenvolvido (Dalcher, 2012; Hällgren, Maaninen-Olsson, 2009; Hjelmbrekke, Lædre, Lohne, 2014; Lacerda, Martens, Maccari, 2015; Kachoka, Hoskins, 2017; Lach, 2018; Silva Júnior *et al.*, 2020; Project Management Institute, 2021). A perspectiva teórica aponta que práticas e ferramentas adaptadas às necessidades organizacionais tendem a ser aplicadas continuamente, o que refletirá no desenvolvimento da maturidade organizacional referente à aplicação das práticas de gestão de projetos. Esses níveis possuem escalas que vão desde uma gestão básica até o modelo de atuação mais estratégico (Kerzner, 2018).

## 2.1 A Gestão de Projetos e seus Modelos de Avaliação da Maturidade

---

De acordo com Pinto (2016), a melhoria dos processos precisa ser avaliada pelas organizações que aderem a algum modelo de padronização para gerenciamento de projetos. Para

tal, o autor afirma que os métodos, ferramentas, práticas e técnicas aplicados precisam passar por um processo de avaliação, tanto pela perspectiva de quantidade quanto de qualidade.

A maturidade em gestão de projetos vai de encontro com desenvolvimento de sistemas e processos, com um número pré-definido de níveis de capacidade, que são por natureza repetitivos e aumentam a probabilidade de que cada projeto obtenha êxito no seu planejamento e desenvolvimento. A quantificação numérica do nível é retratada pelo modelo de maturidade. Os modelos de maturidade identificam em qual nível atualmente a organização se enquadra e define o próximo nível de capacidade em que a organização pode aspirar (Kerzner, 2006).

Para isso, existe a possibilidade de que a organização identifique em que nível de maturidade se encontra, quais práticas não estão sendo implementadas, quais estão adequadas e quais precisam de melhorias. Isto, unido ao entendimento da necessidade em adquirir novos conhecimentos gerenciais, faz com que as estratégias primordiais para o alcance de bons resultados sejam alcançáveis na instituição.

Sendo assim, a partir da importância para a execução deste artigo, é válida a descrição de alguns dos modelos de maturidade mais conhecidos. Dentre os modelos abaixo descritos, temos o modelo PMMM selecionado para fazer parte deste trabalho de forma mais significativa, no procedimento metodológico.

Os modelos *Capability Maturity Model* – Modelo de Maturidade em Capacidade (CMM) e *Capability Maturity Model Integration* – Integração do Modelo de Maturidade de Capacidade (CMMI) são amplamente utilizados nas áreas de desenvolvimento e engenharia de *software*. Tendo sua origem baseada em conceitos de níveis de maturidade e estruturação de requisitos de áreas-chave de processos, estes modelos permitem que as organizações conduzam avaliações acerca do seu nível de maturidade e levam ao entendimento sobre a capacidade em gestão de projetos de *software* que as organizações se encontram (Carvalho *et al.*, 2005).

Bouer e Carvalho (2005) descrevem o *Organizational Project Management Maturity Model* – Modelo de Maturidade Organizacional de Gerenciamento de Projetos (OPM3) como um modelo flexível e escalável. Criado pelo Project Management Institute, instituto desenvolvedor do PMBoK, este modelo tem como objetivo medir a maturidade em gestão das organizações,

relacionada a um conjunto de processos e ao planejamento de melhorias. Este modelo pode ser utilizado na maioria das organizações, sendo muito utilizado e reconhecido na área (Pinto, 2016).

O *Management Maturity Model* - Modelo de Maturidade em Gerenciamento (MMM), desenvolvido por Langston e Ghanbaripour (2016), realiza a avaliação de maturidade das organizações através de uma metodologia sistematizada e estratégica, que pode ser personalizável, a partir das práticas de trabalho em que se inspira. Os autores descrevem este modelo como sendo de grande relevância para as organizações, principalmente das áreas de construção civil e engenharia como um todo, mas buscam avaliar o nível de maturidade sem focar nos compromissos de tempo e custo dos projetos, dois itens essenciais do tríplice gerencial, como já nos apontou o Project Management Institute (2021).

Aqui, descrevemos o modelo *Organizational Competence Baseline* – Linha de Base de Competência Organizacional (IPMA OCB), desenvolvido pela *International Project Management Association* - Associação Internacional de Gestão de Projetos (International Project Management Association (2016), que também é criador do modelo de padronização ICB4, anteriormente citado. Este modelo de avaliação de maturidade acrescenta o conceito de competência organizacional à gestão de projetos, tratando seus projetos, programas e portfólios como elementos integrados à organização (International Project Management Associate, 2016).

O modelo de Harold Kerzner (2018), Project Management Maturity Model - Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PMMM), é descrito como um esquema de avaliação disciplinado, organizado e de fácil aplicação e interpretação, para o entendimento do nível de maturidade em projetos de qualquer natureza, inclusive os mais simplificados.

De acordo com Crawford (2009), este é o modelo para avaliação de nível de maturidade que fornece as melhores práticas para auxiliar na determinação de prioridades para ações de melhorias após o entendimento de em qual nível a organização se encontra. Kerzner (2018) descreve onde a avaliação se encaixa na estrutura organizacional, além de descrever os elementos para acompanhar o progresso em seu plano de melhoria gerencial e na construção de uma cultura de excelência em gestão de projetos para a organização.

Aqui, a gestão também é vista como um elemento crítico do modelo de execução de uma organização (Kerzner, 2018), somando valor e mapeando métricas para analisar o grau de maturidade presente nos ambientes. A maturidade em gestão de projetos está disposta no modelo PMMM subdividida em cinco níveis: Linguagem comum, Processo comum, Metodologia singular, *Benchmarking* e Melhoria contínua.

Quadro 1: Níveis de Maturidade do Modelo PMMM

Nível	Conceito	Propósito
Linguagem comum	Reconhecimento da importância da Gestão de Projetos e a necessidade de ter um bom entendimento e conhecimento básico da compreensão das ferramentas de gestão de projetos.	Conhecimento Básico
Processo comum	Reconhecimento da necessidade de estabelecer processos comuns e dos princípios de gerenciamento como aplicáveis.	Definição de processo
Metodologia singular	Aplicação de uma metodologia única através da combinação de várias metodologias	Controle de processo
<i>Benchmarking</i>	Realização do benchmarking para melhoria dos processos	Melhoria de processo
Melhoria contínua	Debate de informações para melhoramento contínuo da metodologia	Melhoria contínua

Fonte: Kerzner (2006, p.199)

O nível 2, Processo comum, é composto por cinco fases: Embrionária, Aceitação pela gerência executiva, Aceitação pela gerência de área, Crescimento e Maturidade. O atingimento de cada uma das cinco fases deste nível indica que a organização define os processos comuns e reconhece os princípios de gerenciamento como aplicáveis junto dos métodos que já são utilizados.

Então, para identificar o uso das práticas em gestão de projetos nos grupos de pesquisa, a avaliação do nível 2 se mostra adequada, pois este é considerado como um ponto de parâmetro para o entendimento de que o ambiente caminha para o desenvolvimento da maturidade, tendo os elementos bases já estabelecidos (Bouer, Carvalho, 2005). Quando a organização alcança este nível, significa que seus membros possuem certo grau de conhecimento sobre a gestão de projetos e estão dando início a uma utilização mais ostensiva de suas práticas, métodos, ferramentas e

processos no desenvolvimento de seus projetos (Kerzner, 2006). O não alcance desta fase significa que a organização possui aplicações básicas do gerenciamento e não se favorece das ferramentas disponíveis para um planejamento mais eficaz.

Comparando todos os modelos descritos, o PMMM apresenta uma metodologia prática e usual para a avaliação de cada nível de maturidade possível em uma organização, além de determinar um ponto de diagnóstico em que a organização adquire o entendimento sobre onde e como melhorar nas práticas gerenciais que utiliza ou não. A partir do descrito até aqui, o modelo de Kerzner foi o escolhido para fazer parte dos procedimentos metodológicos deste trabalho, tendo como ponto chave a adequação e fidedignidade aos conceitos mais bem vistos da gestão de projetos.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

---

A finalidade da pesquisa realizada, de acordo com a literatura científica, foi do tipo exploratória e descritiva, pois pretendeu analisar e esclarecer pontos de uma temática empregando mais conhecimentos acerca das faces do tema. Teve seu meio de análise quali-quantitativo, focando na averiguação dos níveis de maturidade em grupos de pesquisa e na descrição e identificação de processos e ferramentas gerenciais utilizados nos meios da pesquisa acadêmica (Gil, 2008).

Ao relacionar estas duas etapas, pretendeu-se abarcar o objetivo proposto para o estudo, que foi analisar as práticas da gestão de projetos dos Grupos de Pesquisa em Ciência da Informação inseridos no Diretório do CNPq, para que se pudesse tecer proposições sobre como as práticas e ferramentas poderiam ser adaptadas a este ambiente de produção do conhecimento.

#### **3.1 Participantes da pesquisa**

---

Para desenvolvimento deste estudo, foi definido como universo da pesquisa os 384 grupos da área de Ciência da Informação, Biblioteconomia e Arquivologia cadastrados no Diretório de Grupos de Pesquisa no CNPq, tendo como nível de análise os líderes e vice-líderes, com um levantamento de 768 pesquisadores vinculados, nos anos de 2021 e 2022. Sua amostra foi

representada pelo subgrupo que participou do estudo, um total de 82 pesquisadores na etapa quantitativa e 10 pesquisadores na etapa qualitativa.

Posterior ao levantamento dos links de acesso ao currículo *Lattes* e dos respectivos e-mails dos 768 pesquisadores, foi utilizada a técnica de censo de Vergara (2000). Esta técnica foi aplicada para realizar o convite para responder ao questionário virtual enviado por e-mail, que foi escolhido como instrumento de coleta de dados, por meio do *Google Forms*, de junho a julho de 2021.

### 3.2 Etapa quantitativa

---

Para averiguação do nível de maturidade alcançado pelos grupos de pesquisa, foi aplicado um questionário que continha 20 questões sobre gestão de projetos, tal como proposto por Kerzner (2006), no modelo PMMM, com linguagem adaptada ao ambiente dos grupos de pesquisa.

Ao obter as 82 respostas, estas foram recuperadas adotando a escala de avaliação de percepção, que variava de -3 (discordo totalmente) a +3 (concordo totalmente). O objetivo deste questionário foi averiguar se os grupos alcançavam o nível 2 de maturidade, seguindo o modelo PMMM, que seria o alcance de entendimento sobre os processos comuns em gestão.

A finalidade desta averiguação foi identificar a compreensão dos pesquisadores quanto às técnicas e metodologias em gestão de projetos que são utilizadas em seus núcleos de pesquisa. E a aplicação do nível 2 em detrimento dos 5 níveis existentes no modelo, se dá pela afirmação de que este nível é considerado como um ponto de parâmetro para o entendimento de que o ambiente caminha para o desenvolvimento da maturidade, tendo os elementos bases já estabelecidos (Bouer, Carvalho, 2005).

Após a tabulação dos dados em planilha eletrônica, a análise dos dados se deu da seguinte forma. Para avaliar o nível 2, foi realizada a soma dos valores, de cada pergunta, de todos os respondentes. Então, foi feita a divisão pelo número de respondentes para se obter a média aritmética para cada pergunta do questionário. Em seguida, foi realizada a soma das médias dos grupos de perguntas, de acordo com as fases a que eles pertencem. Na fase 1, Embrionária, foi tirada a média das perguntas 1, 3, 14 e 17. Na fase 2, Aceitação pela Liderança, das perguntas 5,

10, 13 e 20. Na fase 3, também de aceitação pela Liderança, as perguntas 7, 9, 12 e 19. Na fase 4, Crescimento, 4, 6, 8 e 11. Por fim, a fase 5, Maturidade, as perguntas 2, 15, 16 e 18.

Cada fase representa um estágio do Nível 2, processos comuns, e de acordo com Kerzner (2006), apenas uma pontuação igual ou superior a +6, em todas as cinco fases, indica que a maturidade total para este nível foi alcançada. A partir deste resultado, pode-se concluir se os grupos de pesquisa estudados reconhecem a necessidade do uso de técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos e se há o suporte da liderança para tal desenvolvimento.

### 3.3 Etapa Qualitativa

---

Esta etapa objetivou realizar a análise das práticas desenvolvidas pelos grupos e entender o contexto de suas aplicações, de acordo com os relatos dos membros de alguns dos grupos. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aprofundadas a partir de um roteiro com bases teóricas na área da gestão de projetos. As perguntas visavam a obtenção de relatos sobre uso das práticas, ferramentas e processos, além do contexto de sua utilização.

A escolha dos participantes ocorreu a partir do efeito “bola de neve”, que, de acordo com Merriam (1998), utiliza um critério próprio da pesquisa qualitativa, sendo aplicado em temas pouco explorados. Ou seja, a partir das entrevistas iniciais, os participantes indicavam outros pesquisadores para serem entrevistados e colaborar com a pesquisa.

Como critério para estar apto a participar da entrevista, cada pesquisador deveria estar cadastrado em um grupo de pesquisa nas áreas de Ciência da Informação, Biblioteconomia ou Arquivologia, que estivesse vinculado a universidade federal do país. Dessa maneira, foram realizadas 10 entrevistas síncronas, por meio do Google Meet, diante da impossibilidade de encontros presenciais, ocorridas entre abril e maio de 2022. Como forma de manter o anonimato dos participantes, não será aqui indicado o grupo ou universidade ao qual estão vinculados.

As entrevistas tiveram autorização para gravação e não foi necessária a avaliação pelo Comitê de Ética, pois esteve de acordo com art. 1, parágrafo único, da Resolução 510/2016 da CEP/CONEP (Conselho Nacional de Saúde, 2016). Para análise das entrevistas foram feitas suas transcrições e desenvolvida uma “matriz de consolidação” das falas, com o intuito de buscar o

significado nuclear das falas e os significados implícitos no discurso. Cada pergunta-resposta foi observada e tabulada na matriz, conforme propõe a análise pragmática da linguagem (Mattos, 2005). Em seguida, foram relacionados os achados das duas etapas de análises com as leituras especializadas. Pela quantidade de respostas, para fins do artigo, apenas algumas serão exemplificadas, a fim de ilustrar com mais representatividade a ideia em discussão.

Por fim, foram escritas as contribuições finais em relação ao estudo. A utilidade na aplicação destas duas análises está na possibilidade de maior detalhamento dos resultados, o que possibilita, segundo Teixeira, Nascimento e Antonialli (2013), uma triangulação metodológica. Esta triangulação permite que ocorra a combinação de métodos de diferentes naturezas paradigmáticas, para a análise dos resultados obtidos.

#### **4 Análise e discussões dos resultados**

---

A partir dos dados obtidos, a discussão dos mesmos foi feita de acordo com a perspectiva de gestão de projetos vista por Kerzner, em seu estudo de 2006, que indica os níveis de maturidade que devem ser alcançados por quem utiliza o gerenciamento de projetos e analisa as práticas que são aplicadas em seus ambientes.

Desta forma, serão alinhadas as respostas obtidas no questionário e nas entrevistas, para identificar se os grupos de pesquisa analisados alcançaram o nível 2 de maturidade em gestão de projetos e conhecer melhor o contexto em que a gestão de projetos acontece nestes ambientes. Para assim, poder tecer proposições nas considerações finais.

A análise do questionário aplicado, do nível 2 do modelo PMMM (Kerzner, 2006) foi dividida em 5 quadros. Para a auxiliar no processo de análise e discussão dos dados, usamos como referências as produções de Kerzner (2023) e do Project Management Institute (2021), para tratar dos elementos de todo o tópico.

Quadro 2: Fase 1 – Embrionária

Embrionário	Média
Meu grupo de pesquisa reconhece a necessidade de gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior.	3,7
Meu grupo de pesquisa tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, inclusive pela gerência sênior.	
Os líderes do grupo reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias áreas do nosso empreendimento.	
Os líderes do grupo reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos.	

Fonte: dados da pesquisa, 2022

A Fase Embrionária avalia se os grupos de pesquisa reconhecem a necessidade das práticas, e as vantagens e benefícios da implementação do gerenciamento de projetos. A média dos respondentes foi de +3.7, ou seja, os grupos dos quais estes pesquisadores fazem parte não alcançaram o coeficiente necessário para o estágio de evolução em maturidade, que deveria ser igual ou superior a +6. Sendo assim, os grupos de pesquisa não atingiram essa fase.

A análise das entrevistas mostrou que a natureza dos projetos é variada, e vai desde a organização de “um evento ou é um projeto vinculado a um edital”, como expõe o entrevistado C. Todavia, em sua maioria os projetos desenvolvidos estão mais focados na orientação de um estudante, o que segundo o entrevistado G “sendo muito mais individuais”. O entrevistado D **valida** esta visão: “(os alunos) são responsáveis pelos seus projetos e a participação deles é ou individual, no seu projeto e quando tem alguma atividade para ajudar, eu chamo cada um e eles decidem”.

Por sua vez, o entrevistado E aponta a necessidade de se gerir os projetos em suas etapas de planejamento, monitoramento, execução e encerramento. Afirma: “temos que fazer projetos e temos que fazer a gestão destes projetos, na perspectiva de planejamento, execução e depois de avaliação desses projetos, porque faz parte da nossa atividade acadêmica”. Os relatos apontam que há uma discussão inicial entre os coordenadores dos projetos ou líder do grupo de pesquisa sobre a proposta do projeto, seja se ainda estiver na sua concepção ou já em desenvolvimento, e são traçados alguns direcionamentos sobre a execução.

Se dá entre o líder ou quem está propondo aquele projeto, aí se discute como vai ser executado, se precisa comprar algo, por exemplo (...) então, alguns pontos vão surgindo durante a execução e outros a gente consegue deliberar antes de começar o projeto em si (Entrevistado A).

Todavia, não é perceptível uma metodologia de gestão de projetos aplicada, nem discussões sobre práticas e ferramentas, que apontam o reconhecimento da gestão de projetos e seus benefícios, conforme preconiza a fase 1, embrionária, afirmando o não atingimento do resultado para esta fase. A não capacitação nas práticas em gestão de projetos, pelos líderes e pelos integrantes, indicada pelos respondentes reforçam a perspectiva de não ser desenvolvida uma metodologia estruturada.

Conclui-se que os conceitos e definições básicas da gestão de projetos ainda não estão presentes em seus empreendimentos. Mesmo mostrando que o processo decisório é feito de forma conjunta, os grupos ainda não utilizam elementos sistemáticos para a gestão de seus projetos, como o reconhecimento da importância da gestão, a capacitação em gerenciamento e o entendimento mais aprofundado do papel de um líder/gerente de projetos.

Tampouco distinguem a relevância que a aplicação dos métodos e técnicas gerenciais possuem para seus processos de trabalho, ou admitem a necessidade de mapear o que precisa ser realizado em seus projetos, com o intuito de alcançar um maior grau de maturidade a longo prazo e a consequente melhoria em seus procedimentos internos, como seria recomendado por Kerzner (2023) e Project Management Institute (2021).

Quadro 3: Fase 2 – Aceitação pelas Lideranças (Aceitação pela gerência executiva)

Aceitação pelas Lideranças	Média
Os líderes do grupo apoiam ostensivamente a gestão de projetos, por meio de palestras, correspondência e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos.	3,8
Os líderes do grupo têm bom conhecimento dos princípios da gestão de projetos.	
Os líderes do grupo compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como responsáveis em determinados projetos.	
Os líderes do grupo têm demonstrado disposição para mudanças na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos.	

Fonte: dados da pesquisa, 2022

As fases 2 e 3 foram nomeadas de Aceitação pelas Lideranças e remetem aos líderes e vice-líderes dos grupos, uma vez que ambos exercem os papéis descritos nas fases de Aceitação pela Gerência Executiva e Aceitação pelos Gerentes de Área na proposta de Kerzner (2006). A fase 2 focalizou o conhecimento, compreensão, apoio e disposição das lideranças quanto à implementação das práticas de gestão de projetos nos grupos de pesquisa.

Nesta Fase, o resultado obtido se assemelha à fase anterior, alcançando um coeficiente de +3.8. Observa-se, então, que os grupos de pesquisa também não alcançaram esta fase. Os relatos dos entrevistados ajudam a entender este contexto. O entrevistado A afirma que “todos sabem de tudo, acho que para um projeto funcionar, todos os membros da equipe têm que estar a par de todas as funções, de todas as metas, por exemplo”. A disseminação das informações ocorre através de reuniões e/ou são usadas ferramentas como email e grupos de Whatsapp.

Através de reuniões periódicas e através de grupos no WhatsApp, criados para o projeto, que é aí que a comunicação fica centralizada, porque evita a fragmentação, de ter falado com um e não ter falado com o outro (Entrevistado C).

Contudo, percebe-se que muitas vezes os líderes tomam as decisões individualmente ou consultando apenas os docentes que fazem parte do grupo. De modo que os alunos são apenas envolvidos nas decisões que estejam relacionadas com seus projetos particulares.

Mas, nas atividades, o nosso discurso é que ele seja horizontal, no discurso e na prática, mas, na representação, sempre acaba tendo que se colocar de uma forma vertical... a responsabilidade é institucional e no nome das pessoas que lideram os grupos, porque elas acabam tendo que prestar contas das suas atividades e isso é bastante difícil, isso é um desafio (Entrevistado E).

Isto demonstra uma característica peculiar de parte dos projetos que os grupos de pesquisa desenvolvem, que está relacionado com a orientação acadêmica dos alunos. Consiste numa relação quase que composta apenas pelo docente e discente. São apresentadas falas que retratam o processo decisório sendo incentivado a ocorrer de forma conjunta. Todavia, observa-se a não existência de papéis bem definidos e uma matriz de responsabilidades presente no escopo dos projetos.

Isto é outro indício observado na seção anterior de que os grupos de pesquisa estudados não possuem metodologias em que se baseiam para gerenciar suas tarefas e não realizam reuniões

de forma frequente, o que pode se mostrar prejudicial a médio e longo prazo, por não permitir que as atividades sejam melhor monitoradas e que a sua conclusão seja efetiva.

Este resultado aponta que os líderes não se aprofundam nos conhecimentos sobre os princípios básicos do gerenciamento, na visão de liderança ou na adaptação estruturada de mudanças no ambiente. Isto nos indica uma possível limitação dos pesquisadores para gerir seus projetos de forma objetiva e eficiente, com assertividade e comunicação aberta para auxiliar a equipe na obtenção de resultados satisfatórios em suas produções, o que seria interessante realizar, a partir do que nos indicam Lacerda, Martens, Maccari (2015) e Project Management Institute (2021).

Vale ressaltar que o caráter de parte dos projetos desenvolvidos pelos grupos está relacionado à orientação acadêmica, de forma que este se desenvolve a partir da interação quase que exclusiva entre o docente e o discente. Então, observa-se uma lacuna nos estudos das práticas de gestão de projetos apontadas pela literatura em relação a projetos desta natureza.

Quadro 4: Fase 3 – Aceitação pela Liderança (Aceitação pelos gerentes de área)

<b>Aceitação pela Liderança</b>	<b>Média</b>
Os líderes do grupo apoiam por inteiro e ostensivamente o processo de gestão de projetos.	-3,1
Nossos líderes estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos.	
Nossos líderes foram treinados e instruídos em gestão de projetos.	
Nossos líderes estão dispostos a liberar seus funcionários para treinamento em gestão de projetos.	

Fonte: dados da pesquisa, 2022

A Fase 3 focalizou o suporte e comprometimento da liderança na condução dos projetos do grupo. O resultado obtido segue a mesma linha das demais fases e não foi atingido. Conforme abordado anteriormente, as práticas de gestão pelos líderes não demonstram uma estruturação através da gestão de projetos. Por sua vez, os líderes não têm como apoiar o uso destas práticas. O papel destes está mais atrelado à gestão do grupo de maneira mais ampla.

Apesar do entrevistado A afirmar que “o papel do coordenador acaba envolvendo diversas tarefas, além da proposta do projeto, envolve as ações, o planejamento, o que vai ser feito, quantas

“pessoas precisa para executar determinada tarefa.” Os relatos apontam que o líder do grupo exerce um papel muito mais articulador entre as demandas dos projetos e a participação dos membros.

O coordenador do projeto geralmente é a pessoa que lidera mesmo o projeto, que busca saber a opinião da equipe, propõe as tarefas, mas também busca saber a opinião desse grupo... se aquele é o melhor caminho a ser seguido, mas é muito a pessoa que é responsável por puxar esse grupo, estabelecer metas, estabelecer prazos, mas, também, com uma participação ativa (Entrevistado F).

Dessa forma, há uma preocupação dos líderes com o comprometimento dos prazos dos projetos. Prazos estes que “são baseados em outros prazos, que são postos como data limite de submissão de trabalho”, conforme afirma o entrevistado B. O entrevistado continua sua fala explicando que “o que a gente tem é um tempo limite dado para atividades; para publicar um artigo, a gente define um prazo, mas não exatamente uma gestão interna muito clara sobre o que cada um faz”. Indicando que a definição e gestão das micro tarefas a serem desenvolvidas estão a cargo do executor, podendo ser o discente ou outro pesquisador do grupo, a depender do projeto em que cada um esteja envolvido.

Pois é, isso, a gente não faz de forma fechada, assim, não há nada fixo. Dentro dos editais, a gente tem a expectativa e desenhamos os projetos dentro dessa carga horária estabelecida, mas a gente não fica semanalmente ou diariamente marcando tempo de trabalho. A gente trabalha mais com atividades e responsabilidades, nós fazemos juntos, mas a pessoa fica responsável por determinada atividade (Entrevistado E).

O não atingimento da fase de aceitação pelos Gerentes de Área, relaciona-se ao fato dos líderes exercerem muito mais um papel articulador entre as demandas dos projetos e dos membros de cada um. Não havendo, inclusive o desenvolvimento de um cronograma, a fim de que as tarefas e seus prazos sejam gerenciados mais detalhadamente. O Project Management Institute (2021) aponta que a aplicação destas práticas é essencial para o desenvolvimento e evolução dos projetos com bons resultados.

Quadro 5: Fase 4 – Crescimento

<b>Crescimento</b>	<b>Média</b>
Meu grupo de pesquisa tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza as fases do ciclo de vida.	2,8
Meu grupo de pesquisa tem o compromisso com o planejamento antecipado visando a qualidade. Tentamos sempre fazer o melhor possível em matéria de planejamento.	
Meu grupo de pesquisa faz o possível para minimizar os “desvios de escopo” (mudanças de escopo) em nossos projetos.	
Meu grupo de pesquisa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle de projetos.	

Fonte: dados da pesquisa, 2022

A fase de Crescimento alcançou a média de +2.8, o que indica que os grupos não obtiveram coeficiente adequado para o alcance desta. A Fase de Crescimento tem como propósito padronizar as metodologias para o planejamento, execução e controle dos projetos e, assim, os projetos sejam desenvolvidos através do uso de uma metodologia facilmente identificável. Utilizando as fases do ciclo de vida do projeto, organizando e planejando seus compromissos visando a qualidade das atividades e buscando minimizar as grandes mudanças no escopo do plano de ação, também é relevante a aplicação de softwares para controle de seus projetos (Project Management Institute, 2021; Spudeit, Ferenhof, 2017).

Algumas práticas de planejamento podem ser observadas a partir dos relatos dos entrevistados C e E, quando afirmam utilizar técnicas de planejamento para discutir sobre seu conceito e desenhar cenários futuros com possibilidades de desenvolvimento, além de um cronograma estabelecendo as tarefas e atividades de cada membro.

São relacionadas as atividades e feito um cronograma, em que a gente estabelece a sequência de atividades, quem faz o quê e em qual momento, eu fico acompanhando e as equipes que estão fazendo as várias atividades também vão monitorando essas datas (Entrevistado C).

A gente usa muito... quando começamos a desenhar um projeto, o 5w2h, vai desenhando o que é o projeto, para que serve... isso tudo dentro do que a gente quer. Depois, a gente faz o reconhecimento do contexto, faz essa análise e vai desenhando cenários (Entrevistado E).

Em que pese os relatos acima, o conjunto das entrevistas e a observação a como as práticas se desenvolvem apontam para a exposição de que não há uma metodologia de gestão de projetos identificável.

Cada um deles faz um plano de trabalho. Se o projeto dele é de mestrado, que tem dois anos, ele tem dois anos para promover e distribuir as atividades que ele tem que fazer; desde a pesquisa até a análise dos resultados e a apresentação prévia deles. O processo final de gestão deles, ao fim de cada período eu cobro “como está o seu trabalho? (Entrevistado D).

O entrevistado G justifica que a não utilização das práticas está relacionado ao caráter dos projetos, sendo em sua maioria desenvolvidos por um discente, “já que a gente não trabalha com projetos de equipes, são projetos muito mais individuais, então essa questão de responsáveis e esse tipo de coisa, é um pouco mais simplificada”.

Esta simplificação na abordagem aos projetos já foi vista quando da concepção do mesmo e gestão do tempo realizada. Mas, também pode ser percebida em como são tratadas situações críticas do planejamento e execução dos projetos, como relata o entrevistado F: “o projeto entrou em implementação em março e a gente teve a primeira reunião só agora (maio), então a gente está atrasado”.

Observa-se que não existem práticas estabelecidas sobre a gestão dos projetos desenvolvidos. E, quando ocorrem situações que fogem do planejado ou, se desiste da continuidade da tarefa, ou mesmo do projeto. Porém, mais comumente, amplia-se o prazo de execução, podendo repassar a responsabilidade para outro membro. Os relatos abaixo direcionam a este entendimento.

A partir do momento que essas situações fogem do que foi planejado no escopo inicial do projeto, normalmente, faço reuniões com os pesquisadores, para que a gente possa fazer uma adaptação de todo o cronograma a partir da necessidade de término do projeto e do tempo disponível, além de fazer uma adequação dessas etapas para atingir os objetivos no tempo planejado do término do projeto (Entrevistado G).

Nas suas práticas, os entrevistados demonstram que não há um monitoramento estruturado sobre as possíveis situações que podem ocorrer durante a execução do projeto. A identificação destas situações está mais atrelada à experiência e vivência dos líderes, que buscam se antecipar a

situações que podem ser problemáticas. Contudo, não há o desenvolvimento da matriz de riscos e nem o monitoramento da sua possível ocorrência.

A gente tenta sempre se programar pensando em eventos ou revistas, a gente sabe mais ou menos de cabeça quando que eles ocorrem, mas eu acho que se houvesse... se pensaria de uma forma a tentar alcançar, né... para não ocorrer esse risco, na verdade, ou aceitar, né, enfim, o que vai perder, não tem o que fazer. E esperar um próximo (Entrevistado A).

Outro ponto que exemplifica o não atingimento desta fase está relacionado à seleção de um ou mais *softwares* para serem utilizados como sistema de controle de projetos. O entrevistado G relatou que utiliza um software, embora nos expostos acima, não se tenha observado uma metodologia estruturada de gestão de projetos, e o entendimento mais claro sobre seu uso.

Chegamos a usar outras ferramentas, como o jira, asana... coisas nesse sentido, mas o Trello tem sido uma ferramenta, principalmente devido a sua popularização, embora, talvez, não seja nem a melhor ferramenta para a gestão de projetos, mas acaba sendo uma ferramenta de fácil entendimento (Entrevistado G).

O relato do entrevistado C reflete sobre o uso de software nos grupos de pesquisa, em geral não há nenhum específico para gerenciar os projetos, mas sim para o desenvolvimento dos trabalhos, com foco, principalmente, na comunicação e compartilhamento de documentos, “ferramentas tecnológicas específicas para gestão de projetos, eu não uso, basicamente, é registrar em um documento no word, grupos de WhatsApp que eu coloco algumas coisas, compartilhamento de arquivos”.

A falta de uma metodologia estruturada, percebida anteriormente na prática do planejamento, também é percebida pela não estruturação de práticas de monitoramento. A gestão sobre os prazos, riscos e contramedidas é realizada de modo empírico, quase que exclusivamente pela ação do líder, e de forma reativa aos acontecimentos.

Além disso, não possuem ferramentas de comunicação que estejam alinhadas à salvaguarda da memória dos processos existentes no projeto, estando limitados a grupos de redes sociais e fluxos de e-mails, que podem fazer com que informações essenciais se percam com certa facilidade. Possuir canais de comunicação que também armazenam as informações do projeto, é útil não apenas para a busca e recuperação rápidas destas informações, mas, também, para a revisão

do projeto, tanto no processo de lições aprendidas, quanto para basear projetos futuros e não cometer os mesmos erros em um novo empreendimento (Kerzner, 2023; Project Management Institute, 2021).

Quadro 6: Fase 5 – Maturidade

Maturidade	Média
Meu grupo de pesquisa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados.	1,6
Meu grupo de pesquisa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de situação.	
Meu grupo de pesquisa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (ex. mais do que um ou dois cursos) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos funcionários em gestão de projetos.	
Meu grupo de pesquisa considera e trata a gestão de projetos como profissão e não apenas como tarefa de tempo parcial.	

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Na Fase de Maturidade, o resultado da pesquisa foi de +1.6, indicando que nos grupos não há um sistema de integração de controle de custos e programação detalhados, além de identificar variações relativas aos objetivos planejados e às atividades executadas. Porém, de acordo com os conceitos principais da gestão (Project Management Institute, 2021), é recomendado que sejam utilizadas tais práticas, associadas às ferramentas adequadas, para que haja o aprimoramento de seus processos internos e caracterização das atividades que compõem o projeto como um todo.

As questões discutidas no fim da última seção, estão relacionadas a estes pontos apresentados acima, quando se percebe que os relatos dos entrevistados demonstram que a avaliação do projeto ocorre, principalmente, focalizada no conteúdo da pesquisa. Não há evidências da discussão sobre o método aplicado para gerir esta pesquisa e nem a prática das lições aprendidas, que poderiam servir como base para o desenvolvimento de projetos futuros. Os relatos do entrevistado B refletem bem este ponto quando diz que “a gente avalia de alguma forma, né, a gente se reúne, vai tratando como que vão caminhando os projetos, mas eu chamaria mais de acompanhamento do que de avaliação”.

Em áreas tradicionais que aplicam a gestão de projetos, há profissionais que se dedicam a aplicar as práticas, através do uso de softwares e, principalmente, uma cultura organizacional que valoriza essa ação (Silva Júnior, Salcedo, Ferreira, 2020). Ao passo de que a sobrecarga de trabalho, para os docentes que participam de diferentes atividades na universidade, tem dificultado o papel dos líderes na gerência e acompanhamento das ações do grupo de pesquisa. Soma-se a isso o menor investimento financeiro que a grande área vivencia e inviabiliza a contratação de bolsistas ou profissionais que possam exercer esta função.

A não estruturação de uma metodologia para gestão de projetos reflete, no fim, nas lições aprendidas. Há uma limitação na sua execução. O entrevistado G aponta a ocorrência desta etapa “a partir dos resultados obtidos no projeto, então, normalmente, é sempre solicitado que, por exemplo, apresente possibilidades de projetos futuros, dificuldades encontradas”, ou o entrevistado A que afirma “a gente vê o que foi, o que não andou, não rendeu, digamos assim”, mas sem deixar claro de que forma e como se dá a organização deste momento.

Outros entrevistados indicaram ocorrer reuniões em que são gerados registros que servem de base para adaptações em futuros projetos. Mas, sem um modelo ou ferramenta definida para realizar esta ação. Por seu turno, o entrevistado B afirmou que utiliza os relatórios finais da pesquisa para fazer os registros, pois nele “geralmente a gente coloca isso, aquilo que foi alcançado e o que não foi alcançado, e, o que não foi alcançado, a gente vê que tem alguns problemas”.

Os relatos apontaram que há uma reflexão e discussão sobre os aspectos que facilitaram e dificultaram o desenvolvimento do trabalho, para servir de base para as adaptações de projetos futuros. Contudo, segue a perspectiva apontada anteriormente de que este processo não é realizado de maneira estruturada, dentro do que preconiza as metodologias em gestão de projetos (Kerzner, 2023; Project Management Institute, 2021).

#### 4.1 Sobre as práticas de gestão de projetos em grupos de pesquisa, algumas reflexões

Ao fim da análise dos dados, através da aplicação do questionário do PMMM (Kerzner, 2006), com base nos coeficientes obtidos, os grupos dos quais os respondentes fazem parte não alcançaram o Nível 2 - Processos Comuns/Fase de Aceitação pela Gerência Executiva. Os relatos

dos entrevistados permitiram conhecer com mais profundidade as práticas destes grupos. Com isso, observam-se aplicações não estruturadas das práticas de gestão de projetos.

O fato de haver elementos empíricos utilizados para a gestão dos grupos indica a necessidade de se discutir sobre o desenvolvimento de práticas e ferramentas específicas para este ambiente, de acordo com suas necessidades. As publicações em gestão de projetos vêm apontando este direcionamento. Autores como: Dalcher (2012); Hällgren, Maaninen-Olsson, (2009); Hjelm Brekke, Lædre, Lohne (2014); Lacerda, Martens, Maccari (2015); Kachoka, Hoskins (2017); Lach (2018); e Project Management Institute, (2021), podem ser citados. Seguindo este direcionamento, serão propostas reflexões sobre a adaptação das práticas nos grupos de pesquisa em futuros estudos.

Diversas atividades são desenvolvidas pelos grupos de pesquisa, dentre elas: orientações acadêmicas, publicação de livros ou artigos, realização de cursos, projetos de pesquisa, projetos de extensão, eventos científicos, reuniões de estudos, gerenciamento de perfis em redes sociais, laboratório de práticas, manutenção de Ambiente Virtual de Aprendizagem. Em qualquer uma delas a definição do escopo é um elemento fundamental para a gestão dos projetos. A partir disso, são definidas as ações subsequentes.

Todavia, algumas atividades desenvolvidas, pela natureza delas, como as orientações acadêmicas por exemplo, podem sofrer modificações em relação ao objetivo, referencial teórico ou até metodológico do trabalho. Isto implica na dificuldade de se gerar um cronograma linear, já que atividades podem ser incorporadas, retiradas ou refeitas. Precisa haver uma flexibilidade no cronograma que permita este contexto.

Por outro lado, há atividades previstas que sofrem pouca ou nenhuma alteração que podem estar relacionadas ao projeto desenvolvido. A organização de um evento, a submissão de artigos para um evento, realização de cursos, submissão a um edital de financiamento, solicitação de auxílio financeiro, entrega de relatórios parciais ou final, envio de versão para avaliação da banca, entre outras atividades corriqueiras a projetos desta natureza. Então, os cronogramas dos projetos dos grupos de pesquisa precisam ser desenvolvidos refletindo esta dinâmica, entre a flexibilidade e a predição. Acompanhamento de cronograma serve de alerta e evita atrasos.

A não construção do cronograma ocasiona que as modificações nos projetos, muitas vezes, precisam ser feitas emergencialmente, o que deixa suas definições quase sempre na mão do líder do grupo. Tendo como impacto a não antecipação de ações diante de situações que fugiram do planejado, a não reflexão coletiva das decisões e sobrecarregando o líder na execução de ações seguintes. O quadro de riscos também é uma ferramenta que pode ser utilizada pelo líder, para coletivamente, não só no início do projeto, mas durante sua execução, registrar os riscos que podem impactar no desenvolvimento do projeto, bem como as contramedidas que podem ser aplicadas.

Para aqueles projetos que incluem outros indivíduos ou parceiros, como as extensões, um mapeamento destes, no início do planejamento, se faz importante para que estes tenham a oportunidade de auxiliar na construção do escopo, quadro de riscos e cronograma. E, com isso, minimizar atrasos decorrentes da modificação do escopo, diante da inclusão de necessidades de parceiros que poderiam ter sido antecipadamente previstas. Foco apenas na atividade-fim pode gerar atrasos em tarefas de outras naturezas que fazem parte do desenvolvimento.

O estabelecimento de dados e informações para avaliação do desenvolvimento, de acordo com a natureza do projeto, podem compor o relatório de monitoramento. Estabelecer periodicidade na coleta e disseminar este relatório para os membros da equipe, são pontos importantes para a estruturação das reuniões que hoje são realizadas pelo grupo e dar-lhe mais produtividade.

Um software pode ser definido para o desenvolvimento do cronograma, arquivamento dos arquivos de desenvolvimento do projeto e relatórios de monitoramento e comunicação entre os membros do grupo. Dando suporte na disseminação de informações e na tomada de decisões. Por fim, registrar regularmente os aprendizados ocorridos durante as reuniões de monitoramento, de modo a criar uma memória da sua execução, bem como servir de referência para projetos futuros. As proposições apontadas acima são iniciais e pretendem refletir sobre a adaptação das práticas de gestão de projetos em grupos de pesquisa científicas cadastradas no CNPQ nas áreas da Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação.

## 5 Considerações finais

---

Este artigo apresentou o resultado de uma pesquisa que teve como objetivo analisar a maturidade e as práticas da gestão de projetos nos grupos de pesquisa científica nos campos da Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação cadastrados no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq.

Considerando que os grupos de pesquisa são ambientes e, em certos casos, unidades informacionais e pressupondo certas deficiências dos modelos de gestão nos núcleos da produção científica nacional, a saber: nos grupos de pesquisa científicos cadastrados no CNPq e legitimados pela CAPES, interessava identificar, analisar e apontar soluções com relação aos motivos pelos quais a gestão de projetos acontece de modo informal e com limitada aplicação de práticas e ferramentas.

Os resultados da pesquisa indicaram que os grupos não alcançaram as cinco fases, então, não atingiram o nível 2 de processos comuns. Por sua vez, os relatos demonstraram haver aplicações não estruturadas das práticas de gestão de projetos nas diversas atividades desenvolvidas. O que inicialmente gera impacto na definição do escopo, uma vez que este não reflete efetivamente as ações do projeto e ocasiona várias modificações. O não desenvolvimento de um cronograma, com definição de responsáveis e prazos por cada ação, dificulta ainda mais a situação, pois muitas acabam necessitando ser feitas emergencialmente. Tendo o líder que, muitas vezes, defini-las e executá-las sozinho. Este contexto impede a não antecipação de medidas quando da ocorrência de problemas.

As demandas de trabalho e a sobrecarga gerada pelos líderes estarem envolvidos em diferentes atividades na universidade limita a gerência e o acompanhamento das ações do grupo, através do estabelecimento e periodicidade da coleta de dados e informações para avaliação do desenvolvimento dos projetos. A pesquisa identificou que existe registro da memória do projeto, mas o aprendizado para projetos futuros não é amplamente percebido.

Por fim, uma vez que as práticas de gestão de projetos podem ser uma oportunidade para auxiliar os pesquisadores destes grupos no planejamento, na execução e no monitoramento das

suas atividades foram tecidas proposições quanto à adaptação destas práticas, inclusive para contribuir neste campo de investigação. Para tanto, sugere-se como pesquisas futuras identificar as necessidades informacionais dos pesquisadores e seus regimes de informação a fim de desenvolver tecnologias propícias que possibilitem eficiência e eficácia nas práticas dos grupos de pesquisa brasileiros.

## Referências

---

- BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000300006>. Acesso em: 09 ago. 2023.
- CARVALHO, M. *et al.* Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração - RAUSP**, p. 289-300, 2005.
- CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 510/2016, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Brasil: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2023.
- CRAWFORD, L. H. Government and Governance: the value of project management in the public sector. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 73-87, 2009.
- DALCHER, D. The nature of project management: a reflection on the anatomy of major projects by Morris and Hough. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 5 n. 4, p.643-660, 2012.
- FERREIRA, M.; TERESO, A.; RIBEIRO, P. **Práticas de gestão de projetos em organizações privadas portuguesas**. Braga: Universidade do Minho, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HÄLLGREN, M.; MAANINEN-OLSSON, E. Deviations and the breakdown of project management principles. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, p. 53-69, 2009.
- HJELMBREKKE, H.; LÆDRE, O.; LOHNE, J. The need for a project governance body. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 7, n. 4, p. 661-677, 2014.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **Organisational Competence Baseline for Developing Competence in Managing by Projects**. IPMA, 2016.

- 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 and Information Science**, Scottsville, vol.27, n.2, p.189-200, 2017. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/ajlais/article/view/164667>. Acesso em: 25 fev. 2022.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, H. The future of project management. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, São Paulo, v. 9, n. 3 set./dez., 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10685>. Acesso em: 02 mar. 2022.
- KERZNER, H. **Project Management Metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance**. International Institute for Learning, 4. ed., 2023.
- LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D.; MACCARI, E. A. A Gestão de Projetos como apoio ao processo de produção de um periódico científico. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 13, p. 612-631, set./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8639459>. Acesso em: 27 fev.2022.
- LACH, P. R.; ROSENBLUM, B. **Sprinting to wards Faculty Engagement: Adopting Project Management Approaches to Build Library – Faculty Relationships**, San Diego, 2018. Disponível em: <https://kuscholarworks.ku.edu/handle/1808/25652>. Acesso em: 24 fev. 2022.
- LANGSTON, C.; GHANBARIPOUR, A. N. A management maturity model (MMM) for project-based organisational performance assessment. **Construction Economics and Building**, 2016, p. 68-85. Disponível em: <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v16i4.5028>. Acesso em: 08 set. 2023.
- MATTOS, P. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP - Revista de Administração Pública**, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241021497001>. Acesso em: 02 mar. 2022.
- MELHADO, S. *et al.* Uma perspectiva comparativa da Gestão de Projetos de Edificações no Brasil e na França. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, São Paulo, nov., 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/50890>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass, São Francisco, 1998.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **Managing Successful Projects with PRINCE2 TM**. Office of Government Commerce, 2009.
- PINTO, J. **Assessing Project Management Maturity on Portuguese Organizations - OPM3**. Portugal, p. 1-73, 2016. Disponível em: [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8568/1/PTE\\_PintoJosé\\_2016.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8568/1/PTE_PintoJosé_2016.pdf) Acesso em: 08 ago. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

SILVA JÚNIOR, A. S.; SALCEDO, D. A.; SILVA, M. C.; FERREIRA, I. N. C. Planejamento estratégico e gestão da informação: Estudos das dificuldades a partir da Teoria da Ação. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 5, p. 137-156, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/34748>. Acesso em: 04 maio 2023.

SILVEIRA, G.; SBRAGI A., R.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, p. 574–591, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1107>. Acesso em: 14 set. 2023.

SPUDEIT, D.; FERENHOF, H. A. A aplicação do PMBoK na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, jan./abr., 2017. Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21357>. Acesso em: 23 fev. 2022.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 800-812, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

---

Copyright: © 2024 SILVA, Ingrid Maria da; SILVA JÚNIOR, Antonio de Souza; SALCEDO, Diego Andres. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

---

Submetido: 09/07/2024

Aceito: 19/09/2024

---

SILVA, Ingrid Maria da; SILVA JÚNIOR, Antonio de Souza; SALCEDO, Diego Andres. Gestão de Projetos nos Grupos de Pesquisa Cadastrados no CNPq: análise da maturidade e práticas em Arquivologia, Biblioteconomia e Ciência da Informação. *Brazilian Journal of Information Science: research trends*, vol. 18, publicação contínua, 2024, e024032. DOI: 10.36311/1981-1640.2024.v18.e024032.