



**XXII** Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro  
Florianópolis - SC

## Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas

### Gestão visual de projetos como alternativa sustentável em bibliotecas universitárias

*Visual Project Management as an alternative for Sustainable in University Libraries*

**Helouíse Hellen de Godoi Viola** – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[helouiseviola@gmail.com](mailto:helouiseviola@gmail.com)

**Marli Dias de Sousa Pinto** – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[marli.dias@ufsc.br](mailto:marli.dias@ufsc.br)

**Israel de Alcântara Braglia** – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[israel.braglia@ufsc.br](mailto:israel.braglia@ufsc.br)

**Resumo:** As bibliotecas universitárias são espaços de produção e expansão do conhecimento, e podem, por meio de práticas sustentáveis e inovadoras contribuir com o desenvolvimento sustentável. O presente trabalho objetiva verificar as potencialidades da gestão visual de projetos como uma contribuição para uma gestão sustentável em bibliotecas universitárias. Trata-se de um ensaio teórico a partir dos trabalhos de Barbosa e Lopes (2018) e Teixeira (2018, 2014) relacionando as possibilidades convergentes entre ambos. Como resultado foi possível elaborar um quadro relacionando os princípios da gestão sustentável de projetos e da gestão visual de projetos com destaque para os itens que favorecem a visualização da informação em seu processo.

**Palavras-chave:** Gestão visual de projetos. Desenvolvimento sustentável. Bibliotecas universitárias.

**Abstract:** University libraries are spaces for the production and expansion of knowledge, and they can, through sustainable and innovative practices, contribute to sustainable development. The present study aims to examine the potential of visual project management as a contribution to sustainable management in university libraries. This is a theoretical essay based on the works of Barbosa and Lopes (2018) and Teixeira (2018, 2014), relating the convergent possibilities between both approaches. As a result, it was possible to create a framework that relates the principles of sustainable project management and visual project management, with



emphasis on the elements that enhance information visualization throughout its process.

**Keywords:** Visual project management. Sustainable development. University libraries.

## 1 INTRODUÇÃO

A pauta da sustentabilidade passou a ser abordada na Ciência da Informação, à medida que a temática ganhou força e visibilidade em todo o mundo. Iniciou-se por incorporar ao espectro de estudos da Ciência da Informação, primeiramente questões ambientais; e principalmente, após o *International Advocacy Program (IAP)* da *Institute Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)*, expandiu-se para questões sociais e econômicas, favorecendo a política para que as bibliotecas cooperem com o desenvolvimento sustentável tornando-se organizações sustentáveis.

Neste cenário, entende-se que a inclusão da gestão visual de projeto, pois trata de um conjunto de ações, ferramentas e modelos que visam promover maior visualização ao processo de desenvolvimento de projeto (TEIXEIRA, 2018), pelas bibliotecas, é uma possibilidade de alinhamento com IAP da IFLA, na sensibilização e conscientização a nível regional e local da inclusão das bibliotecas nos Planos Nacionais de Desenvolvimento Sustentável em consonância com a Agenda 2030.

Convém destacar que o estudo elaborado por Viola (2019) sobre a atuação bibliotecária no gerenciamento de projetos no Brasil, foi identificado que parte significativa dos bibliotecários integrantes, da amostra estudada, já fazem uso das metodologias ágeis, configuradas dentro da gestão visual de projetos.

Diante do exposto, o presente estudo aqui apresentado, objetiva: verificar as potencialidades gestão visual de projetos como uma contribuição para uma gestão sustentável em bibliotecas universitárias.

## 2 GESTÃO VISUAL DE PROJETOS COMO ALTERNATIVA SUSTENTÁVEL EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas universitárias “possuem a missão de promover o acesso e uso da informação, para a comunidade na qual está inserida, possibilitando a transformação de um contexto social através da leitura e promoção de práticas sustentáveis e inovadoras” (ARAÚJO; ARAÚJO, 2021, p.9). Ainda, conforme Nunes e Carvalho (2016),

as bibliotecas universitárias possuem destaque na sociedade atual, devido a sua abrangência e papel desempenhados em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social e por isso, podem protagonizar projetos sustentáveis no seu meio. Desse modo, por serem espaços de produção e expansão do conhecimento, as bibliotecas universitárias, ao incluir a sustentabilidade de forma mais sistêmica favorecem a continuidade e desenvolvimento das ações humanas e institucionais (DUTRA; PINTO; GERALDO, 2019).

Uma das abordagens com maior consolidação na elaboração de produtos, serviços, melhorias nas organizações, bem como, incorporação de novas práticas é o gerenciamento de projetos. Sendo uma das demandas mais importantes para atuação dos bibliotecários, por permitir alinhamento estratégico com o planejamento operacional, e assim, promover o alcance do resultado esperado de acordo com as estratégias e planejamentos traçados, conforme Cobo-Serrano e Arquero-Aviles (2017).

Ao retratar a atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos no Brasil, Viola (2019) diagnosticou-a como imatura, tal fato deve-se as limitações quanto ao reconhecimento da importância e necessidade do gerenciamento de projetos no campo de atuação bibliotecária, cultura organizacional, uso de metodologias, técnicas, ferramentas, *softwares* e documentação necessária para o gerenciamento de projetos, além de formação e certificações específicas em gerenciamento de projetos pelos bibliotecários. Nessa mesma pesquisa, a autora apontou fragilidades na atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos, relativo é a ausência de metodologias e modelos específicos ou adaptados à área da informação.

Para que uma organização se torne sustentável são necessárias práticas que contribuam para sua sobrevivência, fortalecimento, conservação e longevidade, mantendo o seu equilíbrio, resistência e proteção quanto a incertezas (BARBOSA; LOPES, 2018).

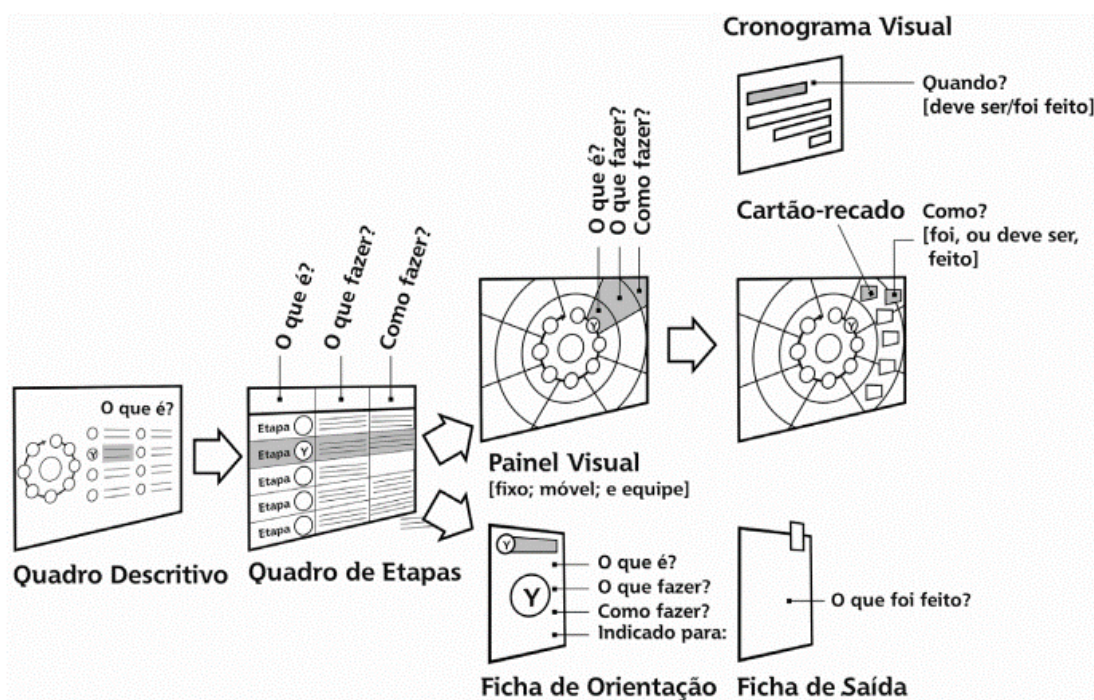
A gestão sustentável de projetos, segundo Oliveira, Ribeiro e Seixas (2014), pode ser compreendida como a filosofia que incorpora aos ciclos de vida do projeto os temas materiais de sustentabilidade, definidos por meio da participação efetiva de seus *stakeholders*, e que tem por objetivo promover mudanças que gerem resultados

ambientais, econômicos e sociais positivos e equilibrados, contribuindo para organizações e sociedades sustentáveis.

Desse modo, “planejar, executar e controlar um projeto de forma sustentável significa que as alternativas para o seu desenvolvimento levarão em conta tanto a redução de externalidades negativas quanto a maximização das positivas” (BARBOSA; LOPES, 2018, p.111). Sendo relevante modelos que viabilizem a gestão sustentável de projetos.

A gestão visual é o “processo de criação de um espaço de trabalho organizado que elimina déficits de informação” (GALSWORTH, 2005, p.10) e a gestão visual de projetos é um conjunto de ações, ferramentas e modelos que visam promover maior visualização ao processo de desenvolvimento do projeto.

Figura 1 – Estágios da gestão visual de projetos



Fonte: Teixeira (2018).

Descrição: #ParaTodosVerem Figura de fundo branco em tinta preta. No centro a esquerda identifica um quadro com ícones circulares e linhas referente ao primeiro estágio da gestão visual de projetos. Em seguida uma seta indica o próximo quadro identificando as etapas em formato de tabela, seguido de duas setas, a primeira aponta para outro quadro referente ao painel visual com um círculo central e laterais retangulares identificando as etapas do projeto, seguido do quadro de cartão recado para identificar o que deve ser feito em cada etapa e cronograma visual no canto direito superior. Por fim, tem-se a ficha de orientação com um ícone circular centralizado com marcação da letra Y e a ficha de saída no canto direito inferior.

Na Figura 1 são apresentados os estágios que compõe o modelo de gestão visual de projetos proposto por Teixeira (2018). Inicia-se pelo quadro descritivo com a

comunicação do que é o projeto, seguido do quadro de etapas, o qual identifica o que e como fazer; desdobra-se no painel visual com a identificação do cronograma visual quanto ao que foi ou deve ser realizado, juntamente ao cartão-recado de como foi, deve ser ou foi executado; e na ficha de orientação, finalizada com a ficha de saída, a qual identifica o que foi realizado no projeto. Portanto, a gestão visual de projetos coloca a informação como cerne no gerenciamento do projeto a fim de facilitar seu entendimento e comunicação por meio da clareza e objetividade da visualização da informação ao longo de todo processo de gestão do projeto pode ser importante aliado sustentável para as bibliotecas universitárias.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo é um ensaio teórico pautados nos trabalhos de Barbosa e Lopes (2018) e Teixeira (2018, 2014), selecionados por serem referência nos temas abordados e por terem pontos convergentes entre gestão sustentável de projetos e gestão visual de projetos, possibilitando identificar possível contribuição da gestão visual de projetos para uma gestão sustentável em bibliotecas universitárias.

Quanto a abordagem caracteriza-se como qualitativa, por permitir compreensão mais profunda de determinados fenômenos e não utilizar dados estatísticos como foco principal de sua análise (HAGUETE, 1995), quantos aos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa bibliográfica por esta permitir o recolhimento "de informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta" (FONSECA, 2002, p. 32).

### **4 DISCUSSÃO SINTETIZADA**

A qualidade final de um projeto depende da forma que este foi gerenciado, projetos geridos de forma sustentável têm a capacidade de aumentar seu valor, aumentando a satisfação das partes interessadas e reduzindo atrasos ou quaisquer déficits de orçamento (MALIK et al.; 2020). É neste sentido que a gestão visual de projetos inicia sua contribuição com o desenvolvimento sustentável, por colocar a visualização da informação como centro de condução e gestão do projeto, "tornando a situação mais transparente, ajudando a priorizar e melhorar o que realmente é

necessário” (TEIXEIRA, 2018, p.33). Para que isso ocorra de fato é preciso que a integração entre o gestor ou líder do projeto juntamente à equipe aconteça de forma transparente e colaborativa em todo ciclo de vida do projeto, considerando os aspectos ambientais, econômicos e sociais, como é proposto pela gestão sustentável de projetos por Silvius e Schipper (2014).

Ao iniciar o processo de gestão visual de projetos, ao identificar e comunicar no painel inicial o que é o projeto, é possível fazer um alinhamento quanto aos seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais que se enquadrem coerentes aos objetivos do desenvolvimento sustentável por todas as partes interessadas. Diante disso, todas as demais etapas e ações do projeto deverão manter-se alinhadas a tais objetivos, possibilitando que toda equipe acompanhe de forma transparente e contribua ativamente na operação e gestão sustentável do próprio projeto.

No quadro 1 apresenta-se uma relação dos princípios da gestão sustentável de projetos convergentes à gestão visual de projetos.

**Quadro 1** – Relação dos princípios de gestão sustentável de projetos e gestão visual de projetos

<b>Princípios Gestão Sustentável de Projetos (Barbosa; Lopes, 2018)</b>	<b>Princípios Gestão Visual de Projetos (Teixeira, 2018)</b>
Harmonização entre os interesses econômicos, sociais e ambientais garantem a criação de valor	Foco no valor (determinação do que é o valor para as partes interessadas)
Pensamento a longo prazo que permite transformar ativos vulneráveis em resistentes	Geração de fluxo contínuo, principalmente pelo fluxo de informações
Abordagem sobre o que deve ser local, regional e global determina escolhas relacionadas a fornecedores, logística e comunicação	Condução de forma sistêmica, indicando os fluxos de entrada, saída e transformação
Noção de responsabilidade, intra e intergeracional, induz à escolha de opções mais longevas	Promoção da participação coletiva, envolvendo os colaboradores fornecendo-lhes o acesso à informação
Transparência e prestação de contas ( <i>accountability</i> ) possibilita parcerias, investimentos e engajamento mais efetivos	Promoção da visualização de informações utilizando painéis visuais e fichas de orientação de entrega.

Fonte: elaborado pelos autores.

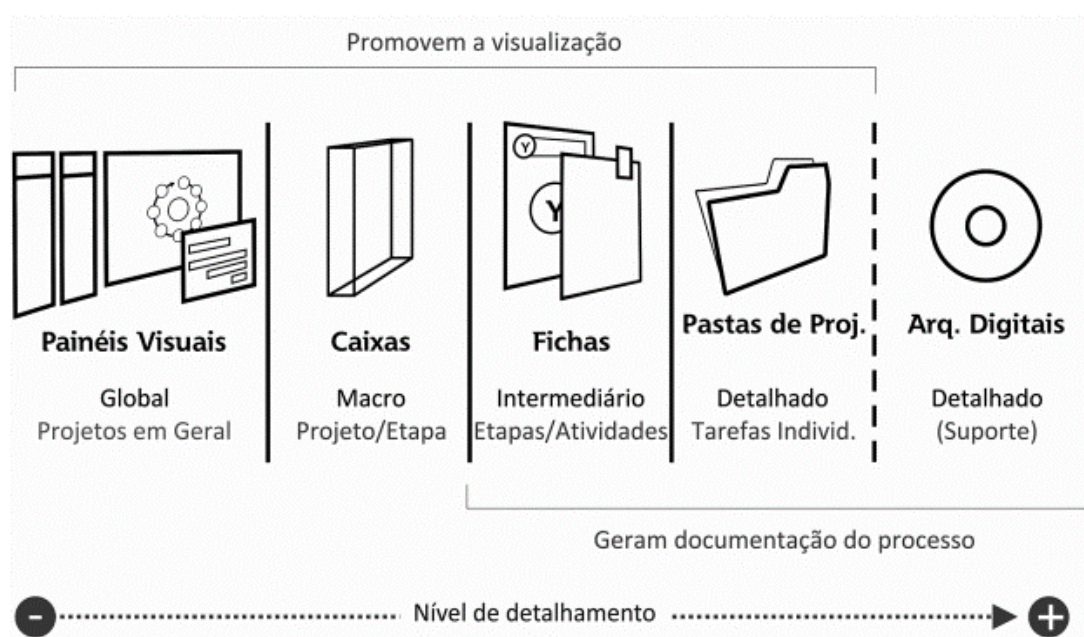
De acordo com a relação estabelecida no Quadro 1, entende-se que os princípios da gestão sustentável de projetos e da gestão visual de projetos são convergentes quanto à atribuição de valor entre as partes interessadas, a geração de fluxo contínuo que possibilita a continuidade do pensamento a longo prazo, a condução sistêmica incorporando o local, regional e global, a promoção das

participação coletiva envolvendo a noção de responsabilidade intra e intergeracional, e, por meio da visualização de informações, a transparência e prestação de contas.

A gestão visual de projetos é um modelo de gerenciamento de projetos cujo foco centraliza-se na visualização da informação a fim de garantir o alcance dos objetivos do projeto e sua qualidade. Por ter este foco e por meio da orientação de seus princípios serem convergentes aos princípios da gestão sustentável de projetos, a qual visa o desenvolvimento sustentável em projetos, por meio da adoção de práticas de caráter estratégico ao operacional, considera-se como abordagem plausível a ser adotada pelas bibliotecas universitárias para condução de seus projetos.

É possível observar na figura 2, as ferramentas que compõem a gestão visual de projetos e promovem a visualização da informação garantindo a facilidade de entendimento, comunicação e transparência durante o processo de gerenciamento do projeto.

**Figura 2 – Ferramentas da gestão visual de projetos**



Fonte: Teixeira (2018).

Descrição: #ParaTodosVerem - A imagem representa um diagrama que ilustra as ferramentas que promovem e geram visualização na gestão visual de projetos. O diagrama consiste em diferentes partes e elementos. No centro da imagem, há um desenho em preto e branco de uma tela de computador, simbolizando o aspecto digital da criação de documentos. No lado esquerdo da imagem, uma moldura retangular é retratada em um fundo branco, caracterizando uma representação esquemática de uma caixa. Do lado direito, são exibidas uma pasta com uma área de transferência e uma pasta de arquivos, ambas em preto e branco. Esses elementos significam o armazenamento e organização de documentos.

Há também um círculo preto sobre fundo branco, posicionado no canto inferior direito da imagem representando o arquivamento digital.

Dessa forma, as bibliotecas universitárias poderão contribuir para o desenvolvimento sustentável, tanto pelo próprio produto, serviço ou melhoria objetivada no projeto, quanto, pelo processo de gerenciamento do próprio projeto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão visual de projetos é uma alternativa para o desenvolvimento sustentável em bibliotecas universitárias, sendo estas, agentes relevantes na sociedade devido a sua missão de promoção e acesso à informação, por meio de práticas sustentáveis e inovadoras para a transformação social. Ressalta-se que as bibliotecas universitárias são identificadas como o tipo de biblioteca que possui maior volume de projetos. Salienta-se que o respectivo trabalho não se propôs à aplicação da técnica da gestão visual de projetos, sendo este, importante tema a ser trabalhado em futuros estudos.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Eliete Sousa; ARAUJO, Nelma Camelo. Inovação e Sustentabilidade nas Bibliotecas Universitárias de Alagoas. **Revista ACB**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 1-13, dez. 2021. ISSN 1414-0594.
- BARBOSA, C.; LOPES, S.. Sustentabilidade: gestão estratégica na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. 232 p.
- DUTRA, S. K. W.; PINTO, M. D. S.; GERALDO, G. Agenda 2030: uma proposta de advocacy junto às bibliotecas das universidades públicas de Florianópolis-SC. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 26., 2017, Fortaleza. Anais [...] Fortaleza: CBB, 2017.
- COBO-SERRANO, S.; ARQUERO AVILÉS, R. La gestión de proyectos en las bibliotecas universitarias: percepciones de los profesionales latinoamericanos. **Rev. Gen. Inf. Doc.**, Madri, v. 27, n. 1, p. 247-260, 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GALSWORTH, G.. **Visual Workplace**: Visual Thinking Portland: Visual-lean Enterprise Press, 2005.
- HAGUETE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 224 p.



MALIK, M. N.; KHAN, A.; KHAN, M. W. A.; HUMAYON, A. (2020). Role Of Sustainability and Project Complexity in Achieving Project Success. **City University Research Journal**, v.10, n.1, p. 1–15.

NUNES, M. S. C.; CARVALHO, K. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 173-193, 2016.

OLIVEIRA, Rafael Augusto Tello; SEIXAS, Brener Fidélis de. GESTÃO SUSTENTÁVEL DE PROJETOS: proposta de um conceito baseado em revisão estruturada da literatura. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 3., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Uninove, 2014. p. 1-16.

SILVIUS, A. J. G., SCHIPPER, R. P. J. Sustainability in Project Management Competencies: Analysing the Competence Gap of Project Managers. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v.2, n.2, 40-58, 2014.

TEIXEIRA, J. M. **Gestão Visual de Projetos**: utilizando a informação para inovar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 208 p.

VIOLA, Helouíse H. G. Retrato da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos no Brasil. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) Programa de Pós- Graduação em Gestão de Unidades de Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.