

Área Temática: Gestão da Inovação - Gestão de Projetos

APLICAÇÃO DOS OBJETIVOS PRIMÁRIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: O CASO DA PRODUÇÃO DE UM PERIÓDICO CIENTÍFICO

AUTORES

FABRÍCIO MARTINS LACERDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fabriciomlacerda@hotmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

RESUMO

A evolução do conceito de projetos e o desenvolvimento e aceitação das metodologias e abordagens para seu planejamento e gerenciamento, tem permitido sua aplicabilidade a diferentes áreas, realidades e culturas organizacionais. A busca por métodos e ferramentas capazes de conduzir seus projetos a um final bem-sucedido, a exemplo de um periódico científico, tem motivado muitas organizações a buscar, nas boas práticas de gerenciamento de projetos, um melhor planejamento e gestão. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas empíricas do projeto de produção de um periódico científico, sob a ótica dos objetivos primários da gestão de projetos. Foi desenvolvido um estudo de caso único que verificou a aplicação dos processos de gerenciamento de escopo, prazo e custo do projeto de produção de uma revista científica de especialidade médica. Como resultados, destaca-se que, mesmo não tendo conhecimento das boas práticas do gerenciamento de projetos, a organização aplica algumas de suas ferramentas de maneira informal e embrionária. Foram identificados pontos que carecem de melhorias, que impactam no atraso da veiculação da Revista. Foram apresentadas proposições de melhorias por meio da aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos, o que poderá contribuir para um melhor planejamento e gestão do projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Objetivos Primários do Projeto. Periódico Científico.

ABSTRACT

The advancement of the concept of projects and the development and acceptance of methodologies and approaches for its planning and management, has permitted its applicability in different areas, realities and organizational cultures. The search for methods and instruments capable of conducting your project to a successful accomplishment, e.g. a scientific journal, has motivated many organizations to enhance planning and management by resorting to good project management practices. In this context, the objective of this paper is to analyze empirical practices of the project of making a scientific journal, within a perspective based on the primary objectives of project management. A case study was developed that verified the application of management processes of scope, deadline and costs of the project of producing a specialized medical scientific journal. Within the results, emphasis goes to the fact that despite not having information about good project management

practices, the organization applies some of its tools informally and embryonically. Some elements that impact on the delay of the magazines diffusion were identified as in need of enhancement. Improvement proposals were presented by applying project management methodologies that can contribute with enriched planning and project management.

Keywords: Project Management. Primary Project Objectives. Scientific Journal.

1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento que o gerenciamento de projetos é uma ferramenta eficiente para lidar com novas ou complexas atividades, tem ocorrido durante os 30 últimos anos (MUNNS; BJEIRMI, 1996). Contudo, nos últimos dez anos, têm sucedido um rápido crescimento e aceitação do gerenciamento de projetos (IKA, 2009; KERZNER, 2011), de suas ferramentas, metodologias e abordagens de gestão que compõem a disciplina, sendo aplicadas a diferentes áreas, com finalidades diversas, e em distintas culturas (CRAWFORD; POLLACK; ENGLAND, 2006). Portanto, não é de se surpreender que mais organizações estejam aceitando o gerenciamento de projetos, principalmente, como caminho para um melhor planejamento (KERZNER, 2011).

Muitas organizações estão adaptando suas operações e processos como projetos, buscando planejar, gerenciar e concluir seus produtos e serviços com mais sucesso (IBBS; KWAK, 1997). Por isso, segundo esses autores, é crescente a pressão sobre os gestores por um planejamento, integração e controle do cronograma na busca de um melhor desempenho global da organização.

Nos últimos anos, o conceito de projetos tem sido discutido e evoluído (RABECHINI, CARVALHO; LAURINDO, 2002). Projeto é definido como sendo uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos (SHENHAR; DVIR, 2010). Por outro lado, o enfoque do gerenciamento de projetos é relativamente novo, sendo aplicável para qualquer iniciativa pontual (única) relacionada a um objetivo final específico (KERZNER, 2011). A função do gerenciamento de projetos, segundo Munns e Bjeirmi (1996), inclui definir a exigência de trabalho, buscando estabelecer sua extensão, o planejamento da execução, o monitoramento do progresso, ajustando os desvios do plano e alocando os recursos necessários. Na definição de Shenhar e Dvir (2010), o gerenciamento de projetos é o conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido.

Neste contexto, o conceito de gerenciamento de projetos pode ser aplicado a diferentes realidades, a exemplo do projeto de elaboração de um periódico científico. Para Ferreira e Nascimento (2002), um periódico científico, para que possa ser considerado de boa qualidade, precisa publicar bons artigos, manter sua periodicidade e ser facilmente encontrado. Todavia, essas características são dependentes umas das outras, compondo um círculo vicioso difícil de ser rompido. Com foco na regularidade, Ferreira e Krzyzanowski (2003) descrevem que este é um dos critérios obrigatórios no processo de avaliação dos periódicos, devendo ser disponibilizados, pontualmente, de acordo com a periodicidade estabelecida. A periodicidade faz parte dos procedimentos específicos na avaliação de desempenho (forma), recebendo um ponto a menos pelo atraso da Revista, ou, por apresentar, com frequência, acúmulo de edições (KRZYZANOWSKI; FERREIRA, 1998).

O principal objetivo deste artigo é analisar as práticas empíricas do projeto de produção de um periódico científico, sob a ótica dos objetivos primários da gestão de projetos. O projeto trata-se da Revista Especializada, nome fictício utilizado com o intuito de preservar a imagem da organização e da própria Revista, que tem como missão registrar a produção científica no âmbito da medicina, para promover o estudo, aprimoramento e atualização dos profissionais de uma especialidade médica. Para tanto, esse estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: como a aplicação dos objetivos primários do gerenciamento de projetos pode contribuir para um melhor planejamento do projeto com foco na tríplice restrição de escopo, prazo e custo?

Este estudo é apresentado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda

seção apresenta os aspectos conceituais sobre projetos e a metodologia da gestão de projetos focada na tríplice restrição de escopo, prazo e custo. Em seguida, o método da produção técnica é explicado, e na quarta seção, a análise dos resultados do projeto em estudo é apresentada. Na seção seguinte estão as considerações finais e limitações do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção é feita uma abordagem dos aspectos conceituais pertinentes ao gerenciamento de projetos que, segundo Kerzner (2010), é caracterizado por métodos de reestruturação da administração e adaptação de técnicas especiais de gestão. Para o autor, a finalidade de se adotar o gerenciamento de projetos é a busca por melhor controle e utilização dos recursos existentes.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PROJETOS

A denominação da tríplice restrição, triângulo de ferro, e também denominada de objetivos primários de projetos, baseia-se no escopo (ou desempenho técnico), prazo e custo (IKA, 2009; CARVALHO; RABECHINI, 2011). Segundo Shenhar e Dvir (2010) a maioria dos projetos ainda fracassa por não atingirem seus objetivos primários de escopo, prazo e custo. Os resultados de pesquisas realizadas por eles em mais de 600 projetos nos setores comerciais, governamentais e sem fins lucrativos em vários países, diagnosticaram que 85% dos projetos não cumpriram com as metas de tempo e orçamento iniciais, com uma média de excesso de atrasos de 70% e aumento médio de 60% no orçamento. Para os mesmos autores, o fracasso de muitos projetos está condicionado aos erros gerenciais, à falta da avaliação crítica das incertezas e complexidades, ao não cumprimento das metas de tempo, orçamento e dos objetivos propostos.

Os projetos variam de tamanho e complexidade, mas todos os projetos podem ser mapeados para a estrutura de ciclo de vida dividido em: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto; e encerramento do projeto (PMI, 2012).

Empresas vêm desenvolvendo manuais de procedimentos com foco no gerenciamento de projetos e na melhor estrutura de trabalho com base nas fases do ciclo de vida. Esses manuais vão ao encontro das metodologias de gerenciamento de projetos, que são os processos repetitivos utilizados em cada um dos projetos (KERZNER, 2011).

2.2 METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETO

A metodologia de gerenciamento de projetos da organização pode melhorar o processo de planejamento do projeto, bem como fornecer algum grau de padronização e consistência (KERZNER, 2011). Essa metodologia está estruturada no *Project Management Body of Knowledge* (PMBok®), no qual são organizadas as áreas de conhecimento de integração, escopo, tempo, custo, risco, comunicação, qualidade, aquisição e recursos humanos (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

No conjunto, as nove áreas de conhecimento interagem com os grupos dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, o que é sugerido pelo PMBoK® (PMI, 2012). Em cada área de conhecimento são apresentados processos específicos e separados conforme o grupo de processos, com a finalidade de nortear a aplicação dos conhecimentos e habilidades de gerenciamento do projeto durante a execução do projeto (ALMEIDA; MIGUEL; CARVALHO, 2008).

A Figura 1 mostra a relação entre os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos e as nove áreas de conhecimento, definidos pelo PMBoK® (PMI, 2012).

GRUPOS DE PROCESSOS	ÁREAS DE CONHECIMENTO								
	Integração	Escopo	Tempo	Custo	Qualidade	RH	Comunicações	Riscos	Aquisições
Iniciação	■						■		
Planejamento	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Execução	■				■	■	■		■
Monitoramento e Controle	■	■	■	■	■		■	■	■
Encerramento	■								■

Legenda: ■ identifica processos relacionados

Figura 1: Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos e Áreas de Conhecimento
Fonte: Adaptada de Almeida, Miguel e Carvalho (2008).

Os processos do grupo de iniciação definem e autorizam um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente, definindo, também, o escopo e os recursos financeiros iniciais. Nos processos de iniciação são apresentados os objetivos do projeto, uma declaração inicial do escopo, das entregas, da duração, bem como uma previsão dos recursos para a análise do investimento da organização (PMI, 2012).

No grupo dos processos de planejamento o escopo total é estabelecido, os objetivos são definidos e refinados de modo a desenvolver o caminho de ação indispensável para atingir esses objetivos. O plano de gerenciamento do projeto, principal fonte de informação de planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento do projeto, e a documentação do projeto, são desenvolvidos como saídas deste grupo, nos quais são explorados os aspectos gerais de escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, riscos e aquisições. Manter atualizado esses documentos contribui para uma melhor precisão na elaboração do cronograma, dos custos e requisitos de recursos para cumprir o escopo definitivo para o projeto (PMI, 2012).

Segundo o PMI (2012), o grupo de processos de execução visa concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, coordenando pessoas e recursos, além de integrar e realizar as atividades do planejamento do projeto.

O grupo de processos de monitoramento e controle tem como objetivo acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, de modo a identificar as áreas nas quais serão necessárias alterações no plano de gerenciamento do projeto, além de iniciá-las (PMI, 2012). Almeida, Miguel e Carvalho (2008), descrevem que este grupo fornece *feedback* para as atualizações do plano de gerenciamento do projeto no início de cada fase.

No grupo de processos de encerramento são executados os processos que formalizam todo o encerramento das atividades de todos os grupos de processos, ou seja, o projeto, a fase ou quaisquer obrigações contratuais são finalizados (PMI, 2012).

A seguir, é realizada uma breve abordagem das áreas de escopo, tempo e custo - foco do objeto deste estudo.

2.2.1 GESTÃO DO ESCOPO

Escopo do projeto é considerado todo trabalho que deverá ser desenvolvido na área do projeto, podendo estar ligado ao produto ou serviço (CARVALHO; RABECHINI, 2011). O escopo refere-se à definição dos limites entre determinadas tarefas, atividades, contratos, atribuições, responsabilidades e missões, ou seja, é através dele que é definido onde termina um trabalho e começa outro (DINSMORE, 1992).

Os processos de gestão do escopo do projeto considerados pelo PMBoK[®] (PMI, 2012) são: a) Coletar os requisitos: o processo de definição e documentação das necessidades das partes interessadas de modo que os objetivos sejam alcançados; b) Definir o escopo: o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto; c) Criar a Estrutura Analítica do Projeto – EAP: consiste no processo de subdivisão do trabalho e das entregas maiores do projeto em componentes menores, e mais facilmente gerenciáveis; d) Verificar o escopo: processo de formalização e busca pela aceitação das entregas terminadas do projeto; e) Controlar o escopo: é o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e também do produto, e também do gerenciamento das alterações realizadas na linha de base do escopo.

A Estrutura Analítica do Projeto – EAP é uma ferramenta utilizada no processo de decomposição e detalhamento do escopo. É por meio da EAP que os trabalhos são hierarquizados e decompostos (para baixo) e integrados (para cima), com a finalidade de auxiliar um melhor gerenciamento na execução do projeto. Para cada parte do trabalho decomposto é preciso levar em consideração: objetivo, entregas, programação, orçamento e responsabilidades (CARVALHO; RABECHINI, 2011). Essas atividades proporcionam uma base para a estimativa, desenvolvimento do cronograma, execução e monitoramento, e controle das atividades do projeto (PMI, 2012).

Os processos usados para gerenciar o escopo, assim como as ferramentas e técnicas de suporte, podem variar de acordo com área de aplicação e, normalmente, são definidos como parte do ciclo de vida do projeto (PMI, 2012). Para Dinsmore (1992), o responsável pelo gerenciamento do escopo do projeto auxilia na definição exata do que precisa ser feito por parte de cada indivíduo que atua no projeto, tornando mais fácil atingir os objetivos propostos. Kernzer (2011), ao descrever que a maioria dos projetos não mantém o mesmo plano do início ao término, sugere que seja realizada análise de compensações, que são sempre baseadas nas restrições do projeto, pois as mesmas terão impacto e poderão sacrificar tempo, custos ou desempenho, quando, geralmente, o sacrifício de um item causa reflexo em outros.

2.2.2 GESTÃO DO TEMPO

“A administração disciplinada do tempo é uma das chaves para o gerenciamento de projetos eficaz” (KERZNER, 2011, p. 177). Contudo, para uma adequada gestão de tempo, é necessário que a gestão de escopo tenha sido bem conduzida, visto que, todo o gerenciamento dos prazos é delimitado pelas decisões de escopo tomadas (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Os processos de gestão do tempo do projeto considerados pelo PMBoK[®] (PMI, 2012) são: a) Definir as atividades: é o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto; b) Sequenciar as atividades: consiste no processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto; c) Estimar os recursos das atividades: é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de

material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade; d) Estimar as durações das atividades: estimativa mais próxima possível do número de períodos de trabalho que serão necessários para finalizar atividades específicas com os recursos previstos; e) Desenvolver o cronograma: é o processo de análise das sequências das atividades, suas respectivas durações, recursos necessários e restrições do cronograma para montar o cronograma do projeto; f) Controlar o cronograma: processo que visa o monitoramento do desenvolvimento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças no cronograma.

“É sempre bom lembrar que esses processos interagem entre si e com as demais áreas de gerenciamento de projetos, em especial escopo e custo” (CARVALHO; RABECHINI, 2011, p. 106).

O cronograma é o documento que representa o planejamento do tempo em um projeto, apresentando a data planejada para início e término de cada atividade. Após aprovação do cronograma, o mesmo se torna um dos componentes do planejamento do projeto, sendo usado para avaliar e acompanhar o seu desempenho (XAVIER; CHUERI, 2008), e garantir que o projeto seja finalizado de acordo com o prazo previsto (DINSMORE; CAVALIERI, 2008). Khang e Myint, (1999) enfatizam que, associado ao tempo normal, estão custos normais e qualidade de desempenho normal e, com o tempo crítico, estão associados custos e qualidade fora de controle.

2.2.3 GESTÃO DOS CUSTOS

Para Kerzner (2010) o controle dos custos é igualmente importante tanto para as pequenas quanto para as grandes empresas. Na elaboração de um projeto, é preciso saber quanto ele custará (XAVIER; CHUERI, 2008), e para uma apropriada gestão de custos, é necessária uma adequada integração com as demais áreas de gestão do projeto, principalmente, com aquelas que compõem o triângulo dos objetivos primários de escopo, prazo e custo (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

Os processos que compõem a gestão dos custos do projeto considerados pelo PMBoK® (PMI, 2102) são: a) Estimar os custos: é o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos financeiros necessários para finalizar todas as atividades do projeto; b) Determinar o orçamento: processo de agregar todos os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho, para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos; c) Controlar os custos: consiste no processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gestão das alterações realizadas na linha de base dos custos.

A gestão dos custos do projeto, com esses processos envolvidos, contribui para que o projeto seja terminado nos limites do orçamento aprovado (PMI, 2012), contudo, o desempenho dos custos do projeto deve ser monitorado e medido, regularmente, para identificar as alterações do planejamento (DINSMORE; CAVALIERI, 2008).

Carvalho e Rabechini (2011) descrevem que a orçamentação do projeto pode ser iniciada após concluir o processo de estimativas de custo, uma vez que seu objetivo é gerar a linha base de custo do projeto. Essa linha de base inclui todos os orçamentos autorizados, excluindo as reservas de gerenciamento (PMI, 2012). Portanto, a linha de base torna-se fundamental para a gestão dos custos, pois é através dela que o desempenho do projeto é medido, permitindo, ainda, estabelecer eventuais ações contingenciais se o realizado estiver se desviando do planejado (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido com a finalidade de analisar as práticas empíricas do projeto de produção de um periódico científico, sob a ótica dos objetivos primários da gestão de projetos. As estratégias de pesquisa adotadas basearam-se em uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso único, por se tratar de uma investigação empírica na qual um fenômeno contemporâneo é investigado de modo profundo e em seu contexto de vida real, notadamente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). Deste modo, o projeto escolhido como objeto deste estudo é a Revista Especializada, uma publicação científica desenvolvida por uma Associação de Especialidade Médica.

Para construir uma teoria, os pesquisadores em geral, combinam múltiplas técnicas de coleta de dados (EISENHARDT, 1989). São apresentadas por Yin (2010) seis fontes de evidência usadas mais comumente na realização dos estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essas muitas fontes são altamente complementares e, na busca por um bom estudo de caso, deve-se usar tantas fontes quanto possível.

O estudo utilizou como fonte primária a coleta de evidências por meio de documentos administrativos da organização, do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ (ISO – 9001:2008), e do projeto. Como fonte secundária foi realizada entrevista semi-estruturada composta de questões abertas com a gestora responsável pelas atividades de planejamento, desenvolvimento e controle do processo de produção da Revista há 12 anos, e com a técnica responsável pela editoração, diagramação e fechamento da edição, que atua nessa atividade há cerca de 25 anos. A entrevista semi-estruturada trata-se de uma técnica de pesquisa que é conduzida através de um roteiro, porém, permite ao entrevistador acrescentar novas questões. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A coleta de dados também envolveu observação participante realizada por um dos autores deste artigo, que integra o quadro funcional da organização, sendo o responsável pela parte comercial do projeto. Deste modo, contando com múltiplas fontes de evidências, os dados convergem de maneira triangular, o que representa uma estratégia de análise de dados (YIN, 2010).

O roteiro de entrevista semi-estruturada utilizado para o levantamento de dados foi composto por três partes, que possibilitaram identificar: (i) características gerais do projeto; (ii) informações dos processos de produção do projeto; (iii) informações sobre os processos de planejamento e gerenciamento no decorrer do ciclo de vida do projeto.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos últimos anos, a Revista Especializada tem passado por expressiva reformulação interna com o objetivo de aprimorar o processo de seleção e edição dos artigos publicados, consolidando sua posição de destaque no cenário científico da especialidade em âmbito mundial, sendo indexada nas principais bases de dados: *National Library of Medicine (Medline)*, *Embase*, *ISI Web of Knowledge*, *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)*. Mueller (1999) descreve que a qualidade dos artigos, a regularidade na publicação e a facilidade de acesso, permitem ao periódico ser incluído em base de dados internacionais, possibilitando, ainda, aumento da sua visibilidade.

O periódico é publicado bimestralmente, e os recursos financeiros utilizados para o desenvolvimento do projeto advêm da veiculação de anúncios comerciais formalizados

através de contratos anuais ou veiculações esporádicas.

A Revista Especializada é editada por uma associação científica e cultural de médicos especialistas, possui natureza privada sem finalidade lucrativa, de capital nacional e, desenvolvendo suas atividades no setor de serviços, é a principal entidade representativa da especialidade no Brasil. Apesar de ter implantado o Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008, buscando a melhora contínua da qualidade dos processos administrativos, visando melhor satisfação dos *stakeholders*, a associação tem enfrentado problemas no gerenciamento dos projetos, principalmente, devido à falta de: planejamento, comprometimento dos colaboradores, apoio da alta direção, conhecimento de metodologias de gestão administrativa e, sobretudo, de gestão de projetos. Este contexto tem comprometido o desempenho e continuidade de alguns projetos, a exemplo da Revista Especializada, principalmente devido aos atrasos significativos que têm ocorrido no lançamento de suas edições, além de acarretar redução das fontes de receitas.

A seguir são apresentados os resultados das análises do projeto de produção da Revista Especializada, sob a ótica da gestão de projetos, com base na tríplice restrição de escopo, prazo e custo.

4.1 GESTÃO DO ESCOPO DO PROJETO

Para abordar a gestão do escopo do projeto de produção da Revista Especializada, foram utilizados os processos para coleta dos requisitos, a definição do escopo, a criação da EAP, a verificação do escopo e o controle do escopo, conforme proposto pelo PMI (2012).

A coleta dos requisitos para definir e documentar as necessidades dos interessados é realizado de maneira informal e não abrange a todos os *stakeholders*. Deste modo, o primeiro processo para elaboração do escopo do projeto não é definido integralmente, podendo comprometer o alcance do objetivo proposto (PMI, 2012).

No processo de definição do escopo é necessário descrever, detalhadamente, o projeto e o produto. O projeto tem seu escopo definido no documento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que tem a finalidade de estabelecer a sistemática que busca padronizar o “processo de produção” da Revista. O escopo é definido da seguinte forma:

- a) É de responsabilidade do editor chefe acompanhar e monitorar as atividades previstas e descritas no documento;
- b) Todo trabalho deve ser submetido por meio do programa *online*, sendo os autores os responsáveis por todas as informações postadas e pela documentação exigida pelas normas aos autores;
- c) Na avaliação dos trabalhos, após a submissão dos artigos científicos, a gestora inicialmente verifica se o mesmo está adequado ao formato exigido pelas normas da Revista. Sendo necessário complementar as informações ou adequar o artigo, os autores deverão ser contatados por correio eletrônico para que façam os ajustes o mais breve possível. Estando adequado, o trabalho é encaminhado pela gestora ao editor chefe para que seja distribuído aos editores de seção, que então enviam aos revisores para análise. Assim que o trabalho é aceito, estará disponível para publicação;
- d) Os trabalhos aprovados para publicação são enviados pela gestora para as revisoras bibliográficas, serviço terceirizado, para que normatizem as referências. Em seguida, são encaminhados para a revisora de inglês, também terceirizada, de modo a verificar se estão corretos os artigos que serão publicados totalmente em

- inglês ou corrigir a tradução de título do artigo e abstract dos que serão publicados em português;
- e) A definição dos trabalhos que serão publicados é realizada pelo editor chefe. Eles são inseridos numa lista de artigos aprovados, conforme sistema *online*, e serão publicados no próximo número da Revista;
 - f) Com a definição dos artigos que serão publicados na próxima edição da Revista, os mesmos serão disponibilizados pela gestora, por meio do sistema *online*, para que seja iniciado o processo de diagramação. Nesta fase, o departamento comercial precisa enviar os anúncios comerciais que serão veiculados no próximo número da Revista para compor o caderno de anúncios;
 - g) O processo de revisão final é realizado após a diagramação, sendo de responsabilidade da empresa contratada, que deverá fornecer ao revisor final uma cópia prévia da Revista para análise, verificação e aprovação. Qualquer alteração necessária deverá ser corrigida de acordo com as especificações encontradas e fornecida nova prova para análise;
 - h) A aprovação da *plotter*, ou seja, a impressão simples da Revista finalizada, é de responsabilidade do editor chefe;
 - i) O envio da Revista Especializada aos *stakeholders* é feito via correio impresso, sendo de responsabilidade da associação fornecer o *mailing* para esta distribuição;
 - j) Todas as divergências encontradas na distribuição da Revista devem ser tratadas a fim de que sejam recebidas de fato pelos *stakeholders*.

Contudo, o resultado da análise do documento apresenta que sua descrição não é detalhada em todas as necessidades do projeto e do produto, principalmente, não foi considerado no escopo as necessidades das partes interessadas, por exemplo, os autores dos artigos e os anunciantes, o número total de artigos necessários para uma edição da Revista e sua própria produção gráfica. Portanto, o escopo do projeto não atende a todos os requisitos necessários de acordo com o previsto por Dinsmore (1992).

O terceiro processo da gestão do escopo propõe a criação de uma EAP, de modo que o trabalho e as entregas sejam subdivididos em partes menores facilitando o gerenciamento. Esse processo não é realizado pela empresa, a gestora relata desconhecer a ferramenta, e justifica não haver necessidade na sua utilização, visto que o fluxo de trabalho mantém os mesmo terceirizados em média durante 15 anos, devido às especificações técnicas fundamentais para a produção bimestral de um periódico científico. Para a gestora, o uso de um cronograma é suficiente para o desenvolvimento do projeto, explicando, ainda, que tem o sistema utilizado para o envio de artigos, por mais que o mesmo não atenda a todas as necessidades de gerenciamento do projeto. Todavia, as atividades decompostas pela EAP (CARVALHO; RABECHINI, 2011), são tomadas como base para o desenvolvimento do cronograma (PMI, 2012).

O processo de verificação do escopo que prevê a formalização e aceitação dos entregáveis, é realizado, muitas vezes, de modo informal, podendo sacrificar tempo, custo e desempenho (KERZNER, 2011). As aprovações e autorizações são realizadas por telefone, correio eletrônico interno e pelo próprio sistema utilizado para submissão dos artigos que tem apresentado sobrecarga e problemas operacionais.

O último processo previsto para a gestão do escopo está relacionado com o controle do escopo e gerenciamento das suas alterações. Este processo é executado pela gestora com base no cronograma do projeto para monitoramento do projeto e do produto. Também foi identificado controle da análise dos artigos pelo sistema de submissão. O que pode acarretar

em mudança do escopo são os artigos que dependem de avaliação pelos revisores ou pelo próprio autor, que não tem cumprido os prazos determinados de 30 dias – esse prazo foi levantado na entrevista e não descrito no escopo. Mas, nessas situações, não há definição de um responsável, como sugerido por Dinsmore (1992), que possa decidir a possível substituição do artigo, do revisor e mudança do escopo, para que o prazo ou desempenho do projeto não seja comprometido (KERZNER, 2011).

4.2 GESTÃO DO TEMPO DO PROJETO

O projeto de produção do periódico tem sofrido atrasos significativos, visto que não tem cumprido os prazos de circulação das edições estabelecidos na sua programação, que é parte integrante dos contratos comerciais de veiculação de anúncios. Além disso, a falta de pontualidade na publicação das edições também pode comprometer a avaliação da qualidade do periódico (FERREIRA; KRZYZANOWSKI, 2003).

A análise das edições de 2010, 2011 e 2012 da Revista Especializada constatou os atrasos na entrega dos projetos, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Prazo Previsto *versus* Realizado

Revista 2010	Previsto	Realizado	Revista 2011	Previsto	Realizado	Revista 2012	Previsto	Realizado
01	20-fev	29-mar	01	20-fev	27-abr	01	20-fev	26-abr
02	23-abr	21-mai	02	23-abr	7-jul	02	23-abr	8-jun
03	23-jun	29-jul	03	23-jun	6-set	03	23-jun	
04	14-ago	24-set	04	14-ago	3-nov	04	14-ago	
04b	14-ago	24-set	04b	14-ago	3-nov	04b	14-ago	
05	22-out	17-dez	05	22-out	14-dez	05	22-out	
06	14-dez	12-jan	06	14-dez	13-fev	06	14-dez	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Diante da análise dos resultados da Tabela 1, a média de atrasos de cada edição nos anos de 2010, 2011 e 2012 é de, aproximadamente, 37, 68 e 56 dias, respectivamente, após o prazo planejado para encerramento do projeto. Este resultado também poderá causar impacto, por exemplo, na gestão de custo do projeto, conforme previsto por Kerzner (2011).

O gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para realizar o término de uma atividade ou fase do projeto no prazo determinado. Com esta finalidade, é preciso utilizar um cronograma de atividades que seja determinante nas datas de início e término do projeto.

Para abordar a gestão do tempo do projeto de produção da Revista Especializada, foram utilizados os processos para a definição das atividades, o sequenciamento das atividades, a estimativa dos recursos das atividades, a estimativa de durações das atividades, o desenvolvimento do cronograma e o controle do cronograma, com base no PMI (2012).

O primeiro processo que define as atividades que irão produzir as entregas do projeto é realizado de maneira informal. Não foram identificados registros oficiais que permitiriam uma análise desse processo.

No processo em que as atividades definidas devem ser sequenciadas também não há formalidade. A justificativa da gestora é que todas as atividades, sequências e relacionamento já são do conhecimento de todos os envolvidos, não sendo necessária a formalização desse processo.

Em seguida, o processo que estima os recursos necessários para realizar cada

atividade, igualmente não é realizado.

O próximo processo busca estimar a duração mais próxima para que cada atividade seja desenvolvida. Este processo é desenvolvido, conforme abordagem da gestora, com base na sua própria experiência, não sendo consultados outros envolvidos, e sem qualquer formalidade ou registro de documentos.

Para desenvolver o cronograma o processo prevê, dentre outros, a sequência de atividades com os recursos previstos. O projeto utiliza o Cronograma Estruturado (CE), determinado pelo SGQ, que estima a realização e duração de apenas algumas atividades a serem desenvolvidas no período de dois meses. A mesma estrutura é utilizada nos projetos futuros, atualizando, apenas, os meses correspondentes à realização. As atividades inerentes ao projeto são divididas em seis categorias: 1) Planejamento da operação: relaciona as atividades iniciadas pela avaliação dos trabalhos submetidos, todas as revisões necessárias, a diagramação e editoração, aprovação da diagramação, impressão e distribuição; 2) Procedimentos prévios: submissão de trabalhos; 3) Critérios para medição e monitoramento: considera as atividades do processo de produção gráfica e distribuição; 4) Verificação e liberação: aprovação final do projeto; 5) Distribuição da Revista; 6) Pós entrega: tratar as devoluções dos correios. O CE relaciona “quem” é o responsável por cada atividade, apresentando, ainda, “quando” foi “planejado” e “realizado”. A Tabela 2 apresenta, de forma resumida, o cronograma utilizado para gerenciamento do projeto.

Tabela 2: Cronograma Estruturado do Projeto

	Atividades	Quem	Quando	Mês/Dias
1)	Planejamento da operação			
2)	Procedimentos prévios			
3)	Critérios para medição e monitoramento			
4)	Verificação e liberação			
5)	Entrega			
6)	Pós entrega			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pelo histórico, não foi identificada a aprovação do CE pelo editor chefe, o que é argumentado pela gestora como não sendo necessário, o que contradiz a Xavier e Chueri (2008). Destaca-se o desconhecimento por parte da técnica responsável pela editoração e diagramação da existência do cronograma do projeto, do prazo previsto para sua atividade e, igualmente, do planejamento e prazos do projeto. Segundo a técnica, as atividades de diagramação são realizadas, “rapidamente”, e a editoração é que “consome” mais tempo. Contudo, ela não soube definir o prazo efetivo para cumprir com todas as atividades. Também foi identificado que a mesma tem desenvolvido atividades que não fazem parte de suas atribuições, o que pode acarretar em atrasos nas entregas de sua responsabilidade.

O último processo realizado na gestão do tempo é o controle e monitoramento do cronograma. A gestora afirma que o uso do CE possibilita uma visão melhor de qual processo está comprometendo o desempenho do projeto, conforme previsto por Xavier e Chueri (2008), determinando como ponto crítico constante, o cumprimento dos prazos na fase de revisão dos artigos realizada pela comissão editorial. Contudo, foi identificada a falta de acompanhamento e monitoramento do CE, fato que pode conduzir ao comprometimento do escopo e dos custos do projeto (CARVALHO; RABECHINI, 2011).

4.3 GESTÃO DOS CUSTOS DO PROJETO

Para abordar a gestão dos custos do projeto de produção da Revista Especializada, foram utilizados os processos para estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos (PMI, 2012).

A gestão dos custos se refere à previsão de custos necessários para cumprir com as atividades planejadas no cronograma e dentro do orçamento aprovado para a realização do projeto. Não foram identificados integrações, previsões e controles gerenciais dos custos e orçamentos dos projetos como sugerido por Kernzer (2010), Xavier e Cheri (2008) e Carvalho e Rabechini (2011), tais como, fluxo de caixa, planilhas e cronogramas de desembolso.

Para realizar a análise financeira dos projetos foram utilizados os relatórios finais de receitas e despesas, contudo, os dois projetos realizados em 2012 não foram considerados devido ao atraso na contabilização e encerramento da documentação. Constatou-se que os projetos foram encerrados com um déficit de 10% em 2010 e 11% em 2011, isto é, acima da receita recebida, conforme demonstrado na Figura 2.

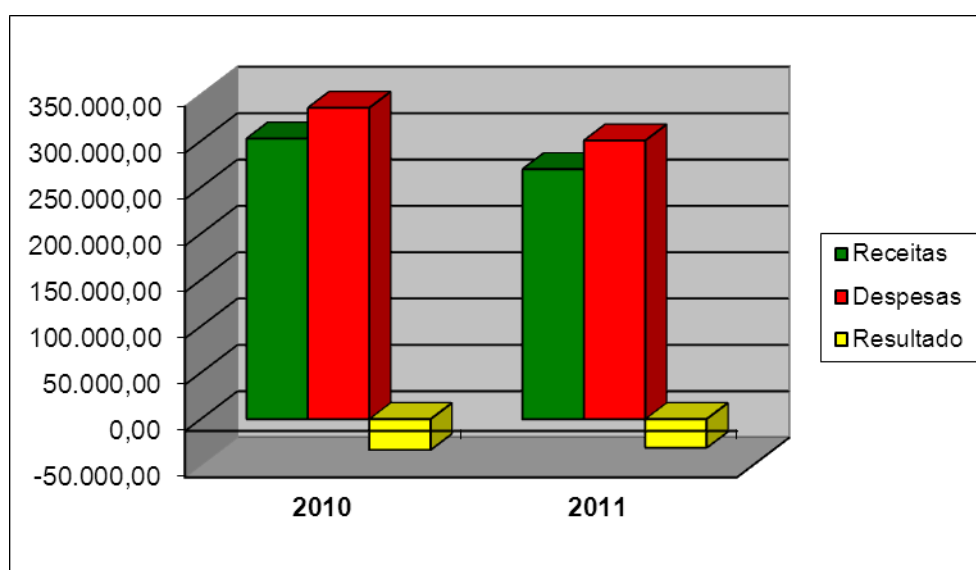


Figura 2: Resultado financeiro anual dos projetos
Fonte: Elaborada pelos autores.

Também foi constatada uma redução de 11% na receita de 2010 para 2011, e 28% de 2011 para 2012, o que demonstra que a veiculação de anúncios comerciais que contribui com a maior parte dos custos de produção tem caído significativamente. Relatórios de pesquisa do SGQ identificaram insatisfação dos patrocinadores quanto aos expressivos atrasos da Revista por comprometer os seus projetos de marketing, incentivando-os a veicularem seus anúncios em outros periódicos, mesmo não sendo científico, mas que mantém sua periodicidade.

O processo de estimativa dos custos para que as atividades sejam finalizadas não é realizado. O próximo processo previsto para a gestão dos custos é determinar o orçamento para que os custos fiquem autorizados; todavia, ele não é aplicado. Conseqüentemente, o último processo que consiste no monitoramento do desenvolvimento do projeto e gestão dos custos, também é inexistente, indo de encontro ao proposto pelo PMBoK® (PMI, 2012).

A justificativa da gestora para não utilizarem ferramentas gerenciais de controle financeiro é que a alta direção encarou esses *déficits* como uma contribuição da empresa para incentivar a produção científica brasileira, encarando como um benefício a mais para os

stakeholders e uma contribuição para a sociedade.

Todavia, não considerar as previsões de custo pode ocasionar perda de tempo e de recursos em atividades não previstas e desnecessárias. Neste sentido, a gestão do tempo se torna crítica (KHANG; MYINT, 1999), a avaliação do desempenho do projeto é comprometida (XAVIER; CHUERI, 2008), e o projeto está sujeito a ser encerrado fora do prazo (DINSMORE; CAVALIERI, 2008).

4.4 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

A análise do projeto de produção da Revista Especializada permitiu identificar problemas nos processos relacionados aos três objetivos primários da gestão de projetos (escopo, tempo e custo). Nesse sentido, algumas proposições de melhorias podem ser sugeridas visando uma melhor gestão do projeto, e são aqui apresentadas.

Como primeira iniciativa, propõe-se realizar uma sistemática coleta dos requisitos necessários para o projeto para que o seu escopo seja elaborado através de uma estrutura completa e detalhada, incluindo, ainda, os entregáveis e os respectivos responsáveis.

Deve ser considerada a possibilidade de substituição de um artigo previsto no escopo do projeto de produção da Revista, o que acarreta em mudança do escopo, tornando-se necessário o seu monitoramento e controle. O cronograma também deve ser gerenciado diariamente de modo a identificar, antecipadamente, possíveis atrasos, facilitando a tomada de decisões.

Quanto à não utilização da ferramenta EAP, sugere-se que a mesma seja adotada, podendo, inclusive, ser representada por meio de tabelas que são de fácil manuseio, se a organização não tiver interesse em investir em um programa informatizado específico. A adoção desse procedimento permitirá uma melhor decomposição do escopo do projeto, além de contribuir com a elaboração detalhada de todas as atividades do cronograma do projeto.

Mesmo com sua finalidade não lucrativa e entendimento do contexto institucional da organização, indica-se a adoção dos processos que compõem a gestão dos custos. Com a gestão dos custos e a integração com as gestões do escopo e prazo, tem-se a expectativa de redução dos *déficits* dos projetos e um melhor gerenciamento das receitas com veiculação de anúncios comerciais.

Entendendo que a revisão dos trabalhos submetidos para avaliação e revisão é um ponto crítico em todos os projetos analisados, recomenda-se que esse processo seja visto como um projeto único, ou seja, tendo início e término programados, e necessitando de uma exclusiva gestão do escopo, do tempo e dos custos. Com essa conduta, acredita-se que o gerenciamento independente dos artigos submetidos possa ocorrer de maneira mais ágil, de modo a não comprometer o projeto de produção da Revista.

Adicionalmente, sugere-se ainda que a gestora responsável pelo gerenciamento do escopo do projeto adquira conhecimentos das boas práticas do gerenciamento de projetos, conforme apontado por Dinsmore (1992).

No Quadro 1 são apresentados os resultados das análises realizadas no projeto em estudo sobre a aplicação dos processos das gestões de escopo, tempo e custos, considerados pelo PMI (2012), que corroboram com as abordagens realizadas nessa seção. Esse resultado permite uma avaliação das implicações nos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, tendo como referência o PMI (2012), destacando-se os seguintes pontos:

- 1) O grupo de iniciação foi atendido de forma restrita, devido à aplicação informal da maioria dos processos da gestão do escopo e não aplicação dos processos da gestão

- dos custos, resultado que poderá comprometer o escopo, os recursos financeiros e objetivos iniciais da Revista Especializada;
- 2) Para o grupo de planejamento, a aplicação foi parcial devido à informalidade na maioria dos processos e às restrições no cumprimento de outros, o que compromete a elaboração do escopo total da Revista e de seu objetivo refinado. Sobressai-se o comprometimento da elaboração do escopo, do cronograma, dos custos e do plano de gerenciamento da Revista;
 - 3) Considerando a parcialidade no planejamento, o grupo de execução será afetado e a conclusão do trabalho comprometida;
 - 4) O grupo de monitoramento e controle não é realizado continuamente, comprometendo o progresso e o desempenho do projeto;
 - 5) No grupo de encerramento não há cumprimento do seu principal requisito, que é a formalização do encerramento de todos os grupos de processos.

Quadro 1: Aplicação dos objetivos primários do gerenciamento de projetos no caso analisado

Processos da Gestão do Escopo	Revista Especializada	Impacto
Coletar os requisitos	Aplicação informal	Objetivo
Definir o escopo	Aplicado com restrições	Objetivo
Criar a EAP	Não aplicado	Cronograma
Verificar o Escopo	Aplicação informal	Tempo, custo e desempenho
Controlar o Escopo	Aplicação informal	Prazo e desempenho
Processos da Gestão do Tempo	Revista Especializada	Impacto
Definir as atividades	Aplicação informal	Entregas do projeto
Sequenciar as atividades	Aplicação informal	Cronograma
Estimar os recursos	Não aplicado	Entregas do projeto
Estimar as durações das atividades	Aplicação informal	Cronograma
Desenvolver o cronograma	Aplicado com restrições	Objetivo e desempenho
Controlar o cronograma	Aplicado com restrições	Escopo e custos
Processos da Gestão dos Custos	Revista Especializada	Impacto
Estimar os custos	Não aplicado	Tempo, custo e desempenho
Determinar o orçamento	Não aplicado	
Controlar os custos	Não aplicado	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, diante da análise dos resultados e das proposições de melhorias, acredita-se que a adoção dessas boas práticas contribua para com um melhor processo de planejamento e, conseqüentemente, controle e monitoramento do projeto de produção da Revista Especializada. Essa expectativa torna-se promissora ao considerar a relação desses processos de gerenciamento de projetos e as áreas do escopo, prazo e custo apresentada anteriormente na Figura 1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de muitos desafios enfrentados por uma organização sem fins lucrativos na tentativa de realizar um melhor planejamento de seus projetos, visando cumprir a missão para qual foi constituída, este estudo objetivou analisar o projeto de produção de um periódico científico, sob a ótica da gestão de projetos. Para isso, foi conduzido um estudo de caso como instrumento de aplicação na prática da metodologia de gerenciamento de projetos, com o intuito de contribuir para um melhor planejamento do projeto, fundamentado na tríplice restrição de escopo, prazo e custo.

A análise dos processos e das ferramentas de gerenciamento de projetos demonstra

que a organização utiliza algumas, mas podem ser consideradas embrionárias no que se refere ao planejamento do projeto, especialmente por não realizar nenhum dos processos de gestão dos custos. Nas gestões de escopo e prazo muitas das ferramentas são utilizadas de maneira informal, o que pode ocasionar falta de uma padronização da metodologia do gerenciamento de projetos.

Contudo, o estudo permite afirmar que existem algumas facilidades que poderão contribuir para a implantação e adequação dos processos de escopo, prazo e custo nos projetos futuros, pois essas práticas não eliminarão as já existentes, mas irão contribuir para que sejam desenvolvidas de maneira formal e sistêmica.

Pelo caráter institucional da organização e científico do projeto, o estudo tem limitações quanto à definição de sucesso ou fracasso neste contexto. Contudo, com a implantação dos processos de gestão de custo, o desempenho do projeto poderá ser medido, o que também pode ocorrer por meio da análise da gestão do tempo. Para estudos futuros, recomenda-se analisar os processos e ferramentas de outras áreas de conhecimento, a exemplo da integração, por se relacionar com os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Assim, tem-se a expectativa de que este artigo, por meio de sua análise teórico-empírica, possa levantar interesse de pesquisadores e gestores interessados na aplicação prática da metodologia de gerenciamento de projetos em outros contextos e culturas organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, L. F.; MIGUEL, P. A. C.; CARVALHO, M. M. Aplicação do gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos – um caso exploratório. **Produto&Produção**, v.9, n. 2, p. 153-166, jun. 2008.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CRAWFORD, L., POLLACK, J., ENGLAND, D. Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 175–184, 2006.
- DINSMORE, P. C. **Gerência de Programas e de Projetos**. 1. ed. São Paulo: Pini, 1992.
- DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, out. 1989.
- FERREIRA, M. C. G.; KRZYZANOWSKI, R. F. Periódicos científicos: critérios de qualidade. **Pesquisas de Odontologia Brasileira**, v. 17 (Supl 1), p. 43-48, 2003.
- FERREIRA NETO, A.; NASCIMENTO, A. Periódicos científicos da Educação Física: Proposta de Avaliação. **Movimento**, v. 8, n. 2, p. 35-49, maio/ago. 2002.
- IBBS, C. W.; KWAK, Y. H. Measuring project management's return on investment. **PM NETwork**, vl. 11, n. 11, p. 36–38, nov. 1997.
- IKA, L.A. Project Success as a Topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, Quebec, v. 40, n. 4, p. 6–19, 2009.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- KHANG, D. B.; MYINT, Y. M. Time, cost and quality trade-off in Project management: a

- case study. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 249-256, 1999.
- KRZYZANOWSKI, R. F.; FERREIRA, M. C. G. Avaliação de periódicos científicos e técnicos brasileiros. **Ciência da Informação. Brasília**, v. 27. n. 2, p. 165 - 175, maio/ago. 1998.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MUELLER, S. P. M. O círculo vicioso que prende os periódicos nacionais. **DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação**, n. 0, dez. 1999. Disponível na internet via WWW. URL <http://eprints.rclis.org/handle/10760/6189>, Acesso em jun. 2012.
- MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v. 14(2), p. 81-88, 1996.
- PMI - Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RABECHINI JR. R; CARVALHO, M. M; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**. v.12, n.2, p. 28-41, 2002.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos**. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2010.
- XAVIER, M. S.; CHUERI, L. O. V. **Metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.