

**CÉLIA REGINA DE OLIVEIRA ROSA**

**Planejamento de implantação de sistema de gestão editorial  
segundo o PMBOK**

Monografia de Conclusão do CEGP-TI  
Curso de Especialização em Gestão de Projetos –  
Tecnologia de Informação da Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo / Fundação Carlos  
Alberto Vanzolini

São Paulo  
2009

**CÉLIA REGINA DE OLIVEIRA ROSA**

**Planejamento de implantação de sistema de gestão editorial  
segundo o PMBOK**

Monografia de Conclusão do CEGP-TI  
Curso de Especialização em Gestão de Projetos –  
Tecnologia de Informação da Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo / Fundação Carlos  
Alberto Vanzolini

Orientador: Prof. Dr. Davi Nakano

São Paulo  
2009

**AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.**

Rosa, Célia Regina de Oliveira.

Planejamento de implantação de sistema de gestão editorial segundo o PMBOK / Célia Regina de Oliveira Rosa; orientador Davi Nakano. -- São Paulo, 2009.

61p.

Monografia de Conclusão do CGP-TI (Curso de Especialização em Gestão de Projetos – Tecnologia de Informação) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo / Fundação Carlos Alberto Vanzolini.

1. Gestão de projetos 2. Planejamento 3. PMBOK 4. Gestão editorial 5. Sistema PePSIC de Publicação I. Título.

## AGRADECIMENTOS

Ao orientador, Prof. Dr. Davi Nakano, por sua dedicação, disponibilidade e intervenções produtivas que deram foco ao meu trabalho e muito me ajudaram na elaboração dessa monografia.

Agradeço aos meus pais, Dácio de Oliveira Rosa (in memoriam) e Nair Zeuli de Oliveira Rosa, pelo apoio e estrutura que me ofereceram em todos os momentos de minha vida, sempre me incentivando a estudar e a realizar com amor tudo que eu me disponha a fazer. Com vocês tudo ficou mais fácil!

À minha irmã Gina pelo companheirismo, atenção e carinho em todos os momentos, dos meus desabafos aos momentos alegres, sempre enfatizando o lado bom das coisas.

Agradeço ao bibliotecário André Serradas, responsável pelo projeto PePSIC junto à Biblioteca Virtual em Saúde - Psicologia (BVS-Psi), pela atenção e apoio em fornecer documentos e subsídios para o desenvolvimento deste estudo; além de sua estimada capacidade profissional que deu vazão à comentários que enriqueceram meu trabalho.

À Profa. Dra. Maria Cristina Machado Kupfer, docente do IPUSP e editora da Revista *Estilos da Clínica*, juntamente com Marise Bastos, editora colaboradora, pela total disposição de ambas para os esclarecimentos sobre o processo editorial da revista e pelo consentimento para que a mesma fosse objeto de estudo.

Meu agradecimento à Adriana Luccisano pelo treinamento recebido no uso do Sistema SciELO de Publicação.

À Aparecida Angélica Z. P. Sabadini, bibliotecária do IPUSP, pela revisão das referências.

## RESUMO

Trata da implementação da técnica de gerenciamento de projetos para aprimoramento dos processos que justifica-se pela globalização nos negócios, parcerias, foco em resultado, pressão por controle e transparência também exigidos em um ambiente de gestão de informação. Descreve a utilização do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projeto, segundo o Guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* enfocando, especialmente, o grupo de processos de planejamento, para desenvolvimento de um plano de gerenciamento para implantação de um sistema de gestão editorial online. Orienta para os objetivos e ações necessários para realização da implantação do projeto como o sequenciamento de atividades ou definição, preparação e coordenação de ações descritos na Estrutura Analítica de Projeto (EAP), estimando o tipo e recursos necessários à realização de cada atividade do cronograma. Relaciona a transição dessas fases para as atividades específicas de gestão editorial dos periódicos no Sistema PePSIC de Publicação, módulo responsável por descrever e orientar todo o processo de gestão editorial dos periódicos que figuram nas coleções de revistas do portal de acesso aberto PePSIC, desde a submissão do manuscrito, revisão por pares, publicação e envio posterior a este portal. Aplica a gestão de projetos em um ambiente de gestão da informação diferindo da habitual gestão de projetos em TI, descrevendo o processo de gestão editorial de um periódico da área de Psicologia e objetiva transmitir aos interessados sobre como a implantação baseada no planejamento de uma metodologia de tecnologia de informação aplicada a um sistema específico, pode ser eficiente na organização do trabalho enfatizando a importância de técnica e ferramenta na racionalização de tempo que evita retrabalho. Neste contexto, autores, pareceristas e conselho editorial se unem em torno de um sistema que ramifica, agrega e sintetiza as fases do processo de submissão editorial com vistas à publicação final do texto.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Planejamento. PMBOK. Gestão editorial. Sistema PePSIC de Publicação.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADRO E TABELAS

LISTA DE SIGLAS

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 A Organização.....	9
1.2 O acesso aberto e o portal PePSIC.....	12
1.3 Objetivos .....	14
1.4 Estrutura do trabalho.....	14
<b>2 GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	16
2.1 Áreas de conhecimento do PMBOK.....	18
2.2 O grupo de processos do planejamento do PMBOK.....	22
2.3 Planejamento do projeto.....	25
2.4 Custos de um projeto.....	29
2.4.1 Custos de oportunidade.....	30
<b>3 APLICAÇÃO</b> .....	31
3.1 Revista Científica: gestão editorial e o processo de revisão por pares.....	31
3.2 Relato de caso .....	33
3.3 Descrição do processo atual de gestão editorial da revista <i>Estilos da Clínica</i> .....	34
3.4 Dificuldades no atual processo de gestão editorial da revista <i>Estilos da Clínica</i> .....	39
3.5 Implantação do Sistema PePSIC de Publicação.....	40
3.5.1 O planejamento da implantação do Sistema PePSIC de Publicação.....	45
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
<b>ANEXOS</b> .....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação das nove áreas do PMBOK.....	17
Figura 2 - Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.....	19
Figura 3 - Grupo de processos de planejamento do projeto.....	24
Figura 4 - Gerenciamento do planejamento METHODWARE.....	25
Figura 5 - Processos editoriais de uma revista científica.....	33
Figura 6 - Fluxo atual do processo de gestão editorial da revista <i>Estilos da Clínica</i> .....	38
Figura 7 - Fluxograma do processo editorial.....	43
Figura 8 - Tela de apresentação do sistema de publicação online.....	46
Figura 9 - Equipe de planejamento do projeto.....	48
Figura 10 - EAP para o desenvolvimento da implantação do Sistema PePSIC.....	50
Figura 11 - Gráfico de Gantt.....	52

## LISTA DE QUADRO E TABELAS

Quadro - Vantagens do sistema de gestão editorial online.....	45
Tabela 1 – Lista das atividades de implantação do Sistema.....	51
Tabela 2 - Custos das atividades e do projeto.....	53
Tabela 3 – Custo implícito de oportunidade.....	54



## LISTA DE SIGLAS

ANPEPP	<i>Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia</i>
BVS-Psi	<i>Biblioteca Virtual em Saúde - Psicologia</i>
CAPES	<i>Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior</i>
CCN	<i>Catálogo Coletivo Nacional</i>
BIREME	<i>Centro Latino-Americano de Informação em Ciências da Saúde</i>
CFP	<i>Conselho Federal de Psicologia</i>
EAP	<i>Estrutura Analítica de Projeto</i>
IBICT	<i>Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia</i>
IPUSP	<i>Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo</i>
OASIS.Br	<i>Portal Brasileiro de Repositórios e Periódicos de Acesso Aberto Livre</i>
OJS	<i>Open Journal System</i>
PePSIC	<i>Periódicos Eletrônicos em Psicologia</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
ReBAP	<i>Rede Brasileira de Bibliotecas na Área de Psicologia</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SINBIESP	<i>Sindicato dos Bibliotecários no Estado de São Paulo</i>
TI	<i>Tecnologia de Informação</i>
USP	<i>Universidade de São Paulo</i>

## **1 INTRODUÇÃO**

A história do desenvolvimento da gestão de projetos passa pelas pirâmides do Egito antigo, da Grande Muralha da China, pelos Aquedutos de Roma etc. Contudo nos últimos 50 anos, o gerenciamento de projeto começou a tomar a forma atual permitindo a concretização de ações impressionantes como colocar o homem na lua, viabilizar a construção de plataformas de petróleo, entre outros (NOGUCHI, 2005).

O ambiente nas instituições se traduz por inúmeros desafios dados pelas necessidades políticas, econômicas e sociais que levam à análise das atividades gerenciais na organização e à busca por melhor controle e uso dos recursos existentes. A solução que se apresenta ocorre pela implementação da técnica de gerenciamento de projetos para aprimoramento dos processos e seu uso se justifica pela globalização nos negócios, parcerias, foco em resultado, pressão por controle e transparência demandados por esse ambiente.

O planejamento, a programação e a execução são atividades que levam as organizações em direção a novos desafios e conquistas, neste cenário a gestão de projetos viabiliza e executa uma idéia, identificando os caminhos para alcance dos objetivos em comum onde qualidade, produtividade e resultado são ativos que devem ser cuidados durante todo o processo. O ciclo do planejamento especifica a sequência de ações que respondem como e quando implantar o projeto junto à equipe envolvida que contribui e questiona ao longo do plano do projeto.

### **1.1 A Organização**

Criada em 1971, a Biblioteca Dante Moreira Leite do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP) reúne um acervo expressivo na área de Psicologia e é considerada “centro de referência para a América Latina”, segundo afirmação de pesquisadores de países irmãos que a visitam. As participações efetivas da Biblioteca Dante Moreira Leite do IPUSP e o Conselho Federal de

Psicologia (CFP) foram fundamentais para a construção do renomado serviço direcionado ao profissional que atua na área de Psicologia. A Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia (BVS-Psi) foi concebida pela necessidade de integrar diferentes entidades brasileiras na área da Psicologia responsáveis pelo apoio ao ensino, pesquisa e atualização profissional.

O lançamento do espaço virtual BVS-Psi ocorreu em 2001, resultado de esforços do CFP, do IPUSP e da organização Pan-Americana de Saúde, representada no Brasil pelo Centro Latino-Americano de Informação em Ciências da Saúde (BIREME), com apoio do Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia Brasileira. No mesmo ano foi criada a Rede Brasileira de Bibliotecas na Área de Psicologia (ReBAP), cuja integração nacional de bibliotecas especializadas conta com a colaboração de instituições de ensino superior, sociedades científicas e institutos de pesquisas de todo o país, favorecendo o compartilhamento de recursos, serviços e fontes de informação direcionados à BVS-Psi que é um recurso fundamental de acesso ao conhecimento com escalada rumo à gestão da informação em Psicologia no Brasil e América Latina (SAMPAIO; SERRADAS, 2005).

A estrutura organizacional da BVS-Psi caracteriza-se pelo sistema de parceria e possui três instâncias com níveis diferentes de responsabilidade: do Comitê Consultivo, da Coordenação Científica e Coordenação Técnica.

O **Comitê Consultivo** é o órgão deliberativo que aprova os projetos e os orçamentos. Fazem parte as seguintes instituições:

- Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde – BIREME;
- Rede Brasileira de bibliotecas da Área de Psicologia (ReBAP);
- Fórum de Entidades Nacionais da Psicologia (FENPB):
  - ABEP - Associação Brasileira de Ensino de Psicologia
  - ABOP - Associação Brasileira de Orientadores Profissionais
  - ABPJ - Associação Brasileira de Psicologia Jurídica
  - ABRAP - Associação Brasileira de Psicoterapias
  - ABRAPESP - Associação Brasileira de Psicologia do Esporte
  - ABPMC - Associação Brasileira de Psicoterapia e Medicina Comportamental
  - ABRANEP - Associação Brasileira de Neuropsicologia

- ABRAPEE - Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional
- ABRAPSO - Associação Brasileira de Psicologia Social
- ANPEPP - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia
- ASBRo - Associação Brasileira de Rorschach
- CFP - Conselho Federal de Psicologia
- CONEP - Coordenação Nacional dos Estudantes de Psicologia
- FENAPSI - Federação Nacional dos Psicólogos
- IBAP - Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica
- SBPD - Sociedade Brasileira de Psicologia do Desenvolvimento
- SBPH - Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar
- SBPOT - Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho
- SBPP – Sociedade Brasileira de Psicologia Política
- SOBRAPA – Sociedade Brasileira de Psicologia e Acupuntura

A **Coordenação Científica** é exercida pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP), responsável pelos assuntos acadêmico/científico, referente aos projetos aprovados pelo Comitê Consultivo.

A **Coordenação Técnica** é exercida pela Biblioteca Dante Moreira Leite do IPUSP, responsável pela coordenação dos diversos produtos e serviços de informação sob perspectiva da Ciência da Informação e também mantém sob sua responsabilidade a Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia (REBAP).

A BVS-Psi se desenvolve a cada dia e o sério desenvolvimento de trabalho, alcança um elevado conceito junto à comunidade de Psicologia e áreas afins; oferece diversos produtos de informação, porém neste trabalho será focado apenas o portal de periódicos eletrônicos PePSIC, mais especificamente o módulo de gestão editorial denominado Sistema PePSIC de Publicação, o qual será conduzido nesse estudo.

O portal exerce grande importância no contexto da BVS-Psi, pois o amplo acesso às revistas científicas proporcionam acessibilidade, visibilidade, qualidade e maior impacto a essas publicações, ressaltando que a coleção PePSIC teve no ano de 2008 um aumento de 165 fascículos publicados com 67 títulos no total e inclusão de 13 títulos novos.

No início de 2009 até o mês de maio, o portal publicou 72 periódicos nacionais e latino-americanos e cresce significativamente mantendo os objetivos de aumentar a visibilidade e acesso às revistas da área, promover o aprimoramento

das revistas, desenvolver os indicadores de produção científica e a integração de editores, autores e leitores através do meio virtual, garantindo a democratização do acesso ao conhecimento.

A atualização dos novos fascículos no portal é realizada com os editores após publicação da revista, mas com os atrasos existentes na publicação detectou-se a necessidade de uma ferramenta ágil que intermedie todas as operações de forma online, considerando que a periodicidade regular é um critério de qualidade para a publicação das revistas.

Assim, o Sistema PePSIC de Publicação vem organizar as etapas do processo de editoração, reduzindo tempo dedicado à execução das tarefas de administração, edição e manutenção deste processo.

## **1.2 O Acesso Aberto e o Portal PePSIC**

Discussões em torno da informação se inserem nesta última década cujas Declarações de Berlim, Bethesda e Budapeste discutem as estratégias sobre o acesso à literatura científica definindo o acesso aberto como “literatura científica disposta online livre de restrições de direito autoral, licenças de uso e custos” e encorajam pesquisadores a depositar seus trabalhos em repositórios livres. As revistas científicas de acesso aberto são denominadas na literatura como via dourada (HARNAD et al., 2008) e fornecem acesso amplo e irrestrito à literatura formal e ao intercâmbio informal somado no âmbito da literatura e conhecimento científicos ao contrário do sistema de comunicação científica tradicional, lembrando que artigos são, principalmente, padrões de publicação da área de conhecimento das Ciências, e “os periódicos científicos eletrônicos de acesso aberto ampliam a disseminação da pesquisa de modo exponencial, maximizando seu impacto, sua visibilidade e seu progresso” (COSTA, 2008, p. 218).

No Brasil, embora haja outros manifestos, a Declaração de Florianópolis reitera o compromisso dos pesquisadores psi ao movimento mundial da comunidade científica em favor do acesso aberto à literatura de pesquisa qualificada, revisada por pares. Este cenário traz avanços técnicos e científicos que se renovam com a Internet e novas tecnologias de comunicação favorecendo o acesso livre à

comunicação científica. Assim, tomando-se por base as políticas de acesso aberto no cenário mundial e nacional que incentivam à instrumentação e capacitação nas instituições de ensino, institutos de pesquisa e agências de fomento por meio da criação de periódicos eletrônicos que difundam a produção intelectual, nasce o Portal PePSIC que além de contribuir na ampliação da disseminação da pesquisa e aumento da visibilidade da literatura em Psicologia pela publicação de textos completos, torna-se, também, agente de reformulação dos processos de publicação dos periódicos da área de Psicologia junto aos editores das revistas, através da implantação do Sistema SciELO de Publicação desenvolvido pela BIREME.

O portal de Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), disponível na Internet desde 2005, democratizou o acesso à informação produzida pela comunidade de Psicologia e áreas afins com vistas ao desenvolvimento da pesquisa científica nacional, melhorando os meios de disseminação, publicação e avaliação de seus resultados (SERRADAS, 2006).

O PePSIC reúne uma coleção de revistas científicas em Psicologia e publica a partir de 2006 periódicos de todos os países da América Latina. A inserção do módulo de bibliometria em 2007 possibilitou a publicação dos índices de uso e impacto de todas as revistas com pelo menos dois anos de fascículos publicados, o que fornece aos editores e instituições subsídios para análise da qualidade das revistas e da informação científica, como por exemplo a Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP), responsável pela avaliação das publicações com vistas à atualização da base Qualis. Atinge, atualmente, um nível de relevância satisfatório junto a portais de divulgação de periódicos internacionais em texto completo como o *Directory of Open Access Journal*, Catálogo Coletivo Nacional (CCN) de publicações periódicas do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), além de figurar no Portal Brasileiro de Repositórios e Periódicos de Acesso Aberto Livre (OASIS.Br)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Lista de sites consultados disponível em anexo E.

### 1.3 Objetivos

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é o produto das atividades desenvolvidas no curso de especialização em Gestão de Projetos de Tecnologia da Informação, realizado na Fundação Vanzolini em parceria com a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

O objetivo deste projeto é planejar a implantação do Sistema PePSIC de Publicação com base no PMBOK e fomentar nos editores científicos de revistas sua participação na adoção desta nova ferramenta de apoio à gestão editorial de uma revista científica considerando aspectos culturais e organizacionais.

A escolha da metodologia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – PMBOK para o planejamento deste projeto ocorreu pelo fato destas “práticas” serem aplicáveis a grande parte de projetos, diferentes na maior parte do tempo e também pela ênfase que o método recebeu ao longo do curso realizado na Fundação Vanzolini.

O Sistema PePSIC é solução possível para a demora na publicação, reduzindo tempo dedicado as tarefas relacionadas à administração, edição e manutenção dos processos editoriais e facilitando o gerenciamento do manuscrito desde à submissão até a publicação no portal de acesso aberto PePSIC, que contribui para o crescimento do movimento de acesso aberto dos periódicos científicos e seu fortalecimento no Brasil e no mundo.

A adoção desta ferramenta implicará em algumas mudanças culturais no trabalho de cada revista e minimizar o “impacto” da implantação poderá contribuir também, para maior adesão ao Sistema PePSIC de Publicação.

### 1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se dividido em 6 seções:

➤ **Introdução:** Comenta a importância da gestão de projetos nas organizações, discorre sobre a organização alvo do desenvolvimento do projeto, o Acesso Aberto

com foco no portal de periódicos eletrônicos PePSIC, desenvolvido pela Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia (BVS-Psi); além do objetivo e a estrutura da monografia.

➤ **Gestão de Projetos:** Descreve parte da teoria de Gestão de Projetos utilizados nas organizações com foco no Guia PMBOK, enfocando o grupo de processos de planejamento relacionados em suas áreas de conhecimento e direciona o planejamento de projeto de acordo com um método simplificado.

Fornece embasamento teórico dos conceitos de custo e custo de oportunidade.

➤ **Aplicação:** Aborda a evolução das revistas científicas, comenta aspectos da gestão editorial, particularmente o processo de revisão por pares. Descreve as funcionalidades do sistema PePSIC. No relato de caso comenta o processo atual de gestão editorial de um periódico, bem como suas dificuldades. Propõe o planejamento da implantação do Sistema PePSIC de Publicação, segundo a aplicação de um método simplificado baseado nas diretrizes do PMBOK.

➤ **Conclusão:** Encerra o trabalho apresentando a importância e aplicabilidade da gestão de projetos em um ambiente de gestão editorial e comenta a dinamização nos processos de gestão editorial online dadas pelo uso do Sistema PePSIC de Publicação.

➤ **Referências:** Lista as referências usadas para elaboração deste trabalho.

➤ **Anexos:** Mostra algumas telas do Sistema PePSIC de Publicação, gráfico de Gantt e a lista de sites consultados.



## **2 GESTÃO DE PROJETOS**

Projeto pode ser considerado um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sucessão de eventos definidos, com início, meio e fim, destinado a atingir um objetivo definido e sempre conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos e qualidade cujas características são de caráter temporário e individual com vistas a realizar algo que ainda não foi feito e, portanto, não faz parte da rotina da empresa com a utilização de recursos específicos reunidos para o desenvolvimento do trabalho (VARGAS, 2005).

O sucesso de um projeto se dá pelo cumprimento da aplicação do conjunto de processos que supõe o uso de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas utilizadas no gerenciamento para atendimento dos requisitos, com foco na seleção dos processos necessários ao cumprimento dos objetivos; uso de uma abordagem definida para adaptar as metas alinhando às especificidades do produto atendendo as necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas, sempre conciliando os conflitos de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos para produzir um produto de qualidade (PMBOK, 2004).

D'Ávila (2006) afirma que para atendimento do objetivo do projeto o resultado deve privilegiar aspectos de escopo, prazo, custo, definidos com qualidade adequada, “recursos humanos e aquisições são os insumos que movem um projeto. Comunicações e riscos são elementos aos quais deve haver sempre atenção e tratamento constantes em um projeto e Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos”, de acordo com a Figura 1.

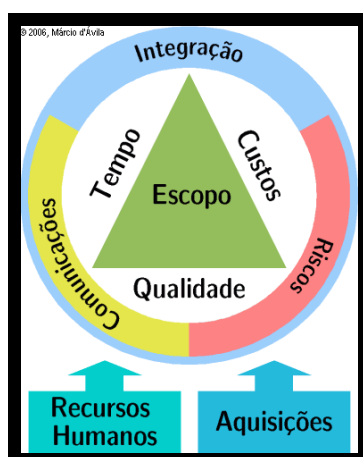


Figura 1: Relação das nove áreas do PMBOK.

Fonte: D'Ávila, 2006.

Sobre a utilização do gerenciamento de projetos, Vargas (2005) enumera alguns benefícios como:

- antecipar situações desfavoráveis que poderão ser encontradas e tomar ações preventivas e corretivas, evitando que essas situações se firmem como problemas;
- usar metodologia estruturada facilita o desenvolvimento de novas técnicas e desenvolvem diferenciais competitivos;
- evitar surpresas e adaptar os trabalhos ao público interessado;
- agilizar decisões perante as informações já estruturadas e disponibilizadas;
- facilitar e orientar as revisões de estrutura do projeto;
- otimizar a alocação de pessoas, equipamentos e materiais;
- documentar e facilitar as estimativas para desenvolver outros projetos.

Apesar das discussões em torno das vantagens do gerenciamento de projetos que visa uma maior integração nos processos organizacionais com redução da burocracia, ainda se observa alta resistência por parte dos gestores avessos a mudanças intrínsecas neste ambiente de trabalho diferente, por este motivo Kerzner (2001) destaca o desligamento das relações de subordinação ou estrutura vertical que as empresas se utilizam em prol da utilização desta metodologia.

O detalhamento do plano de gerenciamento do projeto é estabelecido em ondas sucessivas, indicando que o planejamento é um processo iterativo e contínuo (PMBOK, 2004, p. 46), pois os objetivos podem sofrer mudanças autorizadas durante o projeto.

A associação *Project Management Institute* (PMI), fórum de excelência na área de projetos, contribui para a consolidação teórica e a difusão de experiências e melhores práticas na área definindo o conceito de projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2009) e reconhece cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

## **2.1 Áreas de Conhecimento do PMBOK**

Distingue nove áreas de conhecimento, todos detalhados na Figura 2: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições.

As nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos reúnem e organizam os 44 processos, segundo o PMBOK (2004). Cada uma destas áreas estão integradas e formam um todo único e organizado, porém obedecem a um detalhamento específico e tem uma abrangência própria (VARGAS, 2005).

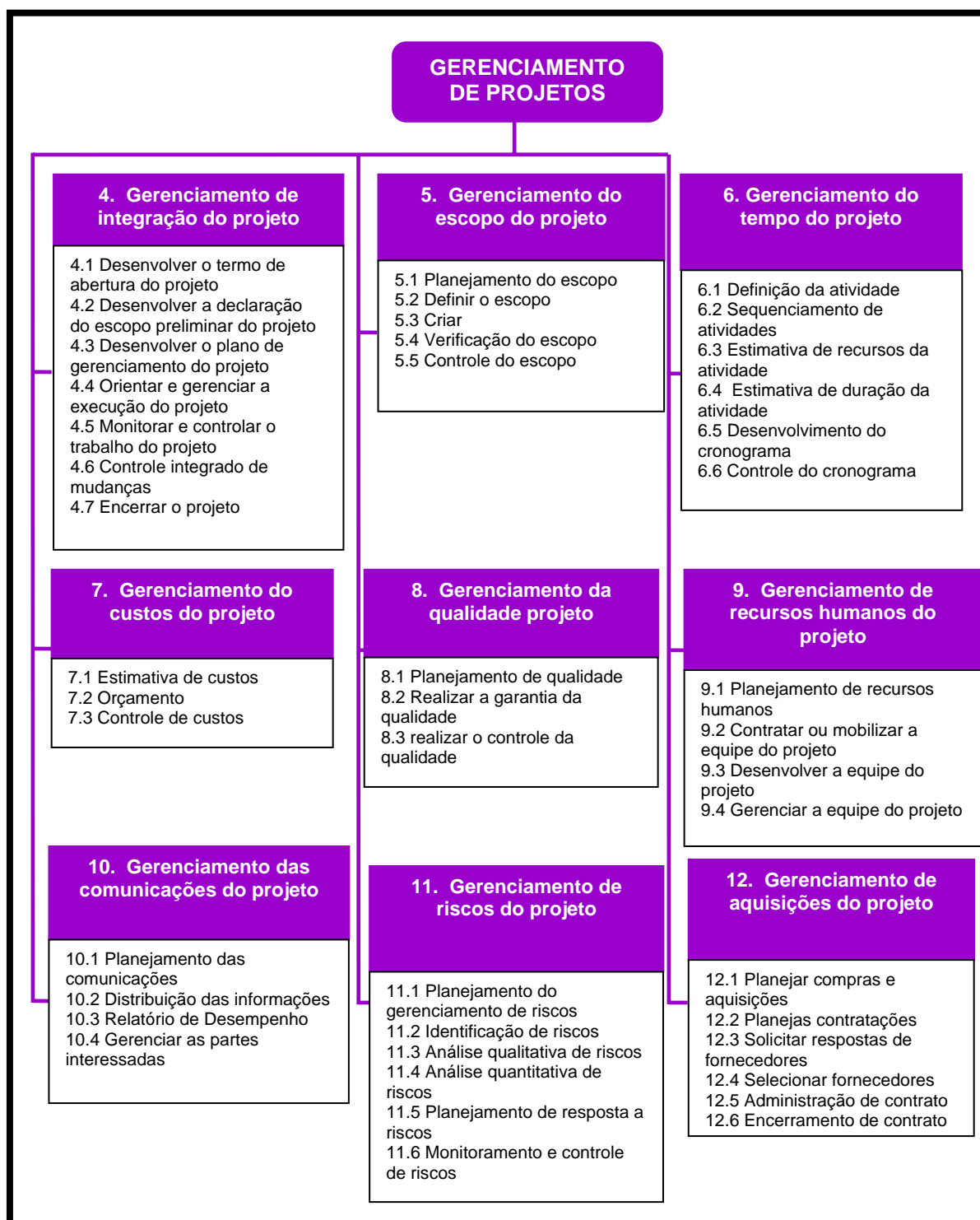


Figura 2 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projeto  
 Fonte: PMBOK, 2004.

A descrição de cada uma das nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos é apresentada a seguir:

### **2.1.1 Gerenciamento da Integração do Projeto**

Enumera os processos e atividades que integram todos os elementos do grupo de processos de gerenciamento de projetos definidos pelo PMBOK (2004): o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, o desenvolvimento da declaração do escopo preliminar do projeto, o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, a orientação e o gerenciamento da execução do projeto, o monitoramento e o controle do trabalho do projeto, o controle de integração de mudanças e o encerramento do projeto.

### **2.1.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto**

Prevê a definição do trabalho necessário para conclusão do projeto com sucesso, além de ser um manual que determina os trabalhos não incluídos no projeto. O guia PMBOK apresenta cinco subdivisões: planejamento do escopo, definição do escopo, criação de EAP, verificação e controle do escopo.

### **2.1.3 Gerenciamento do Tempo do Projeto**

Engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. Consiste no processo de definição e sequenciamento das atividades, estimativa de recursos das atividades, da duração das atividades, do desenvolvimento e controle do cronograma.

### **2.1.4 Gerenciamento de Custos do Projeto**

Área que engloba os processos requeridos para garantir a conclusão de um projeto de acordo com a previsão de orçamento realizada (VARGAS, 2005).

### **2.1.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto**

Os processos de gerenciamento da qualidade do projeto incluem atividades que garantam que o produto ou serviço do projeto atenda as necessidades do cliente, segundo o que foi solicitado e realização de monitoramento dos resultados para analisar se estão de acordo com os padrões de qualidade, identificando se necessário um desempenho não satisfatório.

### **2.1.6 Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto**

Inclui os processos de organização e gerenciamento da equipe de projeto.

### **2.1.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto**

As comunicações afetam a totalidade do projeto e esta área de conhecimento garante a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disseminação das informações sobre o projeto de forma adequada (PMBOK, 2004).

### **2.1.8 Gerenciamento de Riscos do Projeto**

Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são de aumentar o número de ocorrências e impacto de eventos positivos, em detrimento da ocorrência e impacto de eventos negativos (PMBOK, 2004).

Os processos de gerenciamento de riscos do projeto incluem: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa de riscos, análise quantitativa de riscos, planejamento de respostas a riscos, monitoramento e controle de riscos.

### **2.1.9 Gerenciamento de Aquisições do Projeto**

O PMBOK estabelece que o gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir os produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto, mas necessários para realização do trabalho. A organização pode ser o comprador ou o fornecedor do produto, serviço ou resultados regidos por um contrato.

O gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos de gerenciamento de contratos e de controle de mudanças necessários à administração dos contratos ou solicitações de compra da equipe do projeto.

Esta área inclui: planejamento de compras e aquisições, planejamento de contratações, solicitação de respostas de fornecedores, seleção de fornecedores, administração de contrato e encerramento de contrato.

## **2.2 O Grupo de Processos de Planejamento do PMBOK**

No processo de planejamento do projeto a equipe de planejamento envolve as partes interessadas de acordo com a influência de cada uma delas no projeto, por elas possuírem conhecimento e habilidades que podem ser aproveitadas na elaboração do plano do projeto (XAVIER et al., 2005, p. 11).

O grupo de processos de planejamento (Figura 3) identifica, define e desenvolve a forma de gerenciamento do projeto pelo agendamento das etapas ou tarefas, custo do projeto, consolidando assim o escopo do projeto que servirá de base para as decisões futuras do projeto. O escopo permite a definição da estrutura analítica do projeto (EAP), que se caracteriza pela decomposição de todo o trabalho necessário para a implantação do sistema novo, ou seja, o desmembramento das atividades específicas de trabalho que devem ser realizadas para finalizar a entrega do projeto; estimando-se o tipo e a quantidade de recursos necessários à realização de cada atividade do cronograma, estimando-se os recursos necessários para término das atividades de planejamento de implantação do projeto.

Este trabalho não incluirá análises para os processos de qualidade, recursos humanos, comunicações e riscos sugeridos pelo PMBOK na figura anterior.

A Figura 3 mostra uma visão geral destas áreas:



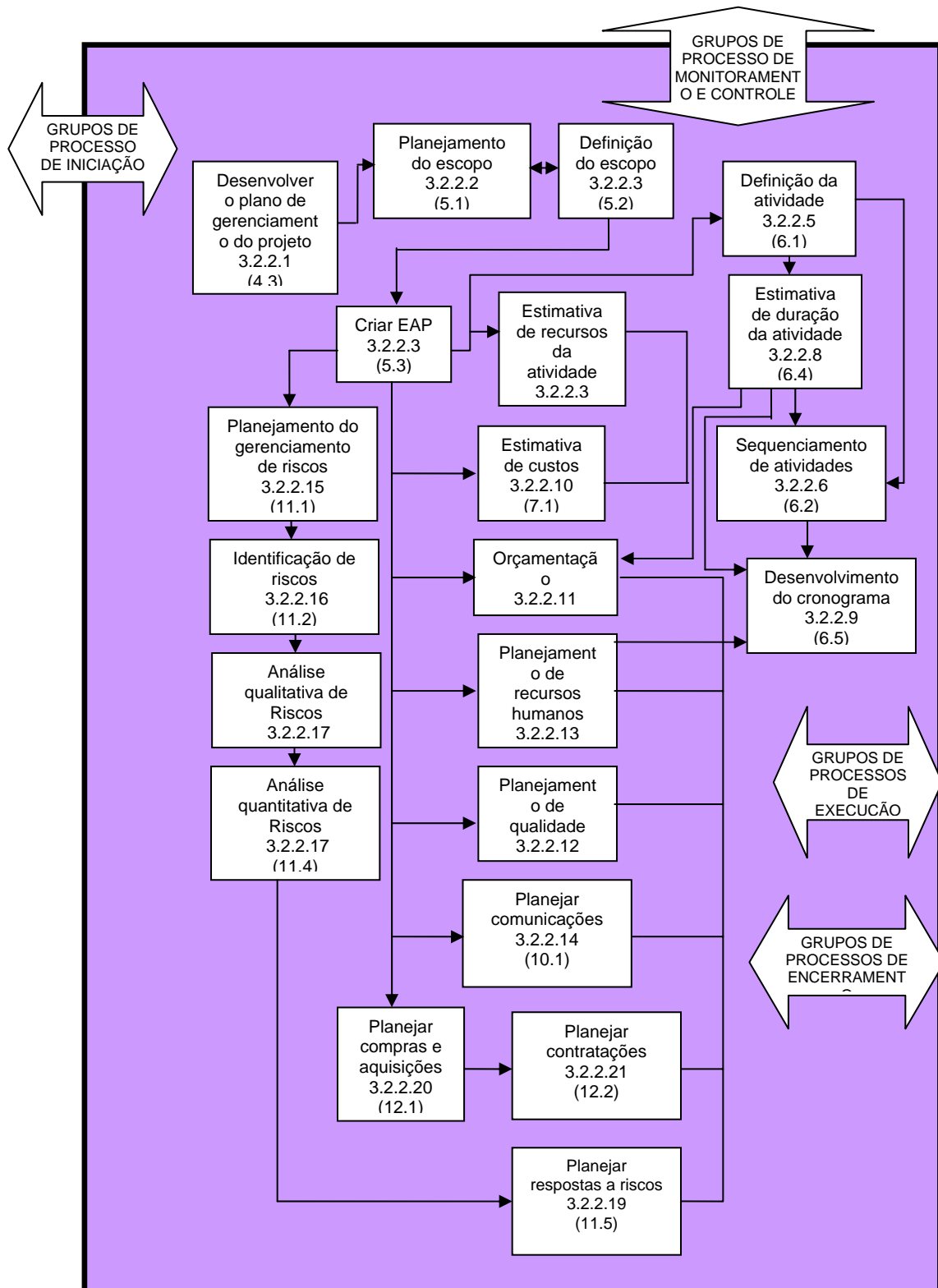


Figura 3 - Grupo de processos de planejamento do projeto  
 Fonte: PMBOK, 2004.

### 2.3 Planejamento do Projeto

Para o planejamento de um projeto Xavier et al. (2005, p. 32) apresenta uma seqüência simplificada, composta de 13 ações e detalha na Figura 4, como executar cada ação (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, p11, p12, p13) para obtenção dos resultados no final do processo.

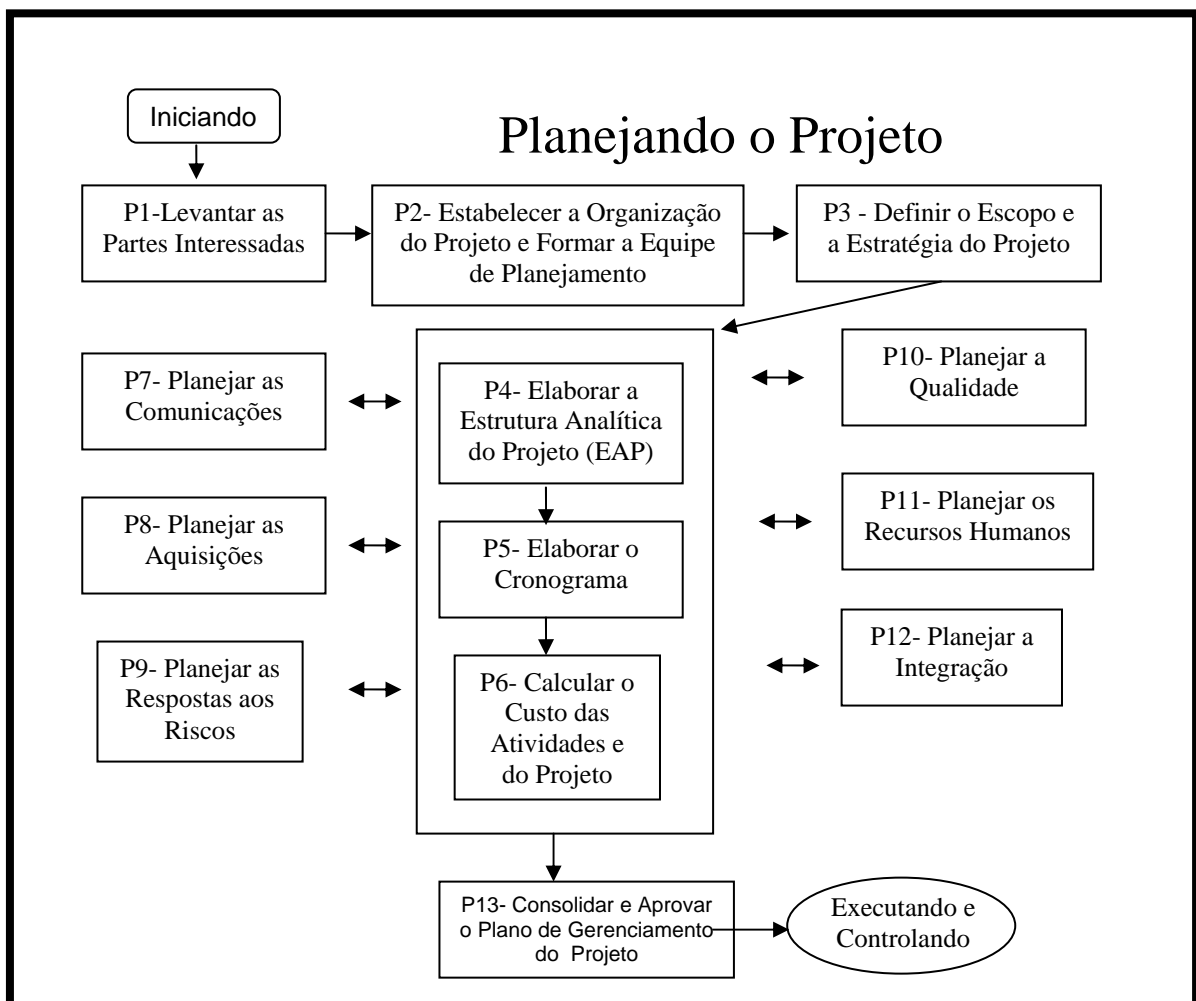


Figura 4 – Gerenciamento do planejamento METHODWARE

Fonte: Xavier et al., 2005.

Estas 13 ações irão compor o modo de planejar deste projeto, segue abaixo o detalhamento de cada uma delas:

➤ **P1- Levantar as Partes Interessadas**

Levantamento das pessoas, instituição ou serviço que atuarão ou serão afetados pelos resultados do projeto. Esse levantamento é base para o planejamento de comunicações futuras determinando quais são os objetivos do projeto e sua organização.

➤ **P2- Estabelecer a Organização do Projeto e Formar a Equipe de Planejamento**

A estrutura organizacional vigente da instituição deverá ser usada para estabelecer a equipe necessária para elaborar o planejamento do projeto.

➤ **P3- Definir o Escopo e a Estratégia do Projeto**

Definição do escopo e da estratégia do projeto que consiste no trabalho a ser realizado para entregar o serviço ou resultado segundo as características e funções do mesmo, plano de gerenciamento do projeto, treinamento para a equipe envolvida no projeto, relatório de desempenho.

➤ **P4- Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**

Elaboração da Estrutura Analítica de Projeto (EAP) que é a representação do escopo do projeto ou decomposição das fases que pode ser representada hierarquicamente por uma lista ou na forma gráfica.

➤ **P5- Elaborar o Cronograma**

O escopo do projeto, ou seja, os produtos e serviços a serem entregues e definidos pela EAP, com planejamento das outras áreas de gerenciamento (tempo, custo, risco, etc). O cronograma é feito baseado em cada pacote de trabalho que pode ser contratado externamente (por exemplo um treinamento) ou produzidos pela equipe do projeto. Levantar os recursos necessários e estimar a duração das atividades.

➤ **P6- Calcular o Custo das Atividades e do Projeto**

É necessário realizar uma estimativa de custos dos recursos, entendidos aqui como humanos e físicos para a implementação das atividades do projeto. Custo é a quantidade de capital necessário para se realizar as atividades do projeto, sendo que o custo de cada atividade é calculado com base na soma dos custos diretos para execução das atividades mais o custo indireto da atividade como custo de supervisão. O assunto será melhor detalhado na próxima seção.

➤ **P7- Planejar as Comunicações**

O objetivo deste processo é a comunicação às partes interessadas do projeto de modo a evitar falhas ou barreiras de comunicação e seus efeitos indesejáveis entre as partes interessadas. Relatórios, apresentações, reuniões de acompanhamento, intranet são as formas de relato comumente usadas. Os aspectos culturais precisam ser levados em conta quando os envolvidos são pessoas de outras localidades ou países diferentes, neste caso é necessário programar treinamentos sobre a língua e cultura do país em questão para aqueles que estão em contato direto com essas pessoas.

➤ **P8- Planejar as Aquisições**

O planejamento das aquisições requer a identificação das informações necessárias ou necessidades do projeto que serão melhor atendidas pela aquisição de produtos ou serviços externos à equipe do projeto é a análise do “decidir fazer” ou “contratar”. É a avaliação de se produzir o pacote de trabalho internamente ou contratar terceiros, como será essa aquisição do contratado, envolve administração de contratos e planejamento das atividades necessárias até o fechamento de contrato.

➤ **P9- Planejar as Respostas aos Riscos**

Segundo o PMBOK (2009), “risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto, como tempo ou cronograma acordado, custo, escopo ou qualidade”. Fatores como a natureza, tamanho, complexidade e o ambiente no qual está

inserido um projeto podem influenciar no grau de exposição a riscos. Este processo é responsável por definir os responsáveis pelo gerenciamento de riscos, identificar riscos, analisar e definir as respostas a esses riscos.

➤ **P10- Planejar a Qualidade**

O gerenciamento da qualidade é um dos aspectos mais importantes do gerenciamento do projeto, pois aqui se define em que grau as características do produto ou serviço atendem as especificações e necessidades do cliente. Para atendimento deste processo é necessário que o produto entregue obedeça à características físicas (dimensões, peso, cor, etc); funcionais; operacionais (necessidade de manutenção, custo operacional, disponibilidade, capacidade) no prazo e no custo acordado entre as partes, ou seja, cliente e organização executora do projeto. A equipe de planejamento deve determinar os objetivos da qualidade, planejar a garantia da qualidade, realizar atividades de controle da qualidade como medições, inspeções e análises de resultados para propor ações corretivas ou preventivas e, finalmente, consolidar o plano de gerenciamento da qualidade pela lista de verificação ou *checklist* de qualidade.

➤ **P11- Planejar os Recursos Humanos**

O objetivo deste processo é identificar o perfil e a quantidade dos recursos humanos necessários para o desenvolvimento do projeto, definindo a forma de contratar, a estratégia da qualificação profissional e a estrutura de gerenciamento da equipe relacionada às normas e políticas organizacionais.

➤ **P12- Planejar a Integração do Projeto**

Este processo prevê o planejamento de ações que deverão ser desenvolvidas pelo gerente e equipe do projeto para orientar a execução e consolidação do plano de gerenciamento do projeto.

### ➤ **P13- Consolidar e Aprovar o Plano de Gerenciamento do Projeto**

O plano de gerenciamento do projeto é o documento que integra todo o planejamento do projeto e serve de base para orientar e coordenar o trabalho a ser executado.

O PMBOK estabelece que o plano de gerenciamento de projeto é usado para: orientar a execução do projeto; documentar as premissas relacionadas ao planejamento; documentar as decisões do projeto em relação às soluções escolhidas; facilitar a comunicação entre os envolvidos; definir revisões gerenciais importantes do conteúdo, extensão e cronograma; fornecer a *baseline* para a medição do progresso e controle do projeto.

## **2.4 Custos de um Projeto**

O custo é fator importante para realização do projeto e precisa estar alinhado aos recursos financeiros disponíveis pois está associado diretamente à execução das tarefas: custo de mão-de-obra, custo de materiais e suprimentos, custo de serviços contratados; ou custos administrativos como custos de gerenciamento, custos de sistemas utilizados, custos de inflação ou juros (XAVIER et al., 2005). O custo, portanto, está ligado ao gerente e à equipe do projeto que destacam o planejamento das operações e à avaliação de desempenho relacionados à sua atuação e no outro lado estão os *stakeholders* ou clientes interessados no projeto e ávidos por conquistarem maior rentabilidade após conclusão e aplicação do projeto.

Os recursos das organizações para o desenvolvimento de novas atividades são escassos e não há disposição para pagar ou recursos necessários para aquisição de diferenciados bens e serviços, assim as decisões do ponto de vista do planejamento ocorrem comumente pela escolha da melhor alternativa cujo resultado trará benefícios à organização como um todo, não trazendo resultado para apenas uma área de responsabilidade (NASCIMENTO, 1998).

### **2.4.1 Custos de Oportunidade**

Além dos custos explícitos existentes na contabilidade de um projeto, existem os custos implícitos embutidos nas atividades que relacionamos neste trabalho como o conceito de custo implícito de oportunidade para demonstrar a importância do mesmo junto à otimização de recursos de um ambiente institucional para obtenção de resultado junto à implantação de um sistema de gestão editorial.

O conceito de custo implícito ou de oportunidade estará presente na instituição toda vez que existir problemas de escolha entre as várias alternativas de decisão. Segundo Nascimento (1998, p. 96) “há muitas divergências nos custos implícitos entre as teorias: econômica, contábil e de finanças; visto que são decorrentes do processo de escolha entre alternativas excludentes de aplicações de recursos.”

Os custos de oportunidade não são mensuráveis em termos de saídas monetárias e não são registradas pela contabilidade, mas exercem impacto no resultado de uma decisão tomada pelo gestor que deve considerar a variável risco, sempre presente em situações que envolvem decisões. Os custos de oportunidade envolvem sempre um processo de escolha que envolve um “sacrifício” derivado da exclusão por selecionar outras alternativas de ação. O custo de oportunidade evidencia as variações que a escolha de uma decisão pode trazer à instituição como benefício (receita) ou custos contábeis (despesa). Os custos e as receitas trazem ambigüidade, pois não são expressos em termos monetários em decorrência da existência de incertezas e das diferenças entre o momento em que os pagamentos são realizados e as receitas efetivadas.

### **3 APLICAÇÃO**

Esta seção trata da aplicação da metodologia sobre gerenciamento no planejamento da implantação do projeto que consiste na adoção do Sistema PePSIC de Publicação, ferramenta que alinha os processos da gestão editorial da revista científica de forma online.

#### **3.1 Revista Científica: gestão editorial e o processo de revisão por pares**

Somente a partir do século XVII a revista científica se configura como uma nova forma de comunicação da ciência. Anterior a esse período, os cientistas transmitiam suas pesquisas e descobertas através de cartas enviadas a amigos que as circulavam apenas entre grupos interessados em uma discussão crítica, com aceitação total entre seus pares. Essa divulgação direcionada, de caráter pessoal e lenta era ineficaz para a comunicação de uma nova teoria. Existiam também as Sociedades cujos membros eram ligados às Ciências e tinham o cuidado de registrar a discussão de temas filosóficos e científicos em atas que resultavam em fontes de consulta e referência (STUMPF, 1996).

Segundo Meadows (1974), a revista científica era constituída de artigos específicos e mais breves por relatar em poucas páginas todo o processo de investigação científica se caracterizando como a nova forma de comunicação do século XVII. Entretanto, as cartas e atas, conhecidas por memórias ou anais, continuaram a exercer suas funções de canais de divulgação da ciência como comunicação pessoal entre os cientistas, e as atas constituiu-se em documento de registro dos trabalhos apresentados em reuniões científicas e profissionais, respectivamente. No século XVIII surgem as revistas científicas especializadas em apenas algumas áreas do conhecimento (física, química, biologia, medicina e agricultura), mas as revistas em sua maioria tratavam de temas generalizados e não eram especializadas. O século XIX produziu melhoria na técnica de impressão e de fabricação do papel que contribuiu para o aumento da produção de revistas aliadas à demanda crescente de pesquisadores e pesquisas.



No século XX as revistas científicas começaram a ser publicadas por universidades, editoras comerciais e pelo Estado, aumentando seu número de forma significativa. A partir dos anos 70 o computador permitiu algumas tentativas de informatização do processo editorial das revistas e a mais significativa delas foi o projeto Centros de Processamento Editorial (EPC), desenvolvido nos Estados Unidos por publicadores para oferecer suporte automatizado para todas as etapas envolvidas na produção de uma revista (submissão do texto pelo autor, avaliação por pares, editoração, impressão e administração da revista) com vistas à redução dos custos. Porém, a viabilização desses centros foi dificultada pela compatibilização dos equipamentos, dos processadores de textos dos autores e dos árbitros (STUMPF, 1996). Na década de 90 as transmissões eletrônicas favoreceram o desenvolvimento de novos padrões de editoração. Atualmente as revistas eletrônicas são distribuídas e divulgadas via rede e a publicação em papel ainda se mantem, mas há outros problemas a considerar como obsolescência da tecnologia, disponibilização e preservação das mesmas.

O processo de construção do conhecimento científico supõe critérios e procedimentos de avaliação que sofreram mudanças ao longo dos séculos. Segundo (DAVYT; VELHO, 2000) passando por Galileu e editores de livros e periódicos do século XVII em diante até os cientistas atuais, houve necessidade de uma assessoria por pares para tomar decisões que graças à formação e experiência desses cientistas, emitiam opinião informada e confiável denominada avaliação, processo largamente conhecido como “revisão por pares” ou “julgamento por pares” (*peer-review*).

Segundo Nicoletti (1985, p. 12), o julgamento por pares contribui para a consolidação da comunidade científica, tendo em vista ser eles próprios, os pesquisadores, os responsáveis pela definição de regras de acesso e exclusão. Apesar da avaliação por pares ser um processo consagrado na ciência, também é alvo de críticas daqueles que sentem-se ameaçados por não participarem do processo de negociação das diversas formas adotadas entre seus atores e entre as diferentes instituições (DAVYT; VELHO, 2000). Contudo, apesar de polêmica, a revisão por pares permanece como método principal que confere qualidade e credibilidade ao periódico científico.

As revistas científicas obedecem à etapas de elaboração e seguem os seguintes procedimentos de gestão editorial: recebimento e registro dos artigos, pré-avaliação do editor ou comissão editorial, avaliação pelos pareceristas, reformulações e formatações segundo as normas da revista, revisões, impressão e distribuição demonstrados no diagrama abaixo. O fluxo ou processos editoriais são semelhantes para todos os periódicos (como na Figura 5).

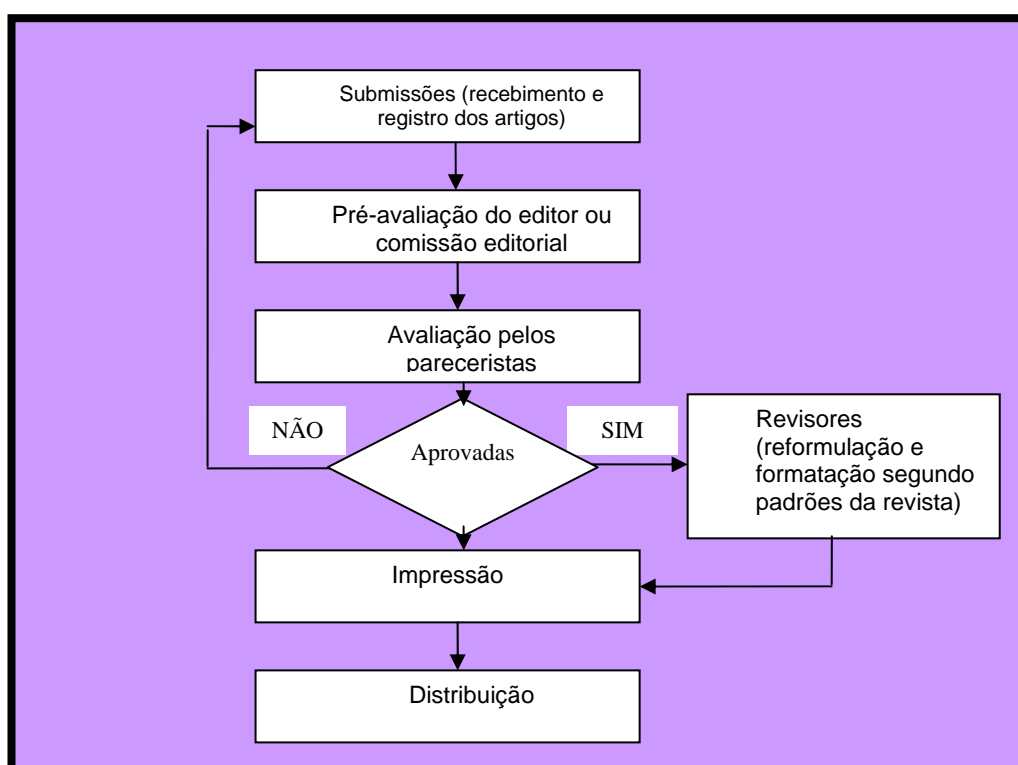


Figura 5 – Processos editoriais de uma revista científica  
Fonte: Baseado em Meadows (1974)

### 3.2 RELATO DE CASO

Apresentaremos o relato de caso apresentando as diretrizes atuais da gestão editorial da revista para implantação do Sistema eletrônico e o detalhamento prático direcionado a *Estilos da Clínica*, revista científica da área da Psicanálise.

### **3.3 Descrição do Processo Atual de Gestão Editorial da Revista *Estilos da Clínica***

A presente descrição relata as etapas do processo de submissão atual para publicação de textos na revista *Estilos da Clínica*, publicação semestral, de natureza interdisciplinar cujo eixo editorial é voltado à psicanálise, infância e educação.

*Estilos da Clínica* é uma publicação do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP) em colaboração com o Laboratório de Estudos e Pesquisas Psicanalíticas e Educacionais sobre a Infância (IP/FEUSP). O primeiro exemplar da revista *Estilos da Clínica* foi publicado em 1996 e é uma publicação semestral com atuação editorial interdisciplinar.

Possui uma atribuição de excelência por ser considerada *Revue Qualifiante* pelo Conselho Nacional das Universidades (CNU) na França. Recebeu avaliação Nacional A pelo CAPES/ANPEPP no período 2004-2005 e a versão eletrônica está disponibilizada no portal de Periódicos Eletrônicos em Psicologia – PePSIC. Está indexada no INDEX PSI - Indexador dos Periódicos Brasileiros na Área de Psicologia (BVS-PSI), na base de dados LILACS - Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde, no portal CLASE - *Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades* e no LATINDEX - *Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal*; e por estar presente em dois desses indicadores ou bases de dados citados anteriormente, a revista foi classificada como B2 na avaliação QUALIS 2008 de periódicos para a Psicologia.

No período de 2007-2008 a revista recebeu 82 artigos, deste total 71 foram aceitos (59 artigos publicados, 11 artigos rejeitados, 5 artigos não devolvidos pelo autor, 7 artigos aceitos/aguardando publicação). O tempo entre a submissão do autor e aceitação são 3 (três) meses em média; o tempo entre aceitação e publicação é de cerca de 5 (cinco) meses – como a revista é semestral, se o artigo for aprovado em novembro e a revista daquele semestre já estiver fechada, o autor terá o texto publicado apenas em junho do ano seguinte. A estrutura da revista conta com 3 (três) editores da Universidade de São Paulo, 12 (doze) membros do conselho editorial, incluindo pesquisadores internacionais de universidades

européias e latino-americanas; 11 (onze) consultores externos, 1 (uma) editora executiva, uma revisora, 1 (um) docente do IPUSP responsável pela revisão técnica e um pós-graduando que atua como secretário em boa parte dos processos de gestão editorial da revista.

O processo é manual e os autores encaminham, de forma espontânea, os textos inéditos para apreciação pela Editora Executiva em uma via impressa, preferencialmente acompanhados de CD-ROM ou disquete e desde que estejam de acordo com as normas de publicação são direcionados pelo menos para dois consultores ou colaboradores *ad hoc*. Os consultores são escolhidos entre pesquisadores reconhecidos na área da publicação e desenvolvem estudos na mesma linha de pesquisa, porém, a identidade de todos é mantida em sigilo. Os autores também não tem suas identidades e afiliações conhecidas e após análise dos textos, os consultores emitem os pareceres por escrito de três formas:

- aprovado;
- aprovado com recomendações e /ou sugestões;
- rejeitado para publicação.

Feita a análise dos pareceres emitidos, os editores aceitam ou rejeitam o texto encaminhando para publicação ou solicitando ao autor as alterações (no formato e/ou no conteúdo) necessárias no texto. Quando as sugestões de mudanças são muitas, a editora executiva encaminha aos autores novamente e estes reenviam o texto modificado para nova apreciação dos pareceristas que verificarão se as alterações estão de acordo com o parecer anterior para emissão de um “parecer final”.

Existe um controle de número de artigos que serão encaminhados aos pareceristas. O mesmo parecerista nunca recebe mais que um texto para análise, este controle evita sobrecarga de trabalho direcionada ao mesmo parecerista.

A editora executiva informa aos autores sobre o parecer final e a possível data de publicação do texto. Os originais dos trabalhos enviados não são devolvidos e recomenda-se aos autores guardarem cópias de seus textos. O direito autoral dos textos pertencem aos autores e a revista *Estilos da Clínica* recomenda, caso os artigos sejam publicados em outras fontes, que a data da primeira publicação seja mencionada. Após a publicação os autores recebem dois exemplares da revista.

O sistema de controle de submissões e pareceres também é manual, realizado através de pastas mantidas em microcomputador. Existem várias pastas para controle da informação: de pareceristas, de revisões, dos textos recebidos, dos textos da fila (já estão revisados por pareceristas e aceitos para publicação, mas por serem de outra temática precisam aguardar pelo tema que se adapta à publicação), textos da fila (não estão revisados por pareceristas), arquivos de correspondência padrão.

O idioma dos artigos deve ser em português, o idioma dos resumos devem estar em inglês e espanhol. As tarefas de gestão editorial são desenvolvidas em um tempo médio de trabalho de 4 horas/semanais e estão relacionadas abaixo:

1. Receber os artigos (enviados pelo correio) verificando se estão de acordo com as normas estabelecidas;
2. Notificar o recebimento aos autores (caso o texto não esteja dentro das normas são pedidos os ajustes);
3. Enviar o artigo aos pareceristas (2 pareceristas) sem identificar o autor;
4. Receber os 2 pareceres;
5. Enviar o parecer final aos autores informando a previsão de publicação;
6. Quando o parecerista sugere modificações, informar a data para devolução do texto com os ajustes;
- 6a. Quando o autor devolve o texto com as modificações sugeridas pelos pareceristas, o texto é novamente enviado para apreciação desses revisores que emitiram o primeiro parecer;
7. Enviar o texto final aprovado para a revisão;

8. Receber o texto revisto e solicitar dos autores os ajustes sugeridos pelo revisor, quando se tratar de alguma modificação significativa do texto original ou de alguma informação que ficou faltando (referências, notas, páginas etc);
9. Enviar o texto para a diagramação;
10. Conferir as provas impressas dos textos diagramados (geralmente o diagramador abre 2 (duas) provas antes da prova heliográfica);
11. Escolher a capa do número junto com os Editores da revista;
- 11a. Conferir a prova heliográfica e prova de cor da capa com os Editores;
12. Autorizar a impressão da revista pela gráfica;
13. Providenciar o envio de exemplares para os autores, conselho editorial e consultores.

A Figura 6 ilustra o processo de gestão editorial descrito acima.

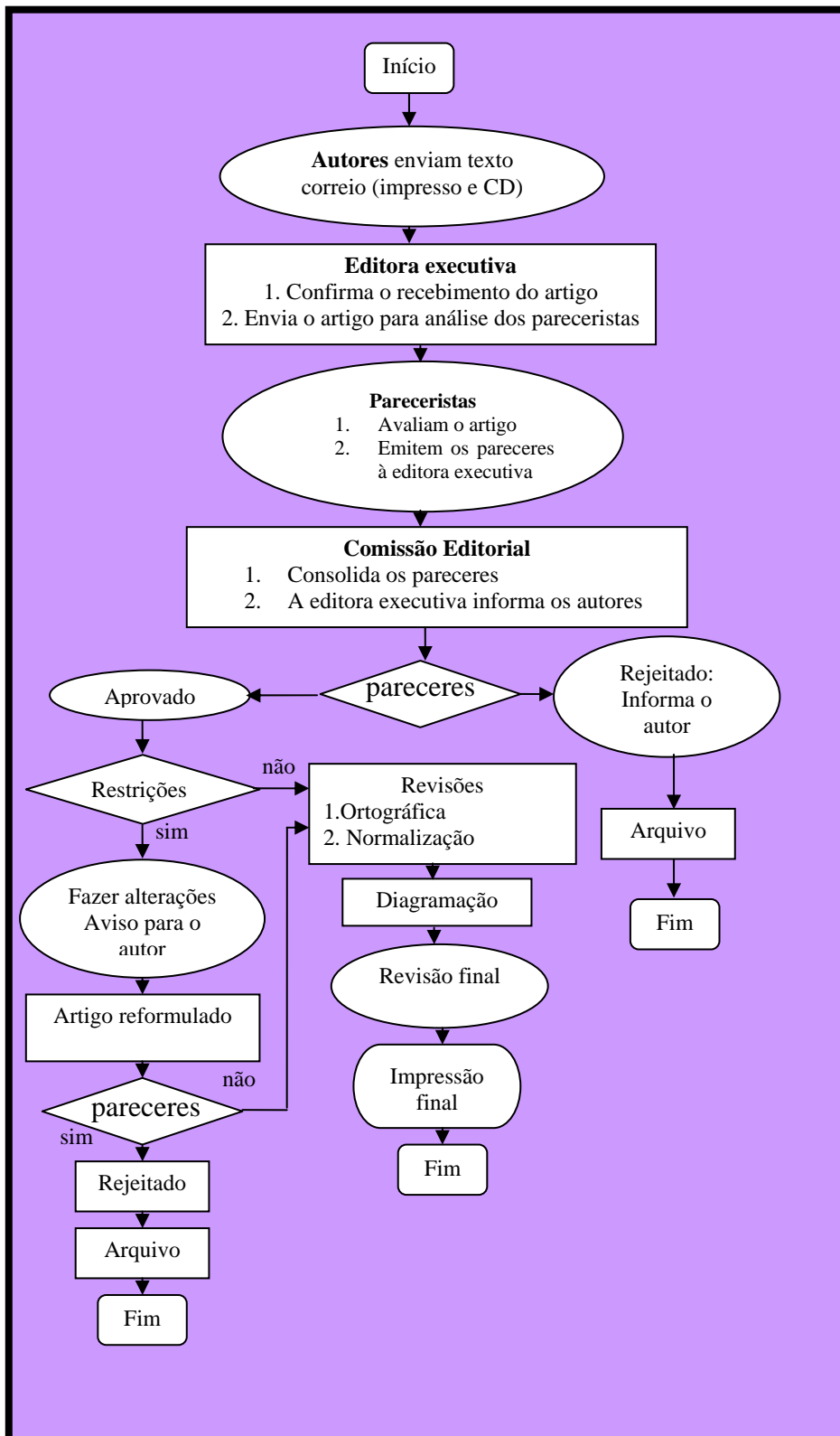


Figura 6 – Fluxo atual do processo de gestão editorial da revista Estilos da Clínica

### **3.4 Dificuldades no Atual Processo de Gestão Editorial da revista *Estilos da Clínica***

Nos países em desenvolvimento é comum o editor exercer papéis que acumulam múltiplas jornadas de trabalho somadas à função de gestão da revista que, por muitas vezes, é uma atividade voluntária que reflete o compromisso do pesquisador com a divulgação científica, sem remuneração específica. O correto seria uma “atuação profissional” com adequação e qualificação do editor para este trabalho específico, o que implicaria maior qualidade de vida para este pesquisador-editor tão demandado em suas funções.

O texto é enviado ao parecerista que tem um prazo de 3 (três) semanas para a emissão do parecer. Contudo, é muito difícil o cumprimento dos prazos, pois todos são docentes envolvidos com muitas atividades acadêmicas (aulas, bancas, relatórios, etc). Esse atraso torna o processo de submissão mais lento e quando o parecer sugere modificações, a editora executiva depara-se novamente com nova demora no fluxo, pois o texto retorna para o autor e após os ajustes necessários, o mesmo é encaminhado pela segunda vez aos revisores para que emitam o parecer final, resultando um novo atraso.

Outro entrave que existe relaciona-se ao grande volume de artigos recebido pela revista *Estilos da Clínica*, cuja capacidade de publicação é reduzida pelo fato da periodicidade ser semestral e possuir um bloco temático. Desse modo um artigo enviado no mês de junho, por exemplo, pode não ser publicado na *Estilos* do segundo semestre, caso não esteja dentro da temática do dossiê e também pelo fato da editora executiva manter uma relação de artigos aguardando por publicação no exemplar do segundo semestre. A revista publica, cerca de 15 (quinze) artigos em cada volume (exigência do Comitê CAPES/ANPEPP), em razão do aumento dos custos ser diretamente proporcional ao número de textos publicados.

A gestão operacional da revista também sofre entraves pelo fato do trabalho ser conduzido por uma equipe reduzida (editora executiva e um pós-graduando) que acumulam muitas tarefas aumentando o tempo para a execução das mesmas pelo fato de não estarem agregadas em um sistema único. Dentre todas as dificuldades, a maior encontrada pela editora executiva no processo editorial é o tempo que cada



parecerista leva para emitir o parecer. Esclarecemos que o Sistema PePSIC de Publicação não interfere diretamente nesta questão, mas na navegação do manuscrito.

### **3.5 Implantação do Sistema PePSIC de Publicação**

A seção anterior descreveu alguns dos problemas pelos quais os editores de revistas científicas experimentam quando as tarefas de gestão editorial são executadas de forma convencional e não online. A gestão do processo pode se tornar extremamente complicada e atribulada para o editor que precisa exercer um controle ativo sobre cada comunicação conduzida no processo pelos diversos atores e, a partir daí adotar sistemas eletrônicos para melhorar essa gestão.

Baseando-se nesta necessidade, apresenta-se a descrição das funcionalidades do Sistema PePSIC de Publicação, ferramenta que será utilizada no planejamento da implantação.

Este capítulo apresenta a solução prática representada pelo Sistema PePSIC de Publicação criado para minimizar alguns dos entraves editoriais na gestão operacional existentes durante o processo de gestão editorial como facilitar o monitoramento do trabalho do editor no trabalho do parecerista, que comumente é realizado manualmente até a publicação do artigo.

Essa nova implementação ocorre graças aos esforços da BIREME no desenvolvimento desta plataforma, componente da Metodologia SciELO, que realiza todo o processo de publicação dos periódicos, utilizando-se do sistema *Open Journal System* (OJS). O sistema de gerenciamento OJS, ou software aberto disponível aos periódicos do mundo todo, direciona esforços à expansão e aumento do acesso à pesquisa científica como bem-público em escala global e tem por características: instalação e controle locais, configuração aberta obedecendo às especificidades do processo editorial de cada revista, gerenciamento e submissão online de cada conteúdo, a indexação total do conteúdo é parte do sistema global, o sistema emite notificações por e-mail e fornece espaço para comentários, o suporte

de ajuda é online; atua em cada estágio do processo de publicação do manuscrito, desde a submissão até a indexação e publicação online.

Os benefícios do sistema são inúmeros, pois traz melhor gerenciamento do tempo e controle no processo de editoração e contribui para melhoria dos diversos procedimentos desenvolvidos pelos autores, revisores e editores relacionados ao processo de submissão de manuscritos e sua publicação, permitindo uma maior transparência no processo editorial (Guia do Usuário, BIREME), além de tornar a publicação em papel um subproduto da publicação eletrônica e relacionar os custos do processo ao “custo de oportunidade”, o qual será tratado oportunamente.

As principais características do sistema são:

- Sistema web com acesso descentralizado;
- Acesso via *login* e senha com vários perfis de usuário;
- Composição do papel de cada ator dentro do sistema (administrador, gestor da revista, editor, autor, revisor, etc);
- Permite o gerenciamento dos dados dos periódicos, dos fascículos e artigos;
- Publicação direta do fascículo completo no PePSIC (esta etapa do trabalho está em desenvolvimento).

O processo de gestão no sistema é conduzido pelos seguintes atores, usados com diferentes níveis de permissão e acesso, baseado na realidade de cada periódico e representado pelo fluxo editorial da Figura 6:

- Gerente da Revista (*Journal Manager*): inicia o periódico e define a equipe editorial.
- Autores (*Autors*): submete manuscritos aos periódicos cadastrados no sistema.
- Editor (*Editor*): administra o sistema e se comunica com todos os envolvidos segundo cada papel, faz supervisão de todo o processo editorial; escolhe os editores de seção, revisão por pares, edição dos artigos, agenda o conteúdo para publicação e cabe-lhe a decisão final de inclusão do manuscrito.

- Editor de Seção (*Section Editor*): verifica a apresentação de artigos para revisão científica (*peer-review*).
- Avaliador (*Reviewer*): revisa criticamente os trabalhos submetidos, é uma verificação de base onde se observa o mérito científico.
- Editor de Texto (*Copyeditors*): observa a forma nos manuscritos apresentados, questões gramaticais, semânticas e normalização. Sua atuação é ligada, diretamente, ao autor e editor dos periódicos.
- Editor de layout (*Layout Editor*): trabalha com os artigos já aprovados em formato HTML, PDF e/ou OS.
- Leitores de Provas (*Proofreaders*): busca erros tipográficos ou de formatação.
- Marcador (*Markup*): cada periódico realiza o tratamento do artigo, repassa para publicação no PePSIC.

O sistema de publicação otimiza o fluxo ou processos de gestão editorial entre todos os envolvidos nos diferentes papéis, pois a ferramenta prevê diminuição de prazos entre os mesmos; oferece *checklist* que verifica a adequação e conformidade com as normas; os pareceres são devolvidos por e-mail e armazenados em servidor por datas de envio proporcionando rapidez nos resultados de avaliação (*just-in-time*).

O fluxograma do processo editorial representado na Figura 7, regula o Sistema PePSIC de Publicação e descreve a função de cada envolvido (autor, editor, editor de seção, gerente avaliador, editor de texto, editor de layout e leitor de provas) segundo a tarefa que irá desempenhar no processo de gestão da revista científica.

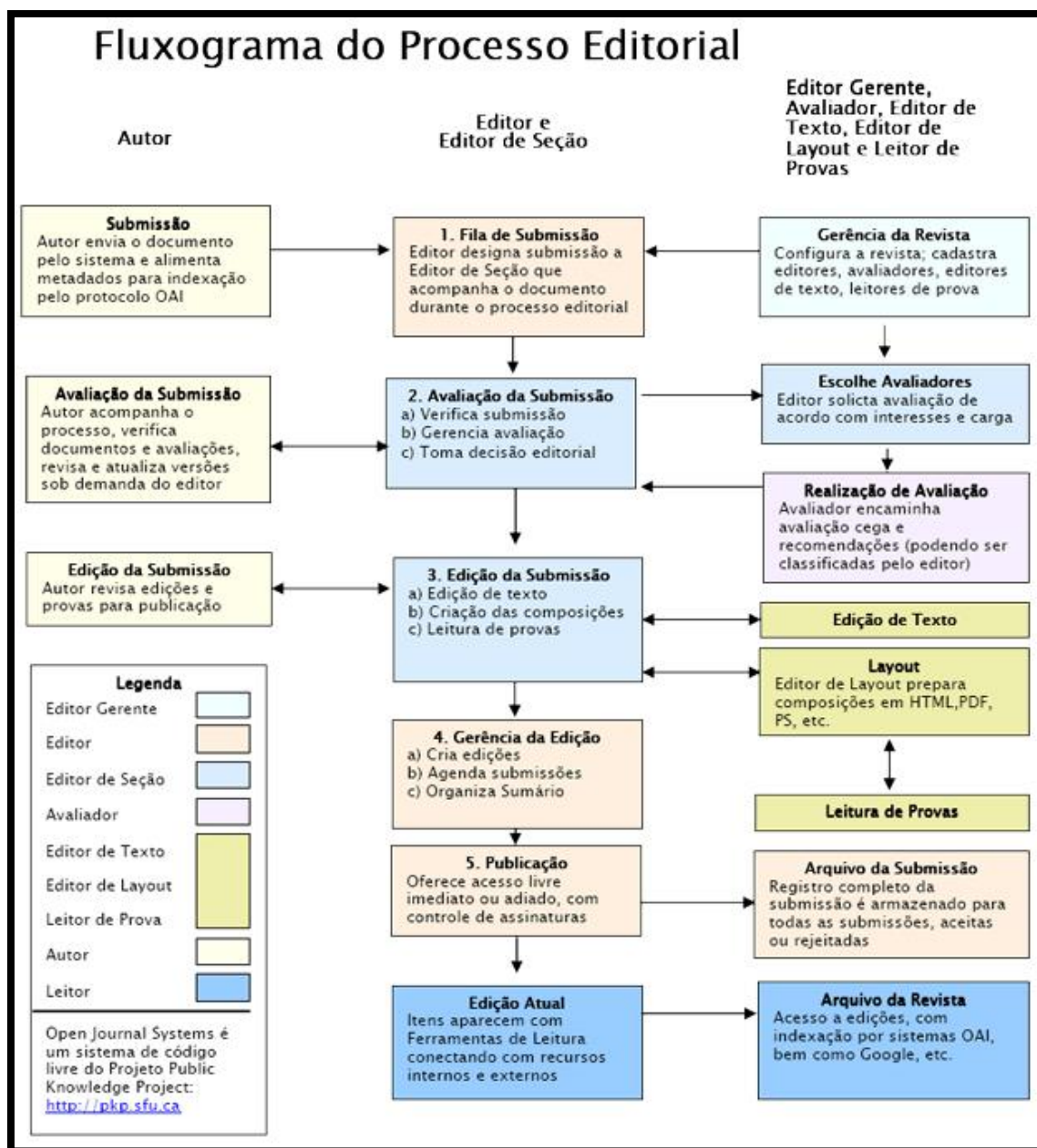


Figura 7 – Fluxograma do processo editorial

Fonte: Open Journal Systems

A área de administração do periódico no sistema é formada por três seções:

✓ **Área administrativa:**

- Navegador de documentos;
- Seções;
- Formulários de Avaliação;
- Idiomas;
- Expediente;

- *E-mails*;
- Configuração;
- Estatísticas & Relatórios;
- Importação/Exportação Dados.

✓ **Usuários:**

- Usuários cadastrados nesta revista
- Cadastrar usuário do portal nesta revista
- Incluir novo usuário

✓ **Funções:**

- Editores Gerentes
- Editores
- Editores de Seção
- Editores de Layout
- Avaliadores
- Editores de Texto
- Responsáveis pela Marcação
- Leitores de Prova
- Autores

Verificamos as obrigações, responsabilidades e os problemas existentes nas etapas descritas do processo editorial da revista *Estilos da Clínica* que recaem sobre o editor executivo, o qual se configura como elo de ligação entre autores, pareceristas e conselho editorial, cabendo-lhe o esforço de gerenciar prazos e questões fundamentais nas decisões sobre aceitação ou rejeição dos textos confiados.

Todos estes fatores, aliados aos procedimentos normais que caracterizam cada etapa do trabalho, conferem ao editor executivo a preocupação de criar mecanismos de controle que regulem a tramitação da documentação existente em todo o processo e assegure total confiabilidade aos envolvidos; neste contexto o

Sistema PePSIC de Publicação se caracteriza como a ferramenta que regula e dinamiza as obrigações desta rede de trabalho.

O quadro abaixo relaciona algumas das práticas atuais de gestão editorial da revista *Estilos da Clínica*, descritas anteriormente, e o status de cada uma das etapas executadas segundo a gestão editorial online do sistema de publicação.

Quadro – Algumas vantagens do sistema de gestão editorial online

Processos de gestão editorial	Atual	Sistema PePSIC
1. Modo de submissão do autor	Via correio tradicional	online
2. Recebimento	Depende do serviço de correio e malote USP	Imediato após submissão
3. Notificação de recebimento aos autores	Via e-mail, após recebimento impresso e CD-ROM	Imediato após submissão
4. Início do processo de verificação	Variável, decorrente da demora no recebimento	Pode ser imediato após submissão; varia em função dos procedimentos adotados da própria revista
5. Envio à pareceristas	via e-mail	via sistema
6. Controle de toda a comunicação do processo	Pastas de arquivos em micro	Automática no sistema com gravação de cada versão do texto.

### 3.5.1 O Planejamento da Implantação do Sistema PePSIC de Publicação

A área administrativa do Sistema PePSIC contempla vários usuários ou atores relacionados entre as diferentes funções do trabalho de gestão editorial online. A Figura 8 apresenta a página inicial do sistema, lembrando que algumas das telas relativas à gestão editorial estão na seção de anexos.

O editor executivo fará o cadastro no sistema de todos os papéis ou perfis dos envolvidos no processo para avaliação de artigos da revista *Estilos da Clínica*. O perfil traz a área de interesse para avaliação para que o editor ou editor executivo possa convidar outros pareceristas, caso o envolvido tenha interesse em participar da avaliação de outras revistas do portal.

Os critérios de uso do sistema de submissão para aceitação do produto final, ou seja, o fechamento do sumário do fascículo final para publicação no portal PePSIC viabilizará soluções para o editor da revista *Estilos da Clínica* por integrar diversos participantes do sistema (autores, editores, revisores, pareceristas) em uma rede que estabelece hierarquias entre todos os envolvidos e suas respectivas etapas de trabalho, que após validação e conclusão das mesmas culminam na realização de um fascículo da revista pronto para publicação em acesso aberto, contornando até mesmo o problema de falta de verba para publicação em papel.

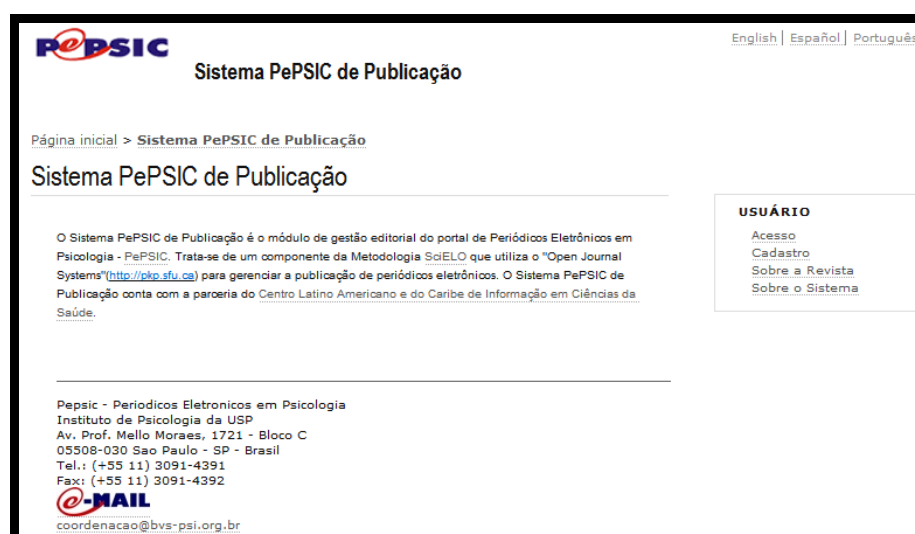


Figura 8 – Tela de apresentação do sistema de publicação online  
Fonte: Sistema PePSIC de Publicação

As áreas do planejamento do projeto que serão consideradas e relacionadas na implantação do Sistema. Conforme mencionado anteriormente, este trabalho aplica as seis atividades apresentadas por Xavier et al. (2005) (P1, P2, P3, P4, P5, P6) para execução das ações de implantação do sistema PePSIC de Publicação com enfoque no fluxo editorial da revista científica “Estilos da Clínica” que integra o portal PePSIC.

As áreas analisadas do conhecimento são:

- P1 - Levantamento das Partes Interessadas;
- P2 - Estabelecimento da Organização do Projeto e Formação da Equipe de Planejamento;
- P3 - Definição do Escopo e a Estratégia do Projeto;

- P4- Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- P5- Elaboração do Cronograma;
- P6- Custo das Atividades e do Projeto.

### 3.5.1.1 P1- Levantamento das Partes Interessadas

As partes interessadas são:

- Biblioteca Virtual de Psicologia: visa contribuir para o desenvolvimento da Psicologia com a adoção de ferramenta para a gestão editorial da revista científica;
- Editor e Equipe de administração da gestão editorial (editor executivo e um estagiário): a automatização do processo implicará em “tempo ganho” que poderá ser usado em outras tarefas de desenvolvimento para a revista;
- Autores dos artigos: visam maior transparência na tramitação do processo de gestão editorial;
- Pareceristas: interessados na maior agilidade que o sistema proporcionará na tramitação dos manuscritos;
- Público-leitor (psicanalistas, pesquisadores, docentes, pós-graduandos). A revista é disseminada junto a estes interessados na pesquisa de assuntos voltados à psicanálise, infância e educação. A agilidade causada pelo sistema na tramitação do processo, influenciará num processo de publicação do artigo online com muito mais rapidez.

As expectativas e interesses dos envolvidos no resultado do projeto está diretamente ligado em tornar o processo editorial ágil, de forma a diminuir o tempo gasto entre a submissão do artigo pelo autor e a publicação com acesso via web, pois o sistema permite o interrelacionamento das rotinas que viabilizam a publicação de um artigo, a revisão por pares e a organização da documentação dos processos em uma única ferramenta cuja administração e monitoramento é realizado online.



### 3.5.1.2 P2- Organização do Projeto e Formação da Equipe de Planejamento

Apresenta a descrição da equipe de planejamento, também demonstrada na figura 9 e formada por:

- Bibliotecário, coordenador da proposta de implantação do projeto;
- Bibliotecário da BVS-Psi, responsável pela capacitação do sistema de submissão;
- Editores (editor e editor-executivo), responsáveis pela aplicação e disseminação da ferramenta entre a equipe da revista científica.

O bibliotecário proponente da implantação do projeto PePSIC atuará como coordenador do método sugerido.

O bibliotecário responsável pelo portal PePSIC atuará diretamente no projeto, com a respectiva função ou responsabilidade de disseminar ou desenvolver a nova gestão editorial online junto aos editores da revista *Estilos da Clínica*. A equipe de administração da revista (editor, editor executivo e estagiário), após o treinamento, atuarão diretamente junto ao sistema. Interessados nas facilidades de operacionalização automatizada que a ferramenta oferece, a equipe da revista Estilos garantirão um gerenciamento facilitado com controle automático das rotinas.

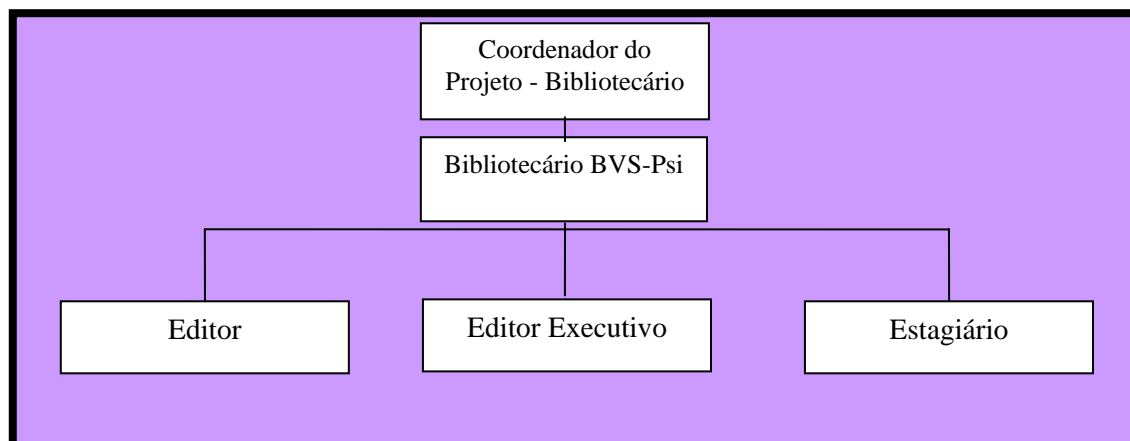


Figura 9 – Equipe de planejamento do projeto

### 3.5.1.3 P3- Definição do Escopo e a Estratégia do Projeto

O escopo é o próprio Sistema PePSIC de Publicação e o treinamento ou capacitação dos usuários.

O objetivo do projeto é implantar o sistema para uso na revista *Estilos da Clínica*. É bom ressaltar que esta metodologia de implantação poderá ser viável ou não para aplicação entre outras revistas dependendo do resultado alcançado.

O escopo não inclui no projeto a responsabilidade do editor na administração do periódico, nem a delimitação do prazo para realizar as atribuições de forma satisfatória entre todos os envolvidos na rede de trabalho, respeitando o tempo de execução de cada tarefa.

### 3.5.1.4 P4- Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

A EAP será demonstrada na forma gráfica da Figura 10, onde a adoção do Sistema PePSIC pelos editores ocorre pelo treinamento dado à equipe de trabalho da Revista Estilos da Clínica, sendo que esta equipe fará a contextualização das etapas de gestão editorial de acordo com as normas estabelecidas pela revista. A implantação da sistemática de trabalho está sob a responsabilidade da equipe da revista que neste caso se configuram como agente multiplicador entre a sua própria comissão editorial. A manutenção do trabalho também fica sob a responsabilidade da equipe da revista.

A gestão deste projeto tem como meta desenvolver o acesso à ferramenta e seu uso. O bibliotecário da BVS-Psi fornecerá suporte ao editor em relação aos problemas que venham a ocorrer ao longo do uso da ferramenta.

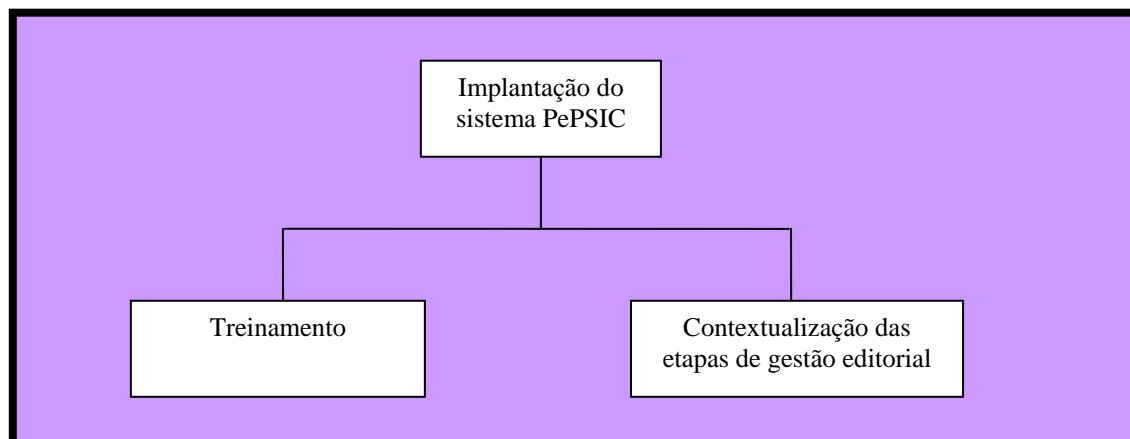


Figura 10 – EAP para o desenvolvimento da implantação do Sistema PePSIC.

#### 3.5.1.5 P5- Lista de atividades e cronograma

A lista de atividades descritas para implantação do Sistema PePSIC de Publicação para gestão editorial online da revista “Estilos da Clínica” está representada na tabela abaixo. Entretanto, somente as atividades ligadas à implantação estão arroladas nos itens “Preparação do treinamento” e “Treinamento”. As tarefas de execução das “Etapas de gestão editorial” são de responsabilidade do editor e equipe da revista “Estilos da Clínica” e qualquer tarefa é passível de mudança de acordo com a necessidade do editor. A Tabela 1 lista as atividades e as datas (início e fim) de programação, a duração e custo das mesmas (o custo foi baseado no valor/hora do bibliotecário responsável pelo desenvolvimento do sistema).

Tabela 1 – Lista das atividades de implantação do Sistema

Id		Nome da tarefa	Duração	Início	Término	Custos	Concluída
1		<b>Atividades</b>	<b>46 dias?</b>	<b>Sex 22/05/09</b>	<b>Sex 24/07/09</b>		<b>19%</b>
2	✓	Convite para o treinamento	1 dia	Sex 22/05/09	Sex 22/05/09		100%
3	✓	<b>Preparação do Treinamento</b>	<b>6 dias</b>	<b>Seg 01/06/09</b>	<b>Seg 08/06/09</b>		<b>100%</b>
4	✓	Reserva da sala	1 dia	Seg 01/06/09	Seg 01/06/09		100%
5	✓	Recebimento inscrições	3 dias	Qua 03/06/09	Sex 05/06/09		100%
6	✓	Material de treinamento	3 dias	Qua 03/06/09	Sex 05/06/09		100%
7	✓	Fornecimento coffee break	1 dia	Sex 05/06/09	Sex 05/06/09	R\$15,00	100%
8	✓	Confirmação treinamento	1 dia	Sex 05/06/09	Sex 05/06/09		100%
9	✓	Criação/configuração instância portal	1 dia	Sex 05/06/09	Sex 05/06/09	R\$153,04	100%
10	✓	Verificação sala treinamento	1 dia	Seg 08/06/09	Seg 08/06/09		100%
11	✓	<b>Treinamento</b>	<b>1 dia</b>	<b>Ter 09/06/09</b>	<b>Ter 09/06/09</b>	<b>R\$1.224,32</b>	<b>100%</b>
12	✓	Abert.evento Bibliotecário BVS	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09		100%
13	✓	Apresentação Portal Sistema PePSIC	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09	R\$306,08	100%
14	✓	Demonstração do Sistema	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09	R\$306,08	100%
15	✓	coffee break	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09		100%
16	✓	Testes de submissão	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09	R\$306,08	100%
17	✓	Revisão dos processos	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09	R\$153,04	100%
18	✓	Dúvidas finais	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09		100%
19	✓	Avaliação treinamento	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09		100%
20	✓	Encerramento treinamento	1 dia	Ter 09/06/09	Ter 09/06/09		100%
21		<b>Etapas gestão editorial</b>	<b>30 dias?</b>	<b>Seg 15/06/09</b>	<b>Sex 24/07/09</b>		<b>0%</b>
22		Conf. instância revista (normas)	30 dias?	Seg 15/06/09	Sex 24/07/09		0%
23		Criar regras verificação	30 dias?	Seg 15/06/09	Sex 24/07/09		0%
24		Testes finais	30 dias?	Seg 15/06/09	Sex 24/07/09		0%

Destacamos o Gráfico de Gantt (Figura 11) que permite ilustrar o avanço das diferentes etapas deste projeto, sinalizando os intervalos de tempo e a representação do início e fim de cada fase. O cálculo das atividades foi baseado no tempo mínimo de uma hora (1h) para fins de precisão (treinamento= 8hs, apresentação do portal= 2hs, demonstração do sistema= 2hs, testes de submissão= 2hs, revisão dos processos= 1h). As atividades estão distribuídas pela sequência de ocorrência entre cada uma delas, determinando a interdependência entre elas. A figura demonstra, em porcentagem, a execução de cada atividade, ressaltando, também, as tarefas não concluídas da “etapa de gestão editorial”. O cronograma das atividades foi definido para a conclusão do projeto de implantação, porém o desenvolvimento resultante do treinamento é responsabilidade da equipe de gestão editorial da revista.

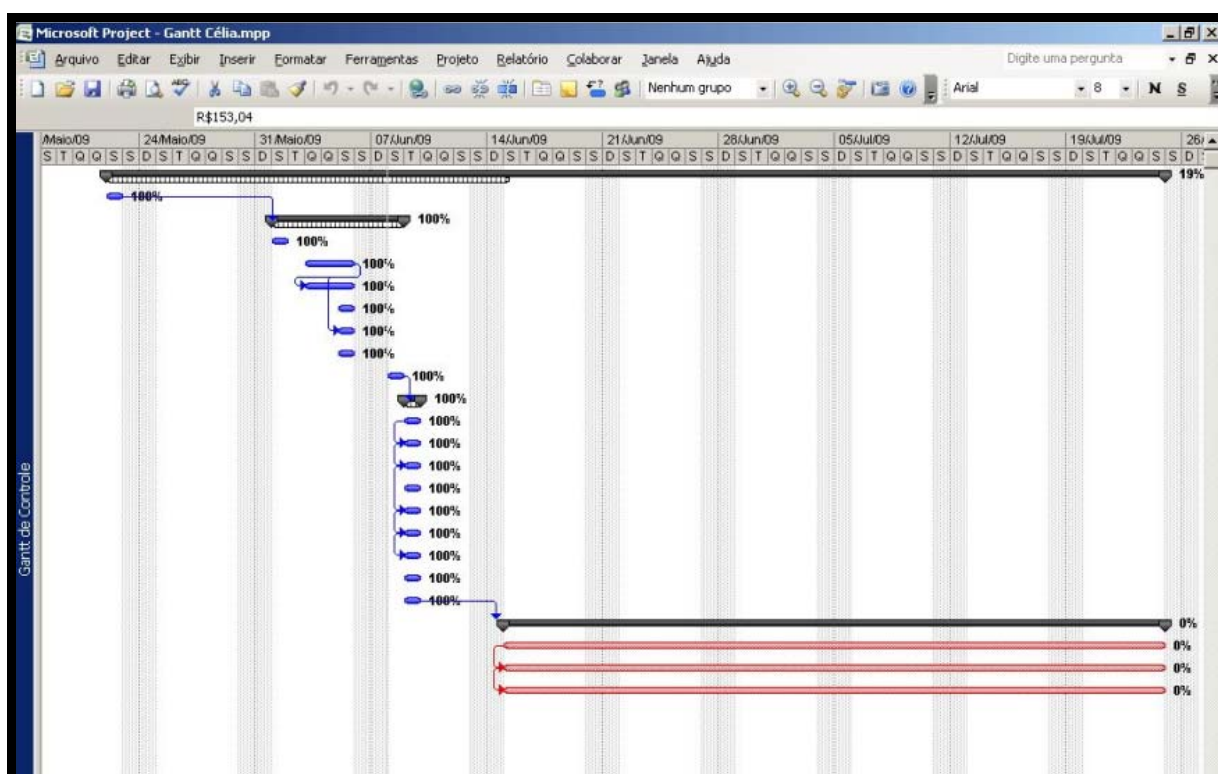


Figura 11 – Gráfico de Gantt

### 3.5.1.6 P6 - Custo das Atividades e do Projeto

O investimento ou custo inicial de implementação das atividades do projeto, como a instalação do Sistema pela Bireme e despesas de procedimentos de alocação de servidor e backup automático da base estão demonstradas na Tabela 1.

O custo é entendido aqui como humano e físico para realização das atividades do projeto. A Tabela 2 demonstra o valor “solicitado ao concedente”, entendido aqui como verba recebida do Conselho Federal de Psicologia que será destinada ao fornecimento do serviço de *hosting* (empresa contratada que também garantirá os serviços de backup da base) do Sistema PePSIC de Submissão para publicação dos periódicos do portal PePSIC viabilizado pelo proponente BIREME, seguindo padrões de disponibilidade e integridade de informação.

Este novo modelo de gestão editorial dado pelo uso do Sistema PePSIC, traduz a necessidade de racionalização da gestão e operação dos periódicos que publicam eletronicamente no portal PePSIC.

Tabela 2 - Custos das atividades e do projeto, cálculo em R\$ 1,00.

Natureza da despesa		Proponente	Concedente	Total
Código	Especificação			
3.1.32.00	3. Serviços de Terceiros - PJ	-	21.382,00	21.382,00
<b>Total Geral</b>			21.382,00	21.382,00
Valor Solicitado ao Concedente			R\$ 21.382,00	
Valor de Contrapartida do Proponente		R\$ 0,00		

Relacionamos o custo de oportunidade com as escolhas referentes ao sistema de publicação eletrônica, ou seja, a escolha do sistema poderia se dar junto a uma empresa desconhecida que desenvolve um sistema semelhante de gestão editorial; contudo a diferença se dá quando a aquisição é feita entre instituições parceiras que conhecem a problemática enfrentada pelos editores científicos, convergindo para o conceito de que a decisão por um curso de ação implica na renúncia de outra alternativa e dos benefícios e riscos decorrentes da mesma.

O custo de oportunidade também se caracteriza pela execução dos serviços para implantação do sistema de publicação ser realizado pela mesma equipe ou bibliotecário que desenvolve outras atividades, mas que precisa racionalizar e somar às suas horas trabalhadas a implementação deste novo produto junto aos editores científicos; neste caso as “novas atividades” ou horas usadas diretamente para desenvolvimento do novo serviço não prevêm desembolso ou remuneração adicionada ao salário real, mas caracteriza custo implícito de oportunidade.

O custo das atividades demonstradas no cronograma é apresentado a seguir, tendo por base o custo/hora do bibliotecário, de acordo com a tabela de remuneração do Sindicato dos Bibliotecários no Estado de São Paulo (SINBIESP), baseado no valor de R\$153,04.

A Tabela 3, destaca o custo implícito de oportunidade de algumas das atividades executadas pelo Bibliotecário BVS-Psi e demonstra que o desenvolvimento deste novo produto também podem ser expressos em valores, ainda que não desembolsados.

Tabela 3 – Custo implícito de oportunidade

Atividades	Duração	Custo
Execução do treinamento para equipe da revista Estilos da Clínica (administração, operação e gestão do Sistema)	6h	R\$ 918,24
Apresentação do Sistema PePSIC de Publicação	1h	R\$153,04
Demonstração do Sistema	1h	R\$153,04
Criação e configuração das instâncias dos periódicos da coleção no Sistema	2hs	R\$306,08
Testes de submissão	1h	R\$153,04
Revisão dos processos, dúvidas finais e avaliação	1h	R\$153,04

## 4 CONCLUSÃO

Conclui-se que a fase de planejamento do projeto, baseado em algumas das instruções do PMBOK, é importante para adesão da equipe de trabalho ou envolvidos na programação de um roteiro, seja o método qual for, mas que possa oferecer esse programa de ações. A organização deve direcionar esforços para realização desta fase, pois o planejamento dá a conhecer algumas das dificuldades existentes e planejar suas adequações para atingir a fase posterior de execução do projeto.

O planejamento para implantação de projetos é importante e tem presente a variável “incerteza”. A incerteza valoriza o lado comportamental dos envolvidos e o desenvolvimento de competências não técnicas como criatividade e improvisação, passam a se constituir em elementos importantes para um gestor de projetos que enxerga o todo, que é persuasivo na negociação, tem ousadia, otimismo, além de exercer a comunicação de forma a envolver e motivar toda a equipe.

A implantação do projeto para adoção do sistema de gestão editorial realizado por uma equipe pequena pode se tornar mais produtiva porque aumenta o nível de esforço para atingir a execução e conclusão do projeto entre o pequeno número de envolvidos.

O planejamento sugerido neste trabalho pretende facilitar a implementação do Sistema PePSIC de Publicação na revista *Estilos da Clínica* e contribuir para uma maior adesão desta ferramenta entre editores.

O planejamento prevê a organização e dinamização de cada etapa de trabalho no processo editorial, com vistas à redução do tempo dedicado as tarefas relacionadas à administração, edição e manutenção dos processos editoriais para o crescimento dos textos online publicados em acesso aberto na área da Psicologia; além de colaborar com os editores e sua equipe no sentido de proporcionar mais tempo para que possam se dedicar ao desenvolvimento de novos trabalhos que poderão influir diretamente no progresso e qualidade do periódico científico.



## REFERÊNCIAS

BIREME. Scientific Electronic Library Online. *Sistema SciELO de publicação: guia do usuário*.

COSTA, S. Abordagens, estratégias e ferramentas para o acesso aberto via periódicos e repositórios institucionais em instituições acadêmicas brasileiras. *Liinc em Revista*, Brasília, DF, v. 4, n. 2, p. 218-232, set. 2008. Disponível em: <<http://www.ibict.br/liinc>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

D'ÁVILA, M. *PMBOK e gerenciamento de projetos*. Disponível em: <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>>. Acesso em: 07 mar. 2009.

DAVYT, A.; VELHO, L. A avaliação da ciência e a revisão por pares: passado e presente. Como será o futuro?. *História, Ciências, Saúde - Manguinhos*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 93-116, jun. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-59702000000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702000000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 abr. 2009. doi: 10.1590/S0104-59702000000200005.

GOULART, A. M. C. *Custo de oportunidade: oculto na contabilidade, nebuloso na mente dos contadores*. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad30/revista 30 parte2.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad30/revista%2030%20parte2.pdf)>. Acesso em: 01 mar. 2009.

HARNAD, et al. The access/impact problem and the green and gold roads to open access: An update. *Serials Review*, v. 34, n. 1, p. 36-40, March 2008.

KERZNER, H. *Project management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MEADOWS, A. J. *Communication in science*. London: Butterworth, 1974.

NASCIMENTO, A. M. *Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade*. 1998. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NICOLETTI, L. *Participação da comunidade científica na política de ciência tecnologia: o CNPq*. Brasília, DF: CNPq/CPO, 1985. (Textos em Política e Tecnologia, 10)

NOGUCHI, J. C. *Corrente crítica: a teoria das restrições aplicada à gestão de projetos*. Disponível em: <[http://66.102.1.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:Sv4f\\_sVxrHMJ:www.uniplandf.edu.br/revista/vol3n1.pdf%23page%3D20+egito+antigo+gestao+projetos](http://66.102.1.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:Sv4f_sVxrHMJ:www.uniplandf.edu.br/revista/vol3n1.pdf%23page%3D20+egito+antigo+gestao+projetos)>. Acesso em: 26 mar. 2009.

PEREZ, F. *Interpretação do guia PMBOK para a gestão de projetos de implantação de sistemas de gestão*. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/4673076/Trabalho-Interpretacao-do-Guia-PMBOK-DOC-final>>. Acesso em: 12 fev. 2009.

PMBOK. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. 3a. ed. São Paulo: Global Standard, 2004. 388 p.

PMI. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

REZENDE, G. L. *Áreas de projetos de sistemas: um novo desafio para as empresas na busca de fatores que favoreçam sua vantagem competitiva*. Disponível em: <[www.techoje.com.br](http://www.techoje.com.br)>. Acesso em: 13 abr. 2009.

SAMPAIO, M. I. C.; SERRADAS, A. *Relatório 2005*. São Paulo, 2005. Disponível em: Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia: <[www.bvs.psi.org.br](http://www.bvs.psi.org.br)>. Acesso em: 08 mar. 2009.

SERRADAS, A. *PEPSIC: a via dourada das revistas de Psicologia*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 14., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2006. p. 11.

SERRADAS, A. *Sistema SciELO de Publicação*. [Slides]. São Paulo, 2008.

STUMPF, I. R. C. Passado e futuro das revistas científicas. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 25, n. 3, 1996. Disponível em:  
<<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/463>>. Acesso em: 04 abr. 2009.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP*: documento eletrônico e impresso. Parte I (ABNT). 2a. ed. rev. ampl. São Paulo: SIBi/USP, 2009. Disponível em:  
<<http://www.theses.usp.br/info/diretrizesfinal.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

VARGAS, R. V. *Manual prático do plano de projeto*. 2a. ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. 210 p.

XAVIER, et al. *Metodologia de gerenciamento de projetos METHODWARE*: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

## ANEXOS

### Anexo A: Tela de configuração da revista

The screenshot shows the 'Estilos da Clínica' configuration page. At the top left is the PePSIC logo. At the top right, it says 'Usuário Logado: maria\_cristina' with a 'Sair do sistema' link. The main title is 'Estilos da Clínica'. Below it, there is a breadcrumb 'Página inicial > Estilos da Clínica'. The page content includes a description: 'A revista Estilos da Clínica é uma publicação semestral, que visa sustentar um espaço editorial de natureza interdisciplinar em torno do eixo da psicanálise, voltado à discussão das vicissitudes da infância.' On the right side, there is a 'USUÁRIO' menu with options: 'Revistas no sistema', 'Perfil', 'Cadastrar Outra Revista', 'Página do usuário', 'Sair do Sistema como usuário', 'Alterar Minha Senha', 'Sobre a Revista', and 'Sobre o Sistema'.

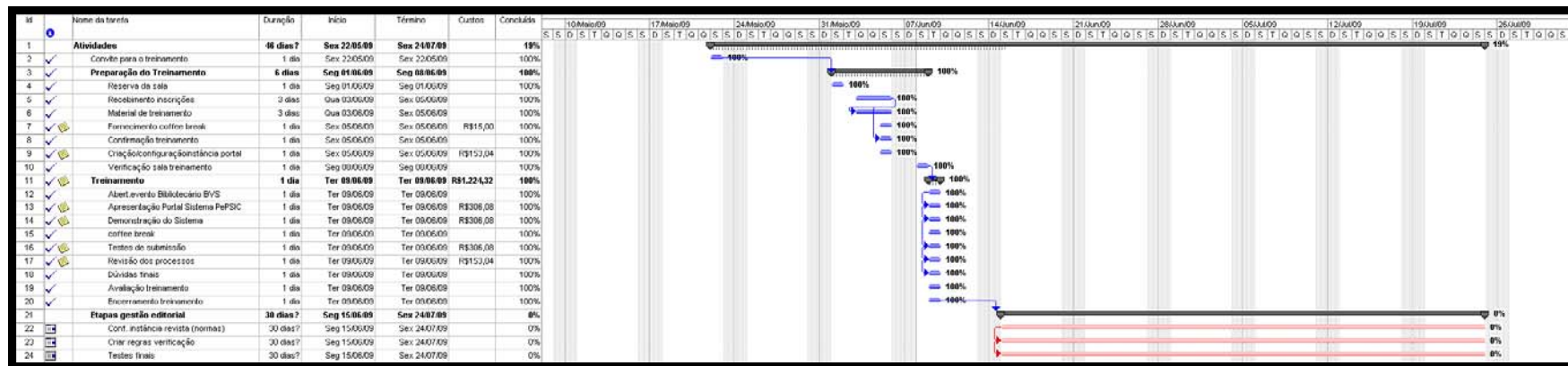
### Anexo B: Tela de configuração de usuário da revista

The screenshot shows the 'Página do Usuário' configuration page. At the top left is the PePSIC logo. At the top right, it says 'English | Español | Português' and 'Usuário Logado: celia\_rosa' with a 'Sair do sistema' link. The main title is 'Sistema PePSIC de Publicação'. Below it, there is a breadcrumb 'Página inicial > Página do Usuário'. The page content includes 'Minhas Revistas' with a link to 'Estilos da Clínica' and a sub-link 'Gerente da revista'. At the bottom left, there is contact information for 'Pepsic - Periodicos Eletronicos em Psicologia' and an '@-MAIL' icon. On the right side, there is a 'USUÁRIO' menu with options: 'Revistas no sistema', 'Perfil', 'Cadastrar Outra Revista', 'Página do usuário', 'Alterar Minha Senha', 'Sobre a Revista', and 'Sobre o Sistema'.

### Anexo C: Tela de editor

The screenshot shows the 'Página Inicial do Editor' page. At the top left is the PePSIC logo. At the top right, it says 'Usuário Logado: maria\_cristina' with a 'Sair do sistema' link. The main title is 'Estilos da Clínica'. Below it, there is a breadcrumb 'Página inicial > Usuário > Editor'. The page content includes 'Submissões' with links: 'Não designado (0)', 'Em Avaliação (0)', 'Em Edição (0)', and 'Arquivos'. Below that is 'Edições' with links: 'Incluir Edição', 'Notificar Usuários', 'Edições Futuras', and 'Edições Anteriores'. At the bottom, there is a search form with fields for 'Título' (contém), 'Enviado' (entre), and 'Pesquisar'.

### Anexo D: Gráfico de Gantt



## **Anexo E: Lista de sites consultados**

Áreas do PMBOK	< <a href="http://www.mhavilla.com.br/topicos/gestao/pmbok.html">http://www.mhavilla.com.br/topicos/gestao/pmbok.html</a> >
Catálogo Coletivo Nacional IBICT	< <a href="http://www.ibict.br/secao.php?cat=CCN">http://www.ibict.br/secao.php?cat=CCN</a> >
Declaração de Berlin	< <a href="http://oa.mpg.de/openaccess-berlin/berlindeclaration.html">http://oa.mpg.de/openaccess-berlin/berlindeclaration.html</a> >
Declaração de Bethesda	< <a href="http://www.earlham.edu/~peters/fos/bethesda.htm">http://www.earlham.edu/~peters/fos/bethesda.htm</a> >
Declaração de Budapeste	< <a href="http://www.soros.org/openaccess/">http://www.soros.org/openaccess/</a> >
Declaração de Florianópolis	< <a href="http://www.ibict.br/noticia.php?id=263">http://www.ibict.br/noticia.php?id=263</a> >
Directory of Open Access Journal	< <a href="http://www.doaj.org">http://www.doaj.org</a> >
Guia PMBOK	< <a href="http://www.cos.ufrj.br/~mareas/livros/PMBOK.pdf">http://www.cos.ufrj.br/~mareas/livros/PMBOK.pdf</a> >
Open Journal Systems	< <a href="http://pkp.sfu.ca">http://pkp.sfu.ca</a> >
Portal Bras. de Repos. Periódicos de Acesso aberto	< <a href="http://oasisbr.ibict.br/">http://oasisbr.ibict.br/</a> >
Portal PePSIC	< <a href="http://www.bvs-psi.org.br">http://www.bvs-psi.org.br</a> >
Portal de Revistas da USP	< <a href="http://www.revistasusp.sibi.usp.br">www.revistasusp.sibi.usp.br</a> >
Project Management Institute	< <a href="http://www.pmi.org">http://www.pmi.org</a> >
Sistema PePSIC de Publicação	< <a href="http://submission-pepsic.scielo.br">http://submission-pepsic.scielo.br</a> >