

## **Concepção e desenvolvimento de livros impressos à luz da gestão de projetos: relato de experiência de ensino/aprendizagem em curso de especialização**

Ana Elisa RIBEIRO (CEFET-MG/Centro Universitário UNA)

Cristiane Linhares de SOUZA (Centro Universitário UNA)

Yóris Linhares de SOUZA (Centro Universitário UNA)

### **Resumo**

Uma turma de alunos de curso de especialização em Projetos Editoriais Impressos e Multimídia foi dividida em seis grupos multidisciplinares. Um briefing que descrevia um produto editorial (livro paradidático sobre a Carta de Caminha) foi oferecido a todos os alunos e cada equipe, em sigilo, desenvolveu seu material, com base em técnicas de gestão de projetos. Este artigo relata a experiência do trabalho com projetos na disciplina e os resultados do processo de aprendizagem.

### **Palavras-chave**

Livro; Projeto Editorial; Gestão de Projetos; Briefing.

### **1 Contextualização**

O curso de especialização em Projetos Editoriais Impressos e Multimídia foi concebido<sup>1</sup> com o intuito de oferecer a seus futuros alunos breves panoramas dos processos de produção de diversos produtos editoriais, entre eles o livro. Com essa função, a disciplina Projetos Aplicados ao Livro tinha o objetivo de mostrar aos pós-graduandos, em sua maioria profissionais da Comunicação Social, das Letras e do Design Gráfico, as redes de profissionais e as tarefas envolvidas na produção do livro, incluindo-se a discussão sobre os segmentos editoriais que afetam cada uma dessas redes.

Martins (2005) defende, especialmente como decorrência das tecnologias digitais, um ajuste na nomenclatura “cadeia do livro”, considerando que “cadeia” é termo que pressupõe certa linearidade que, se já existiu, não existe mais na produção livreira. Para o autor, “rede do livro” é expressão mais ajustada a um processo em que etapas e processos costumam ocorrer paralelamente, vez ou outra em ordem variável, a depender do segmento editorial e das características peculiares a cada projeto.

Para que os alunos de Projetos Aplicados ao Livro, em sua maioria inexperientes na produção deste objeto, compreendessem a gestão dos processos ligados a ele, era

---

<sup>1</sup> Em 2006, o Centro Universitário UNA, em Belo Horizonte, solicitou o desenvolvimento de um curso de pós-graduação *lato sensu* na área de Comunicação Social. Os professores Ana Elisa Ribeiro e Carlos Frederico D’Andrea atenderam ao pedido e implementaram o curso, que teve sua primeira turma em 2007. Atualmente, o curso está sob a coordenação da profa. Joana Ziller, com assessoria da profa. Ana Elisa Ribeiro.

necessário abordar não apenas aspectos ligados à sua materialidade (produção gráfica), mas também sua história (no mundo e no país), sua relação com a formação do leitor, as tecnologias e as técnicas de seu fabrico, os profissionais e as disciplinas formadores deste processo, noções de gestão, custos, diferenças entre segmentos editoriais e aspectos da distribuição, da venda, do marketing e de personagens relacionados a ele, como professores e críticos.

Em 2008, a disciplina Projetos Aplicados ao Livro foi ministrada por duas profissionais, de forma que aspectos complementares da produção fossem abordados. A profa. Ana Elisa Ribeiro, especialista em texto, envolveu os estudantes na discussão sobre o texto original, a autoria e o autor, assim como as diversas etapas do tratamento do texto, conforme o segmento editorial. A profa. Cristiane Linhares de Souza, designer gráfico, tratou de temas como o projeto gráfico, a ilustração, a diagramação e a produção gráfica. A disciplina retoma elementos tratados em outras matérias do curso, tais como: direito de autor, uso de imagem, viabilização e custo de projeto, gestão, marketing e relacionamento, entre outras.

Projetos Aplicados ao Livro é ministrada no bimestre final do curso, depois que os alunos já tiveram contato com projetos de jornais, revistas, multimídia, mídias móveis, Internet e revistas. O contraste entre esses processos é sempre relevante para os estudantes, que precisam compreender, por exemplo, as diferenças na atuação de editores, que, a despeito do mesmo nome, agem diferenciadamente na produção de jornais e revistas. O emprego de tecnologias tem facetas diferentes entre a produção para Internet e os livros. A compreensão da velocidade, do ritmo, da natureza e dos custos dos processos é sempre relevante.

A proposta da disciplina para 2008, em uma turma com 27 alunos, consistia em que os estudantes fossem divididos em grupos, evitando perfis e formações homogêneas. A multidisciplinaridade foi incentivada, de forma que cada grupo contasse com profissionais de texto, design, diagramação e viabilização de projetos.

A etapa seguinte era oferecer a todos os grupos um briefing de um projeto simulado (a ser explicitado no item 3 deste artigo). Daqui em diante, passaremos a tratar dos projetos e da gestão de projetos como método de ensino e ferramenta de desenvolvimento de produtos. Além disso, descreveremos os resultados dos trabalhos, a forma de avaliação dos produtos e relataremos as impressões dos discentes sobre a aprendizagem neste tipo de abordagem do ensino/aprendizagem.

## **2 O que é um projeto**

Há algumas décadas, as organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho através de múltiplos departamentos e profissões (SISK, 1998).

Os projetos são empreendimentos que se caracterizam por:

- Temporalidade: têm início e fim definidos;
- Resultado, serviço ou produto único: envolvem fazer alguma coisa que nunca foi feita anteriormente;
- Elaboração progressiva: característica de projeto que integra os conceitos de temporalidade e unicidade. Significa realizar em passos de forma incremental.

Para Vargas (2000), um projeto é definido como um empreendimento não-repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. Nossa intenção, ao abordar a produção de livros dentro desse paradigma, era compreender cada livro como um projeto único, considerando que esse tipo de abordagem pode ser útil, dentro e fora de empresas, especialmente em organizações que lançam muitos títulos por mês.

## **3 Gestão de projetos**

Para Kerzner (2006, p. 15), o gerenciamento de projeto pode ser definido como “o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir um objetivo com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Em complemento, o PMI (2004) diz que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, técnicas e ferramentas em atividades de projeto, a fim de satisfazer seus requisitos. O gerenciamento de projetos cobre todas as atividades relacionadas a planejamento, obtenção e alocação de recursos, implementação, acompanhamento, controle, verificação e medição do projeto.

Entre os benefícios esperados pela gestão de projetos estão (KERZNER, 2006) aqueles que visam a aumentar a lucratividade, a eficiência da organização, a qualidade do produto ou do serviço desenvolvido, a produtividade e a satisfação do cliente.

O gerenciamento de projeto atual provê duas visões a respeito do assunto. Apesar de semelhanças em seus processos, conhecimentos, técnicas e métodos, eles diferem em sua essência na abordagem e na valorização de princípios que as norteiam. Em linhas gerais, há uma abordagem prescritiva e outra adaptativa.

A premissa da abordagem prescritiva encara o desenvolvimento de um produto ou serviço como uma atividade previsível, na qual é possível definir, no início de um projeto, os requisitos de negócio e o design do produto, que permanecerão estáveis (ou sofrerão poucas modificações) nas etapas seguintes. É uma abordagem que segue tipicamente um roteiro prescrito de tarefas e atividades, refletindo-se em seu plano detalhado. O acompanhamento do projeto se dá pelo controle do término de cada atividade e pela geração de artefatos intermediários.

A premissa da abordagem adaptativa é assumir que mudanças são inevitáveis e que não sabemos todos os aspectos do projeto no seu início. Seus processos são bem simples e acolhem as mudanças nos requisitos de negócio e no design, mesmo em fases mais avançadas do desenvolvimento. Baseiam-se num ciclo de vida iterativo e incremental. O uso de iterações permite que conjuntos de funcionalidades ou versões intermediárias sejam produzidos e entregues para o cliente constantemente e com tempo reduzido entre cada versão intermediária. Isso torna o retorno do cliente quanto ao que já foi produzido mais rápido e eficiente, facilitando o gerenciamento de mudanças e a medição dos resultados. Os requisitos, o design e as funcionalidades/características do produto ou serviço evoluem e/ou são incrementados a cada iteração, levando a se enquadrar melhor às necessidades do cliente. De acordo com as características de cada projeto vai haver um ponto ótimo entre as duas abordagens.

Segundo o PMI (2004), o início do processo do gerenciamento do projeto se dá pela identificação das necessidades do cliente, passando pelo planejamento, quando o projeto é definido em termos de recursos e planos de desenvolvimento, e se obtém o comprometimento de todos os envolvidos. Uma vez que esses planos sejam estabelecidos e o projeto esteja em desenvolvimento, o acompanhamento é usado para assegurar que o objetivo do projeto seja alcançado, que o progresso seja monitorado e que ações sejam executadas quando mudanças ocorrerem. Tais fases também são conhecidas por ciclo de vida e podem ser vistas num processo iterativo e cíclico, pois o gerenciamento de projetos é um empreendimento integrador. A integração do gerenciamento de projetos exige que cada fase do projeto e do produto seja adequadamente associada e conectada a outras fases para facilitar a sua coordenação.

Um conceito subjacente à interação entre as fases de gerenciamento de projetos é o ciclo PDCA (*plan-do-check-act* ou planejar-fazer-verificar-agir). A natureza integradora das fases é mais complexa que o ciclo PDCA básico (FIG. 1).

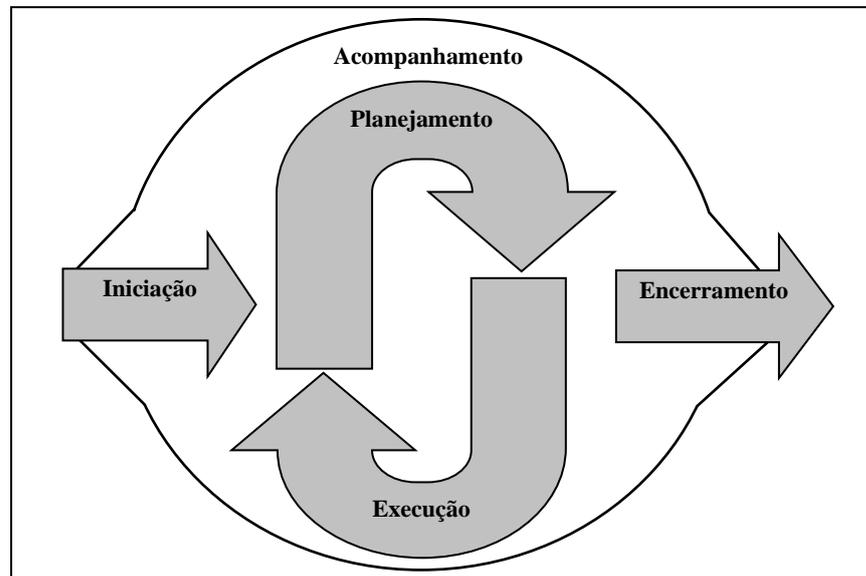


FIGURA 1 - Mapeamento das fases de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA.

Além da visão de ciclo de vida de um projeto, há também uma visão sobre os conhecimentos envolvidos no gerenciamento do projeto, abrangendo:

- Gerenciamento de integração: inclui os processos necessários para a coordenação dos diversos elementos de um projeto;
- Gerenciamento de escopo: considera os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário e somente ele, de forma a permitir sua execução e conclusão com sucesso;
- Gerenciamento do tempo: incorpora os processos necessários para a garantia de planejamento e execução do projeto dentro dos prazos previstos;
- Gerenciamento de custos: estabelece os processos necessários para assegurar que o projeto seja desenvolvido dentro dos orçamentos estipulados originalmente;
- Gerenciamento da qualidade: inclui os processos necessários para assegurar que os produtos e serviços do projeto atinjam os padrões de qualidade segundo os quais o projeto foi concebido;
- Gerenciamento de recursos humanos: considera os processos necessários para assegurar o melhor emprego do pessoal envolvido;

- Gerenciamento de comunicações: incorpora os processos necessários para assegurar adequadamente o planejamento, geração, armazenamento e disseminação de informações do projeto;
- Gerenciamento de riscos: estabelece os processos relacionados com identificação, quantificação e análise de riscos do projeto, bem como o estabelecimento das contra-medidas a serem tomadas quando da ocorrência de cada um dos fatores de risco levantados;
- Gerenciamento de aquisições: envolve os processos necessários para a aquisição de bens e serviços de fora da organização, no que tange a parceiros e fornecedores de insumos.

A aplicação desses conhecimentos durante todo o ciclo de vida de um projeto visa a garantir seu melhor gerenciamento.

Apesar dos benefícios potenciais advindos do gerenciamento de projetos, infelizmente eles não podem ser alcançados sem transpor barreiras como a complexidade do projeto, requerimentos especiais dos clientes e mudanças de escopo, reestruturação organizacional, mudanças de tecnologia e riscos (PMI, 2004). Assim, além dos conhecimentos advindos da gestão de projetos, têm sido requeridas habilidades e atitudes das pessoas envolvidas como papel determinante para o sucesso dos projetos.

#### **4 Experiência em sala de aula**

Embora nos projetos de livros essas etapas possam ser bem menos rígidas (e mesmo menos controláveis), há certa tradição em se tratar o livro como objeto mítico (ABREU, 2001), o que dificulta a aceitação, pelas equipes, desta abordagem de projetos. Em casas editoriais que lançam mais de dez títulos por mês, no entanto, EAP's e processos como estes podem ser muito úteis.

Dentro dessa visão, a condução de um projeto simulado em sala de aula é uma forma de promover o desenvolvimento da experiência necessária à gestão de projetos. Tal experiência se inicia quando cada equipe de alunos escolhe e explora um tema relacionado à produção de um projeto editorial impresso ou multimídia, atuando, assim, como cliente. Atuando também como gestora do projeto, cada equipe explora a real necessidade do cliente, por meio da aplicação de técnicas de gestão, a fim de determinar corretamente o produto ou o serviço que será desenvolvido. Como resultado desse processo, um *briefing* é elaborado, determinando o início do ciclo de vida do projeto.

Nele, serão encontradas informações sobre o objetivo do projeto, a descrição geral do trabalho a ser feito, as necessidades do cliente, as funcionalidades e características, o público-alvo, as partes interessadas, as premissas e restrições, além de especificações técnicas, como tiragem, dimensões/formato, tipo de impressão, materiais, etc., necessárias à elaboração do produto.

Dando início à fase de planejamento, são aplicadas técnicas e ferramentas para que, partindo das informações do *briefing* e do processo de desenvolvimento de produtos editoriais impressos ou multimídia, as equipes elaborem uma estrutura dos produtos intermediários a serem gerados e/ou das funcionalidades/características do produto final. Esta estrutura, denominada Estrutura Analítica do Projeto (EAP), serve como norteadora do trabalho a ser executado. A partir disso, é possível identificar as principais atividades a serem executadas. Para cada atividade ou etapa são associados os custos, o tempo, as pessoas e demais recursos necessários à sua conclusão por meio da aplicação de técnicas e ferramentas de estimativas.

Segundo o PMI (2004), uma organização, para ser bem-sucedida, deve estar comprometida com um gerenciamento de riscos consistente durante todo o ciclo de vida do projeto. Assim, os riscos para o projeto simulado são identificados e analisados. Com base nisso, são desenvolvidos planos de redução da probabilidade de ocorrência e contingência.

O resultado da fase de planejamento é um plano de projeto: o que será feito, quando, por quem, por quanto e com quais riscos envolvidos.

Para desenvolver o entendimento sobre as fases de execução e acompanhamento do projeto, são simuladas situações com cada equipe, como: atrasos, riscos ocorridos, alterações de necessidades, adiamentos, falta de pessoal. Espera-se que cada equipe analise os impedimentos, propondo ações para entregar o(s) produto(s) e alcançar o objetivo do projeto.

A fase de encerramento serve como ponto de reflexão para a equipe sobre os desafios que foram exigidos pelo projeto, o que acharam que foi bom, o que poderia ter sido melhor e o que gostariam de fazer de forma diferente na próxima oportunidade.

De forma geral os alunos apresentam dúvidas, principalmente quanto a como iniciar formalmente um projeto, como construir uma visão do trabalho a ser elaborado, como formar custos e perceber que um projeto é mais que etapas de desenvolvimento do produto.

Em um ambiente de aprendizagem em sala de aula, é difícil discutir, de forma construtiva, sobre as melhores práticas, de forma genérica. A maturidade com que cada pessoa, e mesmo organização, trata seus projetos depende fortemente dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes desenvolvidas. Gerir projetos é, antes de mais nada, a “arte” do bom senso.

## **5 O projeto Carta de Caminha**

A disciplina Projetos Aplicados ao Livro aconteceu em oito encontros de 4h. As primeiras oito aulas foram dedicadas à história do livro e do leitor, assim como a aspectos mais gerais dos mercados mundiais e nacional do livro. No terceiro encontro, os alunos foram informados do projeto a ser desenvolvido. O documento distribuído era um briefing em que se delimitavam: escopo, prazo, custos, equipes, resultados esperados e público-alvo. As equipes de trabalho se formaram multidisciplinarmente e passaram a estudar as características do projeto.

O Projeto Carta de Caminha propunha uma espécie de concorrência entre equipes que desenvolveriam projetos em sigilo entre si. Uma rede de escolas imaginária (mas pensada com perfil inspirado em redes reais) abria concorrência para a produção de um livro a ser adotado na escola, para o trabalho interdisciplinar entre História, Português e Geografia.

O texto selecionado foi a Carta de Caminha, que poderia ser conseguida com facilidade na Internet, em domínio público (ao menos a maior parte das versões), e cujo texto poderia ser utilizado integralmente. O público-alvo do projeto era formado por estudantes do ensino fundamental (terceiro e quarto ciclos ou quinta a oitava séries), leitores em formação, em geral pouco afeitos às leituras do cânone literário.

O tipo de projeto e seu paratexto ficariam a cargo das equipes, que deveriam tomar decisões sobre aspectos gráficos, do texto, de tratamento didático, etc., desde que atendessem a especificações como a tiragem proposta (1000 exemplares). Pesquisas e sondagens, ilustração, comentários adicionais ao texto principal, pesquisa histórica e iconográfica, tudo isso era de responsabilidade de cada equipe e não havia orientação que limitasse as possibilidades.

Nosso intuito, com isso, era verificar se cada grupo compreenderia o que é necessário para construir um projeto, desenvolvê-lo e implementá-lo, sob restrições de tempo e verba, como costuma ser em projetos reais. Infelizmente, os alunos não

poderiam experimentar outros elementos que influem nos processos, como relação com o autor, fornecedores reais, etc. O relacionamento entre os integrantes das equipes, no entanto, foi afetado logo no início do andamento dos projetos.

A avaliação dos projetos seria feita por uma banca composta pelas professoras e por profissionais do livro convidados para a ocasião. Compareceram ao encontro de apreciação dos projetos a gerente de produção da editora Autêntica, de Belo Horizonte, casa especializada em livros técnicos da área de Humanas, com inserções fortes nos segmentos de infantil e auto-ajuda; a preparadora de textos da Editora da UFMG, especializada no segmento universitário; a gerente editorial da editora Record, do Rio de Janeiro, conhecida pela qualidade do trabalho com literatura; o professor de Projetos de Internet, cujo objetivo era apreciar complementos digitais aos projetos de livros; e as professoras da disciplina. Os critérios para avaliação foram: eficácia no atendimento às especificações; viabilidade do projeto; tratamento didático dado ao material; criatividade nas soluções gráficas e de gestão; atendimento à planilha de custos.

## **6 Resultados**

No último encontro da disciplina, foram apresentados seis projetos, a maioria deles com a proposta de produtos apenas impressos. As professoras lembraram o briefing e cada equipe fez uma apresentação composta por: soluções faladas para a turma, com apoio de PowerPoint; PDF com o arquivo parcialmente composto; boneca (não obrigatória).

O primeiro grupo apresentou um projeto impresso simples e barato. Tratava-se de um livro com texto “traduzido” para o português contemporâneo, em formato 17x24cm, papel supremo duo design 240g, para a capa, e offset 120g, para miolo, grampeado, lombada canoa, com impressão em preto, no miolo, e 4 cores de escala CMYK, na capa. Com base na apresentação da equipe e na boneca apresentada, a banca avaliadora considerou a solução simples e eficaz. A ilustração da capa era construída com o texto da obra, formando a imagem de um navio. As falhas foram apontadas em diversos aspectos: o projeto não apresentava a fonte do texto, não propunha qualquer paratexto (apenas atividades de vocabulário), o processo descrito eliminava etapas, tais como as revisões de texto, de provas e as emendas necessárias. Em obras didáticas, esse é um risco inaceitável no projeto, já que problemas de revisão podem trazer prejuízos,

por exemplo, em avaliações do Plano Nacional do Livro Didático (para obras de literatura, o Plano Nacional Biblioteca na Escola).

Quanto ao projeto gráfico, a massa de impressão do projeto apresentado, em negativo, tornava o texto cansativo para o leitor, assim como a solução gráfica para as notas laterais sobre o vocabulário, compostas sobre quadros negros e textos vazados (RIBEIRO, 2007). Apesar disso, o grupo atingiu as metas de escopo, custos e prazos e mostrou preocupação com o público-alvo, ao realizar uma pesquisa sobre o comportamento e os hábitos de leitura de alunos de uma rede de ensino similar à proposta pelo *briefing*.

O segundo grupo mostrou um projeto de edição de bolso que se propunha ser bem-humorado, mas caiu em uma armadilha pedagógica. O projeto “Caminha: uma carta lusitana” se propunha fazer trocadilhos com texto e imagens, mas não percebeu os equívocos que colocariam em risco o projeto. Ao apresentar a proposta gráfica para o material, a banca avaliadora considerou a solução equivocada, já que as ilustrações seriam apropriações reconstruídas de arquivos de imagens e pictogramas. Por outro lado, considerou-se também o formato (10,5x10,5cm) facilitados do manuseio da obra, que seria colada e grampeada, com impressão em cores de escala na capa e no miolo.

O terceiro grupo apresentou um projeto mais complexo, com produtos impresso e digital. Intitulado “Blog da Carminha”, o material foi desenvolvido com base em pesquisa em escolas privadas da capital mineira e propunha o texto original, no livro impresso (ilustrado e tratado com diagramação que pretendia agradar o público adolescente), e o texto transcrito, em um blog, que seria alimentado pela editora e por meio da colaboração do usuário. O texto propunha enquetes e registros de impressões do leitor, assim como apresentava outros textos correlatos às temáticas abordadas pelo autor da *Carta de Caminha*. Embora fosse um projeto feliz do ponto de vista das soluções gráficas, a banca avaliadora considerou problemática a falta de planejamento do gerenciamento do blog (postagens, frequência e, custos). O projeto gráfico era interessante em suas soluções, ao propor a capa em formato maior que o miolo, assemelhando-se a um fichário de anotações escolares. O formato era 21x22cm, em quatro cores de escala, grampeado.

A quarta equipe mostrou um projeto sedutor, voltado para a estética dos mangás (quadrinhos japoneses). Formado por desenhistas e roteiristas de HQ's, o grupo propôs a tradução da *Carta de Caminha* para uma linguagem diferente, no entanto reconhecidamente detentora da simpatia dos jovens. Na boneca mostrada durante a aula

ficaram evidentes qualidades como desenho (feito pelos componentes da equipe), revisão de texto, custos, proposta didática (caderno de debates). As falhas atribuídas pela banca avaliadora ao projeto foram questões como a divisão malfeita de custos entre os profissionais e soluções primárias na escolha da tipografia para representação dos trechos da carta. O formato proposto foi o padrão econômico de 13x20cm, com o miolo impresso em papel apermilhado 75g, em preto, e capa em couché liso 170g, em quatro cores de escala CMYK, grampeado. O encarte dobrado seguiria as mesmas características gráficas do miolo do livro, no formato de 12x19cm.

O quinto grupo apresentou um projeto graficamente muito interessante, enxuto e eficaz. “Terra à vista! A trajetória de uma carta” propôs a alteração de foco narrativo e a interpretação da carta pelo destinatário, D. Manuel I. Dessa forma, as ilustrações (de autoria de um dos componentes do grupo), em preto no miolo do livro e em couché fosco 150g, seriam representações do imaginário do regente. O texto da carta ganhou pitadas humorísticas. A capa, em supremo 250g, com impressão em cores e impressão em preto na área da segunda e terceira capas, criava a atmosfera da travessia do oceano. Os paratextos contextualizavam a obra, tratando da realidade política e cultural de Portugal no final do século XV, traziam mapas das rotas das naus da expedição, além da análise lingüística da carta, um glossário e um texto que descrevia o perfil do navegador. Em formato econômico (14x21cm), o livro era acrescido de um encarte dobrado com formato aberto (42 x 56cm) que reproduzia trechos da carta original e sua tradução (no verso). Nesse ponto, a banca examinadora fez uma ressalva em relação à legibilidade do conteúdo dos trechos escolhidos, devido à escala aplicada ao material (DONDIS, 2003). Apesar disso, o grupo atingiu as metas de escopo, custos e prazos. Os comentários do grupo permitiram que a turma conversasse sobre soluções “fáceis” quando o projeto começa a chegar aos limites de custo e tempo. Em geral, os membros optavam por: a) reduzir a quantidade de ilustrações; b) cortar os serviços de revisão de texto. De qualquer forma, também optavam por aumentar os riscos do projeto.

Por fim, a sexta equipe apresentou proposta semelhante à do grupo anterior, especificamente na escolha da alteração do foco narrativo do texto original. Vale lembrar que os projetos foram sigilosos e os grupos tomaram conhecimento das escolhas apenas durante a apresentação. Apesar da aparente semelhança entre as propostas, a do sexto grupo era um livro de quadrinhos intitulado “Carta a El Rey D. Manuel”. A diagramação apresentava a linguagem dos quadrinhos, acrescida de inserções sobre vocabulário e rotas marítimas que faziam lembrar as soluções gráficas

dadas a revistas de conteúdo turístico. As ilustrações foram encomendadas a um profissional e previstas nos custos de produção. Junto aos exemplares destinados ao professores seria agregado um CD-ROM com propostas de atividades pedagógicas a serem exploradas pelo professor. No entanto, foram apontadas falhas em diversos elementos do projeto: não apresentava a fonte do texto, o processo gerencial não previa etapas como revisão de texto, emendas e revisão de provas. De toda forma, a equipe cumpriu a proposta de gerenciamento do projeto.

## **7 Considerações finais**

O desenvolvimento de projetos editoriais precisa ser experimentado. Embora livros sobre gestão e estudos de caso sejam eficientes para promover o debate, especialmente quando se lida com alunos que trabalham em empresas de segmentos afins (publicidade, jornais, revistas, fundações artísticas) ou prestam serviços editoriais com frequência, não são suficientes para aproximar o aluno dos problemas que realmente envolvem um profissional do livro. Desde os processos gráficos até o relacionamento entre as pessoas ligadas ao projeto, tudo pode influenciar prazos, custos e o andamento do processo. Decisões impensadas, tentativas de “adiantar o trabalho”, propostas com orçamentos malfeitos, pessoas pouco qualificadas e pouca clareza sobre os fluxos de um projeto editorial podem transformar boas oportunidades em momentos difíceis. A percepção dos alunos sobre esses aspectos fica evidente quando chega o momento de avaliar os projetos e tecer críticas e elogios. As falhas dos colegas ficam evidentes quando se conhece o escopo do projeto, assim como, é de suma importância avaliar as soluções criativas encontradas para driblar as dificuldades da proposta, a partir do *briefing*. Verifica-se, no geral, que a produção do livro depende muito mais da compreensão do projeto do que da verba destinada a ele, em grande parte dos casos (obviamente, não estamos considerando situações extremas. Dizíamos aos alunos: com muito dinheiro, há chances de qualquer um fazer um projeto lindo; com pouco dinheiro, não pode ser qualquer um).

A experiência do trabalho com projetos de equipes nos pareceu muito mais rica e envolvente do que aulas expositivas ou seminários de estudos de caso. No decorrer do processo, dúvidas foram dirimidas, relações esgarçadas foram refeitas, os fluxos foram compreendidos e os problemas emergiram para mostrar algumas possibilidades de solução para cada proposta.

## 8 Referências

DONDIS, Donis A. *Sintaxe da linguagem visual*. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

HIGHSMITH, Jim. *Agile Project Management: Creating Inovative Products*. Boston: Addison-Wesley, 2004.

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 8 ed. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2003.

MARTINS, Jorge Manuel. *Profissões do livro*. Editores e gráficos, críticos e livreiros. Lisboa: Verbo, 2005.

MARTINS FILHO, Plínio. A relação produtor/editor. In: FERREIRA, Jerusa Pires et al. *Livros, editoras & projetos*. São Paulo: Ateliê Editorial/Com Arte; São Bernardo do Campo: Bartira, 1997.

PHILLIPS, Peter L. *Briefing: A gestão do projeto de design*. Trad. Itiro Iida. São Paulo: Blucher, 2008.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*. Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA, EUA, 2004.

RIBEIRO, Milton. *Planejamento visual gráfico*. 10 ed. Brasília: LGE, 2007.

SISK, Toney. *History of Project Management*. 1998. Disponível em <<http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>>. Acesso em 28/09/2007.

VARGAS, Ricardo Viana. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.