

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
E COMUNICAÇÃO

RAFAEL SANTOS CREMA

**IMPACTOS NA GESTÃO DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO COM A MUDANÇA DE MÍDIAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2013

RAFAEL SANTOS CREMA

**IMPACTOS NA GESTÃO DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO COM A MUDANÇA DE MÍDIAS**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, do Departamento Acadêmico de Eletrônica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Eng. Dr. Roberto Candido

CURITIBA

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Monografia

IMPACTOS NA GESTÃO DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO COM A MUDANÇA DE MÍDIAS

por

Rafael Santos Crema

Esta monografia foi apresentada às 19h00, do dia 28 de agosto de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de **ESPECIALISTA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

Prof. Dr. Isaura Alberton de Lima
(UTFPR)

Prof. Dr. Roberto Candido
(UTFPR)
Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
Coordenador do Curso

OBS: O DOCUMENTO ORIGINAL COM AS DEVIDAS ASSINATURAS ENCONTRA-SE NA DERAC

RESUMO

Crema, Rafael Santos. **Impactos na gestão de projetos de uma empresa de comunicação com a Mudança de mídias**. 2013. Monografia (Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

Este trabalho apresenta, por meio de um estudo de caso qualitativo e observacional, um estudo dos principais impactos e obstáculos encontrados na gestão de projetos em uma empresa de comunicação, localizada na cidade de Curitiba, com a mudança da mídia impressa para a mídia online. Foram apresentados os procedimentos de gestão de projetos para mídia impressa e online, a percepção da mudança de mídias e, por fim, levantadas e descritas às áreas de conhecimento da gestão de projetos mais afetadas. Com o estudo foi feita uma avaliação dos impactos da mudança de mídias em empresas de comunicação e também propostas de ações que possam ser aplicadas para minimizar as dificuldades encontradas, otimizando o processo de mudança.

Palavras-chave: Jornalismo Impresso. Jornalismo Online. Gestão de Projetos. Mudança de Mídias.

ABSTRACT

Crema, Rafael Santos. **Impacts in project management on a communication company with the media changes.** 2013. Essay (Certificate in Information Technologic Manager) – Post-Graduate Programs in Technology, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2013.

This work presents, through a qualitative and observational study case, a study of the main impacts and obstacles found in project management in a communications company, located in the city of Curitiba, with the transition from print media for online media. Have been presented the procedures of project management for print media and online, perception of the changing media and, finally, raised and described the knowledge areas of project management most affected. With this study have been made a evaluation of the impacts of changes in media in communications companies, and have been made proposals to be applied for minimize difficults and optimize the process of changing medias.

Keywords: Printed Journalism. Online Journalism. Project Management. Change of Media.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	8
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 Gestão de Projetos	10
2.1.1 Apresentação do Conceito de Projeto	10
2.1.2 Definição de Gerenciamento de Projetos	12
2.1.3 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	13
2.1.4 Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos	15
2.1.4.1 Scrum.....	17
2.2 Jornalismo Impresso	19
2.2.1 Cadeia Econômica da Mídia Impressa	20
2.3 Jornalismo Online	20
2.3.1 Processos no Jornalismo Online.....	22
2.3.2 Cadeia econômica da Mídia Online	22
2.4 Transição de Mídias.....	23
3 METODOLOGIA	24
4 LEVANTAMENTO DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	27

4.1 Aspectos Gerais.....	27
4.2 Dados.....	28
4.3 Análise de Resultados	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6 REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Jornais de todo o mundo tem realizado grandes investimentos na mídia online devido a mudança de comportamento dos leitores, que estão utilizando frequentemente o meio online como forma de consumo para notícias e conteúdos em geral.

O novo modelo focado no ambiente online possui diversas nomenclaturas conforme cita Mielniczuk (2001): ciberjornalismo, jornalismo eletrônico, jornalismo online, jornalismo digital, jornalismo hipertextual. Este também possui características novas como: interatividade, customização de conteúdo, hipertextualidade e multimídia, conforme citam Bardoel e Deuze (2000 apud MIELNICZUK, 2001).

Por meio deste trabalho, apresentamos os impactos gerados na gestão de projetos ocorridos com a mudança de mídias, em uma empresa de comunicação. A identificação destes impactos poderá ser utilizada para outras soluções e alternativas para melhor gestão de projetos em processo de mudança de mídias inerente aos jornais.

1.2 OBJETIVOS

Este estudo apresenta os impactos na Gestão de Projetos causados pela mudança de mídia, para tanto tem como metas os objetivos explicitados.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os impactos causados na gestão de projetos com a mudança de mídias em uma empresa de comunicação de meio impresso.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos deste trabalho têm-se:

- 1) Estudar os conceitos de gerenciamento de projetos;
- 2) Determinar os procedimentos de gestão de projetos em uma empresa de comunicação de mídia impressa;
- 3) Estruturar a forma de trabalho com gerenciamento de projetos em empresa de comunicação com mídia online;
- 4) Apresentar as fases de transição das mídias escritas impressa e online para difusão de notícias;
- 5) Identificar os impactos na gestão de projetos com a mudança no modelo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Projetos

Nos capítulos a seguir serão apresentados os conceitos de Projeto, Gerenciamento de Projetos, Áreas de Gerenciamento de Projeto e também será tratado sobre Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos com especificação da metodologia Scrum.

2.1.1 Apresentação do Conceito de Projeto

Considerando os conceitos empregados no PMI (2008, p. 11):

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

O PMI (2008, p. 11) ainda ressalta que “embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto.”

Já de acordo com Vargas (2005), projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência 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 predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos e qualidade.

Conforme Cleland (1999 apud VARGAS, 2005, p. 8), um projeto é uma combinação de recursos organizacionais, colocados juntos para criarem ou desenvolverem algo que não existia previamente, de modo a prover um aperfeiçoamento da capacidade de desempenho no planejamento e na realização de estratégias organizacionais. De acordo com Meredith (1995 apud VARGAS, 2005, p. 8), um projeto é uma atividade única e exclusiva com um conjunto de resultados desejáveis em seu término. É também complexo o suficiente para necessitar de uma

capacidade de coordenação específica e um controle detalhado de prazos, relacionamentos, custos e desempenho.

A ABNT (2012) através da norma 21500, fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos e pode ser usada por qualquer tipo de organização sendo ela pública, privada ou organização comunitária e para qualquer tipo de projeto independente da complexidade, tamanho ou duração. A norma 21500 explica que projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades controladas e coordenadas com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto. O alcance dos objetivos do projeto requer provisão de entregas, conforme requisitos específicos. Embora muitos projetos possam parecer similares, cada projeto é único . Eles podem ser diferentes em alguns aspectos tais como nas entregas fornecidas, na influencia das partes interessadas, nos recursos utilizados, nas restrições e na maneira que os projetos são adaptados para criar as entregas.

Ainda de acordo com a ABNT (2012), através da norma 21500 o projeto tem início e fim definidos, e, normalmente é dividido em fases. Projetos são normalmente organizados em fases que são determinadas por necessidades de governança e controle. Convém que estas fases sigam uma sequência lógica com início e fim, e usem recursos para produzirem entregas. As fases do projeto são conhecidas coletivamente como ciclo de vida do projeto. O ciclo de vida abrange o período desde o seu início até o seu final. As fases são divididas por pontos de decisão, os quais podem variar dependendo do ambiente da organização. Os pontos de decisão facilitam a governança do projeto. Convém que no final da última fase, o projeto tenha fornecido todas as entregas.

Levando em conta as abordagens apresentadas, o conceito de projeto é o da reunião de atividades/tarefas voltadas para um objetivo final, sendo desempenhadas por pessoas/recursos de forma ordenada e direta, possuindo um tempo definido de execução e considera-se como finalizado apenas após o alcance do resultado esperado.

2.1.2 Definição de Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos, segundo o PMI (2008, p. 12), trata da aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O autor define o projeto dividido em 5 grupos de processos, sendo iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Também segundo o PMI (2008, p. 12), gerenciar um projeto inclui:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco.

Ressalta ainda que conforme o projeto evolui, a equipe de gerenciamento poderá gerenciar com um nível maior de detalhes.

Para Vargas (2005, p. 7):

Gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

O contexto de gerir projetos teve início no final da década de 50 nos Estados Unidos, sendo utilizado na análise de sistemas de computação e implantação de empreendimentos físicos, assim relata Codas (1987).

Ainda de acordo com Codas (1987), o gerenciamento de projetos era uma condução dos recursos necessários para a execução do projeto dentro dos prazos, qualidade e custo. Nos anos de 1960 a execução de projetos era aceita somente em um formato ideal, como uma máquina. Mas já na década de 70, devido às mudanças ocorridas na política e economia e o aparecimento dos softwares para planejamento e controle, possibilitaram a mudança de visão de gerenciamento de projetos, fazendo com que um projeto tivesse várias atividades. Mas a viabilidade era baixa devido aos projetos serem processados em centros de processamento externos ao projeto e também de forma muito lenta. A partir da década de 80, com a

melhora no acesso as informações e o surgimento dos microcomputadores e a possibilidade de agilidade na alteração da informação através dos mesmos, garantiram o avanço para a gerência de projetos ser como é hoje.

A ABNT (2012, p. 5) através da norma 21500, coloca a gerência de projetos como “a aplicação de métodos, ferramentas e competências para um projeto” (ABNT, 2012). Ele possui varias fases, sendo ele realizado em processos alinhados a uma visão sistema e com entregas especificas analisada regularmente visando atender os requisitos do cliente ou das partes interessadas.

2.1.3 Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos encontra-se dividido em nove áreas de conhecimento, de acordo com o PMI (2008), que as descreve conforme abaixo.

- **Gerenciamento de integração do projeto:**

O Gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. No contexto de gerenciamento de projetos, integração inclui características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que são essenciais para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos. O gerenciamento da integração do projeto requer que sejam feitas escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e gerenciamento de dependências mútuas entre as áreas de conhecimento. (PMI, 2008, p. 67)

- **Gerenciamento do escopo do projeto:**

O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto. (PMI, 2008 p. 92)

- **Gerenciamento de tempo do projeto:**

O Gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. (PMI, 2008 p. 112)

- Gerenciamento de custos do projeto:

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. (PMI, 2008 p. 141)

- Gerenciamento da qualidade do projeto:

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Implementa o sistema de gerenciamento da qualidade por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizadas durante todo o projeto, conforme apropriado. (PMI, 2008 p. 160)

- Gerenciamento de recursos humanos do projeto:

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. (PMI, 2008 p. 181)

- Gerenciamento das comunicações do projeto:

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. (PMI, 2008 p. 204)

- Gerenciamento de riscos do projeto:

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. (PMI, 2008 p. 226)

- Gerenciamento de aquisições do projeto:

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto. (PMI, 2008 p. 259)

2.1.4 Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos

O termo Metodologias Ágeis tornou-se popular em 2001 quando especialistas em processos de software estabeleceram princípios comuns, sendo criada a Aliança ágil e estabelecido o “Manifesto Ágil” (BECK et al., 2001).

O Manifesto Ágil de 2001 apresenta:

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o e ajudando os outros fazê-lo. Através deste trabalho que temos vindo a valorizar: indivíduos e interações sobre processos e ferramentas de software que trabalham sobre documentação abrangente, colaboração com o cliente sobre negociação de contratos, responder a mudanças mais que seguir um plano. Ou seja, enquanto há valor nos itens à direita, nós valorizamos os itens da mais à esquerda. (BECK et al., 2001)

Como constata Ambler (2002, p. 23-24) a metodologia ágil define preferências e não alternativas, visando o direcionamento para algumas áreas, no entanto sem desconsiderar outras. Sendo assim, há de se valorizar o enfoque no lado direito, porém deve mais ainda prestar atenção ao lado esquerdo. E tem seus valores em:

- Indivíduos e interações valem mais que processos e ferramentas;
- Um software funcionando vale mais que documentação extensa;
- A colaboração do cliente vale mais que a negociação do contrato;
- Responder a mudanças vale mais que seguir o plano.

Seguindo a descrição de Ambler (2002, p. 25) podemos perceber que a metodologia ágil é focada em criar um conjunto de praticas aplicáveis ao cotidiano do desenvolvedor, com a finalidade de facilitar o processo sem ter a obrigatoriedade de criar um tipo de modelo, ela fornece conselhos para um trabalho final eficiente.

Martins (2007, p. 146) delimita cinco fases para a APM – Gerenciamento Ágil de Projetos - que são com o enfoque entrega e na adaptação, ou seja na execução em si do projeto. Cada fase se configura pela parte do projeto que será executado nela. A primeira fase é a visão que se caracteriza pela visão do projeto em si, definir o escopo e a equipe que vai trabalhar em conjunto. A segunda fase é a de especulação aonde acontece o planejamento da execução do projeto, a terceira fase é a de exploração aonde acontece a escolha da alternativa para a

execução do projeto e a interação da equipe com os *stakeholders*. Na quarta fase que é a de adaptação que vai avaliar o resultado das entregas, avaliar a situação do projeto, mensurar o desempenho da equipe e se necessário fazer adaptações. E por final a quinta fase é o fechamento aonde vai ser concluído o projeto.

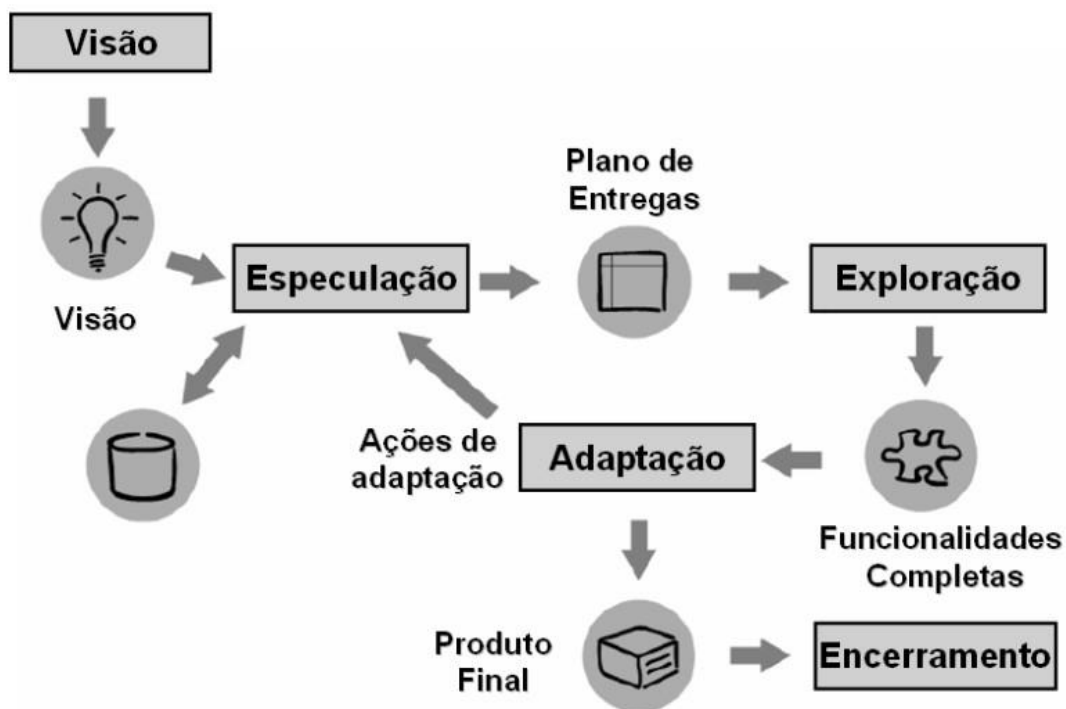


Figura 1: Retirada de Marçal (2009, p. 48)

Conforme citado por Soares (2004) as metodologias ágeis são uma alternativa para as dificuldades que são encontradas pelas empresas no que diz respeito as metodologias pesadas ou tradicionais, elas possuem enfoque nas pessoas, diferente das tradicionais focadas em processos, também tem como característica serem adaptativas e não preditivas, fazendo com que sejam mais flexíveis aos fatos que ocorrem durante o desenvolvimento do projeto.

De acordo com Boehm (2003 apud Pereira, Torreão e Marçal, 2007, p. 2) “métodos, práticas e técnicas para o desenvolvimento ágil de projetos prometem aumentar a satisfação do cliente”.

Para Pereira, Torreão e Marçal (2007) o uso da agilidade traz vantagens como um ambiente mais adequado a mudanças de requisitos e inovação, entregas aceleradas de produto, também torna mais fácil o gerenciamento do projeto, minimiza riscos, força o planejamento do projeto a todo momento e valoriza primordialmente a satisfação do cliente.

2.1.4.1 Scrum

Scrum é o processo ágil mais utilizado para o desenvolvimento de produtos, especialmente o desenvolvimento de software. Scrum é um framework de gerenciamento de projetos que é aplicável a qualquer projeto com prazos agressivos, requisitos complexos e um grau de singularidade. No Scrum, os projetos tendem a avançar através de uma série de interações chamadas sprints. Cada sprint dura mais ou menos duas a quatro semanas. (MOUNTAIN GOAT SOFTWARE, 2013)

O modelo Scrum é um processo iterativo, nesse modelo de planejamento a primeira atividade a ser feita pela equipe é uma reunião para o planejamento do sprints, nessa reunião o dono do projeto e a equipe de desenvolvimento especificam os itens de maior prioridade no Scrum Product Backlog, que por sua vez, não passa de uma lista das funcionalidades a serem adicionadas ao produto, e a equipe lista quantos itens cada um pode se responsabilizar e depois criam um sprint backlog, aonde se encontra uma lista de

afazeres no sprint, aonde a lista de tarefas ficará durante o sprint. (MOUNTAIN GOAT SOFTWARE, 2013)

Em cada dia de duração do sprint, deve ser realizada uma reunião com os membros da equipe, com um tempo definido de quinze minutos. E durante esse período deve-se compartilhar o trabalho de cada um do dia anterior relatando assim o seu progresso e também no que irá trabalhar no dia atual, ajudando assim a identificar eventuais problemas no progresso da elaboração do projeto. O único objetivo desse encontro é poder passar um feedback ao proprietário do produto. (MOUNTAIN GOAT SOFTWARE, 2013)

De acordo com Marçal (2009) a Scrum “é uma abordagem empírica baseada na flexibilidade, adaptabilidade e produtividade em que a escolha das técnicas de desenvolvimento fica a cargo do time”.

Conforme cita Soares (2004), algumas características são equipes pequenas, com até dez pessoas, a divisão por iterações (sprints) de trinta dias, trabalha-se com foco em funcionalidades (requisitos) definidos no início de cada sprint. O autor também faz referência as reuniões de acompanhamentos da metodologia, realizadas diariamente e de preferência com curta duração (cerca de quinze minutos), onde é feito um debate acerca do trabalho realizado da última reunião realizada até então e também sobre o que será feito até a seguinte, as dificuldades enfrentadas pelas equipes envolvidas, também é onde identificam-se os fatores de impedimentos (bottlenecks) e estes são resolvidos.

Pereira, Torreão e Marçal (2007, p. 3) apresentam Scrum como sendo “bastante objetivo, com papéis bem definidos, de fácil adaptação e ainda, sua curva de aprendizado é relativamente baixa”, eles o indicam como recomendado principalmente em áreas de inovação e projetos de pesquisa, não somente para desenvolvimento de software.

De acordo com o autor do Scrum, Schwaber (2004, apud Pereira, Torreão e Marçal, 2007):

O Scrum não é um processo previsível, ele não define o que fazer em toda circunstância. Ele é usado em trabalhos complexos nos quais não é possível prever tudo o que irá ocorrer e oferece um *framework* e um conjunto de práticas que torna tudo visível. Isso permite aos praticantes do Scrum saber exatamente o que está acontecendo ao longo do projeto e fazer os devidos ajustes para manter o projeto se movendo ao longo do tempo visando alcançar os seus objetivos.

2.2 Jornalismo Impresso

Conforme cita Mannarino (2000, p. 18), o jornal impresso apresentado no formato que é conhecido atualmente descende diretamente dos primeiros periódicos noticiosos, surgidos juntamente com as concentrações urbanas que nasceram durante a revolução industrial, existindo uma visível evolução no modelo do produto que é traduzida pela evolução do conceito de notícia.

Ainda segundo o autor, desde 1605, com o registro do primeiro jornal semanal regular impresso, ocorrido na Bélgica, os jornais convivem com várias transformações sociais, políticas e econômicas, e com isso evoluiu de um meio de divulgação para versões oficiais, que serve a manifestações políticas e de interesse prioritário na formação de opinião para um modelo com preocupação menos oficial e mais informativa. Segundo Medina (1988, apud MANNARINO, 2000, p. 18), “tal evolução também é observada nos jornais brasileiros desde A Gazeta do Rio de Janeiro, de 1808 (o primeiro deles), até os dias de hoje”.

De acordo com Bekemball et al. (2012):

O jornal por mais de quatro séculos fez parte e ajudou no desenvolvimento da sociedade humana, como meio de comunicação, o jornal foi um importante transmissor de informações sendo indispensável para aqueles que queriam se manter atualizados das principais notícias locais, nacionais e mundiais, a partir da década de 90 começa a virar um meio de uma elite culta em contraposição a surgimentos de jornais mais populares e baratos.

2.2.1 Cadeia Econômica da Mídia Impressa

O jornalismo impresso, segundo Souza (2005), possui certas características dentro de sua cadeia econômica, sendo elas a seguir apresentadas.

- Importância dos responsáveis pela concepção para cobrir a atualidade regularmente;
- Custos de produção pouco elevados, mas custos de concepção de reprodução e de difusão importantes;
- Salariato generalizado, complementado por algumas remunerações por tarefa;
- Filiação a agências de notícias;
- Distribuição por rede física organizada coletivamente;
- Vendas por arrecadações frequentemente não especializadas.

2.3 Jornalismo Online

De acordo com Mielniczuk (2001), o jornalismo online possui diversas nomenclaturas sendo empregadas: “ciberjornalismo, jornalismo eletrônico, jornalismo online, jornalismo digital, jornalismo hipertextual”. Ele também possui características novas como:

Interatividade: conforme Barboel e Deuza (2000, apud MIELNICZUK, 2001) a notícia no meio online têm o poder de causar a sensação de pertencimento ao processo no leitor/usuário, e isso pode ocorrer de várias maneiras, seja pela troca de e-mails entre os jornalistas e leitores, ou da abertura para o envio de opinião dos leitores, a exemplo de sites que possuem fóruns de discussão, também por meio de chats junto aos jornalistas. Entretanto, alguns autores não observam a interatividade na navegação pelo hipertexto necessariamente, já para Machado (1997, apud MIELNICZUK, 2001) isto pode ser considerado como uma situação interativa.

Customização do conteúdo/Personalização: como Mielczuk (2001) apresenta, pode ser chamada também de personalização ou individualização, e se trata de produções jornalísticas preparadas e especializadas seguindo os interesses individuais do próprio usuário. Existem alguns sites de notícias, como o da CNN, que

oferece um serviço de pré-seleção de temas ao leitor, fazendo com que o ele tenha contato instantaneamente aos assuntos de seu interesse quando o site é acessado. Também é levado em conta como personalização a opção do leitor em realizar a navegação pelo hipertexto a sua maneira, permitindo uma leitura por um caminho individual, desta forma o produto apresentado possui um modelo diferenciado para cada leitor, dependendo de suas escolhas individuais, transformando um mesmo texto em outros textos distintos de acordo com o interesse do usuário, conforme aponta Mielczuk (2001).

Hipertextualidade: também apontado por Mielczuk (2001), é uma característica exclusiva do jornalismo no meio online e permite que sejam interconectados blocos de textos (léxias) por meio de links. Os autores Bardeel e Deuze (2000, apud MIELNICZUK, 2001) alertam a respeito desta característica permitir que sejam feitos apontamentos para outros textos, originais ou relises por exemplo, por meio do texto da notícia, ou ainda apontar para sites relacionados com o tema, textos para auxiliar no debate, entre outros.

Multimedialidade/Convergência: como citado por Mielczuk (2001, p. 6) “no contexto do jornalismo online, multimídia, trata-se da convergência dos formatos das mídias tradicionais (imagem, texto e som) na narração do fato jornalístico”.

Memória: de acordo com Palacios (1999, apud MIELNICZUK, 2001) o fato de acumular informações é melhor viabilizado técnica e economicamente no meio online do que em diferentes mídias. De maneira com que sejam disponibilizados um volume maior de informações anteriores ao alcance do usuário no meio online, também a disponibilidade imediata de acesso a estes dados é viabilizada, facilitando o acesso a conteúdo antigo, conforme citado por Mielczuk (2001).

Instantaneidade: segundo Mielczuk (2001), esta característica mesmo presente em outros meios de comunicação como rádio e televisão, possui uma dimensão diferenciada no meio online, pois nele não ocorre apenas na difusão do material jornalístico, mas também na elaboração e entrega simultânea do texto.

Algumas características segundo Souza (2005) são o público homogêneo, a mídia segmentada, variedade de consumo, convergência tecnológica, contexto de mídias interativas e multimídia. Algo já observado por Canavilhas (2001, p. 5) onde fala que “a introdução de novos elementos não-textuais permite ao leitor explorar a notícia de uma forma pessoal”.

Ainda segundo Canavilhas (2001), o papel do jornalista se torna de um produtor de conteúdos multimídia, de caráter jornalístico, a que ele chama de webjornalista.

2.3.1 Processos no Jornalismo Online

Segundo Mielniczuk (2001), o jornalismo desenvolvido para a internet ainda não é uma prática com rotinas efetivamente consolidadas, ela trás ainda que por este fato os produtos trabalhados no ambiente online possuem modificações constantes, isto pela internet ser uma tecnologia e ambiente recente e que passou a ser utilizado em larga escala para o jornalismo apenas após a metade da década de 90.

2.3.2 Cadeia econômica da Mídia Online

O jornalismo online, segundo Souza (2005), possui algumas características específicas em sua cadeia econômica, apresentadas a seguir.

- Custos de produção e difusão de notícias reduzidos;
- Produção integrada com outras mídias, com aproveitamento da infra-estrutura já montada;
- Produção em tempo real;
- Distribuição em rede;
- Postos de trabalho irregulares;
- Técnicas de produção e apresentação não estabilizadas;
- Crescente concentração das indústrias.

2.4 Transição de Mídias

Jornais impressos vem sendo adaptados ao meio online, conforme Arnt (2002) a apuração de notícias com enfoque em fatos locais, também o tratamento jornalístico e a análise crítica vem sendo um bom diferencial aos jornais que utilizam a mídia impressa, e mesmo tendo a Internet como facilitador da apuração e investigação de notícias, não são excluídos os métodos “clássicos, que consistem em encontrar os indivíduos ou órgãos, e verificar diretamente as informações que procuram” (CHARON, 2001, apud ARNT, 2002, p. 5).

Ainda segundo Arnt (2002), informações provenientes diretamente da internet possuem um problema com relação a confirmação e validação das notícias. A questão de credibilidade das informações é um problema maior para o jornalismo digital. Segundo ele, os jornais online dos grandes órgãos de imprensa, independente do formato de redação, possuem ainda as características do jornalismo impresso. Novos formatos têm surgido, exclusivamente no suporte digital, essa tendência tende a se afirmar para o jornalismo de opinião, algumas áreas especializadas e nas formas híbridas de jornais com imagem em movimento e textos.

“A tendência da mídia digital, até o momento, é a reprodução da especialização dos meios impressos e eletrônicos e a complementaridade entre as mídias tradicionais e suas versões online.” (ARNT, 2002, p. 4)

De acordo com Souza (2005, p. 6-7):

O investimento de um grande jornal na rede é um reposicionamento estratégico da empresa no interior da Indústria Cultural enquanto sistema. Ao falar da atração que a internet provoca nessas empresas, em virtude da venda dos serviços de conteúdo, financiamento publicitário ou exploração comercial dos cadastros dos clientes, Bolaño (2000) diz que se trata da mesma lógica das indústrias culturais em geral: de criação da mercadoria audiência.

De acordo com Bekemball et al. (2012, p. 5):

É claro a tendência dos mais jovens em buscar a notícia em portais na internet de que no jornal do pai que está fixado na mesa. E talvez daqui a algum tempo todos preferirem ler a notícia na versão on-line do jornal, estará como certo o fim de uma história de mais de 400 anos, o jornal irá acabar, porque uma das muitas características que identifica o jornal é a sua publicação no papel.

3 METODOLOGIA

O estudo realizado nesta monografia foi fundamentado numa pesquisa bibliográfica, observações de campo e entrevistas com gerentes da organização analisada, visando compreender o cenário de transição de mídias em uma empresa de comunicação, e os impactos causados no gerenciamento de projetos.

O objeto de estudo foi o jornal Gazeta do Povo, situado na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, Brasil, fundado em 1919 e atuante até os dias de hoje através da mídia impressa e online.

Foi observada no trabalho a transição de mídias pela qual o jornal, bem como a exemplo de outros jornais no mundo, esta passando, onde a mídia impressa tem compartilhado espaço com a mídia online. Também as metodologias de gerenciamento de projetos utilizadas pela empresa até o momento da mudança de mídias, e as adaptações, alternativas e metodologias empregadas após a mudança para o gerenciamento de projetos, de maneira a atender a nova realidade organizacional.

A observação de campo foi efetuada de forma participante, pelo fato de que o observador desempenha uma função no contexto do estudo. Também faz parte do objeto de pesquisa, uma vez que interage com os envolvidos no processo e encontra-se inserido no cotidiano da empresa estudada visando um melhor entendimento e compreensão do funcionamento da organização.

Conforme apresentado por Yin (2001, p. 17):

O estudo de caso é um método qualitativo que pode ser usado para responder questionamentos do tipo "como" e "por que", buscando entendimento de algum fenômeno que não pode ser estudado fora de seu contexto real, contemporâneo, é a investigação de uma situação específica e a intenção é auxiliar no processo de tomada de decisão.

Também citado por Yin (2001) o estudo de caso pode ser utilizado para o estudo de gestão e quando se têm uma alta variedade de relacionamentos e fatores que podem ser observados.

De acordo com Ventura (2007, p. 3):

A segunda fase é a coleta de dados que geralmente é feita com vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc. Há uma pluralidade de procedimentos que podem ser incorporados.

Ainda segundo Ventura (2007, p. 4):

Quanto às aplicações do estudo de caso, são muitas e variadas. São de grande utilidade em pesquisas exploratórias e comparadas. Como toda pesquisa apresenta vantagens e limitações na sua aplicação, merecendo o cuidado necessário quando buscar generalizações. Em nenhum momento, o pesquisador deverá desprezar, em busca da simplificação, o rigor científico necessário para sua validação.

No estudo de caso realizado neste trabalho foram feitas observações de campo devido ao contato do observador com o ambiente estudado, facilitando assim a coleta de informações a respeito da transição de mídias ocorrida na empresa estudada. Também terá contribuição ao estudo a participação do observador nos processos de gerenciamento de projetos e seu papel nos projetos da organização.

Para Yin (2001, p. 116):

A observação participante é uma modalidade na qual o observador não é apenas um observador passivo, pois está inserido no contexto e pode fazer parte dos eventos que estão sendo estudados. Porém também apresenta alguns problemas, como manipulação de eventos importantes ou possíveis pontos de vista tendenciosos que possam ser produzidos pelo observador.

Serão utilizadas entrevistas no levantamento de dados do trabalho, visando retratar de maneira mais próxima o contato das áreas da empresa com o gerenciamento de projetos, também com o o contexto de mudança de mídias ao qual o estudo se propõe e as informações a respeito das perspectivas pessoais dos entrevistados para com as mudanças.

De acordo com Yin (2001, p. 94):

A natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não colaborar totalmente, o autor enfatiza as principais tarefas ao coletar dados, esses procedimentos podem variar de acordo com o tipo de pesquisa:
Obter acesso a organizações ou entrevistados-chave.
Possuir material suficiente quando estiver em campo.
Desenvolver um procedimento para pedir ajuda e orientação, se necessário for, de outros pesquisadores ou colegas de outros estudos de casos.

Estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados que se espera que sejam concluídas em períodos especificados de tempo e cumprir esse escopo.

Preparar-se para acontecimentos inesperados, incluindo a mudança e a indisponibilidade dos entrevistados, bem como na alteração da motivação do pesquisador do estudo de caso.

Ao que diz respeito ao relatório do estudo de caso, Yin (2001) apresenta que ele deve ser produzido seguindo três etapas sendo, respectivamente, uma sobre a tática geral da inicialização do desenvolvimento do estudo, outra da manutenção do anonimato dos envolvidos e uma terceira onde há a descrição do processo de revisão, aumentando assim a validade da produção do estudo de caso.

4 LEVANTAMENTO DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Aspectos Gerais

Os processos de gerenciamento de projetos quando tratados exclusivamente para o meio impresso seguiam uma sequência que se assemelha a metodologia tradicional de gestão de projetos, seguindo o seguinte processo:

- 1) Iniciação, efetuada com a identificação de pauta da edição;
- 2) Planejamento, feito pela definição dos conteúdos a serem produzidos;
- 3) Execução, onde as pesquisas e desenvolvimento dos materiais noticiosos são feitos;
- 4) Monitoramento e Controle, efetuado durante o planejamento e a execução, visando o alinhamento com a pauta e o cumprimento dos prazos e definições, permitindo correções e alinhamentos em tempo;
- 5) e Encerramento, com a reunião dos materiais produzidos e o fechamento da edição.

Quando analisados os processos de gestão de projetos voltados totalmente para a mídia online eles são próximos das metodologias ágeis de gerenciamento de projetos e seguem o processo a seguir:

- 1) Visão, efetuada com a identificação da pauta do dia e fatos ocorridos em tempo real;
- 2) Especulação, onde é feita definição das tarefas de produção a serem executadas, processo que é executado diversas vezes conforme as novas visões surgem;
- 3) Exploração, sendo a execução e produção dos conteúdos noticiosos definidos na especulação, feita com acompanhamento e *feedback* constante e também maior autonomia dos envolvidos para o desenvolvimento e maior responsabilidade sobre o material produzido;
- 4) e Adaptação, feita durante a fase de Exploração, visando verificar e manter o alinhamento entre o que foi planejado na fase de

Especulação e também o que está sendo produzido nesta fase, acrescentando quando necessário as novas visões que surgem e retomando a fase de Exploração conforme necessário.

A fase de Encerramento da gestão ágil de projetos não se aplica ao modelo de gestão na produção de conteúdos para a mídia online por ser um processo contínuo e sem término definido, no entanto é efetuada a disseminação de conhecimentos e experiências adquiridos no decorrer do processo.

4.2 Dados

O estudo teve suas observações de campo efetuadas no ambiente da empresa através da análise dos processos pela posição em que o observador se encontra inserido, permitindo a validação e o dos aspectos levantados com a pesquisa.

As observações feitas pelo pesquisador foram confrontadas e comprovadas mediante um processo de entrevistas realizadas com profissionais que exercem cargos gerenciais na Organização. Para o caso escolheu-se os gerentes de áreas da Gazeta do Povo, pois estes estão diretamente ligados as tomadas de decisões corporativas, tendo portanto, visão estratégica para análise dos impactos que se estudou na pesquisa.

Foram efetuadas entrevistas com um grupo representativo de 33,33% dos 15 gerentes do jornal, levando a posicionamentos muito semelhantes e a informações importantes, os quais são apresentados adiante.

Área de Conhecimento	Ordem de Impacto				
	1º	2º	3º	4º	5º
Gerenciamento de Integração	5	2	1	1	1
Gerenciamento de Escopo	1	1	2	3	7
Gerenciamento de Tempo	3	3	6	6	8
Gerenciamento de Custos	8	4	3	8	6
Gerenciamento da Qualidade	7	9	7	2	9
Gerenciamento de Recursos Humanos	2	6	5	7	3
Gerenciamento das Comunicações	4	5	9	5	2
Gerenciamento de Riscos	6	7	8	4	4
Gerenciamento de Aquisições	9	8	4	9	5

Tabela 1: Tabela com resultados das entrevistas relacionados às áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos com sua ordem de grau de impacto do maior para o menor (1 a 9).

A Tabela 1, apresentada acima, foi gerada com base nos preenchimentos efetuados pelos entrevistados. Foram apresentadas a eles as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos apontadas pelo Guia PMBOK e solicitado que enumerassem ordenadamente as áreas de conhecimento em que puderam observar maiores impactos, com a mudança da mídia impressa para a mídia online, dentro dos projetos de suas áreas de atuação.

Transpondo as áreas apontadas como mais impactadas pelos entrevistados podemos obter o seguinte gráfico.

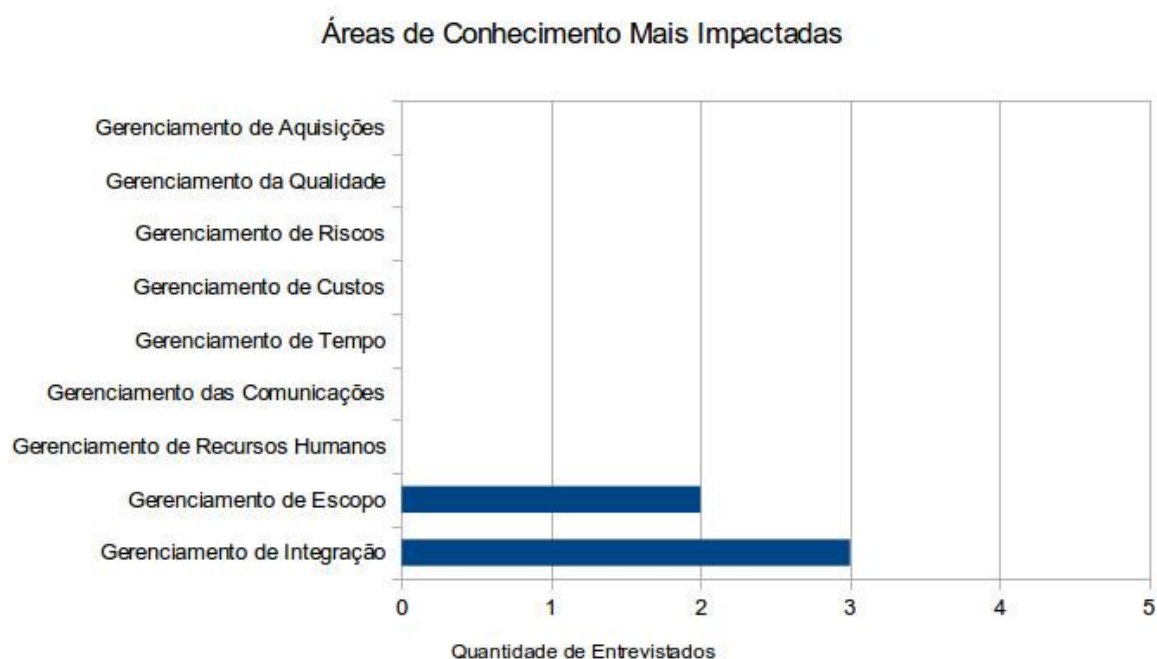


Figura 2: Gráfico com áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos mais impactadas na visão dos entrevistados.

Conforme pode ser observado no gráfico da Figura 2 acima, as duas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos mais impactadas, segundo os entrevistados, nos projetos de suas áreas foram a de Gerenciamento de Escopo e de Gerenciamento de Integração.

4.3 Análise de Resultados

Das observações feitas e da análise das entrevistas, pode-se levantar pontos que contextualizam os eventos que ocorrem na transição de mídias, dos quais relata-se:

- 1º.) A visualização da mudança da mídia impressa para a online como algo positivo, isto devido ao fato de trazer novas fontes de receitas para a organização, mesmo que inicialmente em menor escala que no modelo impresso. Também a importância de um novo canal de audiência e contato com o consumidor do jornal, trazendo um novo produto para a empresa e a opção de trabalhar com outros formatos de conteúdos e notícias. Em contrapartida há a necessidade de grandes investimentos para a consolidação do novo modelo, devido ao custo da mudança e também da

operação jornalística em geral, e também um aumento na concorrência devido a mídia online possuir maior quantidade de opções alternativas ao consumidor.

- 2º.) A mudança de mídias não ser algo definitivo, tendo a coexistência dos dois modelos de trabalho, impresso e online, que devem ser trabalhados juntos por um grande período, havendo uma adaptação do modo de trabalho do jornal impresso visando sua continuidade. Entretanto haverá uma diminuição com o passar do tempo na circulação e abrangência da mídia impressa, levando ela a ser consumida por um público menor e mais seletivo, sendo seu futuro algo a ser definido pelas próximas gerações de consumidores, os melhoramentos e inovações na experiência do usuário e o a produção de conteúdo diferenciado.
- 3º.) A dificuldade de aceitação da mídia online, devido a falta de confiança na novidade, algo que gera uma necessidade muito grande de adaptações na organização e na cultura das pessoas para compreender o novo modelo de trabalho, devido a velocidade com que o novo modelo é trabalhado e o tempo de vida do que é produzido para ele. Mas também há uma melhora na flexibilidade de trabalho devido aos novos processos e uma viabilização de novas e melhores métricas, que visam compreender o comportamento dos consumidores, o alcance do material produzido, a aceitação do produto e, devido a isso, um melhor controle da qualidade. Junto a isto o advento da mídia online de forma mais abrangente trás uma receita que passa a suprir as quedas de faturamento vislumbradas na mídia impressa.
- 4º.) O fato da mudança de mídias afetar os projetos das áreas da empresa de diversas formas, primeiramente pela necessidade de justificar melhor o desenvolvimento de projetos para adquirir aprovação, isto pela falta de maturidade da corporação em compreender o modelo online. Também a limitação de recursos, e em alguns casos a necessidade de novos investimentos, para atender a produção focada tanto para a mídia impressa quanto online, algo que ampliou o escopo dos projetos desenvolvidos. O escopo também se tornou um item mais delicado e complexo de ser definido

durante as fases de levantamento de requisitos e de planejamento dos projetos, com isso muitas vezes não são consolidados de forma clara e geram uma demanda constante de alterações, acréscimos e reduções de elementos que o envolvem. Tudo isto ainda trouxe uma nova realidade de relacionamento e alinhamento entre as áreas da organização e envolvidas nos projetos, que passaram a trabalhar em diversos projetos simultaneamente e em colaboração com outras áreas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das observações, entrevistas e dados levantados neste estudo a mudança da mídia impressa para a online ainda se encontra em um momento de transição, possuindo como horizonte futuro uma queda significativa na circulação do meio impresso, mas com uma continuidade mesmo que para um menor grupo de consumidores.

Os projetos da Gazeta do Povo são afetados diretamente pela troca do modelo em diversos pontos e áreas da gestão de projetos, onde pode ser identificado maiores impactos nas áreas de gerenciamento de integração e de escopo, visivelmente afetadas nos projetos de todas as áreas da empresa.

No contexto do gerenciamento de integração do projeto há a dificuldade para a execução de uma melhor consolidação e unificação das ações integradoras dos projetos, também no que diz respeito a atender os requisitos e suprir as necessidades e expectativas das partes interessadas e envolvidas, é necessário despender esforços nas decisões sobre alocações de recursos, efetuar concessões entre objetivos e alternativas conflitantes.

Ao que diz respeito ao gerenciamento de escopo do projeto, existem falhas nos processos de definição do trabalho necessário ao desenvolvimento dos projetos, existe um crescimento no tamanho do escopo, e conseqüentemente no esforço necessário para a execução, em decorrência da necessidade de convergência das mídia impressa e online em paralelo. Portanto devem ser otimizados os procedimentos utilizados no levantamento de requisitos, definição de escopo e controle, viabilizando a entrega de projetos atendendo aos requisitos e também atendendo as demandas constantes de mudança causadas pela velocidade do negócio, que foi afetada com a mudança do modelo de mídia.

6 REFERÊNCIAS

Ambler, Scott W.. **Modelagem Ágil – Práticas eficazes para a Programação eXtrema e o Processo Unificado**. 355p, 2002.

Arnt, Hérís. **Do jornal impresso ao digital: novas funções comunicacionais**. Salvador, 2002. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/1afd5a712c7cd14a1199a27ab1defe9c.pdf>. Acesso em 14/08/2013.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 7190 – Gerenciamento de Projetos**. 2012. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/136145666/ABNT-NBR-21500-2012-Gerenciamento-de-Projetos-Rascunho>. Acesso em 13/08/2013.

Beck, K. et al. **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em <http://www.agilemanifesto.org>. Acesso em: 13/08/2013.

Bekemball, José Flank et al. **Crise no Jornal Impresso: Análise de como as mudanças nos hábitos de leitura tem influenciado**. Recife, PE, 2012. Disponível em http://www.academia.edu/3272469/CRISE_NO_JORNAL_IMPRESSO_ANALISE_DE_COMO_AS_MUDANCAS_NOS_HABITOS_DE_LEITURA_TEM_INFLUENCIADO. Acesso em 13/08/2013.

Canavilhas, João Messias. **Considerações gerais sobre jornalismo na web**. Laboratório de Comunicação e Conteúdos Online, Covilhã, 2001. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-webjornal.pdf>. Acesso em 14/08/2013.

Codas, Manuel M. Benitez. **Gerência de projetos - uma reflexão histórica**. Revista de Administração de Empresas, Vol. 27 no.1, São Paulo, 1987. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000100004&script=sci_arttext. Acesso em 13/08/2013.

Mannarino, Marcus Vinicius Rodrigues. **O Papel do Web Jornal: Veículo de Comunicação e Sistema de Informação**. Porto Alegre, RS, EDIPUCRS, 103p, 2000.

Marçal, Ana Sofia Cysneiros. **SCRUMMI: Um processo de gestão ágil baseado no SCRUM e aderente ao CMMI**. Fortaleza, CE, 2009. Disponível em <http://www.cin.ufpe.br/~if720/downloads/SCRUMMI%20-%20AnaSofia.pdf>. Acesso em 13/08/2013.

Martins, José Carlos Cordeiro. **Técnicas para Gerenciamento de Projetos de Software**. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 465p, 2007.

Mielniczuk, Luciana. **Características e implicações do jornalismo na Web**. Trabalho apresentado no II Congresso da Associação Portuguesa de Comunicação (SOPCOM). Lisboa, 2001. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/5d6d9e69877533cc49e8c07def88e611.pdf>. Acesso em 13/08/2013.

Mountain Goat Software. **Scrum**. Disponível em <http://www.mountangoatsoftware.com/agile/scrum>. Acesso em 13/08/2013.

Pereira, Paulo; Torreão, Paulo; Marçal, Ana Sofia. **Entendendo Scrum para Gerenciar Projetos de Forma Ágil**. Revista Mundo PM, Recife, PM, 2007. Disponível em <http://www.siq.com.br/DOCS/EntendendoScrumparaGerenciarProjetosdeFormaAgil.pdf>. Acesso em 13/08/2013.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 4ª Edição. Atlanta, EUA: Project Management Institute, 337p, 2008.

Soares, Michel dos Santos. **Metodologias Ágeis Extreme Programming e Scrum para o Desenvolvimento de Software**. Minas Gerias, MG, 2004. Disponível em <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/download/146/38>. Acesso em 13/08/2013.

Souza, Danielle A. **A internet como suporte jornalístico em Aracaju: adaptação dos jornais impressos à nova realidade tecnológica e econômica da mídia**. Aracaju, 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo) – Centro de Artes, Universidade Federal de Sergipe, Aracaju. Trabalho disponível em <http://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/284/278>. Acesso em 14/08/2013.

Vargas, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos - Estabelecendo diferenciais competitivos**. 6ª edição. Rio de Janeiro, RJ, 250p, 2005.

Ventura, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Revista SOCERJ, Rio de Janeiro, RJ, 2007. Disponível em http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf. Acesso em 14/08/2013.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** 2ª Edição. Editora Sage Publications, Inc.e Artmed Editora LTDA, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Exemplo de formulário de entrevista sobre mudança de mídias e impactos na gestão de projetos.

- 1. Com relação a mudança da mídia impressa para a online, você enxerga como algo positivo para o negócio do jornal?**

- 2. Você acredita na troca de mídias como algo definitivo ou que os dois modelos serão trabalhados em paralelo?**

- 3. Qual sua área de atuação e qual o impacto pôde observar nela com o crescimento do jornalismo online?**

- 4. Os projetos de sua área foram afetados pela mudança? De que forma?**

- 5. Considerando as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos listadas abaixo, enumere por ordem de grau de impacto que elas sofreram nos projetos de sua área com a mudança de mídias:**

Área de Conhecimento	Ordem
Gerenciamento de Integração	
Gerenciamento de Escopo	
Gerenciamento de Tempo	
Gerenciamento de Custos	
Gerenciamento da Qualidade	
Gerenciamento de Recursos Humanos	
Gerenciamento das Comunicações	
Gerenciamento de Riscos	
Gerenciamento de Aquisições	