

A Gestão Arquivística em Projetos

Ricardo Mello, MSc, PMP rcmello@ufba.br

Resumo

Este trabalho tem por finalidade discutir os princípios arquivísticos e sua correlação com a metodologia de gerenciamento de projetos no âmbito do PMBOK. Apresenta os pilares que fundamentam a teoria arquivística e sugere instrumentos da gestão documental para nortear a prática dos gestores e das estruturas de suporte. Avalia a relevância de se dispor de técnicas e metodologias de gestão de documentos para a preservação dos registros como boa prática no controle dos registros em projetos.

Palavras-chave: PMO, Gestão de Projetos, Arquivística, Gestão Documental.

1. Introdução

O Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) aponta como válido o controle de todo registro gerado ao longo do ciclo de vida de um projeto. Incluem-se como ativos organizacionais neste contexto toda a documentação reunida relacionada às principais áreas de gestão, como os arquivos de planos do projeto (escopo, custo, cronograma, linhas de base, diagramas de rede, entre outros).

Os registros informacionais possibilitam o acúmulo de conhecimento e, por conseguinte, a construção de saberes. A existência de parâmetros para se apreciar os arquivos é, no entanto, cabível de discussão, uma vez que nem todos os princípios arquivísticos são compreendidos pelos gestores de projetos e pelas instâncias responsáveis pela guarda e preservação dos dados, como ocorre com o Escritório de Projetos (*Project Management Office* – PMO).

A maior dificuldade de se pensar nos arquivos como função estratégica reside não apenas em elementos de cunho estrutural dos Escritórios de Projeto, mas na própria percepção do referencial estratégico que a gestão arquivística possui para os profissionais que trabalham em projetos.

Este trabalho visa aproximar os conceitos apregoados pelo PMBOK com os difundidos pela teoria arquivística, de forma a proporcionar uma melhor utilização, recuperação e preservação dos dados nas unidades informacionais de projetos.

2. Gestão Documental em Projetos

Os arquivos possuem função estratégica por salvaguardar aspectos operacionais e administrativos. Ao se viabilizar o resgate de experiências aprendidas em iniciativas passadas, favorecem o desempenho das atividades atuais e o planejamento diligente das ações futuras. A preservação da memória é útil, pois viabiliza o contínuo aprendizado organizacional.

O Escritório de Projetos é um elemento-chave neste processo de disseminação de conhecimento, como defendem Boto et al (2006). Entre as atribuições mais comuns ao PMO estão a condução, planejamento, organização e o encerramento administrativo das atividades. Considerado como um repositório central, o PMO tem como função o compartilhamento de lições aprendidas entre os membros da organização e a guarda de registros dos projetos.

A gestão de documentos, quando efetivamente implantada em um PMO, possibilita entre outros benefícios, o acesso seguro à informação, proporcionando ganhos de tempo e recursos na recuperação, manutenção e guarda dos registros organizacionais.

Todavia, a natureza transitória e célere que caracteriza o projeto como iniciativa empresarial, com etapas bem delineadas e em circunstâncias cada vez mais voláteis, pode oportunizar o negligenciamento da gestão de documentos, sob o pretexto de inexistir condições favoráveis para a preservação da memória.

Entre os variados riscos decorrentes da elisão de registros históricos dos projetos estão:

- a) variabilidade de procedimentos gerenciais;
- b) aumento da tensão entre os membros da equipe, eclodindo em conflitos disfuncionais;
- c) necessidade de maior tempo para pesquisa e simulação de resultados;
- d) aumento da incidência de contendas legais;
- e) baixa qualidade no planejamento e das ações gerenciais e;
- f) recrudescimento de estimativas imprecisas.

Destarte, o próprio PMBOK enseja a preservação e manutenção em arquivo dos registros ao longo das diversas etapas do ciclo de vida do projeto, mas sem apreciar amiúde outros aspectos de cunho arquivístico. Neste ponto, cabe a caracterização do arquivo e sua inter-relação com as atividades produtivas ao longo do ciclo de vida dos projetos.

3. Prática Arquivística

Segundo Negreiros et al (2008), a arquivologia tem quatro prioridades com relação à produção, uso e armazenamento de documentos:

1. o documento como prova de um ato ou fato, e de suas repercussões administrativas, fiscais e legais;
2. os usuários e os usos que fazem da informação;
3. a preservação, o acesso e a recuperação da informação;
4. a segurança e o sigilo da informação.

Essas premissas são cruciais, uma vez que caracterizarão o tratamento a ser dado pelos produtores, usuários e mantenedores ao conjunto de documentos gerados. É tarefa da equipe de projetos, pois, atuar na gestão documental como um agente do ciclo comunicacional e do controle de registros, estando o gerente à frente da produção e da guarda dos dados.

Bernardes (1998) conceitua a gestão de documentos como sendo o:

Conjunto de medidas e rotinas que garante o efetivo controle de todos os documentos de qualquer idade desde sua produção até sua destinação final (eliminação ou guarda permanente), com vistas à

racionalização e eficiência administrativas, bem como à preservação do patrimônio documental de interesse histórico-cultural. (p.11).

Spanhol et al (2009) defende a necessidade de se dispor de métodos, técnicas e ferramentas para se gerenciar as comunicações e de contar com tecnologias para se eficaz e eficientemente controlar os registros de projetos.

Esquemáticamente, a gestão documental observa um ciclo de vida, dividido em três estágios, com base na idade de produção, no manejo e na destinação do documento. Dá-se o nome de teoria das três idades o sequenciamento disposto a seguir:

- **1ª Idade – Arquivo corrente:** corresponde a documentos administrativos, ainda vigentes, muito consultados e de acesso restrito ao produtor.
- **2ª Idade – Arquivo intermediário:** são documentos em final de vigência, raramente consultados, e que aguardam a destinação final.
- **3ª Idade – Arquivo permanente:** documentos que perderam a vigência, mas possuem valor histórico. Ficam sob a guarda de uma unidade de armazenamento central, longe do produtor.

Todos os setores e profissionais do projeto devem participar das discussões para prover orientações quanto à valoração de cada documento, do seu período de guarda e eliminação. O papel do PMO, nesta condição, é de servir de intermediador, colaborando no processo de construção do arquivo com base na legislação específica para cada empreendimento e ajustando o interesse em preservar a memória dos diversos projetos.

Contudo, a inexistência de respaldo legal, em certas circunstâncias, compele à guarda sistemática de todo e qualquer documento, sem que exista a devida avaliação pautada em critérios objetivos. Dada inexistência de um prazo fixo nem, tampouco, base jurídica única, é, pois, função do PMO integrar o conhecimento dos setores em busca de um padrão organizacional para o controle, ordenamento e manutenção dos registros.

Roncaglio et ali (2004) afirmam que é comum se utilizar de um ou mais métodos de arquivamento, sendo os mais frequentes os classificatórios por assunto, secundariamente seguidos pela classificação por ordem alfabética, cronológica ou geográfica.

Assim como ocorre com o estabelecimento do prazo prescricional e do valor intrínseco dos documentos, não há um método mais acertado para se referendar, ressalva (LOPES, 2004). A escolha do método de arquivamento é uma das etapas do ciclo documental mais relevantes, sendo escolhida em função da natureza das operações e dos registros produzidos.

A prevalência de uma metodologia em detrimento de outras requer uma harmonização do conhecimento sobre os registros que serão produzidos ao longo do projeto e a estruturação, intersetorialmente, de ações coletivas com vistas à ordenação de documentos a partir da sua fonte geradora.

Este princípio, da proveniência, é o primeiro da prática arquivística e que serve para caracterizar um conjunto de documentos como arquivo. Além deste, Belloto (2002) cita também:

- **Organicidade:** capacidade dos arquivos espelharem a estrutura, funções e atividades da entidade produtora/acumuladora.
- **Unicidade:** conservação do caráter único dos documentos, em função do momento em que foram produzidos, independente da forma, gênero, tipo ou suporte no qual foram gerados.
- **Indivisibilidade** ou **integridade:** possibilidade de se preservar os fundos de arquivo sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não autorizada ou adição indevida.
- **Cumulatividade:** os documentos são acumulados ao longo das ações, contínua e progressivamente.

Rodrigues (2006) explica que os princípios arquivísticos servem a três propósitos elementares: estabelecer “a singularidade do produtor do arquivo, a filiação dos documentos às ações que promovem a missão definida e a dependência dos documentos dos seus pares”. Outrossim, é boa prática se estabelecer como indexador para os registros, o projeto no qual o documento foi originado e, secundariamente, o cliente a quem se destina. O PMO, através de instruções normativas, deve estabelecer parâmetros para que a prática torne-se difundida entre os produtores de documento ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos.

Em decorrência de uma variedade de propostas de metodologias e técnicas arquivísticas, serão mencionados a seguir os macroprocessos de gestão documental em consonância com o Conselho Internacional de Arquivos (*International Council on Archives - ICA*) e com o Conselho Nacional de Arquivos (Conarq).

I – Identificação

A primeira iniciativa do PMO deve ser a de identificar a tipologia, a autoria e a quem se destinam os documentos gerados no decorrer do projeto. A triagem especificativa é precisa para se conferir uma unicidade ao registro em relação a possíveis cópias, bem como a singularidade em relação aos demais registros coletados.

Assim, tipicamente, uma cópia de uma Estrutura Analítica de Trabalho será identificada pelo gerente de projetos contendo minimamente, a data de elaboração, o nome do cliente, a versão do documento, entre outros metadados que viabilizem a distinção deste em relação ao acervo sob a guarda do PMO.

Os dados descritivos de um documento são denominados de metadados, como explana Negreiros et al (2008):

elementos para a descrição, que servirão tanto ao suporte, ou seja, o meio pelo qual o documento é disposto, quanto ao conteúdo (...). Cabe aos metadados, portanto, preservar a proveniência do documento (...); recuperar a sua relação

orgânica e seu contexto de produção; definir os responsáveis (pessoas físicas ou jurídicas) pela produção do item; e descrever sinteticamente o conteúdo.

A identificação é uma etapa essencial, na medida em que possibilita apreender os princípios arquivísticos e, por conseguinte, a adoção das boas práticas.

Como metadados de documentos de projetos, podem ser utilizadas as seguintes entradas:

- Projeto: título do projeto no qual foi gerado.
- Cliente: referendar o cliente principal atendido no projeto.
- Tipo de documento: planilha, texto, audiovisual, dentre outros.
- Data de criação: recomenda-se estabelecer um padrão para o formato da data, a fim de se evitar confusões quando se tratar de organizações transnacionais.
- Versão do documento: uma fácil identificação será provida pelo produtor do registro, em consonância com os parâmetros organizacionais, para se facilitar o rastreamento e o arquivamento.

Após a identificação dos registros é recomendada a classificação dos documentos produzidos nos projetos.

A etapa de classificação corresponde à análise dos documentos com base nos prazos previamente estabelecidos para a guarda e destinação dos registros. O propósito da classificação é levantar os documentos de maior uso, frequência e de importância histórica, de tal forma que possa existir a redução da massa documental através da eliminação daqueles registros desprovidos de maior relevância após determinado período de tempo.

A triagem é benéfica, uma vez que possibilita maior rapidez na recuperação dos documentos em arquivo, a melhor conservação para os registros permanentes, e a redução dos custos com a manutenção dos dados.

Para que exista um descarte ou eliminação de documento é necessário o estabelecimento prévio de critérios baseados em valores atribuídos aos diversos registros, de acordo com o seu conteúdo e com os dados neles contidos. Entendem-se como valores os de caráter probatório, de prova, e o informacional.

Não raro, os registros de caráter probatório, como os documentos fiscais, são os mais propensos à eliminação após o decurso do prazo prescricional, salvo os casos de salvaguarda objetiva para a preservação histórica de um determinado projeto.

A importância e o ciclo de vida dos documentos necessitam ser discutidos pela gerência de projetos e a estrutura organizacional, através do PMO, consolidando-se no instrumento intitulado de Tabela de Temporalidade (TTD).

A TTD possibilita a distinção dos documentos que terão a guarda temporária dos permanentes, ao exibir os períodos de transferência, recolhimento e eliminação. É representativo da política para os arquivos sendo, pois, objeto de construção coletiva entre os setores da organização.

No quadro a seguir, tem-se um exemplo meramente ilustrativo e passível de redefinição, de acordo com a realidade de cada projeto e de cada estrutura organizacional:

Quadro 1 – Amostra de Tabela de Temporalidade

Séries Documentais Assunto	Guarda Temporária		Destinação Final	Observações
	Unidade Produtora	PMO		
Termo de abertura	Até o encerramento	1 ano	Eliminação	Eliminação através de triturador pelo PMO.
Plano de Projeto	Até o encerramento	3 anos	Guarda Permanente	Acolher apenas registros em formato digital
Licenças ambientais	Até o encerramento	5 anos	Guarda Permanente	Acesso restrito as partes interessadas.
Relatório de Inspeção Semanal	Até o encerramento	-	Eliminação	Manter em arquivo pelo menos as duas últimas versões antes do descarte através de triturador.
Contratos com Fornecedores	Até o encerramento	5 anos	Guarda Permanente	Digitalizar documentos contendo assinaturas. Acesso restrito. Transporte somente autorizado pelo departamento jurídico e do PMO através de instrumento próprio.
Entrevistas e Reportagens	1 ano	2 anos	Eliminação	Os documentos cujas informações reflitam a política da empresa são de guarda permanente. Eliminação simples pelo setor da guarda temporária.
Relatórios técnicos de viagens	Até a aprovação das contas	-	Eliminação	Os relatórios estarão classificados no assunto correspondente ao seu conteúdo, cujos prazos e destinação estão estabelecidos nesta tabela. Descarte por incineração por parte do autor do documento.

Vale frisar que os elementos dispostos na TTD são os mínimos recomendados pelo Conarq, podendo sofrer alterações conforme a realidade de cada contexto organizacional.

A discussão sobre as condições e responsabilidade sobre o transporte, guarda e eliminação dos documentos precisa ser clara, não sendo única atribuição do PMO. Esse processo fica muito evidente no caso de se trabalhar com o gerenciamento eletrônico de documentos, o que requer a ponderação de aspectos associados à migração de suportes, transferência de mídia e a obsolescência tecnológica (NEGREIROS et al, 2008)

Até esta etapa, os procedimentos arquivísticos descritos são de corresponsabilidade da equipe responsável pela geração dos registros e de outras relacionadas ao suporte à produção. Na sequência, serão abordadas as funções exclusivas da gestão documental do PMO, extensivas a outros órgãos de apoio.

II – Avaliação

A etapa de classificação corresponde à análise dos documentos com base nos prazos previamente estabelecidos para a guarda e destinação dos registros. Insere-se nesta a

triagem com base na legislação, separando os documentos considerados de teor histórico dos investidos apenas de valor transitório, passíveis de eliminação.

Dentre os benefícios advindos da avaliação propostos por Bernardes (1998), consideram-se a redução da massa documental, o incremento da eficiência administrativa, a liberação do espaço físico e a racionalização do fluxo informacional.

A função avaliativa reforça a premência de se classificar os documentos sistematicamente, pautando-se em parâmetros objetivos, o que evita a subjetividade e a visão particularizada sobre a manutenção de um determinado item documental em arquivo.

Como se observa, a TTD é instrumento fundamental para a gestão arquivística. Para seu desenvolvimento é preciso que PMO firme uma base de entendimento entre todos os agentes organizacionais, previamente ao início de qualquer ação emanada do projeto.

Após a avaliação, são determinados os métodos de arquivamento, o sequenciamento das operações organizativas com vistas à organização da massa documental. Como produto, é gerado o *Quadro de Arranjo* ou o *Plano de Classificação*, que têm como finalidade representar as relações hierárquicas e orgânicas entre os registros através de classes.

A distinção entre eles, como explica Gonçalves (1998), refere-se ao ciclo de vida dos documentos: utiliza-se o Quadro de Arranjo para os documentos de caráter permanente e o Plano de Classificação para os de caráter corrente.

Na Figura 1 é exemplificado um plano hipotético de classificação, não abrangente e, portanto, passível de ampliações.

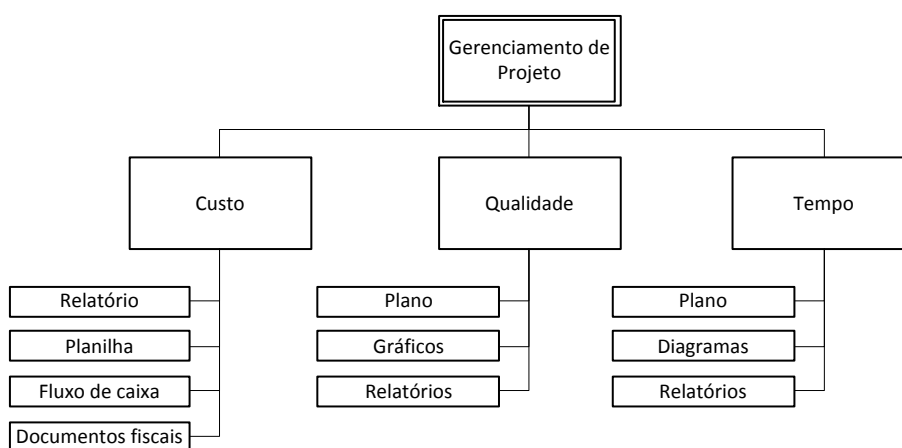


Figura 1 – Exemplo de Plano de Classificação Funcional

Cumprе ressaltar que são admitidas duas possibilidades de representação: ou o inventário das classes funcionais, como ilustrado no exemplo, ou a estrutura administrativa do projeto. Neste caso, ter-se-ia uma construção assemelhada a um organograma, com a diferença de se identificar as séries de documentos gerados no âmbito de cada setor ou departamento.

III – Arquivamento

A etapa derradeira do ciclo arquivístico corresponde à guarda dos documentos com a organização e identificação de cada registro. Entretanto, além da custódia há também a importância de se planejar a conservação, divulgação, preservação e higienização dos suportes informacionais e do ambiente destinado ao arquivamento dos registros.

De âmbito estrutural, constituem-se boas práticas nesta instância as direcionadas à preservação dos documentos até que o seu valor primário seja atingido, o que corresponde ao máximo prazo para acesso e uso do documento. Igualmente, faz-se necessário o estudo de alternativas de migração das informações contidas para outros suportes e espaços de armazenagem, como a digitalização de documentos e a criação de repositórios para replicação de dados.

Os documentos podem ficar dispostos ou não em um repositório central. Urge ao PMO, porquanto, coletar metadados dos documentos gerados por cada produtor de informação e desenvolver instrumentos para a pesquisa, acesso e recuperação dos originais através de uma rede colaborativa.

Além disso, são competências subsidiárias do departamento a disseminação da informação, as condições de custódia, a tecnologia mediadora de acesso e, fundamentalmente, o estabelecimento da política de arquivamento.

4. Conclusão

Neste estudo buscou-se elucidar os principais aspectos na gestão documental e a aplicação de procedimentos consolidados na Arquivologia no gerenciamento de projetos.

De posse dos conceitos apreciados, pode-se compreender a função básica de um arquivo como vetor do fluxo informacional e sua inserção nos processos gerenciais. Destacou-se também o papel desempenhado pelo PMO na gestão documental e os benefícios advindos à organização pela adoção dos procedimentos arquivístico consolidados.

Sendo fluxo informacional no gerenciamento de projetos contínuo e de alcance maior ao encerramento administrativo, um novo olhar aprimorado sobre o controle dos registros é devido. Assim, cabe ao PMO estar na vanguarda, aglutinando esforços para fazer prevalecer a excelência administrativa entre a equipe de projetos, preservando não somente aspectos técnicos, mas aqueles que estão envoltos em uma grande subjetividade.

Como desafio entretantes, enseja-se a mudança de percepção dos atores organizacionais para colaborar na construção de arquivos; não enquanto mero repositório, mas na direção de um núcleo empresarial representativo da memória, das experiências e da dinâmica empreendedora.

Referências Bibliográficas

ARQUIVO NACIONAL. *Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos*. Rio de Janeiro: 1995. 49p. (Publicações Técnicas, 47).

BELLOTTO, Heloísa Liberalli. *Arquivística - objeto, princípios e rumos*. São Paulo: Associação dos Arquivistas de São Paulo, 2002.

BERNARDES, I. *Como avaliar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. Disponível em: http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/texto_pdf_10_Como_Avaliar_Documentos_de_Arquivo.pdf. Acesso em 04 de maio de 2010

BOTO, E.; CASTRO FILHO, J.; CAVALCANTI, L. PMO Estratégico: agregando vantagens competitivas sustentáveis. In: I Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos. Florianópolis 29 a 31 de março de 2006. *Anais...* . CD-ROM.

GONÇALVES, J. *Como classificar e ordenar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998. Disponível em: http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/texto_pdf_11_Como_Classificar_e_Ordenar_Documentos_de_Arquivo.pdf. Acesso em 04 de maio de 2010

LOPES, U. Arquivos e a organização da gestão documental. *Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 8/9, p. 113, 2003/2004. Disponível em: <http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/download/412/524>. Acesso em 25 de maio de 2010.

NEGREIROS, L.; DIAS, E. A prática arquivística: os métodos da disciplina e os documentos tradicionais e contemporâneos. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.13, n.3, p. 2-19, set./dez. 2008.

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach. A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. *Perspect. ciênc. inf.* [online]. 2006, vol.11, n.1, pp. 102-117. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000100009&lng=en&nrm=iso. Acesso em 25 de maio de 2010.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D.; BOJANOSKI, S. Arquivos, gestão de documentos e informação. *R. Eletr. Bibl. Ci. Inf.*, Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2004. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/287/5486>. Acesso em 20 de maio de 2010.

SPANHOL, G.; DOS SANTOS, N. As tecnologias da informação e comunicação e a gestão do conhecimento como apoio ao gerenciamento das comunicações em projetos. *Revista Gestão Industrial*. v. 05, n. 01: p. 43-58, 2009. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/download/206/325>. Acesso em 26 de maio de 2010.

Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK. US, revisão 2008, 4ª ed. Disponível em: <http://www.pmi.org>. Acesso em 04 de maio de 2010.