



Características de um documento arquivístico e sua importância em gerenciamento de projetos

Characteristics of the archival document and its importance in project management

CAMPAGNUCCI, David¹; COSTA FILHO, Lysio Séllos²

david.nucci@icloud.com¹; lysio@seconci-rio.com.br²

¹ Bacharel em Arquivologia; Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

² Engenheiro de Produção, D.Sc.; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Gestão de Projetos;

Produção Documental;

Autenticidade;

Confiabilidade; Gestão de documentos

Keyword:

Project Management;

Documentary Production;

Authenticity; Reliability;

Document Management

Resumo:

O artigo tem por objetivo apresentar conceitos arquivísticos voltados para a área de gestão de projetos. Em crescente ascensão, a área tem se destacado por proporcionar resultados satisfatórios e contribuído com controle dos processos. A partir desse cenário, os documentos arquivísticos produzidos desde o início de um projeto garantem a confiabilidade, integridade e confiabilidade das informações das atividades para o qual foram gerados. O gerenciamento desses documentos permite que as informações sejam disponibilizadas em tempo hábil, garantindo assim a tomada de decisões no decorrer do projeto. Sendo assim, foi possível perceber que embora os conceitos sejam distantes entre as áreas, utilizá-los de forma interligada é capaz de garantir melhores resultados e informações em gerenciamento de projetos.

Abstract

The article aims to present archival concepts applied to project management. In rapid ascension, project management has distinguished itself by delivering satisfactory results and contributing to process control. In this context, archival documents produced from the inception of a project ensure the reliability, integrity, and consistency of the information pertaining to the activities for which they were generated. Managing these documents enables timely access to information, thereby ensuring informed decision-making throughout the project lifecycle. Thus, it was possible to perceive that although the concepts are distant between the areas, using them in an interconnected manner is capable of ensuring better results and information in project management.

1. Introdução

Em razão da produção documental de maneira exacerbada ao longo do tempo, tanto física como digital, pensar sobre técnicas e estratégias de controle e garantia das características dos documentos arquivísticos

tornou-se indispensável. Os documentos que anteriormente possuíam caráter histórico e posteriormente receberam novas funções com caráter administrativo precisavam ser tratados e organizados a fim de cumprirem seus objetivos. Nesse contexto surge a gestão de

documentos, que definida por Indolfo [1] afirma ser:

Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes às atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente. A gestão de documentos é operacionalizada através do planejamento, da organização, do controle, da coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental.

Ao compreender que a gestão de documentos para além de garantir que os documentos arquivísticos mantenham suas características intrínsecas de confiabilidade, autenticidade e unicidade, segundo Indolfo [1] possui os objetivos de garantir que as etapas da gestão documental que englobam a produção, o uso e o destino final dos documentos sejam realizadas de forma eficaz; ser capaz de fornecer o acesso às informações e torná-las disponíveis a tempo hábil; garantir que os documentos arquivísticos, que não possuem mais valor legal, de pesquisa ou burocrático sejam eliminados de maneira correta; auxiliar na conservação dos documentos que foram avaliados e direcionados à guarda permanente para fins de consulta; garantir a utilização correta das ferramentas de gestão documental.

Dessa forma, traçar um paralelo entre essa prática e a gestão e gerenciamento de projetos se torna mais que importante, necessário.

2. Produção documental e arquivo

Ao longo do tempo, os arquivos foram responsáveis por registrarem a memória da sociedade, após adquirirem um caráter administrativo se destacam ao serem capazes de refletir as atividades para o qual foram gerados, garantindo assim caráter de confiabilidade, naturalidade, imparcialidade, unicidade e autenticidade, importantes dentro

dos processos administrativos de qualquer instituição.

De acordo com o Camargo [2], arquivo é definido como “conjunto de documentos produzidos e acumulados por uma entidade coletiva, pública ou privada, pessoa ou família, no desempenho de suas atividades, independentemente da natureza do suporte”. As etapas que envolvem o documento de arquivo se desdobram desde a sua produção, uso até sua destinação final.

3 A importância do documento arquivístico em gerenciamento de projetos

A importância da documentação de todos os processos que compõem um projeto é assunto recorrente no contexto de gerenciamento e constantemente citado pelo PMI.

O Guia PMBOK nos apresenta um conjunto de boas práticas e conhecimentos aplicados em gerenciamento de projetos. Realizar o controle de documentos que comprovem atividades dentro de um projeto auxilia na compreensão dos processos e em todo planejamento, desde a fase inicial até após sua entrega.

Mas, antes de prosseguir é necessário se familiarizar com conceito de projeto amplamente difundido na área de gestão e gerenciamento de projetos. Segundo Vargas [3] projeto é caracterizado por um empreendimento único, que possui uma construção cronológica com início, meio e fim, capaz de alcançar um propósito específico, sendo gerenciado por profissionais capacitados e atentos quanto ao escopo, prazo e recursos utilizados.

Ao assumir que cada projeto é único o documento arquivístico desempenha um papel vital no ciclo de vida desse projeto. A documentação ajuda a estabelecer a base de um projeto e fornece informações importantes para planejamento, execução e controle, sendo responsáveis pelas decisões tomadas, requisitos, prazos e custos, garantindo

transparência e consistência entre os membros da equipe desse projeto.

Para além, a documentação é fundamental para uma comunicação orgânica e eficaz entre todos profissionais e pessoal envolvidas no projeto. No processo do ciclo de vida, a documentação também ajuda a avaliar o progresso, identificar riscos, tomar decisões, ajuda a melhorar a qualidade, a consistência e a integridade do projeto, proporcionando a continuidade e o aprendizado em projetos futuros.

Ao se pensar em um ambiente empresarial é necessário trazer a compreensão sobre os impactos que o não gerenciamento ou a falta de documentação relacionada aos processos em um projeto podem causar, afetando não só financeiramente, mas também o prazo e a qualidade do projeto que deverá ser entregue.

Os riscos atrelados aos projetos são avaliados a partir da possibilidade, grau de impacto e consequências que os envolvem. A gestão desses riscos, por meio dos documentos arquivísticos, por exemplo, oferece a oportunidade de mitigá-los, e a identificação de potenciais benefícios, geralmente relacionados ao tempo, à qualidade e ao custo do projeto. Segundo o PMI [4] (p.65)

Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto. Os riscos identificados podem ou não se materializar em um projeto. As equipes de projeto se esforçam para identificar e avaliar riscos conhecidos e emergentes, internos e externos ao projeto, durante todo o ciclo de vida. [...] O gerenciamento do risco geral do projeto visa manter a exposição ao risco do projeto dentro de um nível aceitável. As estratégias de gerenciamento incluem reduzir as fontes de ameaças, promover as fontes de oportunidades e maximizar a probabilidade de alcançar todos os objetivos do projeto.

Em gerenciamento de projetos, a produção documental é constante, independente do suporte, seja em meio físico

ou digital. O documento arquivístico produzido nesse cenário, por possuir características únicas, é importante na compreensão dos riscos, assim como, das oportunidades que possam surgir no decorrer do projeto.

Um documento arquivístico produzido no início do projeto é o termo de abertura. O termo de abertura é um documento arquivístico que reflete informações a respeito de todo o projeto, desde o gerente ao qual foi designado, suas responsabilidades, autoridade, objetivo, justificativa, escopo, premissas e restrições, refletindo as necessidades e expectativas, incluindo os riscos envolvidos.

Para além do termo de abertura, segundo o PMI [4], alguns outros documentos arquivísticos são produzidos ao longo do processo, são eles:

Plano estratégico: Um documento de alto nível que explica a visão e a missão de uma organização, além da abordagem que será adotada para alcançar essa missão e visão, incluindo as metas e o objetivos específicos a serem alcançados durante o período coberto pelo documento;

Relatórios de qualidade: Documento constituído por informações de gerenciamento da qualidade, orientações de ajustes corretivos, recomendações de ações corretivas e descrições das tarefas de qualidade já finalizadas no projeto;

Documentação dos requisitos: Documento composto pelos registros de requisitos de um projeto, contendo dados de extrema relevância no gerenciamento das prioridades, aceitações e critérios desses requisitos.

Relatório de riscos: Um documento do projeto, elaborado de forma gradativa no decorrer dos processos que gerenciam possíveis riscos, e resume informações sobre os riscos individuais e gerais do projeto;

Solicitação de mudança: Uma proposta formal para modificação de um documento arquivístico, escopo, prazo;

Diversos tipos documentais são criados ao longo do processo início - fim do projeto, citaremos alguns mencionados pelo PMI [4]:

- Registros de premissas;
- Bases das estimativas;
- Registros das mudanças;
- Registros das questões;
- Registros das lições aprendidas;
- Relatórios de qualidade;
- Documentos dos requisitos;
- Documentos de teste e avaliação
- Registro dos riscos;
- Documentos de licitação;
- Plano de gerenciamento dos recursos

A partir da grande quantidade de documentos produzidos, é possível entender que as informações neles contidas são de suma importância. O registro dessas informações, e atualização das mesmas, contribuem para o aprendizado de cada processo realizado no projeto e aponta para possíveis melhorias que possam ser implementadas.

O gerenciamento desses documentos arquivísticos, para além de auxiliar nesse processo de aprendizado, também corrobora com transparência das informações e fornece garantia sobre prestação de contas para todas as partes envolvidas e possíveis auditorias.

3 Características dos documentos arquivísticos

Após a apresentação de alguns documentos que são gerados desde a fase inicial do projeto, demonstrando qual a finalidade de cada um deles, torna-se inquestionável a importância da aplicabilidade dos princípios arquivísticos, assim como o gerenciamento desses documentos de forma orgânica dentro da instituição. A habilidade de demonstrar as atividades e proporcionar a fixação da informação como memória está ligada

diretamente às características do documento arquivístico.

De acordo com Duranti [5] a possibilidade de interpretação do passado, e das atividades administrativas, através do documento arquivístico é possível por meio da análise de suas características particulares de autenticidade, unicidade, naturalidade, imparcialidade e inter-relacionamento.

As características do documento de arquivo são apresentadas por Duranti [5], quando as descreve como: Imparcialidade ser a característica que discorre sobre a veracidade dos registros, apesar do documento ser manuseado por pessoas que possuem concepções pré-estabelecidas, essa característica dispõe sobre os motivos e as circunstâncias às quais o documento foi produzido.

A autenticidade, refere-se à criação, armazenamento e custódia realizada pelo devido produtor. Em ocasiões que o documento diverge em determinada informação, mas mantém os elementos intrínsecos e extrínsecos do produtor, não deixa de ser autêntico, mas perde sua veracidade como comprobatórios.

A naturalidade é atribuída a maneira que os documentos arquivísticos são produzidos, organizados e acumulados durante o processo para o qual foram criados.

O inter-relacionamento refere-se ao vínculo que os documentos possuem entre si durante seu ciclo vital, mostrando assim uma construção onde se inicia determinada atividade e outra se encerra.

A unicidade assume que cada documento é único, embora haja cópias, cada documento gerado tem seu valor único as relações refletidas pelas suas atividades.

Com a aplicação dos princípios arquivísticos e gerenciamento dos documentos, provenientes de um projeto, é possível garantir a segurança dos registros e a permanência de suas funcionalidades para futuras decisões de impacto.

4 Registros documentais em gerenciamento de projetos

A produção documental gerada em todo projeto é responsável pela organização não só das informações, mas das atividades que foram e serão colocadas em práticas ao longo do projeto. Os registros documentais, ao serem gerados de maneira orgânica, permitem uma boa comunicação entre as partes envolvidas, a troca de informação entre os setores e cooperação da equipe responsável por cada atividade.

Em todas as versões do guia PMBOK o PMI ressalta que a documentação é necessária como forma de comprovar, desenvolver, gerenciar e monitorar diversas atividades de um projeto. Toda documentação é composta por dados que são coletados durante o ciclo de vida de um projeto.

Segundo o PMI [6] a coleta dos dados relacionados ao projeto é possível através dos processos compartilhados com os profissionais envolvidos. Após a coleta, os dados são analisados e utilizados como informação em diversas etapas e processos do projeto. A informação é disseminada através de comunicados ou relatórios direcionados as pessoas responsáveis.

A partir dos dados coletados, as informações que eles refletem são capazes de apontar as necessidades do projeto, sendo possível traçar um planejamento, afim de realizar alterações e tomar decisões com o objetivo de minimizar impactos e aproveitar as oportunidades.

5 Algumas relações entre ferramentas de gestão e gerenciamento de projetos voltados para documentação

Ao longo do projeto, diversas ferramentas de gerenciamento são utilizadas com o intuito de coletar informações e garantir o controle, qualidade, entregas, autenticidade, gerenciamento de tempo e riscos. Algumas dessas ferramentas gera um grande número de documentos ou são utilizadas no gerenciamento dos documentos

arquivísticos durante os processos que envolvem o projeto.

Originalmente, as métricas eram os dados coletados após a finalização do projeto e serviam para o planejamento dos próximos projetos. Com a evolução do gerenciamento de projetos, aprendemos que não podemos esperar até o final do projeto para criar níveis de controle e coletar os dados. Os gerentes funcionais exigem o acompanhamento das métricas durante todo o projeto por meio de indicadores de desempenho e painéis de controle (Dashboards), para isso, os procedimentos de controle precisam ser elaborados antes do início da execução do projeto para que os registros possam estar atualizados desde o começo. Caso contrário, um valioso esforço será consumido na atualização dos registros após o acontecimento dos fatos e o controle poderá ser perdido antes mesmo de o projeto ter sua execução iniciada [7].

Ao assegurar que a segurança, disponibilidade e transparência das informações, obtidas através dos documentos arquivísticos, são essenciais para tomada de decisão do gerente de projeto, serão apresentadas abaixo algumas ferramentas que auxiliam nesse processo.

Seguindo o PMI [4], umas das ferramentas são os Diagramas de Gantt, que em gestão e gerenciamento de projetos, são capazes de relacionar atividades e o tempo empenhado nessas atividades. Essa ferramenta tem a possibilidade de fornecer documentos que demonstram o cronograma de toda produção e revisão dos documentos arquivísticos, assim como pendências documentais.

Outra ferramenta amplamente utilizada é a Matriz RACI, que consiste em uma tabela utilizada na demonstração visual da divisão de responsabilidades de um projeto, permitindo assim, que todo processo seja acompanhado em suas etapas. Essa ferramenta pode ser empregada no estabelecimento da responsabilidade da gestão documental do projeto, assim como a transparência revisão e aprovações documentais, mas também a relação

interpessoal entre a equipe e arquivistas envolvidos em um projeto.

Podemos também fazer menção aos dashboards (indicadores-chaves de desempenho), que podem nos proporcionar o controle do fluxo documental, desde sua gênese, alterações, arquivamento, mas também sua qualidade ao longo do projeto. Através desse controle, o gerente do projeto é capaz de tomar decisões baseado nos documentos em tempo real.

Se tratando de gerenciamento de projetos, uma ferramenta constantemente mencionada é o MS Project, por meio desse software é possível organizar e realizar um planejamento através de tarefas. Dentre suas características, o software é capaz de realizar atualizações dos cronogramas, gerenciar o tempo, assim como, redirecionar recursos entre as tarefas, proporcionando assim a possibilidade de controle e redução do prazo e custo do projeto.

O Microsoft Project armazena todas as informações de um projeto na sua base de dados. Emprega essa informação para calcular e controlar a programação, os custos e os outros elementos do projeto através de um planejamento. Quanto mais informação seja disponibilizada, mais será preciso o planejamento. De forma similar a uma planilha de cálculo, o Microsoft Project mostra os resultados dos cálculos de forma imediata. Para tanto, é necessária a inserção das informações essenciais das tarefas que compõem o projeto. [8].

Grande parte das ferramentas utilizadas, não só em gerenciamento de projetos, mas como em todo ambiente institucional é propício a gerar documentos arquivísticos, garantindo que determinadas atividades foram executadas, conseqüentemente a quantidade de produção documental gerada em cada projeto, seja em suporte físico ou digital, deve ser um assunto a ser levado em consideração e tratado com a devida importância.

6 Conservação

Após cumprir o papel para o qual foi gerado, através do seu valor probatório, o documento arquivístico segue seu ciclo vital e pode ser eliminado ou direcionado a guarda permanente com o objetivo de ser conservado e consultado posteriormente.

A guarda desse documento e sua conservação respalda todas as partes interessadas envolvidas no projeto, possibilitando que todo conhecimento adquirido ao longo do processo de produção e uso possa ser revisitado constantemente e continue contribuindo em novos projetos como lições aprendidas.

Para além, a conservação dos documentos gerados em um projeto é capaz de assegurar que todas as normas legais foram seguidas, evitando intercorrências e oferecendo a empresa a possibilidade de contornar situações de grande impacto durante o projeto ou até mesmo após o projeto finalizado.

Conservar seus arquivos é um ato indispensável. Eles são o produto necessário do funcionamento de toda sociedade organizada. Quanto mais uma sociedade desenvolve, mais as atividades humanas são numerosas, diversificadas e interdependentes. Quanto mais documentos são usados para que os homens registrem seus atos e assegurem a sua continuidade e estabeleçam relacionamentos duráveis entre si, mais eles produzem e conservam arquivos. [9] (p.19)

Por fim, é possível entender que tanto o ciclo vital do documento arquivístico como o ciclo de vida de um projeto estão interligados. A produção, uso e destinação do documento arquivístico são inerentes as etapas de definição, planejamento, execução, controle, e entrega do projeto.

7 Considerações Finais

A partir das reflexões relacionadas aos documentos arquivísticos, as características que eles apresentam e a importância das documentações produzidas em um projeto,

torna-se claro que o papel do documento, que anteriormente era tido apenas como um lugar de memória, hoje ganha notoriedade ao ter sua natureza atrelada a atividade para o qual tenha sido desenvolvido. Sendo capaz de comprovar, para fins administrativos, assim como para auditorias, que os processos que os envolvem cumprem as exigências requeridas para determinado projeto. A boa gestão desses documentos garante que as informações sejam preservadas, assim como as características que os tornam autênticos, impactando diretamente no sucesso do projeto, por isso Schellenberg [10] (p.45) afirma “Desde que se começou a registrar a história em documentos, surgiu para o homem o problema de organizá-los”.

Ao apresentar práticas no âmbito de gestão de projetos, o PMI [4] dá ênfase significativa às palavras “documento” e “documentação” podendo ser notada por meio das 95 vezes em que são citadas. Essa grande repetição aponta para o reconhecimento da metodologia e do papel vital que a informação e coleta de dados completa, fidedigna e organizada desempenha na obtenção do sucesso em projetos.

Dessa forma, compreender a relação entre a arquivística e gestão e gerenciamento dos projetos deve se tornar primordial como cultura institucional. Os profissionais envolvidos em todo projeto devem ser capazes de traçar um paralelo entre características arquivísticas e gerenciamento de projeto, compreendendo que ambas são complementares e não excludentes, garantindo autenticidade aos processos, maior eficiência, e expansão do conhecimento organizacional.

Referências

- [1] INDOLFO, A. C. *et al. Gestão de Documentos: conceitos e procedimentos básicos*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, n.47, 1993. (Publicações Técnicas).
- [2] CAMARGO, Ana Maria de Almeida; BELLOTTO, Heloisa Liberalli. *Dicionário de terminologia arquivística*. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros, 1996.
- [3] VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 7ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia LTDA, 2009.
- [4] PMI. *Guia PMBOK. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 7. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/80496097/Guia_PMBOK_7a_Edicao_Portugues_2021 Acesso em: 05 jun. 2024
- [5] DURANTI, Luciana. *Registros documentais contemporâneos como provas de ação*. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, vol. 7, n. 13, 1994. p. 49-64. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/issue/view/279>. Acesso em: 05 jun. 2024
- [6] PMI. Project Management Institute. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 6 ed. Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA, 2017.
- [7] DINSMORE, P. C.; CABANIS - BREWIN, J. *Ama: Manual de Gerenciamento de Projetos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009
- [8] LÓPEZ O. C. *Introdução ao Microsoft Project*. UNISUL. Universidade do Sul de Santa Catarina. Curso de Engenharia Civil. Florianópolis, 2008
- [9] DELMAS, Bruno. *Arquivos para quê? textos escolhidos*. Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010.
- [10] SCHELLENBERG, Theodore R. *Arquivos modernos*. FGV Editora, 2006.