

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ROBERTA PEREIRA SANTIAGO

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS:
DA GESTÃO DE PROJETOS À GESTÃO DOCUMENTAL

Belo Horizonte

2015

ROBERTA PEREIRA SANTIAGO

APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS:

DA GESTÃO DE PROJETOS À GESTÃO DOCUMENTAL

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Prof^a. Dra. Terezinha de Fátima Carvalho de Souza

BELO HORIZONTE

2015

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

Será impressa no verso da folha de rosto e não deverá ser contada.



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão Estratégica da Informação, intitulado "Aplicação de ferramentas e instrumentos: Da gestão de projetos à Gestão Documental de autoria de Roberta Pereira Santiago, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof.*** Nome do Coordenador(a) ***
Coordenador(a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG
ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, de de20....

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às novas gerações de profissionais da informação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, amigos e familiares.

À professora Terezinha de Fátima Carvalho de Souza pela paciência.

E aos colegas de projeto em Engenharia Consultiva, com os quais aprendi muito.

RESUMO

O presente trabalho aborda algumas referências teóricas sobre Consultoria, Engenharia Consultiva e Gestão de Projetos. Apresenta ferramentas e instrumentos adotados pela área de Gestão de Projetos e sua interface a área de Gestão Documental. O trabalho teve a intenção de ampliar o entendimento com relação às ferramentas de controle e Gestão Documental utilizados pela área de Engenharia Consultiva e Gestão de Projetos. Foram descritos alguns métodos e guias utilizados para o controle da documentação durante a vida de um projeto, bem como a atuação do profissional de informação diante das interfaces do projeto. Apoiado em observação presencial e em trabalhos acadêmicos, demonstra as diversas possibilidades de atuação do profissional da informação.

Palavras-chave: Gestão Documental. Engenharia Consultiva. Consultoria. PMI. Projetos

ABSTRACT

This paper discusses some theoretical references on consulting, Consulting Engineering and Project Management. It presents tools and instruments adopted by the area of project management and its interface area of document management. The work intended to broaden the understanding with regard to control and document management tools used by the area of Consulting Engineering and Project Management. They were described some methods and guides used for the control of documentation during the life of a project, as well as the performance of the professional information on the project. Supported interfaces in classroom observation and academic work demonstrates the various professional possibilities of action of information.

Keywords: Document Management. Consultative engineering. Consulting. PMI. Projects

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes de um empreendimento	22
Figura 2 - Fluxo do controle de documentos	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Processos do PMBOK	27
Tabela 2 - Áreas de conhecimento PMBOK.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades e documentos da iniciação	33
Quadro 2 - Atividades e documentos da Integração	33
Quadro 3 - Atividades e documentos do planejamento de escopo.....	34
Quadro 4 - Atividades e documentos de planejamento do tempo	35
Quadro 5 - Atividades e documentos do planejamento de custos.....	35
Quadro 6 - Atividades e documentos do planejamento da qualidade.....	36
Quadro 7 - Atividades e documentos do planejamento dos recursos humanos	36
Quadro 8 - Atividades e documentos do planejamento das comunicações.....	37
Quadro 9 - Atividades e documentos do planejamento dos riscos	38
Quadro 10 - Atividades e documentos do planejamento das aquisições.....	38
Quadro 11 - Atividades e documentos do planejamento das partes interessadas.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS

ABDI - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

CREA - CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E ARQUITETURA

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION

PMBOK - PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

SINAENCO - SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA
E ENGENHARIA CONSULTIVA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONCEITOS RELEVANTES	17
2.1 CONSULTORIA	19
2.2 ENGENHARIA CONSULTIVA.....	22
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	24
2.3.1 O que é um projeto no contexto da Engenharia Consultiva	24
2.3.2 Conceitos do Gerenciamento de projetos	26
2.3.3 PMI – Project Management Institute	29
2.3.4 Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK.....	29
3 GESTÃO DOCUMENTAL.....	31
3.1 NORMATIVOS ASSOCIADOS À GESTÃO DOCUMENTAL EM PROJETOS.....	31
3.1.2 Atividades e seus documentos.....	33
4 HISTÓRICO E RASTREABILIDADE EM PROJETOS	40
4.1 LIÇÕES APRENDIDAS.....	40
4.2 MELHORIA CONTÍNUA.....	41
5 O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NO AMBIENTE DE GESTÃO DE PROJETOS.....	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS	48

1 INTRODUÇÃO

O tema dessa monografia tem como objetivo situar os profissionais da informação com relação às práticas adotadas no mercado. A escolha deste tema seguiu uma demanda de mercado que atualmente vem obtendo grande visibilidade. As metodologias para Gestão de Projetos são boas ferramentas para a condução de empreendimentos de qualquer porte.

No nicho de mercado que a Engenharia consultiva delimitou, a Gestão documental é uma das interfaces que permeiam a Gestão de Projetos. Para o mercado, todo este arcabouço teórico-metodológico representa a consolidação da área de Engenharia de Projetos. Área relevante para a valorização do mercado de serviços e prestação de serviços.

Stertz (2003) apud Gianesi; Corrêa, (1996) explica que as atividades de serviços possuem papel importante no desempenho dos setores da economia, através do diferencial competitivo, do suporte às atividades de manufatura e como geradoras de lucro. Dentro deste escopo nota-se que a troca de referenciais e conhecimentos é intensa. Esta troca favorece a consolidação de boas práticas que serão adotadas pelo mercado de Gestão de Projetos. A interface com a área de Engenharia permitiu a aquisição de conhecimentos e metodologias relativas à mesma.

Estes conhecimentos foram, à medida da necessidade, incorporados às atividades da Gestão Documental. Dessa forma o objetivo geral deste trabalho é apresentar uma revisão teórica na qual será demonstrada a aplicabilidade em projetos, dos diversos conceitos que estão presentes em áreas como a Administração, Engenharias, Biblioteconomia e/ou Arquivologia.

Especificamente será apresentado este diálogo transdisciplinar por meio das metodologias mais aplicadas no mercado, o que aumentará a percepção de atuação do profissional que lida com informação em qualquer suporte e de variadas origens.

M,

Com este trabalho, espera-se contribuir para reafirmar o papel do profissional da informação no contexto de Gerenciamento de Projetos; demonstrar a evolução da consolidação do campo de Consultoria e Engenharia Consultiva.

Buscou-se ainda, apresentar ao profissional da informação as boas práticas adotadas pelo mercado, identificando os principais processos e procedimentos gerenciais envolvidos no ambiente de Gerenciamento de Projetos.

Como bibliotecária graduada desde 2005 pela UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais, a experiência em Gestão de Documentos no ambiente corporativo teve predominância sobre meu currículo profissional. Atuação como consultora técnica em projetos voltados para Engenharia consultiva e pautados pelos padrões de Qualidade e metodologias de Gestão de Projetos foram constantes na minha carreira. A partir daí, apresentou-se a necessidade de escrever sobre estas interfaces presentes no meio corporativo e que podem colaborar tanto para a atualização do profissional da informação quanto para o crescimento da área de Gestão Documental.

A elaboração do presente trabalho surgiu da necessidade de responder a uma reflexão que envolvia o próprio fazer laboral e o ambiente corporativo. O âmbito identificado foi bem extenso e envolvia várias nuances tanto pessoais quanto profissionais, e então pela própria natureza do trabalho monográfico, procurou-se delimitar a pesquisa na apresentação de ferramentas e instrumentos aplicados pela Gestão de Projetos associados à Gestão Documental.

Após a delimitação da pesquisa, o próximo passo foi levantar a bibliografia a ser pesquisada. Nesta etapa foram encontrados alguns empecilhos com relação aos materiais bibliográficos relacionados à Engenharia Consultiva. Por ser considerada uma área relativamente nova dentro das Engenharias, quase não existem publicações acadêmicas sobre o assunto. A pesquisa foi concentrada nas publicações de instituições voltada para Engenharia e Construções tais como, associações, sindicatos e institutos. Estas instituições realizam seminários,

simpósios e congressos, e geram artigos e publicações com informações relevantes. A internet foi outra ferramenta importante para a elaboração da pesquisa.

A perspectiva histórica dos conceitos da área de Engenharia consultiva estava acessível em artigos publicados em revistas da área de Administração.

Os dados e informações relativas à Gestão de Projetos e a metodologia PMO – *Project Management Office*, foram encontrados em livros e publicações da própria instituição (PMI – *Project Management Institute*) disponíveis pela internet em seu site oficial. Dentro deste assunto o material encontrado foi relevante e apresentou registros importantes para demonstração na prática do que se tratava a área e a própria metodologia em si.

As informações sobre Gestão Documental foram encontradas em livros, artigos científicos publicados em periódicos da área e alguns materiais tais como, relatórios, procedimentos e manuais adotados em projetos nos quais atuei. São importantes devido à atualidade do assunto abordado.

Após a compilação de todos estes itens, a próxima etapa foi predominantemente de leitura e documentação. Nesta etapa a experiência de mercado, a familiaridade com o assunto e com a área, juntamente à orientação acadêmica foram importantes para restringir o âmbito do trabalho.

Como metodologia de trabalho pessoal, foram adotadas fichas de documentação nas quais as anotações sobre os principais assuntos abordados pela monografia foram classificadas. Este método colabora para correta sequência de citações e anotações sobre autores e referências, que podem ser perdidas no momento da leitura.

Após estas etapas, a compilação de registros e conceitos desencadeia a construção do texto formal com todas as inferências com relação à experiência de mercado e também associados aos dados para composição dos quadros e tabelas.

2 CONCEITOS RELEVANTES

Sabemos que o mercado de Construção e Infraestrutura passou por uma grande alavancada a partir de 2009. Dentro das perspectivas de Copa do Mundo em 2014 e dos Jogos Olímpicos em 2016 o mercado brasileiro de construção foi protagonista.

Segundo Panitz (2003, p.127) em seu dicionário técnico, o termo empreendimento tem por definição:

1) Atividade da empresa para atingir um objetivo final; tarefa geralmente de vulto e de grande responsabilidade em que se empenha uma pessoa física ou jurídica ou consórcio, com vistas à realização de um objetivo; 2) objetivo a ser concretizado em função do interesse dos que o conceberam e que se materializará no conjunto de unidades, sistemas auxiliares e serviços que constituirão um complexo.

Os empreendimentos são realizados por empresas, consórcios ou empreiteiras. Ainda de acordo com Panitz (2003, p.128) pode-se definir empresas como “organismo destinado a produzir benefícios e/ou serviços, com ou sem ideia de lucro; organização particular governamental ou de economia mista, que produz e/ou oferece serviços, com vistas, em geral à obtenção de lucros.” Estas empresas no âmbito das Engenharias geralmente trabalham com um escopo específico.

Vários empreendimentos são realizados através de consórcios que são:

A união de empresas; associação de empresas para execução de um determinado objetivo; associação, com responsabilidade solidária ou não, de duas ou mais pessoas físicas e/ou jurídicas, as quais, com ou sem constituição de uma nova empresa, se unem para execução de determinado serviço e/ou obra. (PANITZ, 2003, p.84)

Neste caso há uma ocorrência maior de contratos vultosos e com grande escopo.

Já a empreiteira, segundo o dicionário, “é que empreita obras de grandes proporções, como pontes, estradas, aeroportos, etc.” (PANITZ, 2003, p.127) e possui a mesma conotação de uma construtora.

Ainda de acordo com o dicionário técnico, a empresa construtora tem sentido de firma construtora, ou seja, empresa que trabalha com materiais e execução, habilitada legalmente e com registro. Ela executa uma obra e cabe à mesma a responsabilidade técnica para anotação no CREA (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia) referente ao estado no qual a obra é realizada.

Após a realização de licitações e estudos de viabilidade o empreendimento deverá determinar quais são as áreas do seu projeto e os tipos de contratos que serão adotados nas mesmas.

Segundo dicionário Aurélio, contrato é um:

Acordo com valor legal entre duas ou mais parte, usado para adquirir produtos ou serviços. Pode ser firmado entre duas ou mais partes, normalmente envolvendo a troca de dinheiro por bens e serviços. Tem valor legal e requer uma oferta e uma aceitação. (HOLANDA, 2010, p. 197)

Os contratantes em questão são as partes que firmam um contrato. (Contratante e Contratado). Existem várias modalidades de contratos, que podem ser de construção, fiscalização ou consultoria, dentre outros.

No contrato de construção “o contratado assume o compromisso de executar a construção de determinada obra, nas condições estabelecidas” O documento em si, “regula o relacionamento entre a firma empreiteira da obra e o dono da obra”. (PANITZ, 2003, p.87)

Conforme o dicionário, num contrato de fiscalização, é assumida pelo contratado a responsabilidade de executar a fiscalização da obra contemplando as condições previamente estabelecidas. O contrato neste caso atua como regulador entre a firma consultora, que executará a fiscalização técnica, e o dono da obra.

2.1 CONSULTORIA

A consultoria é uma atividade que consiste em prestar conselho ou oferecer parecer, portanto, o contrato de consultoria possui maior flexibilidade, pois o contratado deverá atuar como um conselheiro e apontar as falhas de projeto e/ou execução; bem como elaborar pareceres que identifiquem desvios ou não conformidades.

Segundo Schein (1975) encontramos três tipos de Consultorias:

- “Compra de serviços especializados” na qual ocorre uma busca por uma habilidade importante para a organização-cliente, mas que não é dominada por ela. Possui menor contribuição de cunho conceitual por ter que preservar sigilo e *KnowHow*. Entram neste tipo de Consultoria as auditorias (de sistemas, contábeis e jurídicas); os serviços técnicos de Engenharia Consultiva; produtividade, qualidade, pesquisa de mercado e gestão de negócios ou áreas funcionais (hotelaria, turismo, e etc.).
- “Médico-Paciente” que parte do princípio de que a organização não é capaz de identificar por ela mesma a natureza do problema. Neste tipo serão elaborados mapeamento e diagnóstico dos pontos (fracos e fortes) e serão propostas alternativas para a solução dos problemas. Recebe maior e mais sedimentada contribuição conceitual.
- “De processo” tem como premissa a observação dos processos interpessoais com o objetivo de encontrar indicadores de dificuldades apresentados pela organização. Essa dificuldade pode ser caracterizada por um bloqueio para estabelecer um auto diagnóstico das suas fraquezas ou pontos fracos.

Estes empreendimentos foram de suma importância para que as áreas de Engenharia Econômica e de Projetos tivessem os seus escopos reconhecidos. A disciplina de Engenharia Econômica “é o ramo da Engenharia que estuda projetos industriais ou não industriais sob todos os aspectos técnicos, econômicos, financeiros, monetários e sociais” (PANITZ, 2003, p. 132). Para uma avaliação e seleção de projetos de investimento, a *Engenharia econômica* “analisa os aspectos econômico-financeiros utilizando critérios quantitativos”. Este ramo tem vínculo

estreito com a Engenharia de Projeto “atividade de Engenharia concernente a anteprojeto, projeto básico e ao detalhamento de projeto”. (PANITZ, 2003, p. 132).

A tipologia destes contratos exige que sejam disponibilizados recursos humanos específicos para cada um deles. Por exemplo, para o serviço de consultoria que envolve matéria específica, em que o profissional, por meio de seus conhecimentos técnicos e de forma eventual, fornece parecer consubstanciado, restrito às matérias específicas que tenham sido objeto de consulta.

Um consultor técnico atua como especialista habilitado a dar conselhos de caráter técnico-específico. Este profissional pode trabalhar em equipe ou sozinho. O consultor atua como um especialista e tem autonomia para criar sua metodologia e equipe, envolvendo profissionais com perfis e áreas diversos.

Para Schein (1975 – revisada em 1987), consultores e gerentes enfrentam a mesma natureza de problemas: como influenciar concretamente as pessoas para alcançarem as metas e objetivos traçados?

Para esta pergunta existem várias respostas. Este objetivo pode ser alcançado por meio de autoridade, comunicação, conhecimento, recursos e motivação. Dependerá de cada consultor ou gerente utilizar das ferramentas adequadas para cada cliente.

Sendo que, o consultor é legitimado pelo saber e possui uma autoridade não formal. Já o gerente é a autoridade formalizada dentro da estrutura hierárquica. Diante disto, Schein os denomina como “facilitadores” e para Waterman Jr (1989) o consultor deve ajudar a organização-cliente a enxergar o mundo e a si própria como realmente é e não da forma como deseja ver.

Ainda dentro das diversas modalidades contratuais podemos ter recursos específicos que se moldam à necessidade do cliente ou contratante.

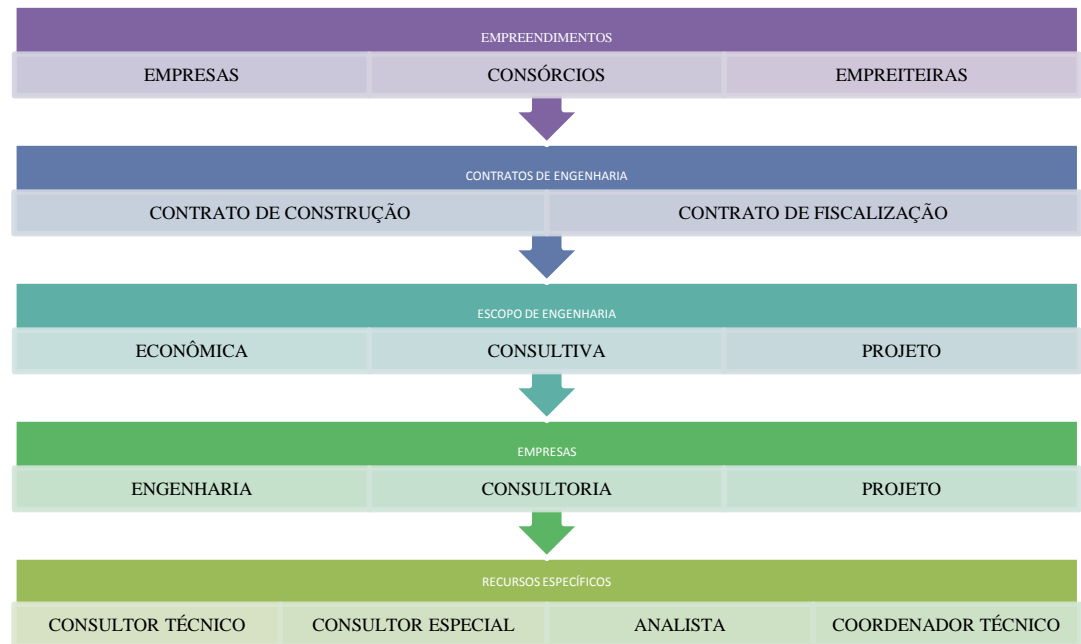
O analista compõe a equipe do empreendimento com atividades voltadas para sua área de atuação. O coordenador técnico planeja, prepara e define as atividades de uma equipe referente à sua área de atuação.

O profissional de Gestão Documental, que atua na Engenharia, mais especificamente, na Engenharia Consultiva, pode exercer sua função em diversas modalidades contratuais, ou seja, como contratado pelas normas da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas ou como consultor autônomo, se adequando à metodologia aplicada na área de Gestão de Projetos e em aderência à política de qualidade do contratante.

Podemos destacá-lo como analista ou até mesmo supervisor/coordenador tendo subordinados em sua equipe. Estes profissionais da informação deverão passar por treinamentos para assimilar a metodologia, tanto de projetos quanto do contratante. Esse profissional da Informação deverá ser:

Ser um especialista na área de conhecimento onde atua; ser um profundo conhecedor dos recursos informacionais disponíveis e das técnicas de tratamento da documentação com domínio das tecnologias mais avançadas; ser gerente efetivo; ser um líder para enfrentar as mudanças e suas consequências (SANTOS 2000 apud CARDOSO & VALENTIM, 2000, p.113)

Figura 1 - Componentes de um empreendimento



Fonte: Produção da autora

2.2 ENGENHARIA CONSULTIVA

As empresas do ramo de Engenharia sempre obtiveram mais lucro com projetos de Engenharia ou Arquitetura, até que em meados dos anos 80 esta situação mudou radicalmente. Com as interrupções de projetos de infraestrutura e grandes obras industriais, estas empresas se voltaram para o segmento de Gerenciamento de Projetos chegando até a construir e operar os mesmos.

A partir daí foram necessários esforços para capitalizar a área construtora e também fortalecer todo o aparato metodológico. Nesse momento, acontecem trocas interdisciplinares e transdisciplinares com o objetivo de aplicar métodos e técnicas que sejam embasadas também pelo mercado. Acontecem então, os estudos de viabilidade que são realizados para determinar se o projeto será ou não viável, sua probabilidade de êxito e a viabilidade de seu produto.

A área de Administração tem um importante papel neste processo quando “empresta” noções de Gerenciamento, administração do tempo, planejamento, dentre outros, à área de Engenharia.

De modo geral, empresas de engenharia consultiva oferecem serviços de natureza intelectual, especializados e customizados que aperfeiçoam e apresentam soluções em projetos de investimento em diversos segmentos (em especial indústria, construção, infraestrutura), em todas as fases do projeto e, mais recentemente, também na implementação e na operação destes investimentos. Deste modo, há basicamente dois tipos de produtos ofertados, a saber: soluções de projeto de engenharia e soluções de gestão e supervisão de obras.

Uma empresa de Engenharia Consultiva trabalha como empresa consultora, firma consultora, empresa de serviços de consultoria em engenharia, empresa de prestação de serviços de engenharia consultiva. (SABATINI, 2011, p.09), Empresas bem-sucedidas no processo concorrencial seriam aquelas que têm um *curriculum vitae* e um portfólio comprovado de soluções eficientes em empreendimentos no segmento para o qual estão oferecendo tanto projetos, quanto soluções de gestão. Esta reputação é um ativo intangível, que deveria ter baixo grau de absorção pelos concorrentes e, portanto, deveria se constituir como um forte atributo de competitividade. Este ativo intangível tem, no entanto, grande mobilidade, uma vez que está associado a conhecimentos tácitos e habilidade de um corpo técnico que, pelo menos no período recente, tem baixo nível de lealdade aos seus empregadores, que mantém contratos de curta duração com seus funcionários, dada a profunda intermitência da demanda.

Os engenheiros são, portanto, muito sensíveis a variações salariais e têm grande tendência de se firmar como profissionais liberais, como empreendedores de si mesmos. Estas características permitem ressaltar que as empresas de engenharia são, quase sempre, um dos elos com menor poder de barganha na cadeia de execução de grandes projetos de infraestrutura, edificações e obras industriais. As empreiteiras e grandes contratantes constituem o elo com maior poder de barganha dentro de um contrato.

As empresas de engenharia consultiva também representam uma ponte importante entre empresa e universidade, devido às características próprias de sua mão-de-obra: alta qualificação e mobilidade. A presença de quadros técnicos nas empresas provenientes dos centros de pesquisa representa uma fonte de transferência de conhecimento gerado nas universidades para o setor privado cuja principal característica é a rapidez com que permite a difusão de soluções tecnológicas geradas nos laboratórios. (SABATINI, 2011, p.13). Este conhecimento é aplicado a um projeto, neste contexto, ao Gerenciamento de Projetos.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.3.1 O que é um projeto no contexto da Engenharia Consultiva

Tem origem na Administração o conceito de Projeto, que é definido por Camargo (2014, p. 17) como “um esforço temporário (com começo, meio e fim) empreendido para criar um resultado exclusivo. Projetos existem em todos os níveis organizacionais e devem ser gerenciados de uma forma consistente e eficiente, independentemente do seu tamanho”.

Segundo Terribili Filho (2011, p. 43) os projetos podem ter origem na estratégia da organização para alcançar seus objetivos, que termina por influenciar na integração dos mesmos. De outro modo, podem surgir projetos isolados ou específicos que visam atender uma demanda em particular da organização. Os projetos podem ter como principais objetivos para as organizações:

- Melhorar a qualidade de produtos/serviços existentes,
- Desenvolver novos produtos/serviços existentes;
- Aumentar a produtividade de seus profissionais;
- Reduzir os tempos nos processos de negócio;
- Aumentar a satisfação de clientes ou cidadãos;
- Aumentar a receita;
- Reduzir os custos;

- Melhorar o fluxo de caixa;
- Fidelizar os clientes;
- Modernizar o processo produtivo;
- Melhorar a imagem institucional;
- Melhorar a qualidade de vida do cidadão;
- Aumentar o Market share¹

Ainda para Terribili Filho (2011) projeto também pode ser conceituado como “qualquer esforço (empreendimento) temporário (com início e fim planejados) que gera um ou vários “entregáveis” singulares, envolvendo orçamento, relativo a recursos humanos, materiais e logísticos”.

O relatório sobre Engenharia Consultiva elaborado pela ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial propõe a ideia de que projeto seria um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultados únicos. Um projeto é temporário, pois tem início e fim definidos no tempo. Portanto apresenta escopo e recursos definidos. Um projeto é único tendo em vista que não se refere a uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Os projetos devem ser gerenciados para que apresentem resultados, aprendizado e integração necessários para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos.

A Engenharia Consultiva trabalha principalmente com recursos ditos especialistas em suas áreas. Esta condição permitiu a troca de conhecimentos entre as áreas afins (Engenharias, Administração, Tecnologia da Informação), e esta troca consolidou práticas adotadas no mercado.

¹Market Share é um termo em inglês que significa fatia de mercado.

2.3.2 Conceitos do Gerenciamento de projetos

Desde a antiguidade podemos identificar traços de organização de recursos e de tempo em empreendimentos grandiosos. Para Camargo (2014, p.3-5), alguns exemplos de projeto são:

- Coliseu
- Pirâmides de Gizé
- Muralha da China

Segundo Camargo, a prática do gerenciamento sempre foi informal, mas começou a emergir como uma profissão distinta nos meados do século XX. Para Terribili Filho (2011, p.39), o Gerenciamento de Projetos “visa realizar as entregas planejadas em um projeto com a qualidade esperada, no prazo previsto e dentro do orçamento aprovado.” Este conceito implica em outras áreas envolvidas tais como: qualidade, suprimentos, comunicação, riscos e a aplicação de novas metodologias, ferramentas, técnicas e padrões estabelecidos por organizações e validados pelo mercado.

Segundo o Project Management Institute (PMI) em seu sítio eletrônico, o Gerenciamento de Projetos,

É a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados. As atividades de gerenciamento implicam na gestão da obra e/ou em sua supervisão, fiscalização, testes ou comissionamento de projetos que outras empresas de engenharia criaram e de obras executadas por empreiteiras contratadas pelo empreendedor.

Para Heldman (2009, p.581) Gerenciamento de Projeto é o “processo usado para iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos por meio da aplicação de habilidades, conhecimentos e ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos para cumprir os requisitos do projeto”.

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (4ª edição) apresenta os elementos mais presentes no processo de Gerenciamento de Projetos: Início, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

Cabe apresentar a seguir uma tabela com uma breve descrição de cada item acima mencionado

Tabela1 - Processos do PMBOK

PROCESSO	DESCRIÇÃO
INÍCIO	Processo que trata principalmente da obtenção da autorização do projeto ou, em um projeto com várias fases, de uma fase do projeto. É o processo necessário para a documentação das necessidades de negócios relacionados ao projeto.
PLANEJAMENTO	Processo que permite a coleta de informações de muitas fontes para desenvolver os planos de gerenciamento para cada área de conhecimento do projeto.
EXECUÇÃO	Processo em que o trabalho definido pelo plano de gerenciamento do projeto é realizado.
MONITORAMENTO E CONTROLE	Processo que observa a execução do projeto para resolver problemas à medida que ocorrerem, alinhando também a execução ao planejamento e controlando-o para que apenas mudanças aprovadas sejam implantadas.
ENCERRAMENTO	Nesse processo, as atividades do projeto são formalmente encerradas.

Fonte adaptada: CAMARGO, 2014, p. 13

As áreas do conhecimento que compõem o gerenciamento de projetos são nove:

- Gerenciamento da Integração
- Gerenciamento de Escopo
- Gerenciamento de Custos
- Gerenciamento de Qualidade
- Gerenciamento da Aquisição

- Gerenciamento de Recursos Humanos
- Gerenciamento das Comunicações
- Gerenciamento de Riscos
- Gerenciamento de Tempo.

Essas áreas podem ser sumariamente descritas como na tabela 2.

Tabela2 - Áreas de conhecimento PMBOK

Área de Conhecimento	Descrição
Integração	Permite que os diversos elementos do projeto sejam coordenados de forma eficiente e uniforme.
Escopo	Assegura que o trabalho necessário, e apenas o necessário, seja realizado de forma a concluir o projeto de forma bem-sucedida.
Custos	Assegura que o projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado.
Qualidade	Garante que o projeto satisfaça a necessidade ou requisitos para os quais foi idealizado.
Aquisições	Obtém bens e serviços externos ou terceirizados, bem como cuida da administração de fornecedores, provedores, licitações e contratos.
Recursos Humanos	Torna a utilização dos recursos humanos mais eficientes durante a realização do projeto. Define os papéis e as responsabilidades – quem vai fazer o que no projeto.
Comunicações	Registra e administra a coleta, a disseminação e o armazenamento das informações do projeto.
Riscos	Identifica, analisa e responde aos riscos do projeto.
Tempo	Assegura que o projeto seja realizado dentro do prazo previsto.

Fonte adaptada: CAMARGO, 2014, p. 12

Foi adicionada em 2013 na 5ª edição do PMBOK a área “Partes interessadas”, que prevê uma identificação e um registro abrangentes das partes interessadas. Prevê, também, o gerenciamento e o monitoramento das inter-relações das partes interessadas de forma a garantir o nível de envolvimento ou engajamento adequado de cada uma em diferentes pontos do projeto.

Por se tratar de uma área bastante especializada, organizações se preparam para colaborar na formação de profissionais que atendam às necessidades da área, como o Project Management Institute.

2.3.3 PMI – Project Management Institute

O PMI é uma instituição sem fins lucrativos, fundada em 1969 por cinco voluntários na cidade de Filadélfia, estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos. Há vários centros de informação do PMI em cidades de todo mundo. Estes centros são chamados de capítulos (do inglês *chapters*), e fornecem informações sobre eventos e certificações. O Brasil conta com 13 capítulos nos seguintes estados: Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (Project Management Institute PMI) é uma das maiores associações para profissionais de Gerenciamento de Projetos e oferece seis certificações que atestam conhecimento e competência, dentre as quais, a de Profissional em Gerenciamento de Projetos.

2.3.4 Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK

Publicação elaborada pelo PMI - Project Management Institute, que tem a função de garantir os padrões e sua aplicabilidade em gerenciamento de projetos bem como se os processos de trabalho estão atualizados, os padrões mundiais do PMI são a base para o conhecimento da profissão.

O guia é considerado um modelo de orientação para aplicação dos conceitos para efetivação do projeto. Esta publicação apresenta a interface entre os processos, áreas e resultados gerados pelo esforço do empreendimento.

Todos os processos e áreas de conhecimento apresentados nos capítulos acima, utilizam-se das atividades relativa à Gestão Documental e serão separadamente analisados.

3 GESTÃO DOCUMENTAL

“Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou seu recolhimento para a guarda permanente”. (Trecho retirado da LEI Nº 8.159, 8 de Janeiro de 1991.)

Conforme experiência pessoal, no âmbito de projetos de Engenharia Consultiva, a área de Gestão documental possui maior penetração nos contratos de gerenciamento, tendo em vista o grande volume de documentos contratuais, de gestão e técnicos que são gerados.

Referente às áreas de conhecimento do PMBOK, percebe-se que a Gestão documental está presente com maior intensidade nas áreas de “Monitoramento e Controle” e “Qualidade”. No entanto, a geração de documentos acontece em todas as áreas e processos vinculados ao projeto.

3.1 NORMATIVOS ASSOCIADOS À GESTÃO DOCUMENTAL EM PROJETOS

A produção de documentos em um projeto acontece durante toda a execução do mesmo. Desde a fase inicial passando pela monitoração e controle ao encerramento. A função do profissional de informação diz respeito à produção, controle e arquivamento de documentos referente ao serviço determinado em escopo informado pela contratada.

Um controle eficiente de documentos oferece acessibilidade por meio da manutenção de um cadastro dos documentos emitidos e/ou em emissão; a rastreabilidade através da manutenção de uma memória técnica e o controle das alterações do projeto.

Em casos de documentos técnicos, tais como: desenhos, pareceres e especificações, o controle de documentos também oferece condições de

monitoramento do avanço físico e financeiro da obra contribuindo para o controle do projeto.

A Gestão Documental aplicada aos projetos garante o cumprimento de uma lógica de aprovação, ou seja, o estabelecimento de procedimentos e regras para certificar que o documento passou pelas áreas e pessoas competentes. Estas pessoas avaliarão tecnicamente o conteúdo garantindo a qualidade do produto final.

Segue uma representação gráfica de um fluxo de documentos em projetos e pode ser assim identificada:



Fonte: Produção da autora

Geralmente, os projetos apresentam em seu escopo a metodologia do contratante. Entende-se por “metodologia do contratante” um arcabouço teórico e metodológico que incluem procedimentos, normas, manuais, formulários que são gerados pelo próprio cliente, criando sua identidade perante o mercado. Esta deverá ser mandatória em todas as áreas do projeto.

Em alguns casos pode não haver esta metodologia por parte do cliente, neste caso a contratada pode incluir a elaboração e aplicação em seu escopo caso o cliente esteja de acordo.

A Gestão Documental, como parte do projeto, também segue estas premissas e a sua descrição pode incluir:

- Estabelecimento, organização e divulgação de padrões de formatação do contratante para toda equipe do projeto, incluindo os prestadores de serviço.
- Padronização dos procedimentos do projeto à metodologia adotada.
- Elaboração de ferramentas de controles para os documentos (planilhas), de acordo com a metodologia adotada, e que seja compatível com os sistemas corporativos de suporte e integração.

- Atuar como interface entre o contratante e os diversos atores do projeto, em termos de fluxo de documentos e informações.
- Implantação, divulgação e monitoração dos processos de Gestão Documental.

Como mencionado anteriormente, a metodologia adotada para a classificação, padronização, organização e arquivamento dos documentos gerados em projeto pode ser oriunda do cliente ou da contratada. Em ambos os casos, faz-se necessária a presença do profissional da informação para decodificar a metodologia aplicada e disseminá-la ao restante da equipe.

3.1.2 Atividades e seus documentos

Iniciação

O processo de iniciação refere-se á parte de autorizações do projeto.

Quadro 1 - Atividades e documentos da iniciação

ÁREA	ATIVIDADES	DOCUMENTOS
Iniciação	Selecionar o gerente do projeto	Termo de abertura
	Determinar a autoridade do Gerente do projeto	
	Identificar as principais partes interessadas	
	Determinarobjetosmensuráveis	
	Obter a aprovação do patrocinador	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.27

Integração

Processo que atua de forma a coordenar as ações das diversas partes interessadas do projeto.

Quadro 2 - Atividades e documentos da Integração

ÁREA	ATIVIDADES	DOCUMENTOS
Integração	Coordenar o projeto para que as áreas de conhecimento formem um todo coeso.	Termo de abertura Plano de Gerenciamento do Projeto*

Fonte: CAMARGO, 2014, p.37-38

* No plano de gerenciamento do projeto, o item “Documentação do Projeto”, definirá local de arquivamento dos documentos eletrônicos, formato (Word ou PDF), padronização dos nomes das pastas eletrônicas, dentre outras considerações importantes para a Gestão Documental.

Escopo

Entende-se por escopo como aquilo que o projeto se propõe a realizar para dar garantias que todo o trabalho seja concluído.

Quadro 3 - Atividades e documentos do planejamento de escopo

ATIVIDADES P/ PLANEJAR O ESCOPO	DOCUMENTOS
Planejar estratégias para gerenciar o escopo	Plano de Gerenciamento de Escopo
Definir limites do escopo	Declaração de Escopo
Definir requisitos do projeto	Documentação dos Requisitos
Definir entregas principais	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
Definir os pacotes de trabalho	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.49

Tempo

O planejamento do tempo estipula o tempo que será necessário para a realização do projeto.

Quadro 4 - Atividades e documentos de planejamento do tempo

ATIVIDADES P/ PLANEJAR O TEMPO	DOCUMENTOS
Elaborar plano de Gerenciamento do Tempo	Plano de Gerenciamento do Tempo
Identificar atividades	Cronograma*
Sequenciar as atividades	
Estimar recursos para as atividades	
Estimar durações para as atividades	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.99

* O cronograma estabelece as atividades que serão feitas no projeto tendo como base a decomposição dos pacotes de trabalho da EAP – Estrutura Analítica do Projeto.

Custos

O planejamento dos custos de um projeto calcula o dinheiro que será gasto para atingir os objetivos propostos e concluir o projeto.

Quadro 5 - Atividades e documentos do planejamento de custos

ATIVIDADES P/ PLANEJAR O CUSTO	DOCUMENTOS
Definir procedimentos de levantamento e controle de custos	Plano de Gerenciamento de Custos
Estimar os custos do projeto	Estimativas de Custos
Elaborar o orçamento do projeto	Orçamento

Fonte: CAMARGO, 2014, p.111

Qualidade

Esta etapa visa garantir que o resultado satisfaça os requisitos do projeto.

Quadro 6 - Atividades e documentos do planejamento da qualidade

ATIVIDADES P/ PLANEJAR A QUALIDADE	DOCUMENTOS
Identificar os padrões de qualidade relevantes ao produto ou produtos do projeto e como satisfazê-lo	Plano de Gerenciamento da Qualidade Fluxogramas
Definir as atividades que serão realizadas no decorrer do projeto p/ garantir que os requisitos predefinidos sejam atendidos	Listas de Verificação ou <i>Checklists</i>
Escolher as ferramentas que serão utilizadas para monitorar e controlar a qualidade durante todo o projeto	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.123

Recursos Humanos

No âmbito do gerenciamento de projetos, a área de Recursos Humanos trabalha basicamente com gestão de pessoas.

Quadro 7 - Atividades e documentos do planejamento dos recursos humanos

ATIVIDADES P/ PLANEJAR O R.H	DOCUMENTOS
Identificar as habilidades necessárias para que os recursos participem do projeto, adquirir os recursos necessários à execução bem-sucedida do projeto, documentar a hierarquia do projeto, identificar e documentar papéis e responsabilidades.	Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos Matriz RACI*
Providenciar treinamento e desenvolvimento das habilidades do pessoal do projeto	
Acompanhar o desempenho da equipe, dar <i>feedback</i> , resolver conflitos e gerenciar mudanças	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.139

*Matriz RACI é um acrônimo em Inglês para:

R = *RESPONSIBLE* ou responsável por assegurar que o trabalho seja realizado. Diz respeito ao executor de determinadas partes do trabalho.

A = *ACCOUNTABLE* ou responsável pela aprovação do trabalho que será entregue. Aprova determinados componentes do trabalho.

C = *CONSULTED* ou consultado para fornecer para informações com o objetivo de completar o trabalho.

I = *INFORMED* ou informado sobre o andamento do trabalho. (CAMARGO, 2014, p. 140)

Comunicações

Define as estratégias e os processos para a efetiva comunicação entre todas as partes interessadas no projeto.

Quadro 8 - Atividades e documentos do planejamento das comunicações

ATIVIDADES P/ PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES	DOCUMENTOS
Definir como o fluxo de informações será realizado durante o projeto	Esquema das comunicações
Definir formas de coletar informações, elaborar relatórios e distribuir informações sobre o desempenho do projeto.	Relatório de Andamento Registro de Problemas

Fonte: CAMARGO, 2014, p.145

Riscos

Os riscos podem ser considerados como circunstâncias ou eventos inesperados que podem afetar o projeto de alguma forma.

Quadro 9 - Atividades e documentos do planejamento dos riscos

ATIVIDADES P/ PLANEJAR OS RISCOS	DOCUMENTOS
Definir a abordagem e os processos para gerenciar os riscos	Plano de Gerenciamento de Riscos
Identificar riscos	Análise dos Riscos
Analisar os riscos	
Elaborar as respostas aos riscos identificados	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.151

Aquisições

O processo compreende desde a identificação de necessidades antes de contratar até o fechamento do contrato. O termo em inglês é “*procurement*”.

Quadro 10 - Atividades e documentos do planejamento das aquisições

ATIVIDADES P/ PLANEJAR AS AQUISIÇÕES	DOCUMENTOS
Definir se as aquisições serão feitas internamente ou compradas de fornecedores externos à empresa	Plano de Gerenciamento das Aquisições
Criar critérios de seleção de fornecedores e prestadores de serviços, selecionar fornecedores	
Definir o tipo de contrato para o projeto, bem como seus termos e condições	

Fonte: CAMARGO, 2014, p.163

Partes Interessadas

Esta área de conhecimento foi adicionada pela versão 5.0 do PMBOK, publicada no início de 2013. Com isso, o guia enfatiza a importância de se controlar mais de perto o nível de envolvimento de cada parte interessada na execução do projeto.

Quadro 11 - Atividades e documentos do planejamento das partes interessadas

ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	DOCUMENTOS
Continuar com a identificação e registro das partes interessadas	Registro de partes interessadas
Elaborar plano de gerenciamento com estratégias para garantir o envolvimento das partes interessadas	Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

Fonte: CAMARGO, 2014, p.169

4 HISTÓRICO E RASTREABILIDADE EM PROJETOS

Os documentos gerados no projeto devem ser rastreados de forma a possibilitar o fácil acesso às informações pertinentes. No contexto de projetos que seguem o Guia PMBOK, o processo de encerramento contempla algumas atividades que fornecem garantias para que o mesmo seja considerado encerrado, tais como:

- Realização de uma reunião de encerramento
- Elaboração de um documento denominado “Lições Aprendidas” relatando as experiências (o que deu certo ou errado e o que necessita de melhorias)
- Confirmação de que o trabalho foi executado conforme os requisitos estabelecidos para o projeto.
- Finalização dos relatórios de desempenho
- Encerramento de contratos e pendências com fornecedores
- Arquivamento de toda documentação do projeto.
- Atualização do banco de dados de Lições Aprendidas da empresa (quando houver).
- Liberação dos recursos humanos que trabalharam no projeto.

4.1 LIÇÕES APRENDIDAS

Lições aprendidas são informações obtidas no decorrer do projeto, que podem ser usadas para beneficiar futuros projetos ou outros projetos em andamento na organização devem ser documentadas e podem compreender lições positivas ou negativas. (HELDMAN, 2009, p.584)

Percebe-se que o aspecto do gerenciamento de projetos tem como uma de suas principais características o aproveitamento de experiências em projetos anteriores para melhorar o seu desempenho em projetos posteriores.

Neste contexto, o controle da documentação do projeto vem de encontro à necessidade de aprendizado e melhorias por parte da empresa. É papel do gestor,

juntamente com o recurso humano responsável pelo controle da Documentação e das áreas pertinentes, consolidarem estas informações num relatório e apresentá-lo a equipe do projeto.

Um modelo de relatório de Lições Aprendidas, desenvolvido por Camargo (2014) pode ser encontrado no anexo 1.

4.2 MELHORIA CONTÍNUA

Conceito muito utilizado na área de Qualidade, a melhoria contínua, segundo Heldman (2009) faz com que todas as pessoas da organização se envolvam em processos que busquem a melhoria da qualidade do produto apresentado, seja com o acréscimo de novos processos ou com a inserção de novas ideias nos processos já existentes. Englobam medições, melhorias nos processos por repetição e sistematização, redução das variações na produção ou no desempenho, redução dos defeitos e melhoria na quantidade de ciclos. GQT (Gestão de Qualidade Total) e Seis Sigmas são exemplos de melhoria contínua. A abordagem Kaizen é uma técnica de qualidade criada no Japão. (*Kaizen* significa melhoria contínua em japonês).

Segundo a norma Brasileira ABNT NBR ISO 9001, é importante que a organização melhore a eficácia do sistema de gestão da qualidade continuamente. Os meios para que este processo ocorra efetivamente, ocorrerão por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

Dentro deste conceito, duas medidas são utilizadas com maior frequência, são elas:

- Ação corretiva: Ação pela qual a organização executa ações para eliminar a causa de não-conformidades e evitar repetições.

- Ação preventiva: Ação pela qual a organização planeja métodos e procedimentos para eliminar as causas de não-conformidades potenciais. Neste caso, o objetivo é evitar a ocorrência da não-conformidade.

A melhoria contínua no ambiente de projetos é importante para gerar inovações em processos adotados com frequência e que podem apresentar necessidade de otimização.

Para área de documentação, que passa por reformulações e/ou modificação constante, a qual depende do projeto contratado para estabelecer suas ferramentas e políticas; a melhoria contínua torna esta área mais atrativa e dinâmica.

5 O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NO AMBIENTE DE GESTÃO DE PROJETOS

A representação da informação num projeto acontece em todas as áreas de conhecimento do PMBOK. O profissional que é responsável pela Gestão Documental do projeto deverá estar preparado para organizar e estabelecer o fluxo correto dos documentos mediante a orientação da gerência do projeto em consonância com o cliente/contratante.

Este profissional deve ter o conhecimento total do escopo contratado bem como, estar alinhado com as orientações do gestor do projeto. Para Crespo; Valls (2009) o profissional deve estar preparado para identificar alguns aspectos da informação, tais como:

- Valor estratégico
- Valor comprobatório e legal
- Prazo de validade
- Valor para o usuário
- Frequência de utilização
- Custo de manutenção

Para o melhor desenvolvimento dos trabalhos este profissional deve ser qualificado na área de Informação e possuir noções de Gerenciamento de Projetos. Importante também, que este profissional desenvolva competências como: liderança, capacidade de trabalhar em equipe, organização, flexibilidade, boa comunicação e aderência à metodologia adotada.

Levando em consideração o mercado em expansão com as competências citadas acima, o profissional de informação pode atuar desde a gestão Documental (da produção até guarda ou eliminação), inteligência competitiva, gestão do conhecimento, memória organizacional, governança corporativa e, também, como empreendedor (consultoria e assessoria).

Uma competência não menos importante é a capacidade de avaliação de sistemas existentes. Neste quesito, o profissional verifica as alternativas existentes no mercado, procura entender o processo de operação destas alternativas, elabora levantamentos apontando os pontos fortes e fracos de cada sistema e por fim indica aquele que lhe pareça a melhor opção para o controle de documentos e informações do projeto.

Conforme colocado por Oliveira (2000) uma competência bem vista no ambiente de projetos é a capacidade de liderar e gerenciar efetivamente. Este profissional deverá ser capaz de fornecer informações relevantes, agregar dados pertinentes, trabalhar com indicadores e métricas e elaborar relatórios gerenciais consistentes. Estes “produtos” elaborados pelo profissional da informação são importantes para que o gerente do projeto tenha os dados e insumos para o planejamento de futuras ações corretivas ou mesmo para tomada de decisão.

Este profissional da informação deverá estar atento também ao atendimento e satisfação do cliente que o contratou. Geralmente, as empresas trabalham com indicadores de desempenho e qualidade que são estipulados pela alta direção do projeto e quando os mesmos são alcançados, o projeto pode ser considerado bem sucedido.

Alguns estudiosos da área, como Oliveira (2000) *apud* Crespo; Valls, (2009) uma tendência para a formação do profissional da informação que pensa em trabalhar no ramo empresarial é aprofundar em estudos sobre gestão. Sobretudo em termos comportamentais, tendo em vista que “a única forma destes profissionais assumirem lugares de direito dentre os gerentes da organização, altamente reconhecidos e recompensados, é comportarem-se e agirem como gerentes eficazes primeiro e depois como profissionais da informação para negócios.”

Além disto, as empresas atuantes no projeto devem estar conscientes de que a participação de pessoas qualificadas para trabalhar com a documentação em todo o projeto é fundamental para que o mesmo seja bem sucedido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema proposto para esta monografia teve como objetivo situar os profissionais da informação com relação às práticas adotadas no mercado.

Tendo em vista o aumento da visibilidade destes profissionais dentro do ambiente de Gestão de Projetos, a questão do trabalho foi elaborada com objetivo de apresentar os diversos conceitos presentes no nicho de Gestão de Projetos.

Observou-se durante a elaboração do trabalho dificuldades em relação ao número de publicações abordando a Engenharia Consultiva. A pesquisa foi realizada basicamente com publicações de sindicatos, associações e Institutos. Os tipos documentais mais encontrados forma artigos de periódicos, relatórios, dicionários, entre outros.

Foi possível também apresentar aos profissionais de informação as ferramentas adotadas pelo mercado de Gestão de Projetos. Observa-se uma necessidade de reforçar ou fazer aflorar neste profissional, a capacidade de utilizar suas competências aliadas à sua formação acadêmica. A apresentação de uma perspectiva diferente em relação à área de atuação profissional pode ser um viés, que dependendo do ponto de vista, pode vir a ser considerado como uma proposta a ser mais bem trabalhada.

Nesta abordagem existem muitas outras adequações e considerações que podem ser exploradas. Desde a própria condição do profissional frente ao universo em expansão da Gestão do Projeto até uma percepção da realidade de mercado, na qual a troca de informações entre áreas distintas de conhecimento pode ser muito benéfica à formação acadêmica dos futuros profissionais da informação.

Esta troca entre as várias áreas de interface num projeto é promissora em termos de crescimento e amadurecimento do profissional da informação e com isto, pode-se

afirmar que o caminho está aberto para que a área de Gestão Documental seja consolidada e, principalmente, valorizada no ambiente de gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Relatório – Engenharia Consultiva no Brasil: Desafios e Oportunidades**. Brasília, 2011, 36p. Disponível em:<http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio_neit_eng_consultiva_final.pdf>. Acesso em: 21 jan.2015
- CRESPO, Maria Rosa; VALLS Valeria Martin. A promoção do conhecimento em uma empresa de Engenharia Consultiva: Integrando Biblioteca, Acervo técnico e Documentação. BJIS – **Brazilian Journal of Information Science**, Marília, v.3,n.1, jan/jun. 2009. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis> Acesso em: 20 jan.2015
- EHRlich, Pierre Jacques. **Engenharia econômica: Avaliação e seleção de projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2005. 177p.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: O dicionário da língua portuguesa**.Coord. Marina Baird Ferreira. Curitiba: Positivo, 2010. 960p.
- GARCIA, João Luiz Kuperman. **Oportunidades e desafios para a Engenharia Consultiva no Brasil: Infraestrutura de transporte**.Brasília:IPEA, 2014, 66p. Disponível em:<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2638/1/TD_1916.pdf> Acesso em:02 fev. 2015
- GONÇALVES, Marilson Alves. Consultoria.**Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2,p.91-98, abr/jun.1991
- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: Guia para o exame oficial do PMI**. Trad. Edson Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 632p.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Texto para discussão. Brasília, 2014, 66p. <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2638/1/TD_1916.pdf> Acesso em 02 fev. 2015
- PANITZ, Adriano Mauri. **Dicionário técnico: Português-Inglês**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. 420p.
- ROCHA, Marta Camargo. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 239p.
- SABATINI, Rodrigo.Engenharia Consultiva no Brasil: Desafios e oportunidades Brasília:IPEA, 2011, 36p. Disponível em:<http://www.abdi.com.br/Estudo/relatorio_neit_eng_consultiva_final.pdf>. Acesso em:21 jan.2015
- STERTZ, Elenara Isabela. **Identificação e avaliação dos fatores competitivos que compõem a proposição de valor de uma empresa consultiva: Um estudo de caso**. 2003, 142f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal de Porto Alegre, Porto Alegre, 2003.
- TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos: Uma abordagem prática**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2011. 286p.

ANEXOS

A seguir destacamos um modelo de relatório para o item “Lições Aprendidas”.

Anexo 1 - Modelo de relatório de lições aprendidas

RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS				
Nome do Projeto:				
Gerente do Projeto:				
Data:		Nº da Versão do Documento:		
Área de Conhecimento	Lição Aprendida do que deu certo	Recomendação para futuros projetos com base no que deu certo neste	Lição Aprendida do que não deu certo	Recomendação para futuros projetos para evitar o que não deu certo neste
Escopo				
Tempo				
Custo				
Qualidade				
Comunicação				
Riscos				
Recursos Humanos				
Aquisições e Contratos				
Resumo dos resultados:				
Itens de ação:				
Aprovado por:				
Assinatura:				
Registro de Alterações				
Data:	Solicitado por:	Descrição:		

Fonte: CAMARGO, 2014, anexo eletrônico