

O USO DAS TÉCNICAS ARQUIVÍSTICAS PARA O REGISTRO DAS LIÇÕES APRENDIDAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

MILENA DE J. MELO¹
(milenamelo@ufs.br)

Resumo: Trata-se de um estudo, cujo tema é o uso das técnicas arquivísticas para o registro das lições aprendidas no gerenciamento de projetos, a partir do qual se propôs mostrar a importância tanto da gestão da informação e de documentos, quanto do registro das lições aprendidas e facilitação do acesso às informações na área de gerenciamento de projetos. Dentro desse contexto apontamos a importância do profissional da informação, o arquivista, como um agente facilitador na gestão destes processos. Abordamos ainda, muito sinteticamente, alguns aspectos da gestão do conhecimento, pós registro das lições aprendidas. A análise desta pesquisa sugere que para um futuro de maior sucesso na área de gerenciamento de projetos, sejam considerados alguns aspectos abordados neste documento, como a valorização do conhecimento organizacional nas organizações.

Palavras chave: Arquivista; Técnicas arquivísticas; Lições aprendidas; Gestão da informação; Gestão do conhecimento.

Abstract: This is a study, whose theme is the use of techniques to the archival record of lessons learned in project management, from which it was proposed to show the importance of both management information and documents regarding the registration of lessons learned and facilitating access to information in the area of project management. Within this context we point to the importance of information professionals, the archivist, as a facilitator in managing these processes. We approached yet, very briefly, some aspects of knowledge management, post record of lessons learned. The analysis of this research suggests that for a future of greater success in the area of project management, some aspects are considered in this document, such as the enhancement of organizational knowledge in organizations.

Keywords: Archivist, Archival Techniques, Lessons Learned, Information Management, Knowledge Management.

¹ Bel. em Arquivologia (UFBA), Arquivista da Universidade Federal de Sergipe.

1. Introdução

Tendo em vista que as informações são necessárias às organizações de todos os tipos e a geração de conhecimento vem se tornando uma constante no mundo corporativo, este artigo propõe mostrar a importância do uso das técnicas arquivísticas para o registro das lições aprendidas no gerenciamento de projetos.

Primeiramente pontuamos alguns conceitos como o de informação, de lições aprendidas e de gestão do conhecimento, ao mesmo tempo em que fizemos uma abordagem de como as instituições encaram esses termos na atualidade do mundo dos negócios, incluindo ainda, como deve ser realizado o desafio de se registrar as lições aprendidas ao longo do caminho da gestão dos projetos.

No item seguinte, especificamos quais são as técnicas arquivísticas mais indicadas para o registro das lições aprendidas no dia-a-dia dos projetos e quais os profissionais mais indicados para ajudar nessa tarefa.

Posteriormente, abordamos sobre o arquivamento da documentação do projeto e o aproveitamento das lições aprendidas para novos projetos, versando sobre a obrigatoriedade da escolha pela melhor forma de arquivamento/registo das lições aprendidas e mostrando um pouco mais da importância do profissional da informação neste contexto.

E por fim, no último item, discutimos o conhecimento, como sendo o produto final do registro dessas lições. Finalizando este artigo com as considerações finais a respeito do tema por ora explanado.

2. A informação X o registro das lições aprendidas

A informação é um dos bens mais valiosos da atualidade. Podemos notar que, nos dias de hoje, quem dispõe de informações estratégicas, tem o poder e desfruta de maiores privilégios dentro da sociedade e dos interesses mercadológicos.

De acordo com Machado (2003, p. 15), “na linguagem comum, o conceito de informação está sempre ligado ao significado e é usado como sinônimo de mensagem, notícia, fatos e idéias que são adquiridos e passados adiante como conhecimento”.

Verificamos também o quanto é imprescindível que estas informações gerem conhecimento, dentro das organizações, podendo assim ser aplicado no crescimento dos negócios e na tomada de decisões.

As informações estratégicas precisam estar muito bem organizadas e disponibilizadas para o acesso prioritário daqueles que detém o poder. Portanto, devem existir profissionais especializados que possam organizá-las e disseminá-las de forma eficaz para que as atividades sejam desempenhadas e os projetos possam entrar em andamento.

Informações gerenciais, principalmente no âmbito de projetos, devem estar perfeitamente acessíveis para ajudar o projeto seguir pelo caminho que foi planejado, cumprindo todas as suas tarefas e prazos. Deste modo, quando o planejamento não pode ser cumprido em função de informações que não chegaram a tempo ou que se perderam por falta de organização, pode haver um desgaste organizacional que, por conseguinte, desencadeará até no fracasso do projeto e o insucesso da organização.

Uma das primeiras coisas que se aprendem no dia-a-dia dos projetos é que eles devem ser documentados, isto porque só saberemos que caminho percorrer, com base nas informações registradas e só conseguiremos não cometer os mesmos erros, se tivermos “aprendido a lição”.

Para Faria (2010, p.1), uma lição aprendida:

É tudo aquilo que é aprendido ao gerenciar um projeto, podendo ser tanto lições positivas (ex.: perceber e explorar uma determinada oportunidade que surge), quanto negativas (ex.: relacionadas ao gerenciamento de erros e imprevistos, que podem impactar negativamente sobre o projeto).

Essa idéia pode ser reforçada quando observamos o conceito de lições aprendidas de Paiva (2007):

Trata-se muito mais do que um documento para cumprir a formalidade do projeto. São as informações que permitirão que os erros passados não se repitam e os acertos possam ser feitos novamente. Por isso é importante registrar tanto as boas quanto as más experiências do projeto. Estes registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

Assim, aprender a lição significa não voltar a agir da mesma forma que deu errado no passado após checar nos documentos dos projetos anteriores, todas as informações, atitudes, decisões, atividades, prazos, etc., que não obtiveram sucesso de alguma forma, dentro de

algum contexto específico, em determinado tipo de projeto. Ou continuar a realizar determinadas atividades e tomar decisões com base nos acertos obtidos anteriormente.

3. Gestão de documentos / Gestão da informação

Certamente, a humanidade não teria evoluído se não houvesse o registro das informações. A geração de informação e o registro documental são resultados das atividades de uma organização e é uma responsabilidade de quem está no comando, manter este comportamento no cotidiano das empresas.

Gestão de documentos pode ser conceituada como:

O conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. (BRASIL, 1991, Art. 3º).

Para que haja eficiência e eficácia administrativa, deverá ser aplicada a gestão da informação desde a produção dos documentos até a sua destinação final.

De acordo com Fidelis (2009, p. 55):

A utilização dos procedimentos arquivísticos aos documentos em fase corrente permite aproveitar ao máximo a informação disponível e necessária à tomada de decisões, bem como os recursos humanos e materiais existentes. Visa aumentar a eficácia administrativa, facilitar a recuperação mais rápida da informação neles contida e otimizar sua guarda e conservação, racionaliza as atividades de rotina de uma instituição e, por consequência, os procedimentos realizados para sua classificação, registro, autuação e controle da tramitação, expedição e arquivamento.

Esses registros são necessários de forma a garantir a comprovação de atos, fatos e atividades desenvolvidas na empresa e por fim, gerar o conhecimento.

Segundo Santos (2007, p. 20):

A gestão do conhecimento deve ser entendida como um processo sistemático de busca, seleção, organização, caracterização e apresentação da informação transformada em conhecimento, em qualquer nível organizacional, de forma que aumente a compreensão dos funcionários em uma área específica de interesse.

A gestão do conhecimento, portanto, é uma etapa pós-registro e gerenciamento das informações, através da gestão documental.

4. Técnicas arquivísticas voltadas ao registro documental

Não é novidade que a execução de um projeto requer um fluxo de informações muito bem planejado e organizado. Quando esse sistema não é adequado, acabam surgindo problemas de comunicação, atrasos, dentre outras dificuldades que podem por em risco o bom andamento das atividades.

Além disso, no gerenciamento de projetos existem detalhes minuciosos a serem controlados. Isso exige dos gerentes e de seus colaboradores, a gestão de todas as informações em questão.

Uma série de ferramentas são necessárias para realizar esse controle, para que haja, por fim, o registro das lições aprendidas. Sendo assim, no futuro, caso seja necessário, essas informações poderão ser consultadas e aproveitadas em outros projetos similares, após publicados na base de conhecimento da organização.

Segundo Menezes (2009, p. 184):

Uma recomendação é que se venha criando um repositório de dados, uma referência, desde o início do projeto. Os procedimentos *lessons learned* [...], provocam a alimentação desses bancos de dados que servem como referência para a geração de alternativas de solução durante a execução do projeto. A memória técnica da empresa – quando alimentada – também se torna uma excelente fonte de informação para a geração de alternativas rumo aos objetivos do projeto.

As técnicas arquivísticas mais indicadas para um bom aproveitamento das informações do projeto são: A organização e classificação do fluxo documental; Indexação; Conservação; Microfilmagem e Digitalização / Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

4.1 Organização e classificação documental;

Segundo Paes (2006, p. 20), a função primordial dos arquivos é a “Guarda e conservação dos documentos, visando sua utilização e disponibilidade para consulta.” Quando o arquivamento das informações é feito de forma aleatória, sem que haja uma estrutura adequada para facilitar o seu acondicionamento/armazenamento, isto dificulta a sua localização.

A organização e classificação documental devem ocorrer sempre a partir do momento que o documento for produzido e/ou recebido pela instituição. São dois processos importantes

para o acondicionamento/armazenamento da informação; para facilitar o trâmite documental entre os setores internos e externos; localização dos documentos, dentre outras atividades.

Os funcionários da linha de frente da empresa, responsáveis pela produção documental, acumulo e geração de conhecimento, juntamente com o arquivista ou responsável pela custódia do acervo devem ter o conhecimento de todos os setores e suas respectivas atividades e do organograma da instituição, para que possam construir um plano de classificação de arquivo, que é a forma mais recomendada para a organização documental.

Os gerentes intermediários e a alta administração devem apoiar e dar a sua contribuição no sentido de validar e gerir o processo total de criação do conhecimento.

Segundo Rosseau (2008, p. 18) a classificação documental é definida como:

Um processo intelectual de identificação e de reagrupamento sistemático de temas semelhantes, segundo suas características comuns, podendo, em seguida, serem diferenciados, desde que a quantidade assim o exija. Essa função consiste em um conjunto de convenções, de métodos e regras de procedimentos logicamente estruturados que permite a classificação dos documentos em grupos ou em categorias, quaisquer que sejam os suportes e a idade desses documentos.

4.2 Indexação;

A indexação funcionará como facilitador para a recuperação das informações principalmente nos arquivos em que se tem o acervo num banco de dados ou digitalizado. Ela é uma forma eficiente de organização e localização de assuntos numa base de dados, porém antes de se fazer uma Indexação é necessário fazer uma análise documental, saber qual o assunto a que o documento se refere.

Sendo bem realizada, facilita muito a recuperação da informação. De acordo com Rocha et all (2007) “o processo de indexação consiste na criação de estruturas de dados associadas à parte textual dos documentos, com o objetivo de acelerar seu processo de recuperação”.

Essa etapa deve ser realizada sempre após a classificação dos documentos por assunto e o acondicionamento físico deles nos arquivos, para que haja a recuperação da informação com inteiro sucesso.

4.3 Conservação;

Quando os documentos são expostos a fatores de riscos, estes podem sofrer danos irreparáveis, como a deterioração pela ação do tempo, da umidade, dos fungos, dos ataques de pragas e outros que costumam danificar o acervo.

Tendo em vista estes aspectos, verifica-se a necessidade de se aplicar as técnicas de conservação e preservação documental. Estas técnicas irão ser benéficas no sentido de manter as informações acessíveis pelo período de tempo adequado à sua temporalidade, de acordo com cada assunto.

Como alguns documentos tem, por conta do assunto tratado, uma temporalidade grande, torna-se necessário fazer a sua guarda de forma a conservá-lo de forma efetiva para o seu posterior uso.

Por isso, deve-se utilizar mobiliário, pastas, caixas e acessórios que facilitem o manuseio e que possam assim conservar os papéis.

No caso de mídias digitais e informações virtuais, devemos ficar atentos à volatilidade dos suportes (mídia magnéticas, Cd's, Dvd's, Hd's, dentre outros meios de armazenamento), pois estes possuem uma temporalidade ainda indefinida e além do mais a evolução dessas mídias é constante, o que exige a manutenção e a troca das informações de um suporte para outro e backups constantes com o intuito de evitar a perda de informações vitais.

O local de guarda desses documentos também deve ter o mínimo de preparo para comportá-los. Deve haver controle de temperatura e umidade ideal para a conservação de cada tipologia e suporte dos documentos, sendo indispensável o uso de equipamentos como: condicionadores de ar, desumidificadores, além de termostatos.

4.4 Microfilmagem;

A microfilmagem é uma tecnologia de informação utilizada para armazenamento, conservação e redução de espaço físico de documentos e informações. É vastamente utilizada por diversas organizações, pois possui respaldo legal no mundo inteiro, o que produz o

mesmo efeito de um documento original em papel, ao contrário da digitalização que ainda carece de legislação específica em algumas áreas para ser reconhecida como original.

As vantagens de se manter informações armazenadas em formato de microfimes são: Segurança, pois permite o seu acondicionamento em arquivos de segurança (caixa forte), protegendo assim as informações de possíveis sinistros; confidencialidade das informações, pois a olho nu é impossível acessar as informações armazenadas; Durabilidade, visto que se conservados dentro das normas de acondicionamento e manuseio, eles serão duráveis indefinidamente; Conexão com outros sistemas, ou seja, permite plena compatibilidade com outras mídias e sistemas; E respaldo legal, pois possui legislação específica que regula sua plena legalidade como documento original. Aqui no Brasil são as leis: Lei nº 5.433 de 08 de maio de 1968 e o Decreto nº 1.799 de 30 de janeiro de 1996.

Mas essa mídia está, aos poucos, perdendo terrenos para a digitalização e para o GED, Gerenciamento Eletrônico de Documentos, por uma série de fatores. As exigências do mundo moderno pediam um tráfego mais rápido de informações, e tudo indicava que só a informática poderia propiciar. Além disso, os sistemas digitais prometiam resolver todos os problemas que a microfilmagem não tinha solucionado.

Contudo, ainda hoje, muitas companhias utilizam dessa tecnologia. Verificou-se que a tecnologia digital ainda tem alguns inconvenientes tais como obsolescência rápida das mídias, mudanças nos sistemas operacionais e, principalmente, o curto espaço de tempo em que as informações permanecem armazenadas nos sistemas ópticos/magnéticos.

4.5 Digitalização e Gerenciamento Eletrônico de Documentos

A informação digital é uma realidade da qual a maioria das empresas já dispõe, mas que a maioria ainda não sabe como lidar, desde a sua produção.

Ferramentas computacionais, sistemas informatizados, aplicativos digitais e uma infinidade de aparatos tecnológicos são utilizados no ambiente organizacional e de projetos e são, tanto quanto o trabalho prático, indispensáveis para o bom andamento das atividades, mas para que o registro das lições aprendidas seja realizado, há de se manter boas práticas na

obtenção e armazenamento desses dados, que serão transformados em informações e depois geraram o tão importante conhecimento organizacional.

Faz-se necessário citar que os profissionais da informação, mas especificamente, os arquivistas, tem um papel importantíssimo neste processo, no sentido de figurar como responsável por controlar e gerenciar essas novas tecnologias, tendo também o suporte de outros profissionais ligados à área de informática e tecnologia da informação.

Segundo Luz (2010, p. 36-37):

Os documentos hoje nascem, são utilizados e morrem no meio digital... Não devemos temer os avanços tecnológicos. Os sistemas de (GD) e (GED) já fazem parte da realidade dos arquivistas e, portanto, é necessário avançarmos mais um passo à gestão do conteúdo e do conhecimento, dando o nosso “toque” de organização a estes ambientes digitais.

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) é uma tecnologia utilizada para gestão dos documentos digitalizados, partindo do original e/ou para gerenciar aqueles documentos que já são diretamente produzidos em meios digitais. O GED, segundo Vargas (2005, p.161), “converte informações para a forma digital. Funciona com softwares e hardwares específicos e usa as mídias ópticas, em geral, para armazenamento”.

Os objetivos do GED são:

1. Gerenciar o ciclo de vida das informações desde a sua criação, em papel ou mídias eletrônicas, até serem arquivadas eletronicamente, existindo situações em que há combinações de mídias analógicas e digitais;
2. Melhorar a velocidade dos processos da empresa (recuperação da informação);
3. Reduzir custos: dos processos, da produção e obtenção dos documentos solicitados;
4. Melhorar a importância dos documentos;
5. Melhorar a segurança da informação (senhas/criptografia)
6. Documentos passam a ser gerenciados por métodos de indexação de conteúdo (Softwares que identificam automaticamente o teor do assunto de cada documento, através de palavras-chave);

As principais tecnologias relacionadas ao GED são:

“Capture - Acelera processos de negócio através da captação de documentos e formulários, transformando em informações confiáveis e recuperáveis, passíveis de serem integradas a todas as aplicações de negócios.

Document Imaging (DI) – É a tecnologia de GED que propicia a conversão de documentos do meio físico para o digital. Trata-se da tecnologia mais difundida do GED, muito utilizada para conversão de papel em imagem, através de processo de digitalização com aparelhos scanners.

Document Management (DM) (Gerenciamento de Documentos) - É a tecnologia que permite gerenciar com mais eficácia a criação, revisão, aprovação e descarte de documentos eletrônicos. Dentre as suas principais funcionalidades estão o controle de informações (autoria, revisão, versão, datas etc.), segurança, busca, check-in / check-out e versionamento.

Workflow / BPM – Controla e gerencia processos dentro de uma organização, garantindo que as tarefas sejam executadas pelas pessoas corretas no tempo previamente definido. Organiza tarefas, prazos, trâmites, documentos e sincroniza a ação das pessoas.

COLD/ERM – Tecnologia que trata páginas de relatórios, incluindo a captura, indexação, armazenamento, gerenciamento e recuperação de dados. Esta tecnologia permite que relatórios sejam armazenados de forma otimizada, em meios de baixo custo, mantendo-se sua forma original.

Forms Processing (processamento de formulários) - tecnologia que possibilita reconhecer as informações e relacioná-las com campos em bancos de dados, automatizando o processo de digitação. Neste sistema são utilizados o ICR (Intelligent Character Recognition) e OCR (Optical Character Recognition) para o reconhecimento automático de caracteres.

Records and Information Management (RIM) - É o gerenciamento do ciclo de vida de um documento, independente da mídia em que se encontra. Através de um sistema RIM gerencia-se a criação, armazenamento, processamento, manutenção, disponibilização e descarte dos documentos, sob controle de categorização e tabelas de temporalidade.” (GED - Gestão eletrônica de documentos - Gerenciamento eletrônico de documentos)

5. Arquivamento e registro da documentação do projeto e o aproveitamento das lições aprendidas para novos projetos

Cada instituição deverá escolher o modelo de arquivamento/registro documental que melhor se adequar às suas condições e à realidade do seu negócio, seja o arquivamento manual, microfilmado ou digitalizado. Cada um tem seus prós e contras, contudo devem ser obrigatoriamente utilizados. Diante disso, o papel do arquivista, enquanto profissional da

informação incumbido da responsabilidade de armazenar e disseminar as informações e o conhecimento nas empresas é de extrema importância. Segundo Fonseca (2005, p. 39):

Num mundo de mudanças rápidas e organizações muito complexas, que geram um volume enorme e descentralizado de documentos, num mundo de documentos eletrônicos, com seus registros virtuais e transitórios, seus bancos de dados relacionais e “multidirecionados”, suas redes de comunicação interinstitucionais, nenhum registro confiável sobreviveria e estaria disponível para o futuro se o arquivista não interferisse na sua preservação antes mesmo de sua criação.

Muito embora os recursos tecnológicos sejam amplamente usados, isso não significa que essa é a escolha de 100% dos gestores, por conta, principalmente de questões financeiras. Sendo que empresas envolvidas com projetos mesmo utilizando sistemas de informações que ajudem no dia-a-dia dos projetos, ainda não se atentaram para a importância do arquivamento e registros minuciosos e indispensáveis das lições aprendidas ao longo do caminho do projeto.

O que essas organizações não se deram conta ainda é que, de tempos em tempos, podem vir a realizar projetos semelhantes e é nessa oportunidade que esses registros serão necessários, devendo haver um mínimo de organização e facilidade no acesso e localização desses arquivos. De acordo com FARIA (2010):

O ideal é registrar as lições aprendidas ao longo do projeto e, sobretudo, no momento em que elas ocorrem. Na fase de encerramento do projeto, as lições coletadas podem ser revisadas e consolidadas em um documento único e, posteriormente, publicadas na base de conhecimento da organização.

Desse modo, o acesso à informação nos ambientes em que essa realidade já é fato, se torna muito mais eficiente, do que naqueles em que há somente a teoria.

6. Gestão do conhecimento:

O produto final do registro das lições aprendidas é o conhecimento organizacional. É o que realmente vai importar. São as informações, tratadas, organizadas, com valor agregado, vinculadas a determinadas situações, acessadas no momento oportuno, para a resolução de problemas, tomadas de decisão, responder questionamentos e ser utilizada pelos gerentes, gestores e colaboradores diretos nas instituições e projetos. Segundo Nonaka, (1997, p. 64) “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na

medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas”.

A maioria das empresas hoje busca, mesmo que de forma tímida, entrar nesse novo modo de institucionalização de processos, isto porque o investimento em estratégias relacionadas à Gestão do conhecimento [...] torna-se não apenas crítico, mas vital à manutenção da competitividade de grandes organizações (Chueri, 2009). Isso tudo porque estamos inseridos na sociedade da informação e do mundo globalizado que pede uma velocidade muito maior da atualização e do fluxo de informações entre as diversas regiões e áreas do conhecimento.

Assim, é importante ressaltar que “em oposição à temporalidade dos projetos, a gestão do conhecimento visa a continuidade de ações orientadas à mudança do comportamento no uso do novo recurso produtivo: o conhecimento [...]”

E para que a gestão do conhecimento seja de fato incorporada pelas organizações, se faz necessário “organizar os registros, criar processos, documentar, aprender até que tudo possa ser incorporado a um sistema de gestão.” (Vilela Jr, 2004, p. 2812-2813)

7. Considerações finais:

Muito embora alguns creditem a gestão da informação e também a gestão do conhecimento como sendo um papel dos gerentes e gestores dos projetos e das organizações, sabemos que esses ativos, muito importante para a instituição, não são tão bem tratados como deveriam. Não é sempre que a alta direção tem recursos suficientes para investir nessa área e algumas vezes falta mesmo o interesse. Outras vezes acabam delegando isso há outros profissionais não tão gabaritados, por falta de tempo em se ocupar inteiramente dessa tarefa, o que dificulta a operacionalização correta das atividades.

Sabemos que todas as áreas e atividades do projeto, em si, são importantes, mas sem as informações que são geradas no dia-a-dia, não havia o cumprimento das metas, nem tão pouco tomada de decisões. Portanto, seguir as melhores práticas também voltadas para a gestão da informação e da gestão dos documentos com certeza facilitaria muito a vida dos gerentes de projetos e dos tomadores de decisão dentro das empresas, ou seja, a alta direção.

O que se pode considerar com este estudo é que:

- Toda e qualquer lição aprendida seja registrada (sendo ela uma boa ou má experiência) e que isso não venha a ser uma forma de punição para aqueles que cometeram o “erro”, quando esta for negativa;
- A tarefa de registrar essas lições possa ser de competência de um profissional da informação, de preferência um arquivista, pois este daria um suporte muito mais profissional a essa área de gestão;
- Haja mais investimento na área de gestão da informação; gestão de documentos e gestão do conhecimento por parte das altas administrações;
- Seja valorizada toda forma de conhecimento organizacional criada e modificada dentro das instituições para um futuro de maior sucesso na área de gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **LEI Nº 8.159, DE 8 DE JANEIRO DE 1991**: Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm>. Acesso em: 06. jul. 2010.

CHUERI, Luciana Vilanova. Conhecendo alguns conceitos sobre **Lições Aprendidas**, 2009. Disponível em: <<http://nosda18.wordpress.com/2009/07/09/conhecendo-alguns-conceitos-sobre-lico-es-aprendidas/>>. Acesso em 09 ago. 2010.

FARIA, Alécia Lage de. **Lições Aprendidas: aprendendo com os erros e os acertos em um projeto**, 2010. Disponível em: <<http://qualitnews.blogspot.com/2010/05/lico-es-aprendidas-aprendendo-com-os.html>>. Acesso em 05 jul. 2010.

FIDELIS, Marli Batista. A importância dos procedimentos arquivísticos à administração. **Documento em Revista**, Brasília, DF, v. 1, n. 2, p. 52-58, jun./jul. 2009.

FONSECA, Maria Odila Kahl. **Arquivologia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GED - Gestão eletrônica de documentos - Gerenciamento eletrônico de **documentos**. Disponível em: <<http://www.ged.net.br/definicoes-ged.html>> Acesso em 15 nov. 2010.

LUZ, Charley. **Arquivologia 2.0: A informação humana digital**. Florianópolis: Bookess Editora, 2010.

MACHADO, Ana Maria Nogueira. **Informação e controle bibliográfico: um olhar sobre a cibernética**. São Paulo: UNESP, 2003.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1997.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo:** Teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PAIVA, Luis de. **A Importância de Documentar Lições Aprendidas**, 2007. Disponível em: <<http://ogerente.com/stakeholder/2007/09/09/a-importancia-de-documentar-licoes-aprendidas/>>. Acesso em 05 jul. 2010.

ROCHA, Daniel S. et all. **Indexação de documentos**. Disponível em: <<http://www.frb.br/ciente/BCC/CC.ROCHA.et%20al.F2%20.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2010.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2008.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Org). **Gestão do conhecimento:** institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR: UNICORPORE, 2007.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VILELA JÚNIOR, Dalton C.; MENDES, Cinthia da Cunha. O Papel do Escritório de **Gerenciamento de Projetos na Disseminação do Conhecimento Organizacional**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004, Florianópolis. Anais... Florianópolis. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0504_0529.pdf> Acesso em 15 nov. 2010.