

Elaboração de projetos de organização de documentos de arquivo segundo as melhores práticas do Project Management Body of Knowledge – PMBOK: um estudo de caso no Arquivo Nacional

Sandra Silva Pinto

Arquivo Nacional

E-mail: sandrapinto@arquivonacional.gov.br

Resumo

Abordagem das principais áreas de conhecimento relacionadas à gerência de projetos e como a utilização das melhores práticas presentes no Project Management Body of Knowledge – PMBOK podem auxiliar o arquivista na concepção de projetos de organização de acervos documentais. Apresentação do projeto de gerenciamento da reorganização de documentos da Divisão de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras – DPMAF/RJ, aprovado pelo Programa de Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos (ADAI) do Ministério da Educação, Cultura e Desporto da Espanha, elaborado segundo as recomendações do PMBOK.

Palavras –chave

Gerência de projetos; Project Management Body of Knowledge; Divisão de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras.

I- Introdução

Em razão da necessidade de reorganização de documentos do fundo “Divisão de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras – DPMAF”, constituído de relações de passageiros de embarcações que chegaram aos portos brasileiros, relações de aviões que aterrissaram em aeroportos de vários estados brasileiros, fichas consulares de qualificação, controles de entrada e saída, pedidos de visto etc, do período compreendido entre 1875 e 1964, no total de 451,52 metros lineares, o Arquivo Nacional apresentou, no ano de 2003, um projeto para reorganização de parcela desse acervo à 5ª convocatória de ajuda a projetos arquivísticos do *Programa de Apoyo al Desarrollo de Archivos Iberoamericanos (ADAI)*¹.

Como justificativa foi relatado que o elevado número de consultas por parte de pesquisadores, visando principalmente à emissão de certidões de desembarque, acarretou ao longo dos anos a perda da sua organização original, necessitando com urgência de reorganização, bem como de reparos, pois, em decorrência do grande manuseio, as relações de vapores encontram-se em péssimo estado de conservação.

Devido a grande procura de pessoas interessadas em obter certificação de desembarque de seus antecedentes, ocorrido no final do século XIX, para fins probatórios, ou para atendimento à clientela interessada em estudos genealógicos, foi proposta a organização das relações de desembarcados no porto do Rio de Janeiro, referentes aos anos de 1875 a 1900, num total de 1.800.000 registros², com a adoção dos seguintes procedimentos:

- ordenação dos documentos e checagem com as relações de recolhimento;

¹ O Programa ADAI tem por objetivo conceder ajuda a arquivos ou outras instituições arquivísticas para promover a organização, conservação e difusão do patrimônio documental ibero-americano. O limite de ajuda é de US\$ 20.000, não podendo ultrapassar a 80% de custos do projeto, ou seja, a instituição requerente deve custear 20% do valor total do projeto.

² O cálculo foi feito com base na quantificação de relações de vapores de outro fundo similar – Serviço de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras – SPMAF/Santos.

- planificação e reparos dos documentos;
- descrição em conformidade com as normas internacionais de descrição arquivística;
- inserção das informações numa base de dados; e,
- microfilmagem das relações e digitalização dos microfimes.

Foi solicitado auxílio no valor de US\$ 19.008 para contratação de 12 auxiliares que, sob a supervisão do Arquivo Nacional, executariam a descrição e a inserção das informações numa base de dados. Em contrapartida, o Arquivo Nacional financiaria a microfilmagem e a digitalização dos microfimes, a elaboração da base de dados e a aquisição de computadores, impressora e de materiais de consumo (formulários, lápis, borracha, embalagens internas, caixas horizontais em polipropileno), totalizando um custeio de US\$ 28.024.

O projeto recebeu a aprovação do comitê avaliador do Programa ADAI e está previsto para iniciar tão logo seja finalizada a transferência do Arquivo Nacional para sua nova sede, que deverá ocorrer em novembro de 2004.

Em razão da envergadura deste projeto, que tem como produtos a inserção das informações de cada imigrante desembarcado numa base de dados, a preservação do acervo, bem como a reprodução e digitalização de microfimes, percebemos a necessidade de detalharmos o plano do projeto e procedermos à validação do seu escopo visto que, num segundo momento, nos pareceu muito ousada a proposta de processamento de 1.800.000 registros no prazo de um ano.

II- Objetivos e metodologia

Objetivando aferir nossa capacidade de cumprimento do escopo do projeto, foram adotados alguns procedimentos na fase de pré-execução do mesmo, com vistas à validação da proposta apresentada ao comitê do Programa ADAI.

Inicialmente foi elaborada a metodologia de trabalho com base em recentes experiências com a organização de relações de vapores do fundo “Serviço de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras – SPMAF/Santos”. Esse acervo serviu de parâmetro para a quantificação das relações de passageiros e dos registros a serem inseridos na base de dados existindo, entretanto, uma diferença substancial na metodologia.

Enquanto na organização dos documentos da “SPMAF/Santos” a descrição contemplou até o nível de dossiê com duas séries distintas, uma contendo relações de vapores embarcados e outra com relações de vapores desembarcados, recuperando-se informações como nome e data do embarque e do desembarque, no caso da organização do acervo da DPMAF a descrição contemplará até o nível de item, visto a necessidade de processarmos as informações de cada imigrante.

Essa diferença precipitou a necessidade de procedermos a um detalhamento maior do projeto, tendo sido escolhida como metodologia de gerenciamento do projeto em suas fases de iniciação, planejamento, execução e controle e encerramento, a aplicação das melhores práticas contidas no conjunto de conhecimento intitulado *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*.

O universo de conhecimentos em gerência de projetos (PMBOK) é uma iniciativa do *Project Management Institute – PMI*, criado em 1969, a partir da necessidade de profissionais que atuavam em gerência de projetos nos mais diferentes setores e que buscavam o desenvolvimento de conceitos e procedimentos necessários

à profissão do Gerente de Projetos. O universo desse conhecimento vem dos praticantes e acadêmicos que utilizam e desenvolvem tanto as práticas amplamente testadas e aprovadas quanto aquelas modernas e inovadoras, com aplicação mais restrita. Sua primeira versão publicada data de 1987 e já conta com duas revisões oficiais, em 1996 e em 2000.

O PMBOK aborda nove áreas de conhecimento fundamentais para a gerência de projetos:

- Gerenciamento do escopo
- Gerenciamento do prazo
- Gerenciamento do custo
- Gerenciamento da qualidade
- Gerenciamento de riscos
- Gerenciamento de aquisições
- Gerenciamento de recursos humanos
- Gerenciamento de comunicação
- Integração

Cada uma dessas áreas tem os seus próprios processos, suas respectivas ferramentas e indica, ao final de cada etapa, quais produtos deverão ser obtidos. Desta forma, ao aplicarmos as melhores práticas em gerenciamento do escopo, por exemplo, deveremos obter como resultado uma declaração de escopo clara e compatível com os recursos.

No âmbito do gerenciamento da qualidade foi escolhida como metodologia de descrição arquivística as orientações contidas na Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística - ISAD (G). Assim, as relações de vapor serão identificadas com um código de referência que indicará os níveis de descrição percorridos até o item documental.

Foram aplicados nas fases de iniciação e planejamento do gerenciamento do projeto da DPMAF os conhecimentos das gerências de escopo e de riscos, cujos resultados demonstramos a seguir.

III- Resultados e Discussão

1- Aplicação dos conhecimentos em gerência do escopo

Segundo Dinsmore (2003), o gerenciamento do escopo agrupa os processos necessários para assegurar que o projeto inclua **todo** o trabalho requerido e **somente** o trabalho requerido, para completar o projeto com sucesso. Está diretamente ligado à necessidade de definir e controlar o que está ou não incluído no projeto.

Com base nas melhores práticas, elaboramos inicialmente a estrutura analítica do projeto (*work breakdown structure – WBS*), principal ferramenta no gerenciamento do escopo do projeto.

A WBS do projeto DPMAF, apresentada no anexo I, demonstra a divisão das principais etapas do trabalho e permite visualizar a totalidade do objetivo a ser alcançado. Com a elaboração da WBS foi possível detectar as necessidades nas fases de início do projeto (elaboração dos formulários, checagem dos campos necessários, solicitação de inclusão de campos no sistema certidões), planejamento (validação e mudanças no escopo, alterações no fluxograma das atividades) e execução e controle, tendo sido percebidos os possíveis impedimentos ao cumprimento do escopo a serem trabalhados na gerência de riscos.

No âmbito da validação do escopo do projeto, partimos da declaração apresentada ao comitê do Programa ADAI:

“Organização de relações de navios desembarcados no porto do Rio de Janeiro, pertencentes ao fundo documental da Divisão de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras, referentes aos anos de 1875 a 1900, num total de 1.800.000 registros”.

Diante dessa declaração foram aventadas as seguintes premissas e levantadas algumas questões a serem trabalhadas na gerência de riscos:

- entre 1875 e 1900 o universo pode ser menor que 1.800.000 registros?
resultado: não será necessário alterar o escopo
- entre 1875 e 1900 o universo é igual ou superior aos 1.800.000 registros?
resultado: não cumprimos o escopo
- qual a capacidade dos recursos para cumprimento da meta estipulada?

Para validação das premissas foi realizada amostragem para conhecimento da média de passageiros por relação de vapor, tendo sido analisadas três relações dos períodos inicial, médio e final do acervo, tendo como resultado 90, 60 e 30 passageiros por relação.

Em seguida, procedemos à contagem de relações de vapores tendo como resultado: 7.325 relações, nas 89 caixas a serem tratadas, do período entre 1875 e 1900. Partindo do pressuposto de que cada relação tenha em média 60 passageiros obtivemos um total de 439.500 registros e uma nova declaração de escopo:

“Organização de relações de navios desembarcados no porto do Rio de Janeiro, pertencentes ao fundo documental da Divisão de Polícia

Marítima, Aérea e de Fronteiras, referentes aos anos de 1875 a 1900, num total de 530.000 registros³”.

2- Aplicação dos conhecimentos em gerência de riscos

A fim de diminuirmos o impacto no prazo, foi analisada a possibilidade de algumas atividades serem executadas paralelamente sem comprometer a equipe de descrição com eventuais atrasos e gargalos no fluxograma.

Desta forma optou-se por planificar os documentos após a conferência dos mesmos com as relações de recolhimento e, em seguida, proceder a descrição para, num segundo momento, encaminharmos os documentos ao Laboratório de Conservação, responsável pelos reparos e pelo posterior envio ao Laboratório de Microfilmagem.

Foram realizados testes para verificação da capacidade técnica de descrição, levando em conta a antiguidade do acervo (necessidade de conhecimentos em paleografia), o estado de conservação e a quantidade de informações a serem coletadas, tendo sido obtido o seguinte resultado:

- um técnico tem capacidade de descrever cerca de 250 registros por dia (4 horas p/dia)
 - 10 técnicos executam 2.500 registros p/dia
 - 50.000 registros p/mês (22 dias úteis)
 - 600.000 registros p/ano (264 dias úteis)

³ Foi aplicado um percentual de aproximadamente 20% a mais no total de registros, para garantir eventuais riscos no cumprimento do escopo.

A elaboração desses testes permitiu atestarmos nossa capacidade de cumprimento do escopo, bem como extrairmos os seguintes dados para a elaboração do cronograma no gerenciamento do prazo:

- prazo de execução da descrição - 10 meses
439.500 registros entre 9 recursos = 48.833 registros por recurso
1 ano = 10 meses; 48.833 entre 10 recursos = 4.883 p/ mês
4.883 registros entre 22 dias = 222 registros p/ dia p/ recurso

IV- Conclusões

Apesar do conhecimento das áreas citadas no PMBOK serem de domínio comum, a utilização de novas ferramentas como a WBS demonstrou ser eficiente na visualização das diversas fases do projeto e no gerenciamento do escopo.

A aplicação dos processos do gerenciamento de riscos como a identificação, elaboração de análises qualitativas e quantitativas e de um planejamento de respostas aos riscos, permitiu prevenir eventuais atrasos por meio de ações corretivas, como as propostas de alteração no fluxograma.

A elaboração de um plano de gerenciamento do projeto não significa que novas alterações não possam ser propostas, seja em razão do surgimento de riscos não previstos ou em razão da melhoria dos processos.

Para o êxito de qualquer projeto é fundamental que o gerente de projetos esteja aberto às sugestões, promova uma integração entre todas as equipes envolvidas e possa tirar proveito das melhores práticas por meio da troca de experiências.

Finalizando, a organização dessa parcela do fundo DPMAF e a inserção das informações em base de dados agilizarão a pesquisa e o acesso garantindo aos usuários interessados na obtenção de segunda cidadania, a pesquisa por nome e a emissão de certidão de desembarque.

V- Notas e referências

ARQUIVO NACIONAL **Guia de Fundos do Arquivo Nacional**. Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br>.

ARQUIVO NACIONAL. **ISAD (G): Norma geral internacional de descrição arquivística: segunda edição, adotada pelo Comitê de Normas de Descrição, do Conselho Internacional de Arquivos - CIA. Estocolmo, Suécia, 19-22 de setembro de 1999, versão final aprovada pelo CIA**. Rio de Janeiro, 2001.

ARQUIVO NACIONAL. **Plano de trabalho para tratamento técnico do acervo documental relativo à entrada de estrangeiros no país. Divisão de Polícia Marítima, Aérea e de Fronteiras. Coordenação de Documentos Escritos**. Rio de Janeiro, 2003.

Convocatoria de Ayudas a Proyectos Archivísticos: Iberarchivos. 2003. Disponível em: <http://www.mcu.es>

DINSMORE, Paul C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2003.

The Guide to The Project Management Body of Knowledge – PMBOK 2000. 2002. Versão em português disponível em: <http://www.pmimg.org.br>

ANEXO I

ESTRUTURA ANALÍTICA (WORK BREAKDOWN STRUCTURE – WBS) DO PROJETO DE REORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTOS DA DIVISÃO DE POLÍCIA MARÍTIMA, AÉREA E DE FRONTEIRAS – DPMAF/RJ

