



GELSON LUIZ BENATTI

**CADA COISA EM SEU LUGAR: UM PROJETO PARA O CENTRO DE MEMÓRIA
DO CAU/RS**

CANOAS, 2020

GELSON LUIZ BENATTI

**CADA COISA EM SEU LUGAR: UM PROJETO PARA O CENTRO DE MEMÓRIA
DO CAU/RS**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle – Unilasalle, para obtenção do grau de Mestre em Memória Social e Bens Culturais.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan

Coorientadora: Profa. Dra. Danielle Heberle Viegas

CANOAS, 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B456c Benatti, Gelson Luiz.

Cada coisa em seu lugar [manuscrito] : um projeto para o Centro de Memória do CAU (RS) / Gelson Luiz Benatti – 2020.
169 f.; 30 cm.

Dissertação (mestrado em Memória Social e Bens Culturais) – Universidade La Salle, Canoas, 2020.

“Orientação: Prof^a. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan”.

“Coorientação: Prof^a. Dra. Danielle Heberle Viegas”.

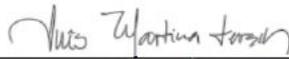
1. Memória coletiva. 2. Memória individual. 3. Memória organizacional.
4. Capacidade absorptiva. 5. Centro de memória. I. Mangan, Patrícia Kayser Vargas. II. Viegas, Danielle Heberle. III. Título.

CDU: **316.7**

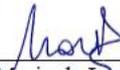
GELSON LUIZ BENATTI

Trabalho Final aprovado como requisito parcial para obtenção do título de mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle.

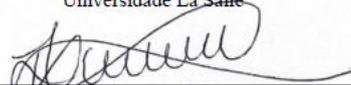
BANCA EXAMINADORA



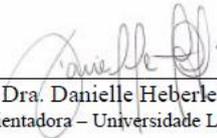
Profa. Dra. Inês Martina Lersch
Universidade Federal do Rio Grande do Sul



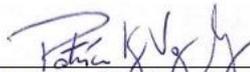
Prof. Dr. Maria de Lourdes Borges
Universidade La Salle



Profa. Dra. Pâmara Cecilia Karawezyk Telles
Universidade La Salle



Profa. Dra. Danielle Heberle Viegas
Coorientadora – Universidade La Salle



Profa. Dra. Patrícia Kayser Vargas Mangan
Orientadora e Presidenta da Banca – Universidade La Salle

RESUMO

Esta dissertação relata o estudo de caso realizado entre 2018 e 2020 no Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU/RS) com a finalidade de investigar a criação de uma estrutura administrativa para promover e realizar a coleta, guarda, organização, preservação, recuperação e uso das memórias em um espaço organizacional. Adotando os conceitos essenciais do *Project Management Body of Knowledge*, o trabalho gerou, como produto técnico, um modelo de projeto para a constituição de um Centro de Memória que agrupa as funções de arquivo documental, biblioteca e museu institucional. Em uma abordagem interdisciplinar, o trabalho procurou conectar os conceitos de memória individual e memória coletiva de Halbwachs (2006); memória organizacional de Walsh e Ungson (1991); capacidade absorptiva, de Cohen e Levinthal (1990), com o posterior reposicionamento de Zahra e George (2002); e Centros de Memória, de Camargo e Goulart (2015), concluindo que as organizações e os indivíduos, ao agir em um ambiente organizacional delimitado, caracterizado por uma identidade e permeado por uma cultura organizacional, traçam estratégias e decidem, criando memórias individuais e coletivas que se mesclam e constituem as memórias organizacionais e institucionais. Utilizando a capacidade absorptiva como recurso de gestão para captar as memórias e alimentar o Centro de Memória, o ambiente organizacional mantém o ciclo, elaborando novas estratégias, decidindo e agindo. Ao longo deste caminho sistêmico, as ações deixam traços, que modificam, consolidam e renovam a cultura e a identidade organizacionais, realimentando as memórias e garantindo a continuidade organizacional.

Palavras-chave: Centro de Memória. Memória Individual. Memória Coletiva. Memória Organizacional. Capacidade Absortiva.

ABSTRACT

This report is the result of a case study, carried out between 2018 and 2020 at the Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU/RS) with the purpose of investigating the creation of an administrative structure to promote and carry out the collection, custody, organization, preservation, recovery and use of memories in an organizational space. With the support of the essential concepts of the Project Management Body of Knowledge, the work generated project template for the constitution of a Memory Center, an administrative structure that groups the functions of a documentary archive, a library and an institutional museum. Using an interdisciplinary approach, the study aimed to connect concepts as individual memory and collective memory of Halbwachs (2006); organizational memory, of Walsh and Ungson (1991); absorptive capacity, of Cohen and Levinthal (1990), subsequently repositioned by Zahra and George (2002); and Memory Centers, of Camargo and Goulart (2015), concluding that organizations and individuals, when acting in a delimited organizational environment, characterized by an identity and permeated by an organizational culture, outline strategies and decide, creating individual and collective memories that mix and constitute the organizational and institutional memories. Using the absorptive capacity as a management resource to capture memories and feed the Memory Center, the organizational environment maintains the cycle, developing new strategies, deciding and acting. Along this systemic path, actions leave traces, which modify, consolidate and renew the organizational culture and identity, feeding back memories and ensuring organizational continuity.

Keywords: Memory Center. Individual Memory. Collective Memory. Organizational Memory. Absorptive Capacity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planta para a construção do Teatro Orfeu, em Porto Alegre. Arquiteto Eduardo Pufal, 1948.....	25
Figura 2 – Planta parcial para a construção da cripta da catedral de Uruguaiana. Arquiteto João Lapitz, 1928.....	25
Figura 3 – Painéis de Exposição Itinerante realizada em 2017.....	26
Figura 4 – As quatro dimensões da capacidade absorptiva.....	37
Figura 5 – Tipos de memória e as quatro dimensões da capacidade absorptiva.....	38
Figura 6 – Capacidade Absortiva e Centro de Memória sustentando a Cultura e a Identidade Organizacional.....	41
Figura 7 – Capacidade Absortiva e Centro de Memória sustentando a Cultura e a Identidade Organizacional.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudo de caso: etapas, finalidades e entregas	50
Quadro 2 – Projeto: etapas, finalidades e entregas.....	50-51
Quadro 3 – Centro de Memória: etapas, finalidades e entregas	51-52
Quadro 4 – Conexão entre as etapas do estudo de caso, do projeto e do Centro de Memória e sua relação com o Produto Técnico	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	DIAGNÓSTICO INICIAL DO MEMORIAL DO CAU/RS	16
2.1	Políticas de Acervo do Memorial do CAU/RS	22
2.2	Produtos do Memorial do CAU/RS	23
2.3	Acesso e uso do Memorial do CAU/RS	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1	Memória Individual e Coletiva e a formação da Cultura Organizacional ..	29
3.2	Memória Organizacional como recurso de Gestão	33
3.3	A Capacidade Absortiva como recurso de Gestão	35
3.4	Centros de Memória	39
4	MÉTODO	42
4.1	Estudo um caso	43
4.2	Elaboração de projeto	44
4.3	Centro de Memória	45
5	PRODUTO TÉCNICO	53
6	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – Etapas da proposta do projeto	70
	ANEXO A – Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK® 6ª Edição	80
	ANEXO B – Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD)	98
	ANEXO C – Deliberação Plenária 403/2015	130
	ANEXO D – Definições de classes de documentos	132
	ANEXO E – Listagem das pranchas e fotos históricas pertencentes ao acervo	144
	ANEXO F – Exemplos de digitalizações	149
	ANEXO G – Fotos de exposições	159
	ANEXO H – Lista de livros	166

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação relata o estudo de caso realizado entre 2018 e 2020 no Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU/RS) com a finalidade de investigar a criação de uma estrutura administrativa para promover e realizar a coleta, guarda, organização, preservação, recuperação e uso das memórias em um espaço organizacional, que gerou, como produto técnico, um projeto para a constituição de um Centro de Memória, que agrupa as funções de arquivo documental, biblioteca e museu institucional.

O CAU/RS é uma autarquia federal regulamentadora da profissão criada pela Lei Federal nº 12.378, de 31/12/2010. Ao alcançar uma década de existência, passa por um momento de afirmação da identidade organizacional, um processo em que a memória se constitui em aspecto essencial. A identidade de uma pessoa ou de uma organização resulta do acúmulo de memórias, sendo fruto da soma de experiências, acontecimentos, personagens e lugares (POLLAK, 1992) e que serve, nos espaços organizacionais, como criadora do senso de pertencimento, referencial para a descoberta de experiências e reforço de valores do passado (WORCMAN, 2004). Ao possibilitar a criação de empatia com a trajetória da organização, ela permite angariar apoio às estratégias gerenciais atuais e sustentar as reflexões sobre o futuro. A identidade e a memória de uma organização resultam de um processo de escolha e seleção impregnado pela cultura organizacional. No caso do CAU/RS, o caminho para a constituição de uma identidade pode ser mapeado desde a gestão fundacional, no período 2011/2014, que se dedicou aos arranjos organizacionais iniciais, passando pelo triênio 2015/2017, que ampliou o quadro de funcionários e definiu processos de trabalho e seguindo com a gestão 2018/2020, que busca aproximar a Arquitetura e Urbanismo da sociedade e das pessoas¹.

A trajetória dos Conselhos Profissionais no Brasil está gravada nas memórias institucional e coletiva (PECI, 2006) e sua atuação passa a acontecer com maior relevância a partir de 1950, impulsionada pela necessidade social de disciplinar, normalizar e fiscalizar atividades profissionais (SANTOS, 2018), então imersas em disputas de campos técnico-científicos que visavam o protagonismo no gerenciamento do fenômeno da urbanização em larga escala. Não por acaso, boa

¹ Conforme consta no material de divulgação das propostas da Gestão 2018/2020 (ELEIÇÕES..., 2017).

parte da historiografia especializada (VILLAÇA, 1998; FELDMAN, 2009) reconhece o conjunto de práticas implementadas em momentos imediatamente anteriores e no decorrer da Ditadura Militar (1964 - 1985) como o ápice do planejamento urbano no Brasil. No caso do Conselho Profissional do campo da Arquitetura e Urbanismo, seus antecedentes vêm se constituindo desde 1933, no interior de um grupo que unia Engenheiros, Arquitetos e Agrimensores, e tem marcos em 1958, quando o Instituto de Arquitetos do Brasil (criado em 1921) entregou ao presidente Juscelino Kubitschek uma proposta para o Conselho de Arquitetura, e em 1966, quando foi criado o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (Confea) e os Conselhos Regionais de Engenharia e Agronomia (CREAs).

Imersos na diversidade de atores do Confea/CREAs, Arquitetos e Urbanistas percebiam seu espaço como restrito e, visando um campo autônomo, continuavam a lutar para aumentar seu reconhecimento social, com vários avanços ao longo do tempo. Entre 1971 e 1979 foram criados os primeiros sindicatos (SP, RJ e BA) e as Associações Brasileiras de Ensino de Arquitetura e Urbanismo (ABEA), dos Escritórios de Arquitetura (AsBEA), de Arquitetos Paisagistas (ABAP), além da Federação Nacional dos Arquitetos e Urbanistas (FNA). Em 1997, no XV Congresso Brasileiro de Arquitetos foi discutida a medida provisória 1549/97, que dava aos profissionais a prerrogativa de definir em assembleias a própria regulamentação. No mesmo ano, a Assembleia do IAB, em São Paulo, votou pela saída do Sistema Confea/CREA. Embora esse ambiente positivo tenha sofrido um revés em 1998, quando a Lei n.º 9.649 conferiu aos Conselhos já existentes a atribuição de organizar as profissões, as ondas do XV Congresso continuaram reverberando, com a AsBEA emitindo a “Carta de Ilhéus” e as cinco entidades nacionais dos Arquitetos constituindo o Colégio Brasileiro de Arquitetos (CBA). Em 2003, no XVII Congresso Brasileiro de Arquitetos, foi emitida a “Carta do Rio”, um anteprojeto de lei para regulamentar a profissão e criação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU). Em 2009, a “Carta de Ouro Preto” pediu urgência na aprovação do projeto.

Finalmente, em 2010, foi regulamentado o exercício da profissão e criado o Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (CAU/BR) e os Conselhos de Arquitetura e Urbanismo dos Estados (CAU/UF). Em 2011 aconteceram as primeiras eleições - com a participação de cerca de 60 mil Arquitetos e Urbanistas - e, em 15 de dezembro (data que marca o nascimento de Oscar Niemeyer e se comemora o dia do Arquiteto e Urbanista), foi realizada a primeira reunião plenária do CAU/BR.

Foi neste espaço organizacional que me inseri a partir de janeiro de 2018, convidado pelo Presidente eleito para o mandato 2018/2020 do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU/RS), Tiago Holzmann da Silva, para ocupar o cargo de Gerente de Planejamento, atuando no planejamento estratégico, entendido como uma ferramenta para a realização de uma visão de futuro. Realizar foi a palavra-chave da gestão 2018-2020 do CAU/RS² e, neste contexto, o ato de ‘planejar’ envolvia uma atuação ampliada: tratava-se de passar da ação conceitual da elaboração/planejamento da estratégia para o campo da execução/operação, a partir de um conjunto de diretrizes claramente definido. Em minha trajetória profissional, atuo há mais de quinze anos como administrador (graduado pela FARGS em 2004) especialista em Políticas Públicas (titulado pela Fundação Getúlio Vargas em 2014), elaborando e executando projetos em organizações públicas, com foco nos campos da estratégia, planejamento e desenvolvimento organizacional. Por exemplo, entre 2016 e 2017, conduzi, como Chefe da Assessoria Técnica da Direção Geral, uma iniciativa de estruturação do processo de execução da estratégia no Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN/RS), no âmbito do Acordo de Resultados estabelecido entre a autarquia e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Partindo, em 2016, de um cenário com 04 indicadores monitorados, 12 entregáveis, menos de 10 pessoas envolvidas e apenas três unidades administrativas, chegamos, em 2018, a 05 indicadores, 341 entregáveis e mais de 130 envolvidos em todas as unidades administrativas³ da autarquia.

No caso do CAU/RS, três aspectos precisavam ser compreendidos para realizar o projeto pretendido. Primeiro, conhecer a trajetória do espaço organizacional e institucional, desvendando os motivos que levaram ao estágio atual, suas configurações e singularidades. Depois, construir os desejos futuros, entendendo o espaço existente entre o que se espera e o que se possui. Por fim,

² Conforme Plataforma da Gestão, documento que apresenta 21 propostas divididas em 03 eixos (prática profissional, ensino e formação, comunicação e gestão), e representa o compromisso da gestão eleita com os Arquitetos e Urbanistas do Estado do Rio Grande do Sul (ELEIÇÕES..., 2017).

³ Dados extraídos do Sistema de Monitoramento Estratégico – SME: “O monitoramento dos projetos estratégicos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul analisa a execução física e a execução orçamentária/financeira dos projetos, avaliando também a efetividade de seus resultados segundo a percepção da população atendida. Este monitoramento utiliza um sistema de informações (métricas, evidências e planos de ação, entre outros), que alimentadas pelos órgãos responsáveis pela execução dos projetos estratégicos, apoiam a Secretaria de Governança e Gestão Estratégica na elaboração dos diagnósticos e proposições levados para a tomada de decisões na Sala de Gestão do Governo” (SOBRE..., [2020]).

acompanhar as atividades, para perceber se, partindo do lugar atual, chegaríamos ao lugar desejado. Ou seja, era necessário conhecer e considerar simultaneamente o passado, o presente e o futuro. Já familiarizado com o universo da estratégia e planejamento, precisava agora mergulhar em um campo acadêmico ainda desconhecido em minha trajetória: a memória, que, no dizer de Jô Gondar (2005, p. 14), valoriza “[...] pesquisas capazes de atravessar domínios separados”. Assim nasceu a motivação para realizar o Mestrado em Memória Social e Bens Culturais.

A memória ocupa um espaço central no universo do Arquiteto e Urbanista. Ao rememorar seus mestres, o professor Ivan Mizoguchi (2016) destaca a influência dos traços e técnicas do passado nas obras do presente. As cidades e seus espaços construídos se constituem numa parcela significativa do que denominamos patrimônio histórico-cultural de um povo, de tal modo que a arquitetura e o urbanismo podem ser considerados, a um só tempo, criadores e criaturas da memória. Além desta ligação intrínseca da memória com a essência da atividade profissional, emerge o aspecto organizacional: cada ato administrativo, cada decisão, cada atividade de fiscalização, ao mesmo tempo em que altera a realidade objetiva, gera um histórico, cria documentos, constrói significados, se insere na memória. Neste contexto, em 18 de dezembro de 2015 foram recebidas aproximadamente duas mil caixas de arquivos oriundas do CREA/RS, reunindo cerca de dois milhões de documentos gerados entre os anos de 1934 até 2011. A partir deste fato, visando organizar a coleção de bens materiais e imateriais formada por um acervo documental, bibliográfico e de objetos, decidiu-se criar o Memorial do CAU/RS⁴.

A partir dos três acervos (documental, bibliográfico e de objetos) que compõe o Memorial do CAU/RS, mapeados no diagnóstico inicial, foi elaborada a proposta de modelo de projeto para a criação de um Centro de Memória do CAU/RS, entendido, no escopo deste trabalho, como um setor, área ou unidade de uma estrutura administrativa, que exerce as funções de reunir, organizar, conservar, recuperar e dar uso à memória da organização (CAMARGO; GOULART, 2015), produzindo conteúdo a partir das memórias individuais, coletivas, organizacionais e institucionais.

⁴ Deliberação Plenária n.º 403/2015. Assunto: Cria o Memorial do CAU/RS. Aprovada por unanimidade na 53ª Sessão Plenária, realizada em 18/09/2015 (DELIBERAÇÕES..., 2015).

Além do valor patrimonial, um espaço desta natureza pode servir de suporte para a estratégia e a gestão de uma organização. Enquanto Pazin (2015) destaca que a memória é um fator essencial para a reputação, fortalecendo a imagem institucional junto aos públicos interno e externo, Schein (2009) a define como consolidadora da cultura organizacional, proporcionando às pessoas a criação de sentido no trabalho. O Centro de Memória também pode ocupar um lugar central nos processos de gestão de conhecimento. Drucker *et al.* (1990) e Nonaka e Takechi (1997) apontam a gestão do patrimônio intelectual como vantagem competitiva, destacando o papel de fomento da circulação e troca de informação e conhecimento entre os diferentes atores institucionais e organizacionais. A memória, então, pode ser considerada um elemento essencial para que o CAU/RS possa criar uma identidade organizacional sólida, que mantenha a coerência com suas lutas e conquistas passadas e aponte caminhos futuros. Essa importância se reflete nos atos da gestão 2018/202: para o exercício de 2020, foram gravados, no orçamento da autarquia, R\$ 83.672,00 (oitenta e três mil, seiscentos e setenta e dois reais) destinados à criação do Memorial do CAU/RS (PROGRAMAÇÃO..., 2019).

Justificada a importância do tema para o autor e para o CAU/RS, passamos para a estruturação do trabalho que gerou esta dissertação, sendo o primeiro passo a definição do problema de pesquisa: de que modo as memórias do CAU/RS poderiam ser coletadas, conservadas, organizadas, divulgadas e utilizadas?

Para responder ao questionamento, defendemos a hipótese de que as memórias do CAU/RS poderiam ser coletadas, conservadas, organizadas, divulgadas e utilizadas a partir de um Centro de Memória, fundamentado no modelo proposto por Camargo e Goulart (2015), para quem o Centro de Memória se constitui em um local, físico e/ou virtual, capaz de coletar, conservar, organizar e divulgar, interna e externamente, tanto os documentos de arquivo corrente como o patrimônio arquivístico e museológico de uma organização.

Assim, o objetivo geral do trabalho foi criar uma proposta de projeto de estrutura administrativa responsável por coletar, conservar, organizar, divulgar e utilizar as memórias do CAU/RS, desdobrado nos objetivos específicos de estabelecer relações entre os tipos de acervo do CAU/RS e os espaços de Biblioteca, Arquivo Documental e Museu Institucional; e elaborar uma proposta de projeto que integrasse, em um Centro de Memória, as funções Biblioteca, Arquivo Documental e Museu Institucional.

Como produto técnico do trabalho, foi elaborada uma *Proposta de modelo de projeto, baseado no PMBok, para a constituição de um Centro de Memória para o CAU/RS*.

Após esta introdução, o capítulo 02 da dissertação apresenta os resultados do diagnóstico inicial realizado no acervo do CAU/RS, que permitiu mapear os elementos existentes e, a partir deles, elaborar a proposta de projeto.

No capítulo 3, é compartilhada a revisão bibliográfica que, utilizando uma lente interdisciplinar, buscou conectar os conceitos de memória individual e memória coletiva de Halbwachs (2006); memória organizacional de Walsh e Ungson (1991); capacidade absorptiva, de Cohen e Levinthal (1990), com o posterior reposicionamento de Zahra e George (2002); e Centros de Memória, de Camargo e Goulart (2015). O uso da interdisciplinaridade, conceituada por Piaget como um “[...] nível de associação entre disciplinas onde a cooperação provoca intercâmbios reais” (PHILIPPI JR; FERNANDES; PACHECO, 2017, p. 36) foi uma escolha feita a partir da percepção de que, assim como a memória é constituída por encontros e desencontros entre múltiplas pessoas, acontecimentos, lugares e objetos, o gerenciamento de projetos não acontece no vácuo, alheio a tendências e demandas de múltiplos atores ou fora de instituições e contextos. Ao contrário, é comum o desenvolvimento de modelos que, agrupando diversas ferramentas, se adaptam a determinado setor ou atividade. É o caso deste trabalho, onde buscamos desenvolver uma aplicação prática de conceitos que poderiam, em uma primeira análise, parecer desconexos.

No capítulo 4, são descritos os métodos utilizados. O trabalho foi estruturado como um estudo de caso único, conforme definido por Yin (2015), utilizado para investigar a possibilidade de constituir um Centro de Memória que siga a proposta teórica de Camargo e Goulart (2015) e adote os conceitos essenciais do *Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide* (PMI, 2017), um guia dividido em dez áreas de conhecimento que reúne, em cinco etapas, quarenta e nove processos de trabalho⁵. Atualmente em sua sexta edição (PMI, 2017), o guia é mantido pelo PMI (*Project Management Institute*), associação de caráter global responsável pela certificação de profissionais de gestão de projetos, programas e portfólio, e é considerado a referência mais relevante no campo do gerenciamento de projetos.

⁵ Ver Anexo A, para detalhamento das etapas, grupos e processos. Fonte: Planilha organizada por Mauro Sotille, a partir do conteúdo da 6ª Edição do PMBOK (SOTILLE, 2020).

O produto técnico desta dissertação é apresentado no apêndice A, e se constitui em uma proposta de modelo de projeto inspirado pelas diretrizes do PMBOK. Visando ser extenso e genérico o suficiente para se pretender adequado a qualquer ambiente, um projeto elaborado segundo o PMBOK costuma seguir um único e longo fluxo de textos e formulários, compondo, usualmente, um documento bastante burocrático e pouco visual. Esse detalhamento, entretanto, também pode se constituir na maior dificuldade para a aplicação prática: um projeto que almeja seguir à risca suas recomendações se torna impraticável para muitas organizações, motivo pelo qual é usual a sua adoção parcial. Nossa proposta adota um formato mais enxuto, sem perder, entretanto, a solidez conceitual do PMBOK.

Em sua última parte, a dissertação destaca algumas conclusões desta jornada, apresenta os resultados do estudo de caso e elenca futuras possibilidades de pesquisa.

2 DIAGNÓSTICO INICIAL DO MEMORIAL DO CAU/RS⁶

O primeiro passo para a criação do Memorial do CAU/RS foi a deliberação plenária nº 403/2015 (ANEXO C), que estabeleceu a finalidade de recuperar, conservar e divulgar testemunhos materiais e imateriais representativos da trajetória e da história da Arquitetura e Urbanismo no Rio Grande do Sul e no Brasil e do Conselho, proporcionando o resgate da memória da profissão e o aperfeiçoamento das atividades institucionais (GIRARDELLO, 2018). Segundo a decisão, o Memorial deveria ser integrado pelo Arquivo do CAU/RS (acervo documental), Biblioteca do CAU/RS (acervo bibliográfico) e Museu do CAU/RS (acervo de objetos), a serem constituídos progressivamente, conforme o planejamento elaborado por equipe designada pela Presidência do Conselho, a quem a estrutura deveria ser vinculada. Entretanto, a deliberação não foi plenamente implantada.

Atualmente, o Memorial não é registrado na estrutura administrativa do CAU/RS, conforme consulta ao organograma constante no Portal de Transparência (ORGANOGRAMA..., [2020?]). Entretanto, no orçamento de 2020 foram gravados, no Plano de Ação da Presidência, para a implantação do Centro de Memória, o valor de R\$ 83.672,20 (oitenta e três mil, seiscentos e setenta e dois reais, vinte centavos), aprovados na 31ª Reunião Plenária Ampliada, realizada em 20 de dezembro de 2019 (PROGRAMAÇÃO..., 2019). Como a execução do Plano de Ação foi prejudicada pela pandemia causada pelo covid-19, na eventual implantação do projeto, este valor deve ser revisado e validado considerando os novos cenários administrativos e orçamentários.

A partir de sua criação, o Memorial do CAU/RS optou por uma ação dividida em três eixos: Arquivo, Museu e Biblioteca, tendo como estrutura administrativa inicial uma equipe formada pela gerente Técnica Maríndia Izabel Girardello, nomeada em 04 de novembro de 2015 pela Portaria Ordinária n.º 102 e pela supervisora Sabrina Lopes Ourique, nomeada em 18 de fevereiro de 2017 para Portaria Ordinária n.º 133. Esta equipe, auxiliada por estagiários, desenvolveu uma

⁶ Este diagnóstico, realizado ao longo do ano de 2019, foi baseado na proposta de Camargo e Goulart (2015) para os Centros de Memória, e seus resultados serviram de base para a proposta de projeto elaborada como produto técnico deste trabalho. Entretanto, considerando os efeitos da pandemia causada pelo covid-19, que se iniciaram a partir de 2020 e que, no momento da escrita deste texto, ainda não são plenamente conhecidos, é recomendado que os dados sejam validados na etapa inicial do projeto, caso este venha a ser executado, caso este venha a ser executado pelo CAU/RS.

série de atividades para o desenvolvimento do Memorial, atuando nos três eixos⁷, realizadas entre janeiro de 2016 e julho de 2019 (momento em que foi encerrado este diagnóstico inicial) e brevemente descritas a seguir⁸.

Para o arquivo foram realizadas as seguintes atividades:

- a) apropriação de conhecimentos necessários ao início e desenvolvimento das atividades, nos campos de legislação pertinente e gestão de documentos públicos;
- b) contratação da empresa CORAG para digitalização, hospedagem física e digital das Anotações de Responsabilidade Técnica (ARTs);
- c) atendimento de solicitações de acesso aos documentos do acervo, especialmente registros profissionais e ARTs (média anual de 100 solicitações atendidas);
- d) aquisições de estantes de metal e caixas de arquivo;
- e) organização de planilhas de controle da documentação recebida do CREA, utilizada como principal meio de localização de documentos, catalogando aproximadamente 21.000 expedientes. Esta atividade foi desenvolvida pela supervisora Sabrina Lopes Ourique;
- f) organização física das caixas do acervo de registros de pessoa físicas, em ordem cronológica, na sede do CAU/RS;
- g) contratação de empresa para realizar triagem de documentos:
 - ARTs: foram digitalizadas aproximadamente 1.580.000 (um milhão, quinhentas e oitenta mil) imagens de ARTs, disponíveis para acesso aos profissionais;
 - Dossiês de profissionais que possuem outro título profissional além de arquiteto e urbanista, a fim de devolver ao CREA-RS os documentos que não se referiam ao título de arquiteto e urbanista;
 - Processos de tipologias variadas (que estavam misturadas em caixas de arquivo geral), resultando no agrupamento de 21.195 processos (ANEXO D) por tipologia de expediente, listados em excel e acondicionados em

⁷ Fonte: entrevistas realizadas com a Gerente Técnica Maríndia Izabel Girardello, durante os anos de 2018 e 2019. Essa empregada foi nomeada pela Portaria Ordinária nº 102, de 04 de novembro de 2015, como responsável pelo Memorial.

⁸ Fonte: entrevistas realizadas com a Gerente Técnica Maríndia Izabel Girardello, durante os anos de 2018 e 2019. Essa empregada foi nomeada pela Portaria Ordinária nº 102, de 04 de novembro de 2015, como responsável pelo Memorial.

caixas de polipropileno. Esta atividade foi desenvolvida pela supervisora Sabrina Lopes Ourique;

- h) desenvolvimento, pela supervisora Sabrina Lopes Ourique, da primeira versão do Plano de Classificação de Documentos e Tabela de Temporalidade (ANEXO B), revisada pela arquivista Rosani Ferron, à época Diretora do Arquivo Histórico Nacional Moysés Vellinho;
- i) capacitação da equipe para utilização da ferramenta de descrição arquivística e de acesso à informação ICA-Atom, para a qual existia intenção de uso, não concretizada até o presente momento (outubro de 2020);
- j) criação de projeto para a mensuração do acervo histórico de Registro de Pessoa Física (RPF), com escopo, quantificação, plano de desenvolvimento, cronograma e os resultados esperados, propondo a utilização do software CAP para a catalogação dos dossiês. Entre jul/2017 e jan/2019, foram catalogados aproximadamente 5.000 dossiês. O projeto previa sua conclusão em agosto de 2019, mas não há registros formais de que tenha sido concluído;
- k) contatos iniciais com a Faculdade de Arquivologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), visando o desenvolvimento de trabalho em conjunto, com o objeto de elaboração de Diagnóstico do acervo arquivístico do CAU/RS (memorial e suas unidades) e projeto de intervenção. Não há registros formais de continuidade deste projeto;
- l) desenvolvimento de proposta de criação de Comissão ou Comitê Permanente de Avaliação de Documentos, com o objetivo de acompanhar a gestão documental do CAU/RS e validar instrumentos como o Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD). Não há registros formais dos andamentos desta proposta.
Para o Museu foram realizadas as seguintes ações:
 - a) construção, em conjunto com a área de Comunicação do CAU/RS, de banco de imagens da arquitetura modernista do estado, no escopo do projeto Mapa da Arquitetura Gaúcha (PARTICIPE..., 2017)., a ser divulgado na rede social *instagram*. Não foram localizados registros da divulgação na página de *Instagram* do CAU/RS (CAU/RS, [2020?]);
 - b) apropriação de conhecimento sobre técnicas de exposição utilizadas pelos memoriais de Porto Alegre;

- c) exploração, análise e listagem das pranchas e fotos históricas pertencentes ao acervo (exemplos são apresentados no ANEXO E). Este trabalho ainda está em andamento;
- d) contratação de digitalização das pranchas, que resultou na digitalização de 100 pranchas arquitetônicas de alta resolução, datadas das décadas de 1920 a 1940, referentes às obras de arquitetos e urbanistas como: Alberto Parenti, Armando Boni, Carlos Puntartnik, Domingos Tempesta, Eduardo Pufal, Erich Krapft, Ernesto Matheis, Gaspar Scangarelli, Henrique Tobal, João Lapitz, João Monteiro Netto, João Prestes de Oliveira, José Gerardo Soeiro, Júlio Luweg, Manoel Aguirre, Rodolfo Dagnino, Ticiano Bettanin (exemplos nos Anexo F);
- e) realização da 1ª exposição do CAU/RS, com dados e imagens extraídos do acervo, no Encontro Nacional dos Sindicatos de Arquitetos e Urbanistas, em 16/11/2016 (algumas fotos no Anexo G);
- f) realização da Exposição *Memória – Arquiteto, registro e obra*, em comemoração ao dia do Arquiteto, inaugurada em 14/12/2016, na sede do CAU/RS, e posteriormente apresentada, em modo itinerante, em 09 cidades do interior do Estado, ao longo do ano de 2017 (algumas fotos no Anexo G);
- g) disponibilização do acervo de pranchas para pesquisas acadêmicas, realizadas por Hayat Mussam Mansour (*Art Decó em Santa Rosa*), Estefani Caroline Basso Lago (*Levantamento arquitetônico da Comissão de Terras e Colonização*) e Natália Biscaglia Pereira (*Arquitetura em madeira no Alto Uruguai Gaúcho*).

Para o eixo biblioteca foram realizadas as seguintes ações:

- a) pesquisa acerca de softwares para catalogação, com a seleção da ferramenta Biblivre. Entretanto, não houve continuidade ao processo e, atualmente, o acervo permanece sendo gerenciado com o uso de planilha Excel (ANEXO H);
- h) acondicionamento das atas da Câmara de Arquitetura do CREA em conjunto com os demais livros do CAU/RS, com a finalidade de preservação;
- i) contratação de empresa especializada em adaptação de projetos gráficos (livros) para o formato digital (*e-books*);

- j) planejamento do Espaço Virtual da Biblioteca Digital do CAU/RS, em conjunto com a Assessoria de Comunicação e com a Unidade de Tecnologia (BIBLIOTECA..., [2020?]);
- k) publicação dos três primeiros livros em formato digital: *A Formação do Arquiteto* (MIZOGUCHI, 2016); *Arquitetura Socioeducativa* (PIZATTO, 2016) e *Santa Maria: uma história precursora no Planejamento Urbano no RS* (TOCHETTO, 2016), disponíveis nos formatos .pdf e .epub.

No momento de sua criação, foram estabelecidas como competências do Memorial⁹:

- a) proporcionar ao seu público interno e à sociedade em geral o conhecimento da história da Arquitetura e do Urbanismo do estado e do CAU/RS;
- b) pesquisar, recolher, organizar, preservar e expor objetos, documentos, materiais especiais e bibliográficos, registros em multimídia e em meio eletrônico representativos do patrimônio cultural da Arquitetura e do Urbanismo no estado e no CAU/RS;
- c) gerenciar o acervo de documentos que integram o arquivo, a biblioteca e o museu do Conselho;
- d) estabelecer um padrão arquivístico, bibliográfico e museológico baseado em normas técnicas adequadas às atividades que disponibiliza;
- e) promover programas, projetos, atividades de pesquisa, a fim de fazer uso dos dados contidos no acervo, assim como atividades culturais com sentido pedagógico no âmbito da finalidade do Conselho;
- f) propor acordos, convênios e termos de cooperação técnica com entidades congêneres e afins, de caráter público ou privado, nacionais ou estrangeiras, para a realização de programas de intercâmbio e cooperação, no que tange o fomento à pesquisa e à divulgação de informações importantes para a profissão;
- g) ser um espaço de educação e comunicação do Conselho com a sociedade.

O acervo inicial do CAU/RS possui um grande volume de documentos, livros e objetos que podem se tornar componentes do acervo de um Centro de Memória.

⁹ Fonte: entrevistas realizadas com a Gerente Técnica Maríndia Izabel Girardello, durante os anos de 2018 e 2019. Essa empregada foi nomeada pela Portaria Ordinária nº 102, de 04 de novembro de 2015, como responsável pelo Memorial.

Inicialmente, podemos definir quatro tipos de acervo, que podem ser ligados a determinados produtos de um Centro de Memória:

- Acervo documental (existente): composto por documentos relativos a mais de 21.000 profissionais e empresas, classificados em uma tipologia com 25 categorias, como autos de infração, certidões de acervo, denúncias, comprovantes de descontos com anuidades, entre outros. Esta coleção encontra-se sob guarda física de uma empresa contratada. Sugere-se que seja avaliada a ligação dos documentos de natureza histórica com os documentos correntes. Um fator importante a ser considerado é o nível de digitalização/virtualização dos processos do CAU/RS, que são, em essência, a principal fonte deste tipo de acervo e são diretamente afetados pelo projeto de implantação do Sistema de Gestão Integrada. O acesso a este acervo tem uma ligação muito direta com os produtos *site e pesquisas*;
- Acervo bibliográfico (existente): atualmente composto por aproximadamente uma centena de obras, dos mais variados temas e autores, armazenados em gavetas de armários e estantes dispersas. Não há uma definição formal específica de quais obras farão parte do acervo, do local onde este será mantido e de como ele será disponibilizado. Uma parte deste acervo possui uma relevância simbólica, por ser constituída pelos livros lançados por arquitetos mediante editais de patrocínio executados pelo CAU/RS, fazendo, assim, parte da memória organizacional. São obras como *Pesquisando Arquitetura*, de Júlio Posenato; *A Formação do Arquiteto*, de Ivan Mizoguchi e *Arquitetura Socioeducativa: o espaço ressocializando pessoas, curando a sociedade*, de Charles Pizzato. Além de serem disponibilizadas em versão impressa para todas as universidades gaúchas que possuem curso de Arquitetura e Urbanismo, podem ser disponibilizadas em uma Biblioteca Digital. O acesso a este acervo tem uma ligação muito direta com o produto *site*;
- Acervo de objetos (existente): com relação ao acervo de objetos, não há registros formais consolidados sobre o total de itens existentes. Já foram digitalizadas as pranchas de projetos de alguns arquitetos e urbanistas e foram realizadas exposições estaduais itinerantes, com painéis fotográficos retratando imagens de plantas que constam no acervo. O acesso a este

acervo tem uma ligação muito direta com os produtos *site*, *exposições* e *pesquisas*;

- Acervo de história oral (proposto): por serem elementos que permitem criar panoramas sobre a gênese do CAU/RS e sobre as situações emblemáticas por ele vivenciadas, sugere-se que este acervo seja criado, uma vez que boa parte dos profissionais envolvidos na criação do CAU/RS ainda está presente, seja no Conselho, seja atuando profissionalmente. Além dos depoimentos, os entrevistados podem ser uma rica fonte de doação de documentos e objetos. Um projeto de história oral se justifica como um recurso essencial para mobilizar o senso de união e pertencimento de funcionários e colaboradores. Opções de formato incluem, além das tradicionais gravações em voz, a realização de séries de podcasts ou de vídeos. Sugestões iniciais envolvem a realização de documentário abordando construção do histórico da primeira década do CAU/RS e a produção de uma série de episódios de podcasts entrevistando os conselheiros que atuaram no CAU/RS desde sua fundação até a gestão 2018/2020, ambos passíveis de viabilização através de Edital de Fomento.

2.1 Políticas de Acervo do Memorial do CAU/RS

Para a construção das políticas do acervo documental sugere-se a consulta às definições apontadas por Rondinelli (2013), para a integração entre os conceitos de documento e de informação e suas convergências, e Belloto (2006), para as necessárias reflexões sobre o conceito de memória aplicado à documentação administrativa.

Na construção das políticas do acervo bibliográfico, sugere-se que seja priorizado o formato de acesso digital. Para o acervo físico, sugere-se que o Centro de Memória do CAU/RS possa ter um papel fomentador junto às bibliotecas de Universidades, a ser desempenhado, primordialmente, pela Comissão de Ensino e Formação.

Na construção das políticas do acervo de objetos, sugere-se que seja priorizado o formato de acesso digital. Sugere-se que o Centro de Memória do CAU/RS possa ter um papel fomentador de pesquisas, através de editais de apoio, a serem gerenciados, primordialmente, pela Comissão de Ensino e Formação.

Para a construção das políticas de gestão de exposições, sugere-se a atuação compartilhada com os participantes do Colegiado das Entidades Estaduais de Arquitetos e Urbanistas do CAU/RS, composto pelo CAU/RS, pelo Sindicato dos Arquitetos no Estado do Rio Grande do Sul (SAERGS), Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura – Rio Grande do Sul (AsBEA – RS), Associação dos Arquitetos de Interiores do Brasil – Rio Grande do Sul (AAI Brasil – RS), Instituto dos Arquitetos do Brasil – Departamento do Rio Grande do Sul (IAB-RS) e Federação Nacional de Estudantes de Arquitetura e Urbanismo do Brasil (FeNEA).

2.2 Produtos do Memorial do CAU/RS

O principal produto de um Centro de Memória costuma ser o *site*. No caso do CAU/RS, o espaço existe (MEMORIAL..., [2020?]), mas limita-se, atualmente, a expor a finalidade do espaço e as regras formais de acesso.

Entretanto, em consulta na data de 20 de outubro de 2020, percebe-se que as informações ainda não foram atualizadas para a realidade trazida pela covid-19. No projeto, sugere-se que o primeiro produto a ser contemplado seja a construção e disponibilização do *site*, adaptado para visita virtual e suportado pela criação e manutenção de perfis em redes sociais. Os dois espaços iniciais sugeridos são o *Histórico do CAU/RS* e a criação da *Linha do Tempo*.

O acervo documental permite o desenvolvimento de produtos que envolvem a disponibilização para consulta em *site* (integrado com a noção de transparência) e o uso em atividades de planejamento e gestão (base histórica para construção de cenários).

O acervo bibliográfico permite o desenvolvimento de produtos como a *biblioteca digital*, inicialmente contemplando as obras já constantes no acervo, fruto dos editais do CAU/RS; a criação de *perfis dos autores em redes sociais* e a realização de *debates on-line* entre os autores participantes dos editais realizados pelo CAU/RS.

O acervo de objetos permite a criação de Museu, a promoção de *exposições*, a criação de *perfis em redes sociais* e o fomento de *pesquisas acadêmicas*. Quanto ao Museu, é uma iniciativa a ser avaliada em formato virtual, seja hospedado no *site*, seja utilizando-se de redes sociais, onde a possibilidade de interação é ampliada para além do público-alvo do CAU/RS, que são os arquitetos e urbanistas.

No futuro, após a implementação, o Centro de Memória pode realizar exposições (virtuais ou físicas), elaborar livros institucionais (contemplando intervalos de tempo relevantes, como a primeira década de existência do CAU/RS, que se encerra em 2021) e redigir informativos periódicos, apoiando ações de Comunicação Institucional e/ou Interna.

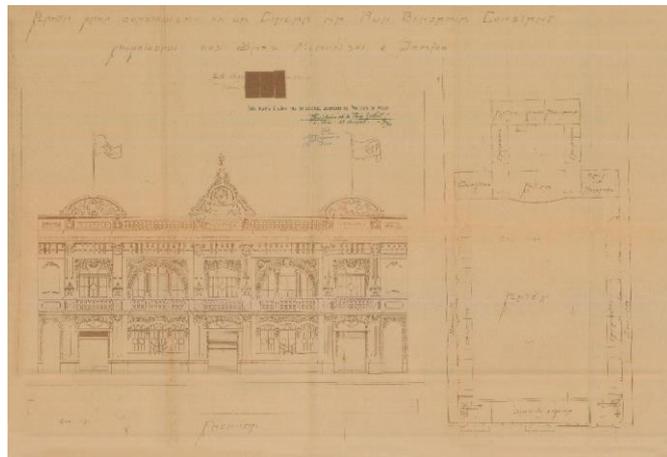
2.3 Acesso e uso do Memorial do CAU/RS

O acervo documental estava, à época da realização deste diagnóstico, sob responsabilidade da Gerência Técnica, que disponibilizava o acesso mediante consulta por e-mail, telefone ou presencialmente. É composto por documentos relativos a mais de 21.000 profissionais e empresas, classificados na tipologia constante no Anexo B – Plano de Classificação de Documentos. Fazem parte deste acervo os documentos recebidos do antigo conselho (CONFEA/CREA), que foram gerados desde a regulamentação da profissão, pelo Decreto nº 23.569, de 11 de dezembro de 1933. O acervo inaugural foi composto por Atas da Câmara de Arquitetura (35 livros), Documentos da Câmara de Arquitetura (71 caixas), Processos de registros profissionais (401 caixas), processos de registros profissionais estrangeiros (11 caixas), processos de registro de empresas (21 caixas), processos éticos (26 caixas), protocolos de expedientes diversos (493 caixas) e ARTs (1.042 caixas). No total, somavam-se 2.065 caixas de documentos. Este acervo, de natureza eminentemente arquivística, deverá ser tratado levando em consideração a adoção, pelo CAU/RS, do Sistema de Gestão Integrada, constante nas Diretrizes para elaboração do plano de ação e orçamento do CAU para 2021 (DIRETRIZES..., 2020). Assim, haverá a necessária integração entre o documento arquivístico e o cenário digital de atuação do CAU/RS.

O acervo bibliográfico é composto pelas obras listadas no Anexo H – Lista de Livros. Não há, até o momento em que foi concluído este diagnóstico, uma definição formal de como será realizado o acesso a este acervo.

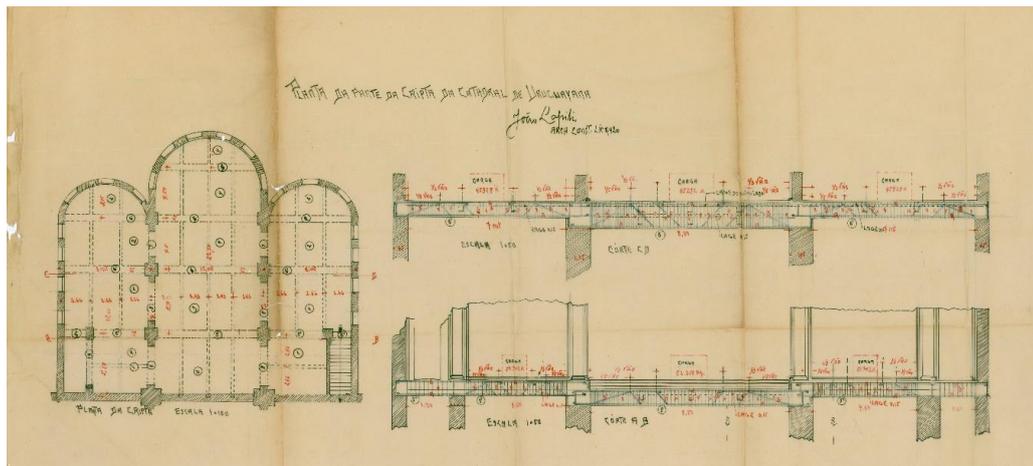
O acervo de objetos não possui registros consolidados sobre o total de itens. Entretanto, uma parcela dos itens já foi digitalizada, contando os projetos de 17 arquitetos e urbanistas, a exemplo das figuras 1 e 2. Além disso, foram realizadas exposições estaduais itinerantes, com painéis fotográficos retratando imagens de plantas que constam no acervo, conforme figura 3.

Figura 1 – Planta para a construção do Teatro Orfeu, em Porto Alegre. Arquiteto Eduardo Pufal, 1948



Fonte: Arquivo do CAU/RS ([2020?]).

Figura 2 – Planta parcial para a construção da cripta da catedral de Uruguaiana. Arquiteto João Lapitz, 1928



Fonte: Arquivo do CAU/RS ([2020?]).

Figura 3 – Painéis de Exposição Itinerante realizada em 2017



Fonte: Arquivo do CAU/RS ([2020?]).

São inegáveis os avanços obtidos pelo CAU/RS na preservação de sua memória ao longo dos últimos quatro anos. O trabalho, deliberado em 2015 e iniciado em 2016, plantou sementes que encontraram terra fértil, no rico acervo e no qualificado processo de catalogação inicial. Entretanto, a ausência de uma estrutura organizacional independente, formalmente constituída, posicionada em nível estratégico, impediu avanços mais significativos e contribuições mais diretas à gestão.

As memórias individuais, coletivas, organizacionais e institucionais possuem, além do inerente valor cultural e patrimonial, um potencial bastante sólido de suporte para a estratégia e a gestão. Especialmente no setor público, onde, periodicamente, a necessária renovação pode levar a alterações de rota que, não raro, sepultam iniciativas em andamento, desperdiçando recursos de toda espécie.

Assim se justifica nossa proposta de criação de um Centro de Memória, espaço organizacional dedicado às funções de reunir, organizar, conservar, recuperar e dar uso à memória. É, em nossa opinião, um espaço fundamental para a criação de uma identidade organizacional sólida, coerente com as lutas e conquistas dos arquitetos e urbanistas. Nossa proposta de projeto é apoiada na ideia de que o Centro de Memória assuma um papel fundamental para consolidar a reputação da

organização, servindo como esteio para o fortalecimento da imagem institucional junto aos públicos interno e externo. O Centro de Memória deve ser utilizado como um elemento de consolidação da Cultura Organizacional, proporcionando aos conselheiros, empregados e fornecedores a criação de sentido no trabalho realizado pelo CAU/RS.

O Centro de Memória do CAU/RS deve ocupar um lugar central nos processos de Gestão do Conhecimento. O patrimônio intelectual é um dos ativos mais valiosos de uma organização e, na era da informação (ou era digital), a ampliação da capacidade de geração e armazenamento de dados, informações e formas de conhecimento cresce de maneira exponencial. É fundamental, neste cenário, que a criação de memórias seja vinculada à sua preservação, integrando as decisões estratégicas de tecnologia e permitindo o fomento da circulação e troca de informação e conhecimento entre os diferentes atores e partes interessadas, organizacionais e institucionais.

Um importante passo foi dado, em 2019, para a criação da estrutura, com a gravação, no orçamento do exercício de 2020, da soma de R\$ 83.672,00 (oitenta e três mil, seiscentos e setenta e dois reais), destinados ao Memorial do CAU/RS. Entretanto, sobreveio a pandemia causada pelo covid-19, a instauração da situação emergencial no Estado do RS, as atividades remotas. Não há, até o momento, clareza quanto aos prognósticos econômicos e orçamentários dos próximos anos, motivo pelo qual o projeto produto técnico desta dissertação teve sua execução sobrestada. O projeto apresentado no apêndice A se propõe a ser uma referência inicial para a iniciativa de implementação, a ser realizada em momento oportuno para o CAU/RS.

Sugere-se que, operacionalmente, o Centro de Memória do CAU/RS se ocupe de quatro tipos de acervo (documental, bibliográfico, de objetos, de história oral) e mantenha, através de equipe própria ou viabilizados por Editais de Fomento, produtos como site, pesquisas, biblioteca digital, exposições, documentários e podcasts.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

No processo de pesquisa acadêmica, ao se deparar com um objeto de estudo, tende-se a escolher uma posição teórica a seu respeito e, a partir dela, fragmentar o objeto até atingir a menor escala possível para, a partir da compreensão das propriedades das partes, reconstruir o todo sob as lentes da posição teórica selecionada. Entretanto, a natureza, as pessoas e as organizações são rebeldes que tendem a ignorar estas fronteiras entre os campos, criadas para facilitar nossa compreensão. Nestes casos, é necessário realizar um processo de recorte de alguns elementos teóricos, selecionados de campos distintos, e de reorganização, para construir um todo coerente, cujo entendimento é dado por associações, relações e conexões. Nesta revisão bibliográfica, as partes foram selecionadas nos campos da memória e da gestão, e reorganizadas para suportar um projeto de Centro de Memória.

A memória é um dos alicerces que fornece sentido para a vida e preservá-la é fortalecer as bases e manter vivas as instituições. Por trás de cada aspecto organizacional, existem erros e acertos, trabalho e ações de sujeitos do passado que agiram movidos pelas necessidades de seu tempo, inseridos no contexto político, econômico e social de cada época. A preservação da memória institucional não é um mero resgate do passado: é a compreensão das diferenças e o reconhecimento dos limites de cada período (A IMPORTÂNCIA..., [2020?]). Acessando a memória, descobrimos valores e renovamos vínculos, criando referenciais consistentes para construir o presente e planejar o futuro. A atividade de gestão de estratégia e planejamento utiliza-se da memória para conhecer o passado e olhar para o futuro das organizações. Para saber aonde chegar, é preciso conhecer e entender o ponto de partida do lugar onde se está e como o percurso histórico trouxe a organização para o lugar atual.

Entender o espaço organizacional a partir da memória é compor um mosaico, onde cada evento, por mais simples e trivial que seja, deixa um traço. Cada ação ajuda a tecer uma teia complexa e multifacetada, criando uma organização única em relação a todas as outras e compondo, ao longo do tempo, as memórias onde repousam as respostas que o gestor busca. É pelo acesso à memória que se delimita a trajetória e se reconhece o espaço organizacional e institucional, revelando a lacuna entre o que se espera e o que se possui para, traçando

estratégias e planejando ações, preencher tal vazio. Para executar seus planos, o gestor se apropria de conhecimento sobre o ontem, o hoje e o amanhã da organização, conhecendo e moldando a identidade organizacional. Esta apropriação depende da criação de espaços e processos de captura, guarda, conservação e recuperação da memória.

Para estabelecer diálogos entre os estudos de memória e a gestão do espaço organizacional a ela dedicado, esta revisão bibliográfica procura conectar as ideias sobre memória individual e coletiva de Halbwachs (2006); sobre memória organizacional, de Walsh e Ungson (1991); sobre capacidade absorviva de Cohen e Levinthal (1990), reposicionadas por Zahra e George (2002); e sobre Centros de Memória de Camargo e Goulart (2015). Esta união serve como o alicerce intelectual para a proposta de criação de um espaço que permita conhecer a origem da organização, mapear o seu percurso, destacar os fatos, os momentos e as pessoas que moldaram a história, e, a partir deste conhecimento, mobilizar as capacidades necessárias e estabelecer as condições adequadas à preservação da memória, a continuidade da ação e a construção da história da organização.

3.1 Memória Individual e Coletiva e a formação da Cultura Organizacional

Através da sua existência, o ser humano modifica o ambiente e transforma suas concepções tecnológicas, científicas, políticas, culturais, sociais. Os homens, entretanto, não agem isoladamente. Embora grande parte dos eventos significativos da história humana possa ser ligada a indivíduos específicos, quer por autoria – como nas descobertas científicas¹⁰ -, quer pelo desempenho de um papel central no teatro da vida – como nos conflitos ou revoluções¹¹ -, é quando age no seio de grupos que o homem promove e sustenta os avanços mais significativos: é o coletivo que impulsiona e consolida mudanças.

Alguns grupamentos resistem ao tempo, ainda que, com o passar dos anos, os indivíduos que deles fazem parte mudem: pessoas nascem, crescem, mudam de ideia, escolhem novos caminhos, deixam seu legado e morrem. Novos membros

¹⁰ Pense, por exemplo, em nomes como o de Marie Skłodowska Curie, que descobriu os elementos polônio e rádio (pelo qual conquistou o Prêmio Nobel em 1911).

¹¹ Pense, por exemplo, em nomes como o de Winston Leonard Spencer-Churchill, famoso principalmente por sua atuação como primeiro-ministro do Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial.

entram e antigos membros abandonam os grupos, que surgem, se expandem, mudam seus objetivos originais, imprimem sua marca na história e perecem. Essa agência humana deixa rastros, estabelece associações e produz artefatos que constituem, ao longo do tempo, as memórias dos grupos. Como estas memórias são criadas e como elas afetam os grupos?

O sociólogo francês Maurice Halbwachs (2006), ao abordar as diferenças entre a memória individual e a memória coletiva, nos fornece uma pista para iniciarmos o entendimento do fenômeno da criação de identidades organizacionais a partir das memórias individuais e coletivas, ao afirmar que “[...] isto acontece porque jamais estamos sós” (HALBWACHS, 2006, p. 30). Para o autor, montamos “quadros de referência” sobre o passado agindo como se postos “diante de muitos testemunhos”, que nos permitem “[...] reconstruir um conjunto de lembranças de maneira a reconhecê-lo porque eles concordam no essencial, apesar de certas divergências” (HALBWACHS, 2006, p. 31). Ao fazer parte de um grupo, os indivíduos têm impressos em si “traços nas lembranças”, recordações de “certos acontecimentos marcantes”, que constituem a memória do grupo pela sua união.

Segundo Halbwachs (2006), não é necessária, para a perpetuação da memória de um grupo, a presença física permanente de todos os indivíduos que testemunharam os eventos que fazem parte da história. Entretanto, deve existir a agência na construção da memória das organizações, na criação de espaços que permitam “[...] trazer uma espécie de semente de rememoração a este conjunto de testemunhos exteriores a nós, para que ele vire uma consistente massa de lembranças” (HALBWACHS, 2006, p. 32). Reunidos em uma organização, os grupos precisam, ativamente, construir a sua memória, que deve ocupar seu próprio lugar, externo aos indivíduos, para que possa, ao longo do tempo, ser acessada por outros componentes da organização. Caso contrário, a “[...] duração de uma memória desse tipo é limitada à duração do grupo” (HALBWACHS, 2006, p. 35) que a constituiu.

Uma vez que cada grupo social se dedica a persuadir seus membros a adotarem como suas as ideias, as reflexões, os sentimentos e as emoções que façam sentido ao coletivo, ele tende a destacar as memórias “[...] dos eventos e das experiências que dizem respeito à maioria de seus membros” (HALBWACHS, 2006, p. 39). Esse conjunto de lembranças permite que novos ingressantes possam “[...] se colocar de novo no ponto de vista do grupo” (HALBWACHS, 2006, p. 40) e,

enquanto agem, passar para outros que virão depois as mesmas reflexões e estados afetivos. Halbwachs (2006, p. 35), afirma que “[...] se a memória coletiva tira sua força e sua duração por ter como base um conjunto de pessoas, são os indivíduos que se lembram, enquanto integrantes do grupo”. Segundo o autor, a “[...] memória coletiva contém as memórias individuais, mas não se confunde com elas” (HALBWACHS, 2006, p. 36). Os grupos são concebidos com determinados objetivos, e buscam, através de sua agência, moldar a opinião e influenciar o curso da sociedade sob aquele aspecto social que é o mote de sua concepção. O grupo constrói a sua memória.

Embora existam nos grupos muitas memórias coletivas, temos a tendência de procurar por uma única história. A memória se distingue por “não ultrapassar os limites do grupo”, pois “[...] toda memória coletiva tem como suporte um grupo limitado no tempo e no espaço” (HALBWACHS, 2006, p. 37). Quando um certo evento ou experiência deixa de causar interesse ao grupo, e este parte para novos eventos ou experiências, ele não está esquecendo ou mudando a sua história, mas criando sua memória coletiva. Os grupos se modificam, se dividem, se reúnem em novas composições e as renovações em seus membros alteram as tradições e as configurações, de modo que o mesmo grupo pode aparentar, ao observador externo, ser outro grupo. Assim, é “preciso que as partes” da história sobre as quais “[...] se estende a memória sejam diferenciadas em certa medida” (HALBWACHS, 2006, p. 37). Esta distinção permite identificar personagens e acontecimentos que, durante o exame do passado do grupo, evidenciam que “[...] o grupo continua o mesmo e toma consciência de sua identidade através do tempo” (HALBWACHS, 2006, p. 103). A criação de espaços de preservação da memória organizacional e institucional, que agem evocando as memórias, é uma medida que pode assegurar que as diversas memórias tenham garantidos os seus espaços na história organizacional, compondo, ao longo do tempo, um conjunto único e distinto das demais organizações e instituições, formado pelos rastros deixados pelas associações entre indivíduos que fizeram parte da criação e recriação dos grupos que construíram e constroem a organização.

Ao nos determos na observação do passado de uma organização, percebemos um “[...] fenômeno dinâmico, que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhado e criado” (SCHEIN, 2009, p. 01) pelas interações entre os integrantes do grupo, e que constrói, ao longo do tempo “[...] um conjunto

de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” (SCHEIN, 2009, p. 02). A essa estrutura, que permite distinguir entre uma e outra organização, chamamos de Cultura Organizacional. Schein (2009, p. 07), afirma que “[...] a força e a estabilidade da cultura organizacional derivam do fato de ela estar baseada no grupo – de que o indivíduo assumirá certas suposições básicas para ratificar sua filiação ao grupo”. Essa “história compartilhada” é uma característica crítica na definição de determinado grupo, e é a “[...] parte mais profunda, frequentemente inconsciente, do grupo” (SCHEIN, 2009, p. 07). Como afirma Halbwachs (2006, p. 61), “[...] existe uma lógica de percepção que se impõe ao grupo e que o ajuda a compreender e a combinar todas as noções que lhe chegam do mundo exterior”, criando, em seu seio, uma identidade que o diferencia de outros grupos.

Uma vez desenvolvida, a Cultura Organizacional passa a cobrir todo o funcionamento do grupo, sendo sua existência, não raro, despercebida pelos que nela habitam. Ela constitui “[...] a aprendizagem acumulada e compartilhada pelo grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN, 2009, p. 16). Como afirma Halbwachs (2006), as memórias dos indivíduos, tendo pontos de contato entre si e concordando umas com as outras, permitem que as lembranças sejam reconstruídas sobre uma base comum. Na formação de uma determinada categoria profissional, se determinado ofício exige, para a aquisição da maestria no seu desempenho, períodos intensos de educação e aprendizagem, haverá, certamente, uma “[...] aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores, que por fim se tornarão suposições assumidas como verdadeiras pelos membros dessa profissão” (SCHEIN, 2009, p. 15). Essas suposições compartilhadas vão sendo reforçadas no exercício da prática da profissão em equipes, em reuniões profissionais, em associações e em programas formais de educação. Um dos motivos que muitas profissões confiam fortemente na “[...] avaliação pelo grupo de colegas é que esse processo preserva e protege a cultura da profissão” (SCHEIN, 2009, p. 17).

As suposições compartilhadas produzem artefatos, que são os produtos visíveis do grupo, como

[...] a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e seus produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias

contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante (SCHEIN, 2009, p. 20).

Os elementos da cultura são equivalentes aos “[...] quadros, os retratos, as gravuras, [...], os livros escritos, as peças representadas, o estilo de uma época, as piadas e o espírito cômico então na moda” (HALBWACHS, 2006, p. 77), que determinam o que é memorável e o os lugares onde essa memória será preservada.

3.2 Memória Organizacional como recurso de Gestão

Dimaggio e Powell (1983) abordaram o paradoxo que ocorre à medida que os atores tornam as organizações cada vez mais similares à medida que tentam transformá-las. Um conceito que ajuda a compreender esta criação de similaridade é a memória organizacional, entendida, no campo da gestão, como um recurso que pode ser obtido, guardado, organizado e utilizado pelos indivíduos no exercício de suas atividades, na resolução de problemas e na tomada de decisões (WALSH; UNGSON, 1991). Para adquirir este status de recurso, a memória organizacional deve ser armazenada em um local claramente conhecido por todos, deve existir um processo para sua aquisição, guarda e recuperação e devem ser conhecidos os efeitos que seu uso causa no desempenho organizacional e nos resultados.

Outros autores reforçam o papel da memória organizacional como recurso, como, por exemplo, Stein (*apud* TELLES; KARAWAJCZYK; BORGES, 2014), que a entende como meio de trazer o conhecimento coletivo do passado para agir no presente, afetando os resultados; O’Toole (*apud* TELLES; KARAWAJCZYK; BORGES, 2014), que afirma que existem componentes e estruturas de retenção e acesso da memória organizacional; Lehner e Maier (*apud* TELLES; KARAWAJCZYK; BORGES), que consideram a memória como um sistema que facilita a aprendizagem organizacional e Conklin (*apud* TELLES; KARAWAJCZYK; BORGES), para quem a memória depende da natureza do conhecimento. Estas definições remetem ao uso da memória como um patrimônio a ser consumido internamente, ideia corroborada por Telles, Karawajczyk e Borges (2014, p. 04), que apresentam a memória organizacional como a capacidade de “[...] preservar, recuperar e utilizar suas experiências [...] para aprender com a história [gerando] aumento na competitividade da organização, pela contribuição e aperfeiçoamento da gestão”.

Outro conceito importante é o da Memória Institucional, que, do ponto de vista do uso das memórias, pode ser considerado como um recurso ligado à elaboração de narrativas que possam ser utilizadas para a criação de identidades. Halbwachs (2006) apontou o papel da memória coletiva como elemento na reconstrução do passado, enquanto Candau (2018, p. 19) mencionou que os grupos profissionais tendem a “[...] valorizar os comportamentos apropriados e reprimir os demais a fim de produzir uma memória adequada [...] à manutenção de uma identidade da profissão”. Por isso, não há como falar em memória institucional sem considerar a relação entre os conceitos de “instituição”, mais abrangente que o de “organização”. Simplificando, podemos utilizar o seguinte exemplo para diferenciá-los: a prática da medicina é uma instituição, enquanto um hospital é uma organização, um lugar onde se pratica a medicina. Quando falamos de memória, os conceitos de instituição e organização se tornam indissociáveis e complementares. As organizações utilizam a memória para construir narrativas que estabeleçam identidades coerentes, demonstrando que o que são hoje e o que podem ser amanhã é consistente com o que foram ontem. A memória institucional pode ser entendida, então, como um elemento voltado para o consumo externo, dedicado aos elementos simbólicos das organizações, tais como história, cultura, hábitos, valores, mitos, ritos e cerimônias.

Discutindo os dois conceitos sob uma perspectiva teórica e metodológica, Telles (2018), aponta que a memória institucional age como guardiã das lembranças da organização, atuando como suporte para a compreensão do papel da organização na sociedade e para construir a identidade organizacional, com seus valores e credos, enquanto a memória organizacional é o que existe nos locais em que o passado pode ser lembrado a partir de elementos físicos (documentos, revistas, relatórios) que guardam as recordações da organização e permitem a rememoração. A partir das noções de memória individual, memória coletiva, memória organizacional e memória institucional, podemos compreender como as organizações surgem, se tornam o que são e como, em sua agência, elas criam memórias. Mas como captar, guardar, usar e reusar estas diferentes memórias? Que instrumentos e capacidades devem ser mobilizados pelo gestor neste processo?

3.3 A Capacidade Absortiva como recurso de Gestão

Podemos relacionar o uso da memória organizacional e/ou institucional com a gestão do conhecimento. O conhecimento organizacional - e a sua transferência - é considerado um dos pontos cruciais para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva das organizações (EASTERBY-SMITH; LYLES; TSANG, 2008), proporcionando maior rentabilidade, valor de mercado e probabilidade de sobrevivência (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2009). Todavia, o grande volume de informações para serem absorvidas e transformadas em conhecimento é um elemento complicador para os indivíduos, que devem, na sua atuação, captar e assimilar as informações do ambiente e, depois, realizar a sua transferência para as estratégias das organizações em que atuam.

Um construto frequentemente relacionado à aquisição e transferência do conhecimento organizacional é a capacidade absorptiva, definida por Cohen e Levinthal (1990, p. 128), como "[...] a capacidade de uma organização em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las" através da utilização de estratégias competitivas como inovação de produtos e diversificação de mercado. Ela é apresentada como um construto multidisciplinar crítico para o desempenho organizacional (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005) e tratada como uma série de habilidades essenciais para diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento transferido, apontando a importância de transformar o conhecimento absorvido em conhecimento utilizado (MOWERY; OXLEY, 1995). De fato, se as informações obtidas pelos indivíduos não forem devidamente transformadas e exploradas, elas não vão ser convertidas em novas estratégias da organização. Kim (1998), ao tratar a capacidade absorptiva como uma capacidade de aprender e resolver problemas originada do conhecimento absorvido e modificado, dialoga diretamente Walsh e Ungson (1991), permitindo supor que a memória organizacional, como um repositório de conhecimento, pode ser acessada, pelo uso da capacidade absorptiva, para a resolução de problemas e tomada de decisão.

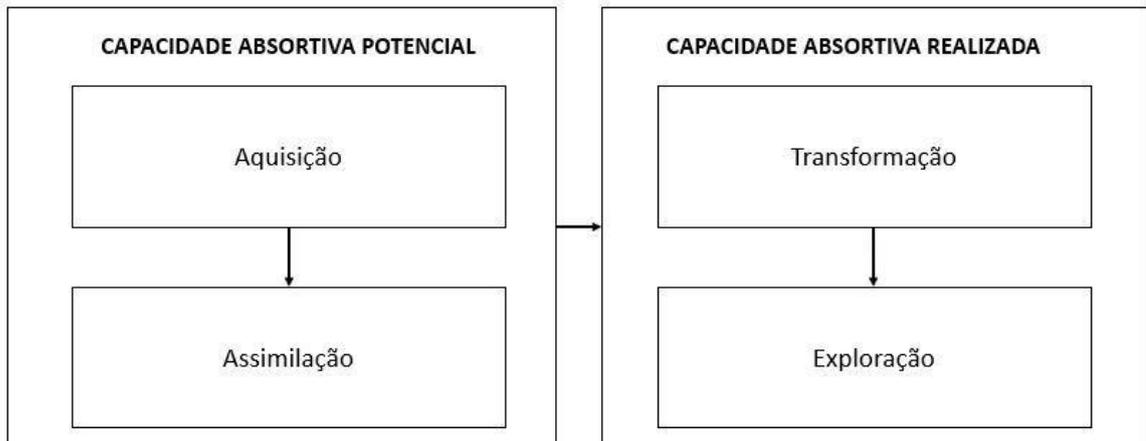
O conceito de capacidade absorptiva foi reposicionado em 2002, por Zahra e George (2002), que apresentaram uma evolução na teoria, definindo a capacidade absorptiva como um elemento de natureza estratégica, constituída por múltiplas dimensões, combinadas para formar uma capacidade dinâmica de aprendizagem organizacional. A partir de então, a capacidade absorptiva passou a ser analisada

pelas lentes das teorias que estudam os recursos e capacidades que geram vantagem competitiva para as organizações (CEPEDA; VERA, 2007). A transferência de conhecimentos foi posicionada como um dos elementos cruciais para a criação e desenvolvimento de estratégias organizacionais, sendo a capacidade de absorver e transferir tais conhecimentos adquiridos apontada como um ponto chave para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; TSAI, 2001; MAHNKE; PEDERSEN; VENZIN, 2005; MINBAEVA, 2005). Ou seja, o conhecimento necessário para a formulação de estratégias organizacionais que gerem vantagem competitiva pode ser adquirido através das relações em que os indivíduos se envolvem e pode, pelo seu uso, modificar as estratégias. Assim, um novo conhecimento, surgido a partir das interações dos indivíduos com o ambiente, tem o poder de modificar as estratégias desenvolvidas pela organização para aquele ambiente.

Zahra e George (2002) dividem a capacidade absorptiva em potencial e realizada. A capacidade absorptiva potencial é constituída pelas capacidades de aquisição (identificar e adquirir, dentro do conhecimento gerado, aquele que é fundamental) e de assimilação (estruturar as rotinas e processos que permitem analisar, processar, interpretar e compreender a informação adquirida). A capacidade absorptiva realizada é constituída pelas capacidades de transformação (desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente na empresa e do conhecimento adquirido e assimilado do ambiente), e de exploração (estabelecer rotinas e desenvolver habilidades que permitem à empresa refinar, ampliar e alavancar as competências existentes ou criar novas competências a partir da incorporação do conhecimento adquirido, que é transformado nas suas operações).

Estas quatro dimensões da capacidade absorptiva, apesar de desempenharem diferentes papéis, são complementares entre si (FIGURA 4), quando utilizadas para explicar como a capacidade absorptiva exerce influência nos resultados organizacionais, a partir da perspectiva dos indivíduos e sua relação com o conhecimento.

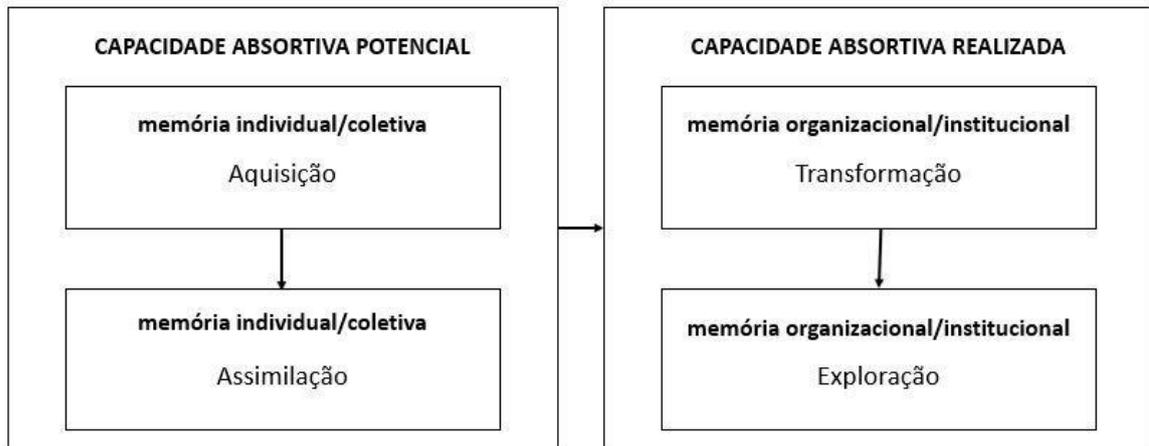
Figura 4 – As quatro dimensões da capacidade absorptiva



Fonte: elaborada pelo autor (2019) a partir de Zahra e George (2002).

A criação de novos conhecimentos, que ocorre na dimensão da capacidade absorptiva potencial, é constituída, em essência, de processos individuais (CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARRO; JIMENEZ-JIMENEZ, 2012), resultantes de atividades como observação, intuição, reflexão e interpretação que o indivíduo desempenha nas interações que realiza. A maior parte deste conhecimento é informalmente adquirida, e possui caráter tácito. Por outro lado, a transformação dos conhecimentos e a posterior exploração (realizadas na dimensão da capacidade absorptiva realizada) são processos notadamente institucionais, resultantes de rotinas adotadas pela organização para absorver o conhecimento dos indivíduos (FOSFURI; TRIBÓ, 2008). Cohen e Levinthal (1990) apontaram que a aquisição de novos conhecimentos seria muito mais eficaz quando estes estivessem em linha com os já existentes na empresa, permitindo a reconstrução de conjuntos de lembranças de “[...] maneira a reconhecê-lo porque eles concordam no essencial, apesar de certas divergências” (HALBWACHS, 2006, p. 39). Podemos, então, estabelecer uma relação entre os diferentes tipos de memória e as dimensões da capacidade absorptiva (FIGURA 5).

Figura 5 – Tipos de memória e as quatro dimensões da capacidade absorptiva



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Em linha com o que afirma Halbwachs (2006, p. 30), de que “[...] a memória coletiva contém as memórias individuais, mas não se confunde com elas”, há autores que sugerem que o conhecimento pode existir independentemente dos indivíduos e, que, normalmente, é ligado ao uso da tecnologia pelos indivíduos e sua transferência (PAIVA; ROTH; FENSTERSEIFER, 2008; FERRARESI *et al.*, 2012; GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014). A mesma tecnologia ocupa papel central no conceito moderno de Centros de Memória (CAMARGO; GOULART, 2015) e nos estudos relacionados com os documentos arquivísticos (RONDINELLI, 2013). Assim, podemos concluir que o uso da capacidade absorptiva como ferramenta para constituição de espaços de memória envolve a identificação das relações entre informação, pessoas e equipamentos tecnológicos na conformação de fluxos que criam intrincadas redes de compartilhamento de informação, que servem para a tomada de decisão e resolução de problemas, que geram novas memórias, reabastecendo o sistema de gestão de conhecimento da organização.

Alfageme, Sáez e López (2009) enfatizam que o valor não é criado pela posse do conhecimento, mas sim pela sua gestão, sugerindo que se deve adotar práticas que fomentem a transferência de conhecimento dentro da organização. O acervo histórico é uma fonte valiosa para o desenvolvimento de novos projetos, novos serviços e produtos, que servem de apoio para as iniciativas de desenvolvimento organizacional e continuidade institucional. Pazin (2015) aponta que a memória pode contribuir com a estratégia da organização, a partir da concepção de espaços de memória, locais físicos, virtuais ou mistos onde podem ser fomentadas a

circulação e a troca de informações e conhecimento entre os diferentes atores institucionais e organizacionais. É um organismo que, ao mesmo tempo, recebe, trata, preserva, recupera e permite o uso e reuso das informações produzidas nas diversas áreas de uma organização, tornando-se uma ferramenta fundamental para a gestão do conhecimento.

Arquivos, bibliotecas, centros de documentos, museus e Centros de Memória são algumas das práticas apontadas como alternativas por Camargo e Goulart (2015) para a gestão do conhecimento organizacional. Estes últimos são relativamente novos e pouco estudados conceitualmente, constituindo-se como esforços de criação de espaços para a preservação do patrimônio histórico das instituições, empresas ou organizações.

3.4 Centros de Memória

Surgidos a partir dos centros de documentação (espaços destinados à coleta, análise e preservação de artefatos e informações sobre temas ou organizações específicas), os Centros de Memória vêm se consolidando, desde o começo dos anos 2000, como ferramentas estratégicas de gestão, a partir de seu papel de mecanismo de preservação da memória das organizações, não importando o campo em que elas atuem. Um Centro de Memória é um setor (área, unidade), dentro de uma instituição ou organização, que exerce as funções de coletar, reunir, organizar, conservar, recuperar e dar uso à memória (CAMARGO; GOULART, 2015). É o local, físico ou virtual, que coleta, conserva, organiza e divulga, interna e externamente, tanto os documentos de arquivo corrente como o patrimônio arquivístico e museológico (CAMARGO; GOULART, 2015). Ou seja, é um espaço que, utilizando as dimensões da capacidade absorptiva, produz conteúdo, adquirindo, assimilando, transformando e explorando as memórias individual, coletiva, institucional e organizacional, presentes tanto na documentação produzida no passado e atualmente pela organização, quanto nas lembranças dos atores da vida institucional e organizacional.

Uma parte significativa do trabalho de um Centro de Memória é a coleta da memória das pessoas e dos grupos. Fazendo uso da capacidade absorptiva em suas múltiplas dimensões e utilizando métodos de registro como entrevistas, atas de reuniões, filmagens de eventos, exemplares de publicações, relatórios gerenciais e

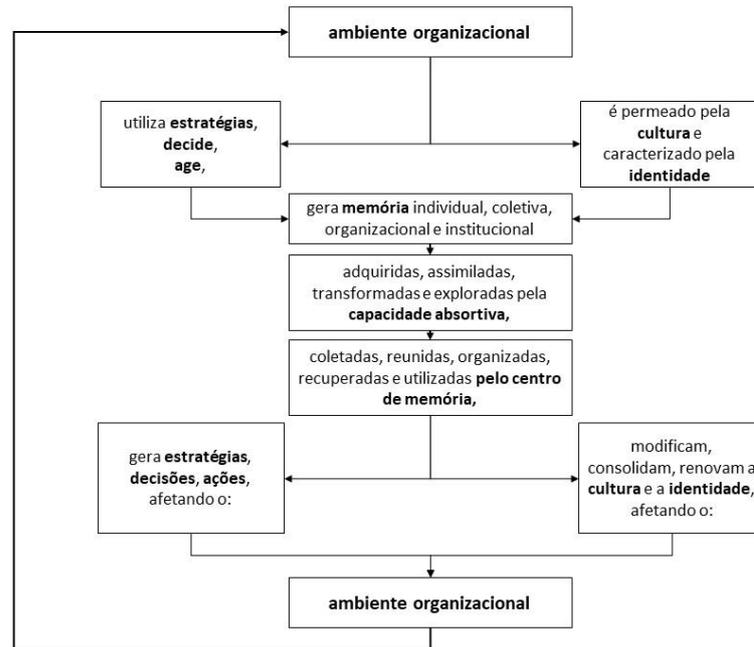
fiscais, postagens em redes sociais, matérias em jornais on-line, o Centro de Memória pode organizar estes elementos coletados de modo a criar um corpo coerente com as informações contidas em documentos e objetos que sejam preservados pelo seu valor histórico, gerando e reforçando a cultura organizacional.

Se a memória “[...] costuma ser automaticamente relacionada a mecanismos de retenção, depósito e armazenamento, é preciso apontá-la também como dependente de mecanismos de seleção e descarte” (MENESES, 1992, p. 32). Um Centro de Memória, entendido como componente de uma estrutura organizacional, pode se constituir em um importante elemento do processo decisório, exercendo uma função estratégica diferenciada e contínua no ambiente organizacional, suprimindo com vantagens a contratação de consultorias especializadas (CAMARGO; GOULART, 2015) em construir e reconstruir a memória organizacional e/ou institucional e suportar a Cultura Organizacional.

Em um cenário onde as informações consistentes e imediatamente disponíveis assumem valor estratégico, o Centro de Memória se mostra como um espaço que, a partir do uso processual da capacidade de coletar os traços das diversas memórias criadas pela ação organizacional, pode servir de instrumento de fortalecimento da identidade institucional, fiador da responsabilidade histórica da organização e veículo de transmissão de valores, dentre outras funções.

Na atividade de gestão da estratégia, é necessário que se utilize uma visão prospectiva e sistêmica do conjunto organizacional, estruturada em processos de trabalho coerentes, que possibilitem a continuidade. Conforme postulam Camargo e Goulart (2015, p. 47), na medida em “[...] que são associadas ao capital intelectual das organizações onde são geradas, reunidas, armazenadas e acessadas por diferentes setores”, as memórias se tornam “[...] informações, que passam a constituir a matéria-prima” (CAMARGO; GOULART, 2015, p. 48) para a definição de estratégias, tomada de decisões e estabelecimento de cursos de ações.

Figura 6 – Capacidade Absortiva e Centro de Memória sustentando a Cultura e a Identidade Organizacional



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

As organizações e os indivíduos, ao agir em um ambiente organizacional delimitado, caracterizado por uma identidade e permeado por uma cultura e identidade, traçam estratégias e decidem, criando memórias individuais e coletivas que se mesclam e constituem as memórias organizacionais e institucionais. Utilizando a capacidade absortiva como recurso de gestão para captar as memórias e alimentar o Centro de Memória, o ambiente organizacional mantém o ciclo, elaborando novas estratégias, decidindo e agindo. Ao longo deste caminho sistêmico, as ações deixam traços, que modificam, consolidam e renovam a cultura e a identidade organizacionais, realimentando as memórias e garantindo a continuidade organizacional.

4 MÉTODO

Um dos maiores desafios do mestrado profissional, no meu caso, foi a escolha do método de pesquisa a ser utilizado. Por enfatizar a realização de estudos e técnicas que permitam, através da qualificação, aumentar o desempenho profissional, este tipo de formação, ainda que ocorrendo no ambiente acadêmico, tende a apresentar problemas de pesquisa relacionados com a explicação e proposta de mudança de uma circunstância de uma organização ou setor. As questões de pesquisa usualmente procuram responder “como” ou “por que” um fenômeno acontece em um determinado espaço. Em síntese, um pesquisador inserido no Mestrado Profissional está buscando a resolução de um problema específico de um empreendimento, cargo ou projeto em que esteja atuando. No meu caso, o desafio envolveu o conjunto de registros da memória do CAU/RS e o uso que dela seria feito.

Além da pesquisa, elemento central da vida acadêmica e regido por suas próprias regras, que demandam o foco na construção do conhecimento a partir de uma base teórica reconhecida pelos pares, há também a necessidade de fazer uso de métodos e técnicas do mundo do trabalho, que podem, eventualmente, apresentar suas próprias características e que têm o foco no aspecto prático e executivo do tópico pesquisado. Tanto quanto obter conhecimento, se busca resolver um problema. Assim, realizei um trabalho de natureza qualitativa, onde, no papel de gestor de projetos, procurei desenvolver a habilidade de converter os conhecimentos teóricos dos campos da memória e da capacidade absorptiva em uma aplicação prática, utilizando os preceitos constantes no *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (PMI, 2017).

Meu percurso metodológico foi constituído por três trilhas que começaram paralelas e se cruzaram em vários momentos, até culminarem no produto técnico que será apresentado no capítulo 6. A trilha acadêmica utilizou o método de estudo de caso definido por YIN (2015), a de gerenciamento de projetos se valeu das prescrições do *PMBOK* (PMI, 2017) e a dos Centros de Memória foi baseada na proposta de Camargo e Goulart (2015). A seguir, descrevo as etapas de cada trilha, com as ações realizadas e os resultados obtidos.

4.1 Estudo um caso

O duplo foco do Mestrado Acadêmico induz o pesquisador a buscar métodos que permitam analisar uma situação específica, como o comportamento de um pequeno grupo ou um processo organizacional, enquanto retém uma perspectiva holística e do mundo real, o que torna a opção pelo estudo de caso quase que natural.

Segundo Yin (2015), este método é composto por seis etapas:

- Plano: identificação de uma situação relevante onde o estudo de caso vai ser realizado. É a descoberta de motivações pessoais para estudar o problema e, no caso do mestrado profissional, detalhar um aspecto organizacional merecedor de esforços. No capítulo 2 apresentamos a trajetória profissional que tornou necessário o estudo da memória e, no capítulo 3 descrevemos o contexto organizacional do CAU/RS, definindo problema, hipótese e objetivos do trabalho;
- Design: definição da unidade de análise e desenvolvimento da teoria. Neste capítulo 5 apresentamos o acervo inicial do CAU/RS e no capítulo 4 a revisão bibliográfica;
- Preparação: elaboração do protocolo do estudo de caso. Neste capítulo 5 abordamos o caminho metodológico da pesquisa;
- Coleta: consideração das fontes e a reunião dos dados. No capítulo 2 relatamos as visitas técnicas e neste capítulo 5, anexamos as listagens de documentos, livros e objetos obtidas junto ao CAU/RS;
- Análise: organização dos dados, da observação de padrões e da busca de explicações. Neste capítulo 5, apresentamos o diagnóstico do acervo inicial do CAU/RS;
- Compartilhamento: escrita de relatório e apresentação dos resultados. No capítulo 1 relatamos os eventos em que este trabalho foi apresentado, no capítulo 6 apresentamos o produto técnico do trabalho – um modelo de projeto para um Centro de Memória implantado a partir do acervo inicial do CAU/RS - e, no capítulo de conclusão, abordamos os achados teóricos e as possibilidades de pesquisa geradas a partir deste trabalho.

4.2 Elaboração de projeto

Além da escolha do método de pesquisa, que visa assegurar o rigor acadêmico, foi necessária a seleção de um método de trabalho para a construção do produto técnico, de modo a atingir o respaldo da comunidade profissional para o resultado obtido.

A partir do objetivo principal de criar um modelo de projeto para a implantação de uma estrutura administrativa de coleta, organização, divulgação e utilização das memórias do CAU/RS, utilizamos os preceitos de gestão de projetos preconizados pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2017), que divide um projeto em cinco grupos de processos:

- Iniciação: tomada de decisão de continuar, postergar ou abandonar um projeto, a partir da descrição do escopo preliminar, definição de patrocinador e liberação do capital financeiro para o início da execução do planejamento. No capítulo 2 apresentamos a trajetória profissional que levou o autor a cruzar caminhos tanto com o tema da memória quanto com o CAU/RS. No capítulo 3 descrevemos o contexto organizacional do CAU/RS, definindo problema, hipótese e objetivos do trabalho. Neste capítulo, apresentamos o diagnóstico do acervo inicial do CAU/RS. Esta etapa levou à aprovação de recursos, no orçamento de 2020, para a implantação do Centro de Memória, sendo definida, como área responsável, a Presidência. A validação formal desta etapa consta no Plano de Ação do CAU/RS para o ano de 2020, aprovado na 31ª Reunião Plenária Ampliada, realizada em 20 de dezembro de 2019, com a seguinte descrição (PROGRAMAÇÃO..., 2019):
 - Unidade responsável: Presidência;
 - Denominação: Centro de Documentação e Memória;
 - Objetivo Geral: Aproximar a sociedade do Conselho através do conhecimento difundido pelo Memorial;
 - Objetivo Estratégico Principal: Assegurar a eficácia no atendimento e no relacionamento com os arquitetos e urbanistas e a sociedade;
 - Programação 2020: R\$ 83.672,20 (oitenta e três mil, seiscentos e setenta e dois reais, vinte centavos).
- Planejamento: detalhamento do que foi definido na etapa de iniciação. Conduzido pelo Gerente de Projeto, envolve a criação de planos, orçamentos

e cronogramas, estabelecendo estratégias de comunicação, composição da equipe que irá executar as atividades e montagem de estrutura de revisão, controle dos planos e gerenciamento de mudanças. A execução desta etapa, que seria realizada em 2020, foi interrompida pela pandemia causada pelo covid-19, e, portanto, foi convertida em um modelo de projeto, que se constitui no Produto Técnico do trabalho, apresentado no capítulo 06;

- Execução: coordenação dos recursos disponíveis para executar o que foi planejado. O Gerente de Projeto verifica se as entregas estão de acordo com o escopo planejado, defende mudanças e monitora riscos. Esta etapa, que seria realizada em 2020, foi interrompida pela pandemia causada pelo covid-19, e, portanto, foi convertida em um modelo de projeto, que se constitui no Produto Técnico do trabalho, apresentado no capítulo 06;
- Monitoramento e controle: processo simultâneo à execução, visa assegurar que as mudanças detectadas como necessárias sejam adequadamente realizadas. Esta etapa, que seria realizada em 2020, foi interrompida pela pandemia causada pelo covid-19, e, portanto, foi convertida em um modelo de projeto, que se constitui no Produto Técnico do trabalho, apresentado no capítulo 06;
- Encerramento: formalização do fechamento do projeto e no balanço e registro de erros e acertos, para garantir o aprendizado para futuros projetos. Para oficializar esta etapa, é necessário o aceite final do cliente, patrocinador ou alta administração da organização onde o projeto foi realizado. Tendo sido o projeto interrompido pela pandemia causada pelo covid-19, esta etapa foi considerada no Produto Técnico do trabalho, apresentado no capítulo 06.

4.3 Centro de Memória

A preservação de um acervo documental, bibliográfico ou de objetos está longe de ser uma tarefa simples. Camargo e Goulart (2015) afirmam que se trata não somente de colocar em ordem alfabética, numérica, de gênero documental, ou qualquer outra definida pela organização, mas de dar sentido às coisas que fizeram parte da vida de muitas pessoas. As autoras citam os seguintes elementos como componentes de um projeto de Centro de Memória:

- **Motivação:** definição de motivo para constituir o Centro de Memória. Conforme descrevemos no capítulo 3, no CAU/RS a motivação está ligada à definição da identidade institucional e está expressa no Plano de Trabalho da Gestão 2018/2020¹², onde podemos observar o uso de expressões e palavras como “ainda não se concretizou”, “desafios históricos”, “valorização da profissão”, “reconhecimento das atividades profissionais”, “construção do CAU que a profissão exige, que os profissionais merecem e que a sociedade necessita”. No capítulo 2 apresentamos a motivação pessoal do autor em relação ao Centro de Memória e no capítulo 3 descrevemos o contexto organizacional do CAU/RS, definindo problema, hipótese e objetivos do trabalho. Esta motivação levou à aprovação de recursos, no orçamento de 2020, para a implantação do Centro de Memória, sendo definida, como área responsável, a Presidência. Pelo duplo caráter de importância institucional e de diretriz da gestão atual, a iniciativa de implantação deve ser conduzida diretamente pela Presidência, a quem o Centro de Memória deverá ser vinculado após implementado;
- **Objetivo e missão:** usualmente relacionados com coleta, conservação, organização e divulgação, interna e externa, de documentos e do patrimônio arquivístico e museológico a ser coletado. No caso do CAU/RS, foi proposto, em reunião realizada em 14/02/2019, com a participação da Presidência do CAU/RS e com a Gerente Técnica, à época responsável pela iniciativa do Memorial, o objetivo de ser um espaço, físico e virtual, que concentraria os acervos e reuniria as funções de Arquivo, Biblioteca e Museu. Um outro papel importante é a preservação do memorial de cada arquiteto, que o CAU/RS tem a obrigação legal de manter a guarda. A definição da missão do Centro de Memória do CAU/RS é uma das primeiras etapas da implementação. A execução desta etapa, que seria realizada em 2020, foi

¹² “A primeira gestão foi de implantação, a segunda foi de estruturação, mas o CAU que os profissionais sonharam ainda não se concretizou. A terceira gestão deve ser de REALIZAÇÃO! Atuar com determinação frente aos desafios históricos da categoria; promover a Arquitetura e Urbanismo, valorizando a profissão e garantindo nossas atribuições; inovar e ampliar a comunicação para o reconhecimento das atividades profissionais; estar presente em todo o território com ações descentralizadas e abrangentes; garantir a diversidade de pensamento e posições; trabalhar os recursos arrecadados com responsabilidade, economia e transparência; evitar a burocratização desnecessária; envolver os Arquitetos e Urbanistas do Rio Grande do Sul na construção do CAU que a profissão exige, que os profissionais merecem e que a sociedade necessita!” (ELEIÇÕES..., 2017).

interrompida pela pandemia causada pelo covid-19, e, portanto, foi convertida em um modelo de projeto, que se constitui no Produto Técnico do trabalho, apresentado no capítulo 06. Sugere-se que tal definição seja realizada com a participação de conselheiros, gestores e funcionários, envolvendo todas as Comissões, e que o caráter de suporte à Cultura Organizacional e ao Planejamento Estratégico seja evidenciado, em conjunto com o objetivo original;

- Definição de Equipe: uma equipe própria de um Centro de Memória costuma ter um perfil bastante variado, podendo ser composto por historiadores, biblioteconomistas, arquivistas, jornalistas, comunicadores, sociólogos e antropólogos. No CAU/RS, a proposta inicial é de que seja criado um cargo que abrigue um profissional especializado como responsável pelo espaço, desde sua implantação, e que, para ações direcionadas, se faça uso de contratações ou editais específicos. A execução desta etapa, que seria realizada em 2020, foi interrompida pela pandemia causada pelo covid-19, e, portanto, foi convertida em um modelo de projeto, que se constitui no Produto Técnico do trabalho, apresentado no capítulo 06. Para o projeto de implantação do espaço, caso necessário, sugere-se a contratação de consultoria. Para a continuidade do Centro de Memória, um fator essencial na constituição da equipe, especialmente nos casos de criação de cargos, é a cuidadosa observação da realidade orçamentária atual e futura do CAU/RS, que deve ser avaliada à luz do novo cenário trazido pelo covid-19. Finalmente, pelo caráter de suporte à gestão e pela vinculação direta à Presidência, sugere-se que o Centro de Memória possua interface com a área responsável pela Estratégia e Planejamento;
- Definição de Acervos: documentos produzidos e reunidos pela instituição no cumprimento de suas funções. No caso do CAU/RS, existem, pelas naturezas dos materiais, três tipos de acervo (documental, bibliográfico, de objetos), descritos na seção 5.5., onde apresentamos o diagnóstico do acervo inicial. No projeto de implementação, poderão ser definidos tipos adicionais, como um acervo de história oral;
- Elaboração de Políticas de acervo: regras sistemáticas de recolhimento de informações e documentos para compor os acervos. No CAU/RS, já existem versões iniciais dos dois documentos essenciais: o Plano de Classificação de

Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD), que constam no Anexo B. Na proposta de projeto, é sugerida a etapa de definição de políticas específicas para os tipos de acervo que forem selecionados;

- Produtos: elementos que serão produzidos e gerenciados pelo Centro de Memória, visando cumprir seus objetivos e alcançar sua missão. Atualmente, o *site* costuma ser o produto mais visível. No caso do CAU/RS, o espaço existe (MEMORIAL..., [2020?]), mas limita-se a expor a finalidade do espaço e as regras formais de acesso. No projeto, sugerimos a avaliação de opções como *site*, exposições, museu virtual, boletim periódico, livro institucional comemorativo, caderno de pesquisa, seminários, podcast de história oral do CAU/RS. Na definição dos produtos, é importante analisar as opções à luz do novo cenário administrativo e orçamentário trazido pelo covid-19;
- Acesso e uso: definições de como o acervo será acessado e dos usos que poderão ser feitos, pelos públicos interno e externo. No CAU/RS o acesso aos acervos do CAU/RS pode ser feito diretamente, tanto pelo público interno como pelo público externo. O site do memorial esclarece as regras formais de uso externo. No caso dos usuários internos, trata-se, basicamente, de solicitar acesso diretamente por e-mail ou telefone. No momento, não existem horários de atendimento específico para visitantes presenciais e as informações públicas (site) ainda não foram atualizadas para a realidade trazida pela covid-19. No projeto, é prevista tal atividade, no escopo das definições de Políticas de Acervo. Na definição do acesso e uso, é importante analisar as opções à luz do novo cenário administrativo e orçamentário trazido pelo covid-19.

A descrição dos três métodos de trabalho de modo individual é um recurso didático para o compartilhamento dos resultados. Durante a realização do trabalho, as etapas de cada um foram realizadas de maneira simultânea na maior parte das vezes, de modo que, por exemplo, entregas de uma determinada etapa do estudo de caso foram utilizados como subsídio para uma etapa da criação do produto técnico, seja através do caminho do PMBok, seja pela trilha do Centro de Memória.

Essa simultaneidade ocorre em toda a ação profissional. Um arquiteto e urbanista, em seus projetos, pode incorporar seus conhecimentos de fotografia ou cinema. Um administrador, na facilitação de atividades, pode incorporar elementos

do design. A interdisciplinaridade presente na revisão bibliográfica também ocupa um papel central na construção do método e na apresentação do produto técnico.

Uma das principais riquezas do mestrado profissional reside, justamente, nesta possibilidade de atuar interdisciplinarmente, mesclando o conhecimento acadêmico, que, olhando como profissional, percebo como falsamente caracterizado de distanciado da realidade (é comum, para um docente ou pesquisador, ouvir de seus alunos profissionais frases como “mas isso não tem nada de prático, é só teoria”), à práticas profissionais que, olhando como pesquisador, percebo como falsamente caracterizado pela ausência de método ou fundamentação (é comum, para um gestor de projetos, ouvir, na academia, enquanto aluno, frases como “mas esse formato de trabalho não é reproduzível em todas as empresas” ou “a descrição do método não permite que a hipótese seja falseada” ou “esses resultados não podem ser generalizados”).

No campo de projetos, a exploração desta riqueza ganha ainda maior relevância, especialmente em um momento em que as chamadas metodologias ágeis ganham espaço. A área de projetos, cada vez mais, foca primordialmente na realização, nas entregas constantes, nos produtos minimamente viáveis, do que nos longos e detalhados processos de planejamento: planeja-se o básico, executa-se, valida-se, repete-se, sempre em ciclos cada vez mais curtos.

Enquanto realizava este trabalho, procurei manter, durante todo o tempo, uma postura de ter “um olho no peixe, outro no gato”. As tabelas abaixo demonstram como cuidei das relações entre os três métodos aplicados no trabalho e se constituem em elemento fundamental para a proposta de projeto que apresento no capítulo 6, que será dividido em três grandes blocos de trabalho:

1. Diagnóstico e Caracterização do Centro de Memória: onde são estabelecidos os antecedentes e constituintes do acervo e são mapeadas as partes interessadas;
2. Planejamento e Estratégia do Centro de Memória: onde, em cocriação com as partes interessadas, definem-se missão, visão, princípios, objetivos estratégicos, público-alvo e são analisados os fatores internos e externos;
3. Elaboração de Programas de Gestão do Centro de Memória: onde a área responsável estabelece as diretrizes de gestão institucional e financeira, de pessoas, de acervos e exposições, de ações educacionais e de

pesquisa, de comunicação, arquitetônicas e de segurança, socioambientais e de acessibilidade.

Quadro 1 – Estudo de caso: etapas, finalidades e entregas

ESTUDO DE CASO (YIN)		
ETAPA	FINALIDADE	ENTREGA
Plano	Identificação de uma situação relevante e apresentação das motivações pessoais para o estudo	- CAP 02 - Trajetória do autor - CAP 03 - Contexto organizacional - CAP 03 - Problema - CAP 03 - Hipótese - CAP 03 – Objetivos
Design	Definição da unidade de análise e desenvolvimento da teoria	- CAP 04 - Revisão Bibliográfica - CAP 05 – Acervo inicial do CAU/RS
Preparação	Elaboração do protocolo	- CAP 05 - Caminho metodológico
Coleta	Consideração das fontes e reunião dos dados	- CAP 02 - Visitas técnicas - CAP 05 - Listagens de documentos, livros e objetos
Análise	Organização dos dados, observação de padrões e busca de explicações	- CAP 05 – Diagnóstico do acervo inicial do CAU/RS
Compartilhamento	Apresentação dos resultados	- CAP 01 – Participação em eventos - CAP 06 – Produto Técnico - CAP 07 – Achados teóricos - CAP 07 – Possibilidades de pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 2 – Projeto: etapas, finalidades e entregas

PROJETO DE ACORDO COM O PMBOK (PMI)		
ETAPA	FINALIDADE	ENTREGA
Iniciação	Tomada de decisão, definição de patrocinador e liberação de capital financeiro	- CAP 02 - Trajetória do autor - CAP 03 - Contexto organizacional - CAP 03 - Problema - CAP 03 - Hipótese - CAP 03 – Objetivos - CAP 05 – Plano de Ação CAU/RS 2020
Planejamento	Detalhamento de planos, orçamentos e cronogramas	- CAP 06 – Produto Técnico
Execução	Coordenação de	- CAP 06 – Produto Técnico

PROJETO DE ACORDO COM O PMBOK (PMI)		
ETAPA	FINALIDADE	ENTREGA
	recursos, entregas, defesa de mudanças e monitoramento de riscos	
Monitoramento e Controle	Assegurar que as mudanças sejam executadas como planejadas	- CAP 06 – Produto Técnico
Encerramento	Aceite final e lições aprendidas	- CAP 06 – Produto Técnico

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 3 – Centro de Memória: etapas, finalidades e entregas

ETAPAS DO CENTRO DE MEMÓRIA (CAMARGO E GOULART)		
ETAPA	FINALIDADE	ENTREGA
Motivação	Definição do motivo para constituir o Centro de Memória	- CAP 02 - Trajetória do autor - CAP 03 - Contexto organizacional - CAP 03 - Problema - CAP 03 - Hipótese - CAP 03 – Objetivos - CAP 05 – Plano de Trabalho – Gestão 2018/2020 - CAP 05 – Plano de Ação CAU/RS 2020
Objetivo e Missão	O que o Centro de Memória se propõe a fazer	- CAP 05 – Reunião com Presidência - CAP 05 – Deliberação Plenária nº 403/2015
Definição de Equipe	Criação de perfil, seleção e preenchimento dos cargos responsáveis pelo Centro de Memória	- CAP 06 – Produto Técnico
Definição de Acervos	Definição dos tipos de acervo do Centro de Memória	- CAP 05 – Diagnóstico do acervo inicial - CAP 06 – Produto Técnico
Elaboração de Políticas de Acervo	Formalização de regras sistemáticas de recolhimento de informações e acervos para compor o acervo do Centro de Memória.	- CAP 05 – Diagnóstico do acervo inicial - CAP 05 – Plano de Classificação de Documentos (PCD) - CAP 05 – Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD) - CAP 06 – Produto Técnico
Produtos	Elementos que serão produzidos pelo Centro	- CAP 05 – Diagnóstico do acervo inicial

ETAPAS DO CENTRO DE MEMÓRIA (CAMARGO E GOULART)		
ETAPA	FINALIDADE	ENTREGA
	de Memória	- CAP 05 – Site - CAP 06 – Produto Técnico
Acesso e uso	Definições de como o acervo será acessado e dos usos que serão possíveis	- CAP 05 – Diagnóstico do acervo inicial - CAP 05 – Site - CAP 06 – Produto Técnico

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 4 – Conexão entre as etapas do estudo de caso, do projeto e do Centro de Memória e sua relação com o Produto Técnico

ETAPAS			
ESTUDO DE CASO	PROJETO	CENTRO DE MEMÓRIA	PRODUTO TÉCNICO MODELO DE PROJETO
Plano	Iniciação	Motivação	Diagnóstico e Caracterização do Centro de Memória
Design	Iniciação	Objetivo e Missão	Planejamento e Estratégia do Centro de Memória
Preparação	Planejamento	Definição de Equipe	
Coleta	Planejamento	Definição de Acervos	
Análise	Planejamento Execução Monitoramento e Controle	Elaboração de Políticas de Acervo Produtos	Elaboração de Programas do Centro de Memória
Compartilhamento	Encerramento	Acesso e Uso	

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

5 PRODUTO TÉCNICO

Sendo a memória uma parte essencial da identidade de uma organização, ela deve merecer tratamento similar a outros elementos de importância estratégica. Por isso, é importante que, antes de começar a realizar a implantação de um Centro de Memória, busquemos saber para que ele vai existir, como vai atuar e até onde ele quer chegar, definindo objetivos estratégicos de atuação e desenhando as respectivas ações necessárias para alcançá-los. Mintzberg (2004), um dos mais conceituados autores no campo, define planejamento como o processo que produz um sistema integrado de decisões articuladas, destacando que serve para coordenar as atividades, direcionar os esforços e levar o futuro em conta. O autor trata a estratégia como uma direção, quando olhando para o futuro, e um padrão de comportamento, quando olhando para o passado.

Tradicionalmente, o processo de planejamento é dividido em três níveis: estratégico, que envolve toda a organização, olha para o longo prazo e é mais amplo, genérico e abrangente; tático, que aborda a visão das unidades organizacionais, aumentando o nível de detalhamento e reduzindo os prazos; e operacional, que se dedica às ações que devem ser realizadas imediatamente. É o dia a dia. Poderíamos dizer que em nível estratégico definimos o que deve ser feito, em nível tático falamos de como devemos fazer e no operacional descrevemos os passos necessários para realizar. Para respeitar a identidade organizacional, o processo de planejamento de um Centro de Memória começa com o registro das estratégias a serem desenvolvidas, de modo a coletar os entendimentos que a instituição possui de si mesma, a partir dos diversos atores envolvidos. É bastante provável que emerjam contradições ou inadequações, o que demandará realinhamento das ações através da clareza de Missão e Visão. Um aspecto importante a considerar é o momento que a organização atravessa e a forma como ela encara a memória. Nenhuma história é igual a outra, e, portanto, nenhum Centro de Memória é igual ao outro. Cada organização possui a sua forma de construção de identidade própria e o Centro de Memória deve refletir esse fato. Ainda assim, é possível estabelecer alguns elementos orientadores do planejamento de projetos para este tipo de organização.

A mais tradicional das metodologias de gerenciamento de projetos é, sem dúvida, aquela descrita pelo *Project Management Book of Knowledge* (uma pesquisa

no google.com usando o termo “PMBok” retorna – em 31 de agosto de 2020 - mais de 5.520.000 resultados). O Guia do PMBOK é uma publicação do PMI (Project Management Institute) que, desde 1996, reúne as melhores práticas no gerenciamento de projetos e já está em sua sexta edição (PMI, 2017). Para profissionais especialistas em grandes projetos, é a metodologia mais sólida, completa e complexa. Uma nova versão do guia é lançada a cada 4 ou 5 anos – a atual é a sexta, lançada em setembro de 2017 (PMI, 2017). Ela contempla o conjunto de conhecimentos da área e sugere um modelo padrão de gerenciamento de projetos. Embora seja um modelo consagrado, sofre muitas críticas, especialmente por conta da complexidade e da excessiva formalidade: o modelo atual sugere um documento de aproximadamente 50 páginas, fortemente calcado na figura do gerente de projetos.

O maior problema do PMBOK, entretanto, é que, se um projeto seguir à risca suas recomendações, ele será impraticável para a maioria absoluta das organizações, que não são compostas por especialistas em projetos. E, no nosso caso específico, estamos lidando com um tipo especial de projeto, relacionado com o Centro de Memória, localizado em campos de conhecimento diversos daqueles onde o PMBOK reina. No campo da gestão de projetos, uma tendência que vem crescendo desde os anos 80 é o investimento do mercado profissional e do mundo acadêmico na busca de modelos que reúnam conhecimentos gerenciais e projetuais de determinado campo em um único lugar, facilitando a vida de estudiosos, gestores e projetistas (FINOCCHIO, 2013; LARSON; GRAY, 2016; CLEMENTS; GIDO, 2016; BRANCO, 2016; PMI, 2017). São *termos de referência*, elaborados de modo genérico e aplicados com sucesso em diversas áreas do conhecimento.

Assim, nossa abordagem de modelo de gerenciamento buscou conexões entre essas visões, com foco nas abordagens de Veiga (2013), que trata de gestão de projetos para museus e exposições; de Finocchio (2013), Branco (2016) e Silva (2016), que abordam o gerenciamento visual e simplificado de projetos, utilizando os conceitos de *sprints*; e de Branco (2016), que trata do gerenciamento de projetos em modo colaborativo. Tudo temperado com elementos de *design thinking* em serviços (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014) e de metodologias ágeis de gestão, como SCRUM (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016) e SPRINT (KNAPP, 2017).

Neste trabalho, o planejamento para a criação e a gestão do Centro de Memória é materializado em uma Proposta (APÊNDICE A), um documento que

permite a articulação entre os setores da organização e sirva de orientação para o gerenciamento da área. Partindo de objetivos estratégicos definidos, ele reúne as ações que deverão ser realizadas em cada uma das grandes áreas de trabalho que serão desenvolvidas na organização. Nossa proposta, inspirada pela Instrução Normativa nº 3, de 25 de maio de 2018, do Instituto Brasileiro de Museus, prevê que seja voltada a atenção para os seguintes aspectos de gestão: institucional e financeiro, pessoas, acervos e exposições, educativa e comunicacional, arquitetônica e de segurança, socioambiental e de acessibilidade.

Dividir um Plano em áreas de atenção nos ajuda a não ignorar nenhum aspecto importante e facilita a organização do trabalho necessário para o planejamento e para a gestão. Entretanto, não são áreas estanques e independentes. Ao contrário, cada um dos aspectos observados tem relação bastante próxima com os demais, de modo que o Plano, quando visto de modo completo, apresenta um caráter claramente interdisciplinar.

6 CONCLUSÃO

Olhando para trás, pode-se afirmar, com certeza, de que a caminhada pelo Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais foi um percurso transformador, mesmo que, em sua etapa final, tenha sido prejudicado pelos efeitos do surto da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19), caracterizada, em 11 de março de 2020, no país e no mundo, como uma pandemia. Devido a este fato, as atividades presenciais do CAU/RS foram suspensas. De imediato, graças a uma experiência prévia (em 2017, conduzi um projeto-piloto de implantação do teletrabalho no DETRAN/RS) pude auxiliar o CAU/RS na mudança para a realização das atividades de forma remota. Infelizmente, a incerteza gerada pela situação ocasionou a suspensão, por tempo indeterminado, de alguns projetos, dentre eles a implantação de um Centro de Memória, objeto inicial de meu trabalho.

Também por conta da pandemia e pela experiência profissional prévia, fui convocado a retornar ao DETRAN/RS, para atuar em uma nova função relacionada com a retomada de atividades na área de mobilidade urbana, onde atuo desde o mês de abril de 2020. Assim, ainda que tenha atingido o objetivo principal deste trabalho, criando um produto técnico que consiste em uma proposta de modelo de projeto, baseado no PMBok, para a constituição de um Centro de Memória para o CAU/RS (Apêndice A), restou prejudicada a possibilidade, no intervalo de tempo do Mestrado, de implantação do projeto.

Por outro lado, do ponto de vista de produção acadêmica, novos campos foram explorados. Em 2017, cursei a Extensão em Administração Pública da Cultura, seguida, em 2018 - quando já atuava no Conselho de Arquitetura e Urbanismo -, pela Extensão em Planejamento Urbano, ambas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estas vivências despertaram o interesse por áreas de conhecimento estranhas à minha experiência e formação prévias, focadas no campo da Gestão e Negócios, e foram complementadas pela Formação de Mediadores de Educação para o Patrimônio, cursada na Universidade Federal do Ceará, entre 2019 e 2020. Ao todo, 540 (quinhentas e quarenta) horas de estudos que ampliaram os horizontes nas áreas da Cultura, do Urbanismo e da Memória.

As leituras e aulas do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, com públicos multidisciplinares, me permitiram ingressar e ser parte de um rico cenário de estudos e pesquisas. Nos quatro semestres, foram cinco participações em

eventos nacionais e internacionais, apresentando, discutindo e refinando o entendimento do objeto de pesquisa. Iniciei no V Jornadas Mercosul, em 2018, na Universidade La Salle, onde veio à luz a ideia da criação de um Centro de Memória para o CAU/RS, com a apresentação do trabalho *História e Memória da Arquitetura no Rio Grande do Sul: A Criação de um Centro de Memória para o CAU/RS* (VIEGAS; BENATTI; MANGAN, 2018), com os aportes teóricos dos estudos de Memória Institucional, de Andrade (2002). Ainda em 2018, participei do III Colóquio Internacional de Cultura e Religiosidade, na Universidade LaSalle, com o trabalho *A Capacidade Absortiva como instrumento de conversão do conhecimento adquirido pelos indivíduos no ambiente de negócios em estratégias organizacionais* (BENATTI; VENTURA, 2018), onde pesquisei as relações entre as quatro dimensões do construto da Capacidade Absortiva (ZAHRA; GEORGE, 2002), e as noções de memória individual e coletiva (HALBWACHS, 2006), institucional (ANDRADE, 2002) e organizacional (WALS; UNGSON, 1991).

Em 2019, no V Sociology of Law, apresentei o trabalho: *Do passado ao futuro: o Centro de Memória como espaço estratégico para a sustentação da cultura organizacional* (MANGAN; BENATTI, 2019), onde abordei o uso da memória para a gestão da cultura organizacional, aprofundando o entendimento de que, agindo em redes, os atores elaboram estratégias, decidem e agem, criando memórias individuais e coletivas, constituindo campos e formando associações. Este trabalho foi apoiado nas bases teóricas de Latour (2012) e Bourdieu (2014). No SEFIC 2019, na Universidade LaSalle, compartilhei uma versão inicial do trabalho *Externalidades das políticas de desenvolvimento urbano como ameaça à preservação do patrimônio histórico* (BENATTI; MANGAN; VIEGAS, 2019), uma proposta de ensaio multidisciplinar onde abordei as formulações teóricas econômicas de Pigou (1920) e Coase (1960) para entender as ligações do conceito de externalidades com as políticas de desenvolvimento urbano no contexto do Patrimônio Histórico Industrial. Ainda em 2019, comuniquei a versão completa no II Congresso Nacional para Salvaguarda do Patrimônio, na Universidade Federal de Santa Maria, com o título expandido *Externalidades das Políticas de Desenvolvimento Urbano como ameaças à preservação do patrimônio histórico: o caso da Cervejaria Polar* (BENATTI et al., 2019). As formulações teóricas foram aplicadas a um caso prático, o da Cervejaria Polar, da cidade de Estrela, em trabalho realizado com o patrocínio da Comissão Temporária de Patrimônio Histórico do CAU/RS.

Além destas participações, estive presente como ouvinte em alguns eventos que ampliaram o conhecimento nas áreas da Arquitetura, do Patrimônio e da Memória, com destaque para o Seminário Internacional de Construções Sustentáveis (2018), o 21º Congresso Brasileiro de Arquitetura (2019) e o II Seminário Internacional de Patrimônio Histórico (2019).

Buscando subsídios para o projeto de um Centro de Memória, realizei, em 2018, uma série de visitas técnicas: Centro Histórico-Cultural Santa Casa, Museu da VARIG, Centro Cultural Santander, Espaço Memória Banrisul e Memorial Prestes (única obra construída a partir de um projeto de Oscar Niemeyer em Porto Alegre). Estas agendas tinham por objetivo reconhecer os locais onde a memória é preservada e ter contato com os aspectos gerenciais e operacionais envolvidos com a constituição destes espaços. Destaco dois exemplos que foram utilizados como inspiração na criação de um projeto de Centro de Memória para o CAU/RS.

O Centro Histórico-Cultural Santa Casa começou a ser criado em 1986, a partir do Arquivo Administrativo, unidade organizacional então responsável pela guarda, conservação e disponibilização de documentos para uso interno e externo. Uma equipe multidisciplinar formada por arquivistas, historiadores e sociólogos reuniu, tratou e organizou a documentação que se encontrava em porões dos hospitais do complexo. Em 1989, foi criada a sala de leitura, que se transformou em biblioteca, e em 1994, foi criado o Museu. Em 2005, foram iniciadas as obras de revitalização do espaço destinado a sediar o Centro Histórico-Cultural, que hoje abriga um teatro com 284 lugares e duas salas multiuso, que podem ser locados para usos diversos. O Centro dispõe de acervo arqueológico, arquivo, museu e biblioteca, todos com acesso para visitação e pesquisa. O espaço, seu processo de criação e seus acervos já foram abordados em diversos trabalhos acadêmicos, como no *Estudo sobre o Centro Histórico-Cultural Santa Casa: O Contemporâneo no Antigo*, dissertação defendida no Mestrado Associado Uniritter/Mackenzie em Arquitetura e Urbanismo, por Ana Carolina de Bona Becker sob orientação de Maria Paula Recena, e em *Entre a Gratidão e o Poder: uma coleção de retratos pintados da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre*, dissertação defendida no Mestrado em Museologia e Patrimônio da UFRGS, por Amanda Mensch Eitz, sob orientação de Zita Rosane Possamai.

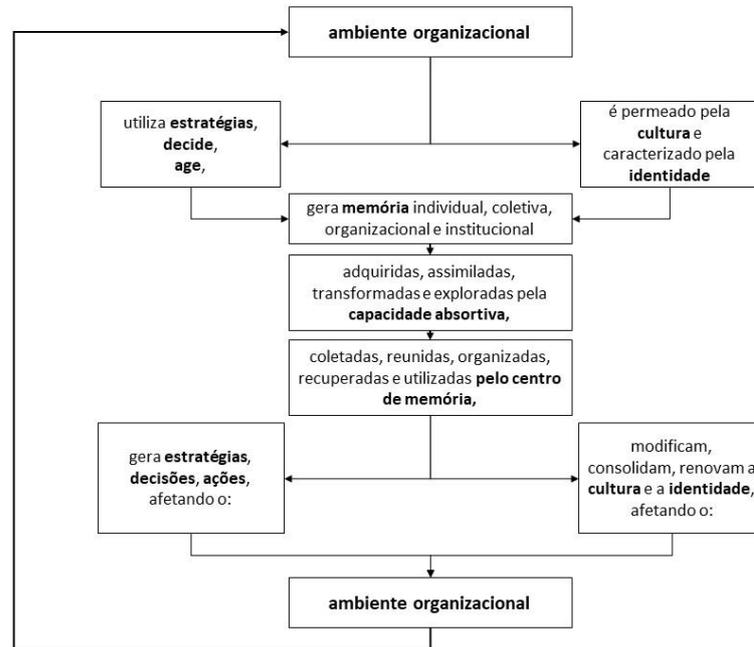
O Santander Cultural é uma edificação tombada pelo patrimônio histórico e artístico estadual, localizada no centro de Porto Alegre, com a ocupação associada à

história da atividade bancária de Porto Alegre. Com área total de 5.600m², destina ao redor de 1.800m² para mostras de obras de arte em instalações equipadas para atender aos mais diversos usos. No subsolo, os antigos cofres do Banco Nacional do Comércio foram transformados em sala de cinema, café e restaurantes. A restauração, conduzida pelo arquiteto Roberto Loeb em parceria com a Sole & Associados, é apontada como exemplo de obra de restauro, pela combinação de elementos de preservação histórica e artística com o conforto arquitetônico e a tecnologia.

Outras visitas, de caráter recreativo, mas temperadas com o inescapável olhar do estudante de memória, foram importantes para o processo de criação do produto técnico, ainda que não façam parte dos registros formais. Em 2018, visitei o Centro Cultural do Banco do Brasil, o Memorial Minas Gerais Vale e o Museu Gerdau das Minas e Metal, em Belo Horizonte – MG; a Casa dos Contos e o Museu das Reduções, em Ouro Preto – MG; o Pateo do Collegio, o Centro Cultural Banco do Brasil, o Farol Santander e o MASP, em São Paulo – SP. No ano de 2019, visitei o Museu do Chocolate Garoto, o Museu da Vale e a Casa da Memória, em Vila Velha – ES; o Centro Histórico de Antônio Prado, em Antônio Prado – RS; e o Memorial JK e o Memorial dos Povos Indígenas, estes em Brasília – DF. Todos estes locais, com seus elementos de patrimônio e memória, em conjunto com suas técnicas de organização e apresentação de acervo e seus processos de trabalho, contribuíram para a criação de uma base sólida sobre a importância da memória, que se reflete, como aplicação prática do conhecimento, no produto técnico. Tudo o que foi visto, sentido, falado, ouvido, tudo se tornou parte de minha memória, e se insere nos produtos de meus estudos e trabalhos, de modo consciente ou não.

Adicionalmente, a revisão bibliográfica permitiu o contato com diversos campos de pesquisa, abrindo novas e fascinantes possibilidades de continuidade nos estudos, sob a lente interdisciplinar. No caso da capacidade absorptiva, entendida como uma competência para aprender a resolver problemas, merecem aprofundamento as interações com tecnologias e conceitos de inteligência artificial e seu uso em modelos preditivos para planejamento e tomada de decisão. Também merece continuidade o estudo da relação entre as dimensões da capacidade absorptiva e os diferentes tipos de memória.

Figura 7 – Capacidade Absortiva e Centro de Memória sustentando a Cultura e a Identidade Organizacional



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Ao atingir o objetivo geral do trabalho, de criar uma proposta de projeto de estrutura administrativa responsável por coletar, conservar, organizar, divulgar e utilizar as memórias do CAU/RS, o produto técnico do trabalho se constitui em nossa contribuição para o campo da memória e de gestão de projetos, englobando, no mesmo instrumento, um modelo que é genérico o suficiente para se pretender adequado a qualquer ambiente organizacional, seguindo as orientações do PMBOK em um formato mais enxuto, sem perder a solidez conceitual do Guia.

Com relação ao Centro de Memória, foi possível concluir que pode se constituir em um espaço fundamental para a criação e consolidação da identidade organizacional, reforçando a reputação e a imagem institucional junto aos públicos interno e externo. Ao ocupar um lugar central nos processos de Gestão do Conhecimento, permite a criação de sentido aos envolvidos, permite a utilização do patrimônio intelectual, um dos ativos mais valiosos de uma organização.

Como em toda jornada, o término de uma etapa do caminho abre-se para novas possibilidades e gera fundamentos para novos passos. Se é verdade que 2020 foi um ano atípico, por conta das restrições ao convívio social e pela elevada quantidade de reinvenção forçada a que fomos submetidos, também é verdade que

é possível repensar as formas de gestão de projetos, de planejamento de ações, de cuidado com a memória. Nossos conceitos e percepções a respeito do tempo e de como estabelecemos prioridades foram profundamente alterados, e métodos ágeis e colaborativos de trabalho serão, no futuro, mais valorizados do que nunca.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da memória institucional. *In*: FUNDACENTRO. São Paulo, [2020?]. Disponível em: <http://antigo.fundacentro.gov.br/resgate-historico/a-importancia-da-memoria-institucional>. Acesso em: 17 out. 2020.

ALFAGEME, M. M. P.; SÁEZ, P. L.; LÓPEZ, J. E. N. La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: un modelo integrado de análisis. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, v. 19, p. 43-73, 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3283686&orden=326482&info=link>. Acesso em: 14 out. 2020.

ANDRADE, R. F. As análises institucionalistas nas organizações e o conceito de “institucional”. **Caleidoscópio: Revista de Comunicação e Cultura**, Lisboa, n. 3, p. 49-64, 2002. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/caleidoscopio/article/view/2205>. Acesso em: 14 out. 2020.

BENATTI, G. L. *et al.* Externalidades das políticas de desenvolvimento urbano como ameaça à preservação do patrimônio histórico: o caso da Cervejaria Polar. *In*: CONGRESSO NACIONAL PARA SALVAGUARDA DO PATRIMÔNIO CULTURAL NO SÉCULO XXI, 2., 2019. **Anais eletrônicos** [...]. Cachoeira do Sul: UFSM, 2019. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/221/2020/03/II_CNSPC_2019__Anais_Volume-2.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

BENATTI, G. L.; MANGAN, P. K. V., VIEGAS, D. H. Externalidades das políticas de desenvolvimento urbano como ameaça à preservação do patrimônio histórico. *In*: SEFIC, 15., 2019. **Anais eletrônicos** [...]. Canoas: Unilasalle, 2019. Disponível em: <https://anais.unilasalle.edu.br/index.php/sefic2019/article/view/1231/1513>. Acesso em: 14 out. 2020.

BENATTI, G. L.; VENTURA, K. A. S. S. A Capacidade Absortiva como instrumento de conversão do conhecimento adquirido pelos indivíduos no ambiente de negócios em estratégias organizacionais. *In*: ISAIA, A. C. et al (Org.). **História, Cultura e Religiosidades Afro-Brasileiras**: volume 2. Porto Alegre: Fi, 2018.

BIBLIOTECA digital do CAU/RS. *In*: CAU/RS. Porto Alegre, [2020?]. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/biblioteca-digital-caurs/>. Acesso em: 26 out. 2020.

BIBLIOTECA Digital do CAU/RS. *In*: CONSELHO de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU/RS). Porto Alegre, [2020?]. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/biblioteca-digital-caurs/>. Acesso em: 13 out. 2020.

BOURDIEU, P. **Sobre o Estado**: cursos no Collège de France (1989-92). São Paulo: Editora Companhia das letras, 2014.

BRAFMAN, O.; POLLACK, J. **The chaos imperative**: how chance and disruption increase innovation, effectiveness, and success. New York: Crown Business, 2013.

BRANCO, R. H. F. **Gestão colaborativa de projetos**: a combinação do design thinking e ferramentas práticas para gerenciar seus projetos. São Paulo: Saraiva, 2016.

CAMARGO, A. M.; GOULART, S. **Centros de memória**: uma proposta de definição. São Paulo: SESC, 2015.

CAMARGO, I. **Gaveta dos Guardados**. São Paulo: Edusp, 1998.

CANDAU, J. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2018.

CAU/RS. **[Página Inicial]**. [S. l., 2020?]. Instagram: @caursoficial. Disponível em: <https://www.instagram.com/caursoficial/>. Acesso em: 26 out. 2020.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operation capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007. Disponível em:

https://econpapers.repec.org/article/eeebrese/v_3a60_3ay_3a2007_3ai_3a5_3ap_3a426-437.htm. Acesso em: 14 out. 2020.

CEPEDA-CARRION, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; JIMENEZ-JIMENEZ, D. The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 110-129, mar. 2012. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2010.00725.x>. Acesso em: 14 out. 2020.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CHABOUTÉ, C. **Um pedaço de madeira e aço**. São Paulo: Pipoca & Nanquim, 2018.

CLEMENTS, J. P.; GIDO, J. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

COASE, Ronald H. The problem of social cost. **The Journal of Law & Economics**, Chicago, v. 3, p. 1-44, out. 1960. Disponível em: <https://www.law.uchicago.edu/files/file/coase-problem.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 1, p. 128-152, mar. 1990. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220019726_Absorptive_Capacity_A_New_Perspective_on_Learning_and_Innovation. Acesso em: 14 out. 2020.

DELIBERAÇÕES plenárias (2015). *In*: CAU/RS. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/deliberacoes-plenarias-2015/>. Acesso em: 21 out. 2020.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101>. Acesso em: 14 out. 2020.

DIRETRIZES para elaboração do plano de ação e orçamento do CAU: 2021. *In:* CAU/BR. Brasília, 24 set. 2020. Disponível em: <https://transparencia.caubr.gov.br/arquivos/diretrizes-2021-caubr3.pdf>. Acesso em: 27 out. 2020.

DRUCKER, P. F. *et al.* **Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: Campus, 1990.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; TSANG, E. W. K. Inter-organizational knowledge transfer: current themes and prospects. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 677-690, jun. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4993107_Inter-Organizational_Knowledge_Transfer_Current_Themes_and_Future_Prospets. Acesso em: 14 out. 2020.

ELEIÇÕES do CAU 2017. *In:* CAU/RS – Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 11 set. 2017. Disponível em: https://www.caurs.gov.br/wp-content/uploads/2017/09/https___eleicoes2017.caubr_.gov-Chapa-03.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

FELDMAN, S. 1950, a década de crença no Planejamento Regional no Brasil. *In:* ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 13., Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: ANPUR/UFSC, 2009.

FERRARESI, A. A. *et al.* Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 16, p. 688-701, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211262754/full/html>. Acesso em: 14 out. 2020.

FINOCCHIO, J. **Project model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, [s. l.], v. 36, n. 2, p. 173-187, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048306000946>. Acesso em: 14 out. 2020.

GIRARDELLO, M. I. **Memorial do CAU/RS**. Porto Alegre, jan. 2018. Apresentação realizada em Reunião do Conselho Diretor; apresentação em Power Point; trabalho não publicado.

GONDAR, J. Quatro proposições sobre memória social. *In:* GONDAR, J.; DODEBEI, V. (Orgs.). **O que é memória social?** Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria; UERJ, 2005.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Managing knowledge in a service provider: a network structure-based model. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 18, p. 611-630, maio 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2013-0502/full/html>. Acesso em: 14 out. 2020.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, abr. 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094239?seq=1>. Acesso em: 14 out. 2020.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

JANSEN, J. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H.W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: how do organizational antecedents' matter? **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 999-1015, jun. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4781692_Managing_Potential_and_Realized_Absorptive_Capacity_How_Do_Organizational_Antecedents_Matter. Acesso em: 14 out. 2020.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: capability building in catching up at Hyundai Motor. **Organization Science**, [s. l.], v. 9, p. 506-521, 1998. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.9.4.506>. Acesso em: 14 out. 2020.

KNAPP, J. **Sprint**: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

LARSON, E. W. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LATOURETTE, B. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria Ator-Rede. Salvador: Edufba, 2012.

MAHNKE, V.; PEDERSEN, T.; VENZIN, M. The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: The role of absorptive capacity. **Management International Review**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 101-119, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234021720_The_Impact_of_Knowledge_Management_on_MNC_Subsidiary_Performance_The_Role_of_Absorptive_Capacity. Acesso em: 14 out. 2020.

MANGAN, P. K. V.; BENATTI, G. L. Do passado ao futuro: o centro de memória como espaço estratégico para a sustentação da cultura organizacional. *In*: ANAIS SOCIOLOGY OF LAW, 5., 2019, Canoas. **Anais eletrônicos [...]**. Canoas: Unilasalle, 2019. Disponível em: <http://svr-net20.unilasalle.edu.br/handle/11690/1246>. Acesso em: 14 out. 2020.

MEMORIAL do CAU/RS. *In*: CAU/RS. Porto Alegre, [2020?]. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/memorial/>. Acesso em: 21 out. 2020.

MENESES, U. T. B. A História, Cativa da Memória? Para um Mapeamento da Memória no Campo das Ciências Sociais. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, São Paulo, n. 34, p. 9-24, dez. 1992. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/70497>. Acesso em: 14 out. 2020.

MINBAEVA, D. B. HRM practices and MNC knowledge transfer. **Personnel Review**, [s. l.], v. 34, n. 1, p. 125-144, fev. 2005. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/241326407_HRM_practices_and_MNC_knowledge_transfer. Acesso em: 14 out. 2020.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIZOGUCHI, I. **A formação do arquiteto**. Porto Alegre: CAU/RS, 2016 *E-book*. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/biblioteca-digital-caurs/#gallery-9>. Acesso em: 26 out. 2020.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. **Cambridge Journal of Economics**, Cambridge, v. 19, n. 1, p. 67-93, fev. 1995. Disponível em: <https://academic.oup.com/cje/article-abstract/19/1/67/1708376?redirectedFrom=PDF>. Acesso em: 14 out. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANOGRAMA. *In*: PORTAL DA transparência CAU/RS. Porto Alegre, [2020?]. Disponível em: https://transparencia.caurs.gov.br/?page_id=2665. Acesso em: 20 out. 2020.

PAIVA, E. L.; ROTH, A.V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: a resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, [s. l.], v. 26, p. 115-132, 2008. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/paiva_-_organizational_knowledge_and_the_manufacturing_strategy_process_a_resource_based_view_analysis.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

PARTICIPE do mapa da arquitetura gaúcha. *In*: CAU/RS. Porto Alegre, 09 mar. 2017. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/participe-do-mapa-da-arquitetura-gaucha/>. Acesso em: 26 out. 2020.

PAZIN, M. A importância dos centros de memória para as instituições e para a sociedade. *In*: ITAÚ Cultural. São Paulo, 12 ago. 2015. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/a-importancia-dos-centros-de-memoria-para-as-instituicoes-e-para-a-sociedade>. Acesso em: 14 out. 2020.

PECI, A. A Nova Teoria Organizacional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 4, n. 01, p. 1-12, mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n1/v4n1a06.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

PHILIPPI JR, A.; FERNANDES, V; PACHECO, R. C. S. **Ensino, pesquisa e inovação**: desenvolvendo a interdisciplinaridade. Barueri: Manole, 2017.

PIGOU, A. C. **The economics of welfare**. London: Macmilan, 1920. Disponível em: <http://pombo.free.fr/pigou1920.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

PIZATTO, C. **Arquitetura socioeducativa**. Porto Alegre: CAU/RS, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/biblioteca-digital-caurs/#gallery-10>. Acesso em: 26 out. 2020.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) / Project Management Institute**. 6. ed. Newtown Square: PMI, 2017. Disponível em: <https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017

POLLAK, M. Memória e identidade social. **Estudos históricos**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/viewArticle/1941>. Acesso em: 14 out. 2020.

PORTAL da transparência. *In*: CONSELHO de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul (CAU/RS). Porto Alegre, [2020?]. Disponível em: https://transparencia.caurs.gov.br/?page_id=194. Acesso em: 13 out. 2020.

POSENATO, J. **Pesquisando Arquitetura**. [S. l., s. n.], 2016.

PROGRAMAÇÃO do Plano de Ação e Orçamento CAU – Exercício 2020. *In*: CAU/BR. Brasília, 20 dez. 2019. Disponível em <https://transparencia.caubr.gov.br/arquivos/plano-acao-2020-cau.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

RONDINELLI, R. C. **O documento arquivístico ante a realidade digital**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

SANTOS, A. N. dos. Conselhos de fiscalização e as organizações da sociedade civil. *In*: MENDES, M. D. (Coord.). **Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, F. B. **Gerenciamento de projetos fora da caixa: fique com o que é relevante**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

SILVA, Monia Franciele Wazlawoski da. **A escola modelar e os profissionais do progresso: carreiras e recursos de diplomados da Escola de Engenharia de Porto Alegre (1899-1916)**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em História). PUCRS, 2014.

SOBRE o SME. *In*: SISTEMA de monitoramento estratégico. [Porto Alegre, 2020?]. Disponível em: <https://www.sme.rs.gov.br/sme/login.php>. Acesso em: 20 out. 2020. Os dados detalhados possuem acesso restrito a usuários do sistema.

SOBRE O SME. *In*: SISTEMA de monitoramento estratégico. Porto Alegre, [2019?]. Disponível em: https://www.sme.rs.gov.br/sme/acordo-resultados/acordo/279?accord_id=279. Acesso em: 03 jul. 2019.

SOTILLE, M. Planilha de processos do Guia PMBOK® 6a Edição. *In*: DICAS PMP®. [S. l.], 09 set. 2020. Disponível em: <https://dicaspmp.pmtech.com.br/planilha-processos-pmbok/>. Acesso em: 22 out. 2020.

STICKDORN, M. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2 ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2016.

TELLES, T. C. K. Memória institucional e Memória organizacional: Construção teórica e perspectivas metodológicas. *In: Memória Social: revisitando autores e conceitos*. Canoas: Unilasalle 2018.

TELLES, T.; KARAWEJCZYK, T.C.; BORGES, M. L. Memória Organizacional: Construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 8., Gramado, 2014. **Anais eletrônicos** [...]. gramado: ANPAD, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO60.pdf. Acesso em: 14 out. 2020.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

TOCHETTO, D. **Santa Maria**: uma história precursora no Planejamento Urbano no RS. Porto Alegre: CAU/RS, 2020. E-book. Disponível em: <https://www.caurs.gov.br/biblioteca-digital-caurs/#gallery-11>. Acesso em: 26 out. 2020.

TOULMÉ, F. **Duas Vidas**. São Paulo: Nemo, 2018.

TSAI, W. Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001. Disponível em: <http://www.sciepub.com/reference/40319>. 14 out. 2020.

VEIGA, A. C. R. **Gestão de projetos de museus e exposições**. Belo Horizonte: C/Arte, 2013.

VIEGAS, D. H.; BENATTI, G. L.; MANGAN, P. K. V. História e Memória da Arquitetura do Rio Grande do Sul: a criação de um Centro de Memória para o CAU/RS. *In: JORNADAS DO MERCOSUL*, 5., 2018. **Anais eletrônicos** [...]. Canoas: Unilasalle, 2018. Disponível em: <https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/4a045d328bf3264fa6bd72243aa936ce.pA>. Acesso em: 14 out. 2020.

VILLAÇA, F. Uma contribuição para a história do planejamento urbano no Brasil. *In: DÉAK, C.; SCHIFFER, S. R. (Orgs.) O processo de urbanização no Brasil*. São Paulo: Edusp, 1999.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organizational Field. **Organization Science**, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 931-951, jul. / ago. 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40792483?seq=1>. Acesso em: 14 out. 2020.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 1, jan. 1991. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1991.4278992>. Acesso em: 14 out. 2020.

WORCMAN, K. Memória do futuro: um desafio. *In*: NASSAR, Paulo (org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações. São Paulo: ABERJE, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor v. 27, n. 2, p. 185-203, abr. 2002. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/215485503_Absorptive_Capacity_A_Review_Reconceptualization_and_Extension. Acesso em: 14 out. 2020.

APÊNDICE A – Etapas da proposta do projeto

PROJETO DE CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE MEMÓRIA PARA O CAU/RS

APRESENTAÇÃO

Este documento é o produto técnico do Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, e apresenta os resultados do trabalho realizado entre março de 2018 e março de 2020 no Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul – CAU/RS.

O documento mescla informações de etapas do projeto já realizadas e sugere os próximos passos para a implantação definitiva do Centro de Memória do CAU/RS.

Os resultados são apresentados de forma resumida, sendo que os detalhamentos podem ser consultados na dissertação apresentada ao final do Mestrado.

Previamente à implantação, os dados das etapas já realizadas devem ser validados, especialmente para contemplar os seguintes fatores:

- os efeitos administrativos e orçamentários trazidos pela pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2, denominada Covid-19;
- as diretrizes a serem adotadas pela gestão 2021/2023, eleita em outubro de 2020;
- o papel estratégico do Centro de Memória na gestão do conhecimento, notadamente por suas implicações com o andamento e perspectivas relacionadas à implantação do SGI – Sistema de Gestão Integrada.

Este documento é cedido ao CAU/RS e pode ser utilizado como Plano de Trabalho para a implantação do Centro de Memória, com atribuição de autoria.

OBJETIVO GERAL

Criar uma estrutura organizacional para coletar, conservar, organizar, divulgar e utilizar as memórias do CAU/RS, buscando aproximar a sociedade do Conselho através do conhecimento difundido pelo Centro de Memória.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estabelecer relações entre os tipos de acervo do CAU/RS e os espaços de arquivo documental, biblioteca e museu;
- Mapear as possibilidades de utilização do acervo;
- Realizar o planejamento estratégico do Centro de Memória;
- Implantar o Centro de Memória;
- Apoiar a elaboração de Projetos Estratégicos.

PARTICIPANTES

Conselheiros e Colaboradores do CAU/RS.

RESPONSÁVEL PELA APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Gelson Luiz Benatti

Endereço Lattes CNPq: <http://lattes.cnpq.br/5673554344882884>

LOCAL DE REALIZAÇÃO

O projeto será realizado na sede do CAU/RS, a Rua Dona Laura nº320, 15º andar, Rio Branco -Porto Alegre– RS – CEP 90430-090, ou em outros locais indicados pela Autarquia, podendo, inclusive, contemplar o uso de espaços virtuais de interação.

ETAPA 1 - DIAGNÓSTICO E CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE MEMÓRIA.

1.1 Antecedentes

Objetivos: apresentar o histórico do Memorial do CAU/RS e validar as motivações para a criação do Centro de Memória do CAU/RS.

Entrega: Histórico do Memorial e Motivações para criar o Centro de Memória

A primeira iniciativa relacionada com a Memória do CAU/RS foi a criação do Memorial, pela deliberação plenária nº 403/2015, com a finalidade de recuperar, conservar e divulgar testemunhos materiais e imateriais representativos da trajetória e da história da Arquitetura e Urbanismo no Rio Grande do Sul e no Brasil e do

Conselho, proporcionando o resgate da memória da profissão e o aperfeiçoamento das atividades institucionais.

Na deliberação que criou o Memorial, foi prevista a integração entre Arquivo, Biblioteca e Museu do CAU/RS, a serem constituídos progressivamente, conforme o planejamento elaborado por equipe a ser designada pela Presidência do Conselho, a quem a estrutura seria vinculada.

A equipe original foi composta pela Gerente Técnica Maríndia Girardello (Portaria Ordinatória nº 102, de 04/11/2015) e pela Supervisora Sabrina Lopes Ourique (Portaria Ordinatória nº 133, de 18/02/2016), auxiliadas por estagiários. Entre os anos de 2016 e 2019, esta equipe realizou um intenso trabalho de organização do rico acervo formado pela coleção recebida do CREA/RS e pelos documentos que são continuamente gerados em suas atividades atuais.

Este acervo pode ser utilizado para produzir conteúdo a partir das memórias individuais, coletivas, organizacionais e institucionais. Além do valor patrimonial, o Centro de Memória pode servir como suporte para a estratégia e gestão do Conselho, constituindo-se em um recurso para o fortalecimento da imagem institucional e consolidação da cultura organizacional.

No presente, o Memorial não é uma estrutura formalmente registrada na estrutura administrativa do CAU/RS, ainda que, no orçamento de 2020, tenham sido gravados R\$ 83.672,20 para a implantação do Centro de Memória.

1.2 Constituintes do Acervo

Objetivo: descrever o acervo inicial.

Entrega: Diagnóstico do acervo inicial

O acervo inicial do CAU/RS possui um grande volume de documentos, livros e objetos que devem ser recepcionados pelo Centro de Memória. Entre 2016 e 2019 foram realizadas diversas iniciativas de organização, catalogação, guarda, conservação, exposição e uso, todas descritas no conjunto de relatórios que compõe

os anexos da dissertação apresentada. A partir da análise destes documentos, propomos a constituição de quatro acervos.

O **acervo documental** é composto por documentos relativos a mais de 21.000 profissionais e empresas, acumulados ao longo das décadas em que os arquitetos e urbanistas estiveram vinculados ao CREA/RS, e segue sendo alimentado pelos documentos produzidos atualmente. Esta coleção, que se encontra sob guarda física de uma empresa contratada, já está organizada e classificada em uma tipologia com categorias como autos de infração, certidões de acervo, denúncias, comprovantes de descontos com anuidades, entre outros. Sugere-se que seja avaliada a ligação dos documentos de natureza histórica com os documentos correntes. Um fator importante a ser considerado é o nível de digitalização/virtualização dos processos do CAU/RS, que são, em essência, a principal fonte deste tipo de acervo e são diretamente afetados pelo projeto de implantação do SGI - Sistema de Gestão Integrada.

O **acervo bibliográfico** é composto por aproximadamente uma centena de livros e periódicos, dos mais variados temas e autores. Atualmente armazenados em gavetas de armários e estantes dispersas, não há uma política que estabeleça quais obras farão parte do acervo, do local onde será mantido e como será disponibilizado para acesso e uso. Uma parte deste acervo possui relevância simbólica, por ser constituída pelos livros lançados por arquitetos mediante editais de patrocínio executados pelo CAU/RS, fazendo, assim, parte da memória organizacional. São obras como *Pesquisando a Arquitetura*, de Júlio Posenato e *A Formação do Arquiteto*, de Ivan Mizoguchi que, além de serem disponibilizadas em versão impressa para todas as universidades gaúchas que possuem curso de Arquitetura e Urbanismo, podem ser disponibilizadas em Biblioteca Digital.

O **acervo de objetos** não possui registros formais consolidados e estruturados sobre o total de itens existentes. Já foram digitalizadas as pranchas de projetos de alguns arquitetos e urbanistas e foram realizadas exposições estaduais itinerantes, com painéis fotográficos retratando imagens de plantas que constam no acervo. Este acervo pode se constituir em uma fonte valiosa para a realização de exposições e fomento de pesquisas acadêmicas, especialmente em 2021, quando o CAU/RS completa uma década de existência.

O **acervo de história oral** ainda não existe e é uma proposta para o aproveitamento da memória dos profissionais envolvidos na criação do CAU/RS,

muitos dos quais ainda presentes no papel de conselheiros. Além de contribuir com depoimentos, os entrevistados podem ser uma valiosa fonte de doação de documentos e objetos, enriquecendo o acervo. Um projeto de história oral se justifica como um recurso essencial para mobilizar o senso de união e pertencimento de funcionários e colaboradores. Opções de entregas deste projeto podem incluir, além do tradicional acervo de gravações em voz, a realização de podcasts ou vídeos. Sugere-se a realização de documentário abordando o histórico da primeira década do CAU/RS e a produção de uma temporada de episódios de podcasts entrevistando os conselheiros que atuaram no CAU/RS desde sua fundação até a gestão 2018/2020, ambos passíveis de viabilização através de Edital de Fomento.

1.3. Mapeamento de Partes Interessadas

Esta entrega deve ser construída de modo colaborativo, envolvendo Conselheiros, Empregados, Colegiado de Entidades e Arquitetos e Urbanistas. Prevista para o primeiro semestre de 2020, não pode ser realizada devido à pandemia do Covid-19.

Preliminarmente, entende-se que, além do público interno (conselheiros e empregados), são partes interessadas arquitetos e urbanistas, instituições de ensino, historiadores e pesquisadores.

Objetivo: mapear as partes interessadas.

Entrega: Mapa de partes interessadas.

ETAPA 2 – PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DO CENTRO DE MEMÓRIA

Esta entrega deve ser construída de modo colaborativo, envolvendo as Partes Interessadas diretamente envolvidas (a partir do Mapa de Partes Interessadas da etapa 1.3). Prevista para o primeiro semestre de 2020, não pode ser realizada devido à pandemia do Covid-19.

Na realização, devem ser revisitados os objetivos definidos na Deliberação Plenária nº 403/2015 e no Plano de Ação e Orçamento – Exercício 2021.

Objetivos:

- elaborar o planejamento conceitual (missão, visão, princípios);
- realizar a análise SWOT (fatores internos e externos);
- definir público-alvo;
- definir objetivos estratégicos para o Centro de Memória.

Entrega: Plano Estratégico do Centro de Memória, com os seguintes componentes: missão, visão, princípios, análise de fatores internos e externos, público-alvo e objetivos estratégicos.

ETAPA 3 – ELABORAÇÃO DE PROGRAMAS DE GESTÃO DO CENTRO DE MEMÓRIA

Esta etapa deve ser co-criada a partir dos resultados da etapa anterior, envolvendo as partes diretamente envolvidas, como Presidência, Conselheiros e Empregados das áreas diretamente afetadas, com posterior validação pelo Conselho Diretor e demais instâncias cabíveis.

É prevista a entrega de 07 documentos, que contemplam aspectos administrativos e organizacionais do Centro de Memória, de acesso e uso dos acervos e da construção de produtos do Centro de Memória. Em cada um deles, deve ser realizada atividade inicial de mapeamento dos materiais já existentes no Memorial do CAU/RS, de modo a garantir a continuidade das iniciativas.

a) Programa de Gestão Institucional e Financeira

Objetivos: abrange o desenvolvimento e a gestão técnica e administrativa do Centro de Memória, incluindo orçamento, contratos e mapa de processos. Pode englobar estratégias de captação de recursos através de programas de incentivo de organismos externos e editais de fomento. Deve ser integrado ao Plano de Ação e Orçamento do CAU/RS. Sugere-se que seja elaborado em

conjunto com as Comissões de Organização e Administração (COA) e de Planejamento e Finanças (CPFI).

b) Programa de Gestão de Pessoas

Objetivos: define a estrutura de recursos humanos envolvida no Centro de Memória, envolve ações de capacitação e valorização de pessoal, criação de cargos e elaboração de organograma. Sugere-se que seja integrada à Gestão de Pessoas do CAU/RS e que seja elaborado em conjunto com a Comissão de Organização e Administração (COA).

c) Programa de Gestão de Acervos e Exposições

Objetivos: consiste no estabelecimento de diretrizes, normas e políticas para o gerenciamento dos diferentes tipos de acervos, envolvendo definições para elementos como aquisição, movimentação, conservação-restauração e realização de exposições, permanentes ou temporárias, presenciais ou virtuais. Sugere-se que seja elaborada em conjunto com o Instituto dos Arquitetos do Brasil – Departamento do Rio Grande do Sul, pela sua reconhecida atuação em projetos culturais.

d) Programa de Gestão de Ações Educacionais, Culturais e de Pesquisa

Objetivos: definição de práticas e processos educativos não formais, envolvendo a mediação entre o acervo e alunos e professores, bem como o desenvolvimento de ações integradas com a comunidade e outras entidades, incluindo a possibilidade de realização de editais de fomento de pesquisas. Sugere-se que seja elaborado com a participação da Comissão de Ensino e Formação (CEF).

e) Programa de Gestão da Comunicação

Objetivos: definição de ações de divulgação dos projetos e atividades do Centro de Memória, inserido nos contextos da comunicação institucional e interna. Sugere-se que seja integrada à Gestão de Comunicação do CAU/RS.

f) Programa de Gestão Arquitetônica e de Segurança

Objetivos: definições relacionadas com o espaço físico utilizado pelo Centro de Memória, abrangendo aspectos como conforto ambiental, espaços de circulação, identidade visual, segurança e gestão de riscos. Dialoga diretamente com a gestão de acervos e exposições. Inicialmente, sugere-se que o Centro de Memória direcione seu foco para a virtualização do acesso aos acervos. Este programa, portanto, pode ser elaborado futuramente.

g) Programa de Gestão Socioambiental e de Acessibilidade

Objetivos: definição de iniciativas voltadas para a preservação cultural e ambiental, em conjunto com ações que permitam receber todo tipo de visitante. Inicialmente, sugere-se que o Centro de Memória direcione seu foco para a virtualização do acesso aos acervos. Este programa, portanto, pode ser elaborado futuramente, começando pelo aspecto da acessibilidade.

Entrega: Programas de Gestão Validados.

ETAPA 4 – ELABORAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

A partir de sua implantação, sugere-se que o Centro de Memória atue, prioritariamente, através do desenvolvimento de projetos. Pela integração prevista com a estrutura do CAU/RS, suas atividades devem ser desempenhadas através de parcerias e fazendo uso de instrumentos como editais e concursos.

A estrutura de projeto proposta deve ser cocriada, envolvendo as partes diretamente envolvidas, e ter integração com o Plano de Ação e Orçamento do CAU/RS.

Nossa proposta de estrutura de projeto prevê os seguintes elementos:

- **Definição de portfólio de projetos estratégicos**

Um portfólio é um conjunto de projetos que são organizados e gerenciados de modo consolidado, o que permite otimizar o uso de recursos compartilhados

- **Criação de *canvas* de projeto**

Um *canvas* é uma ferramenta de planejamento de projetos estruturada em um quadro, dividida em blocos de informação onde, usualmente, são colados post-its coloridos. Pode ser considerado um “mapa”, que ajuda a orientar o time e o gerente de projeto nas suas atividades.

Entre as informações contidas no *canvas* costumam aparecer: justificativa, objetivos, requisitos, principais entregas, partes interessadas, riscos, prazo,

custos, indicadores de sucesso, além de uma linha do tempo com os principais marcos.

Por sua natureza gráfica, um *canvas* permite realizar o planejamento de um projeto, de modo coletivo, em um tempo reduzido (04 horas).

- **Construção de EAP**

A Estrutura Analítica de Projeto (EAP) é uma divisão hierárquica do trabalho do projeto em partes menores, mais facilmente gerenciáveis. A partir da EAP, é possível definir *sprints*, que são ciclos de execução do projeto, que podem durar entre uma semana e quatro semanas, e garantem entregas rápidas, a partir da comunicação e acompanhamento constantes.

- **Elaboração de cronograma**

O cronograma é o instrumento que organiza as atividades em uma linha de tempo. Na etapa de planejamento, ele é importante para termos um horizonte de tempo para a realização dos projetos. Na execução, ele é essencial para monitorar o andamento e realizar as correções necessárias. No caso do CAU/RS, os cronogramas devem ser integrados com o Plano de Ação e Orçamento.

- **Elaboração de orçamento**

O orçamento é a ferramenta que garante os recursos necessários para o projeto, servindo como poderoso mecanismo de controle. No caso do CAU/RS, os orçamentos devem ser integrados com o Plano de Ação e Orçamento.

- **Elaboração de plano de comunicação**

Tem a função dupla de garantir a comunicação entre todos os interessados nos projetos e de prestar contas ao público externo sobre as realizações da gestão. No caso do CAU/RS, o plano de comunicação dos projetos deve ser integrado com o calendário das Reuniões Plenárias.

- **Elaboração de plano de gestão de mudança**

As mudanças em projetos, se não forem planejadas, podem causar sérios impactos nos custos e nos prazos. Em conjunto com a utilização de *sprints*, a gestão da mudança garante que, caso as entregas não estejam de acordo com o requerido, a gestão possa interferir rapidamente, evitando desvios de rota e prejuízos.

- **Estabelecimento de rotinas de monitoramento**

As rotinas de monitoramento são elementos essenciais da Governança. Basicamente, envolvem a definição de indicadores para os projetos e a realização de agendas de reuniões periódicas de acompanhamento.

Entrega: Projetos aprovados.

METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada durante o trabalho é a da construção colaborativa, através de exposição dialogada-reflexiva, atividades individuais e em grupo e dinâmicas.

Poderão ser aplicadas ferramentas de *Design thinking de serviços*, *Lego Serious Play*, *Estruturas Libertadoras*, *Project Model Canvas*, *Gestão Colaborativa de Projetos* e *SCRUM*.

ANEXO A – Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK® 6ª Edição

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK® 6ª Edição					MauroSotille
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento	
4. Gerenciamento da Integração	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase	
5. Gerenciamento do Escopo		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo		
6. Gerenciamento do Cronograma		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma		
7. Gerenciamento dos Custos		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos		
8. Gerenciamento da Qualidade		8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade		
9. Gerenciamento dos Recursos		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos		
10. Gerenciamento das Comunicações		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações		
11. Gerenciamento dos Riscos		11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos riscos	11.7 Monitorar os Riscos		
12. Gerenciamento das Aquisições		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições		
13. Gerenciamento das Partes Interessadas	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas		

PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

	Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
INICIAÇÃO	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto		
	<i>O processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.</i>		
	.1 Documentos de negócios	.1 Opinião especializada	.1 Termo de abertura do projeto
	• Business case	.2 Coleta de dados	.2 Registro de premissas
	• Plano de gerenciamento de benefícios	• <i>Brainstorming</i>	
.2 Acordos	• Grupos de discussão		
.3 Fatores ambientais da empresa	• Entrevistas		
.4 Ativos de processos organizacionais	.3 Habilidades interpessoais e de equipe		
	• Gerenciamento de conflitos		
	• Facilitação		
	• Gerenciamento de reuniões		
	.4 Reuniões		
PLANEJAMENTO	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto		
	<i>O processo de definição, preparação e coordenação de todos os componentes do plano e a consolidação em um plano de gerenciamento integrado do projeto.</i>		
	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Plano de Gerenciamento do Projeto
	.2 Saídas de outros processos	.2 Coleta de dados	
	.3 Fatores ambientais da empresa	• <i>Brainstorming</i>	
.4 Ativos de processos organizacionais	• Listas de verificação		
	• Grupos de discussão		
	• Entrevistas		
	.3 Habilidades interpessoais e de equipe		
	• Gerenciamento de conflitos		
	• Facilitação		
	• Gerenciamento de reuniões		
	.4 Reuniões		
EXECUÇÃO	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto		
	<i>O processo de liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementar as mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo.</i>		
	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Entregas
	• Qualquer componente	.2 Sistema de informações do ger. de projetos	.2 Dados de desempenho do trabalho
	.2 Documentos do projeto	.3 Reuniões	.3 Registro das questões
• Registro das mudanças		.4 Solicitações de mudança	
• Registro das lições aprendidas		.5 Atualizações do plano de ger. do projeto	
• Lista de marcos		• Qualquer componente	
• Comunicações do projeto		.6 Atualizações de documentos do projeto	
• Cronograma do projeto		• Lista de atividades	
• Matriz de rastreabilidade dos requisitos		• Registro de premissas	
• Registro dos riscos		• Registro das lições aprendidas	
• Relatório dos riscos		• Documentação dos requisitos	
.3 Solicitações de mudança aprovadas		• Registro dos riscos	
.4 Fatores ambientais da empresa		• Registro das partes interessadas	
.5 Ativos de processos organizacionais		.7 Atualizações de ativos de processos organizacionais	
		processos organizacionais	
EXECUÇÃO	4.4 Gerenciar o conhecimento do projeto		
	<i>O processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para a aprendizagem organizacional.</i>		
	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Registro das lições aprendidas
	• Todos os componentes	.2 Gerenciamento de conhecimentos	.2 Atualizações do plano de ger. do projeto
	.2 Documentos do projeto	.3 Gerenciamento de informações	• Qualquer componente
• Registro das lições aprendidas	.4 Habilidades interpessoais e de equipe	.3 Atualizações de ativos de processos organizacionais	
• Designações da equipe do projeto	• Escuta ativa		
• Estrutura analítica dos recursos	• Facilitação		
• Critérios para seleção de fontes	• Liderança		
• Registro das partes interessadas	• Rede de relacionamentos		
.3 Entregas	• Consciência política		
.4 Fatores ambientais da empresa			
.5 Ativos de processos organizacionais			
LE	4.5 Monitorar e controlar o trabalho do projeto		
	<i>O processo de acompanhamento, análise e relato do progresso geral para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.</i>		
.1 Plano de Gerenciamento do Projeto	.1 Opinião especializada	.1 Relatórios de desempenho do trabalho	
• Qualquer componente	.2 Análise de dados	.2 Solicitações de mudança	

MONITORAMENTO E CONTROLE	2 Documentos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de alternativas • Análise de custo-benefício 	3 Atualizações do plano de ger. do projeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Bases das estimativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer componente
	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões de custos • Registro das questões 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de causa-raiz • Análise de tendências 	4 Atualizações de documentos do projeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Lista de marcos 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de variação 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões de custos • Registro das questões
	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de qualidade • Registro dos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Registro dos riscos
	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de riscos • Previsões do cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsões do cronograma
	3 Informações sobre o desempenho do trabalho		
	4 Fatores ambientais da empresa		
	5 Ativos de processos organizacionais		

4.6 Realizar o controle integrado de mudanças			
<i>O processo de revisar todas as solicitações de mudança; aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças nas entregas, nos documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto; e comunicar as decisões.</i>			
MONITORAMENTO E CONTROLE	1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	1 Solicitações de mudança aprovadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento de mudanças • Plano de gerenciamento de configuração 	.2 Ferramentas de controle de mudanças	2 Atualizações do plano de ger. do projeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Linha de base do escopo • Linha de base do cronograma • Linha de base dos custos 	.3 Análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Qualquer componente
	2 Documentos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de alternativas • Análise de custo-benefício 	3 Atualizações de documentos do projeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Bases das estimativas • Matriz de rastreabilidade dos requisitos • Relatório de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro das mudanças
	<ul style="list-style-type: none"> • Votação • Tomada de decisão autocrática • Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos 		
	3 Relatórios de desempenho do trabalho	.5 Reuniões	
	4 Solicitações de mudança		
	5 Fatores ambientais da empresa		
	6 Ativos de processos organizacionais		

4.7 Encerrar o projeto ou fase			
<i>O processo de finalização de todas as atividades do projeto, da fase ou do contrato.</i>			
ENCERRAMENTO	1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	1 Atualizações de documentos do projeto
	2 Plano de gerenciamento do projeto	.2 Análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas
	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os componentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de documentos • Análise de tendências 	2 Transição do produto, serviço ou resultado final
	3 Documentos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de documentos • Análise de tendências 	3 Relatório final
	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Bases das estimativas • Registro das mudanças • Registro das questões 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de variação 	4 Atualizações de ativos de processos organizacionais
	<ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Lista de marcos • Comunicações do projeto • Medições de controle da qualidade • Relatórios de qualidade • Documentação dos requisitos • Registro dos riscos • Relatório de riscos 	.3 Reuniões	
	4 Entregas aceitas		
	5 Documentos de negócios		
	<ul style="list-style-type: none"> • Business case • Plano de gerenciamento de benefícios 		
	6 Acordos		
	7 Documentação de aquisições		
	8 Ativos de processos organizacionais		

MauroSotille PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO		
Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
5.1 Planejar o gerenciamento do escopo <i>O processo de criar um plano que documenta como o escopo do projeto e do produto será definido, validado e controlado.</i>		
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto .2 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento da qualidade • Descrição do ciclo de vida do projeto • Abordagem de desenvolvimento .3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos	.1 Opinião especializada .2 Análise de dados <ul style="list-style-type: none"> • Análise de alternativas .3 Reuniões
		.1 Plano de gerenciamento do escopo .2 Plano de gerenciamento dos requisitos
5.2 Coletar os requisitos <i>O processo de determinar, documentar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas a fim de cumprir os objetivos.</i>		
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto .2 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento do escopo • Plano de gerenciamento dos requisitos • Plano de engajamento das partes interessadas .3 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Registro das lições aprendidas • Registro das partes interessadas .4 Documentos de negócios <ul style="list-style-type: none"> • Business case .5 Acordos .6 Fatores ambientais da empresa .7 Ativos de processos	.1 Opinião especializada .2 Coleta de dados <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Entrevistas • Grupos de discussão • Questionários e pesquisas • Benchmarking .3 Análise de dados <ul style="list-style-type: none"> • Análise de documentos .4 Tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> • Votação • Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos .5 Representação de dados <ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de afinidades • Mapeamento mental • Habilidades interpessoais e de equipe • Técnica de grupo nominal • Observação/conversação • Facilitação .7 Diagramas de contexto .8 Protótipos
		.1 Documentação dos requisitos .2 Matriz de rastreabilidade dos requisitos
5.3 Definir o escopo <i>O processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto.</i>		
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto .2 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento do escopo .3 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Documentação dos requisitos • Registro dos riscos .4 Fatores ambientais da empresa .5 Ativos de processos organizacionais	.1 Opinião especializada .2 Análise de dados <ul style="list-style-type: none"> • Análise de alternativas .3 Tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> • Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos .4 Habilidades interpessoais e de equipe <ul style="list-style-type: none"> • Facilitação .5 Análise de produto
		.1 Especificação do escopo do projeto .2 Atualizações de documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Documentação dos requisitos • Matriz de rastreabilidade dos requisitos • Registro das partes interessadas
5.4 Criar a EAP <i>O processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.</i>		
PLANEJAMENTO	.1 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento do escopo .2 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Especificação do escopo do projeto • Documentação dos requisitos .3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais	.1 Opinião especializada .2 Decomposição
		.1 Linha de base do escopo .2 Atualizações de documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Documentação dos requisitos
5.5 Validar o escopo <i>O processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto.</i>		
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento do escopo • Plano de gerenciamento dos requisitos • Linha de base do escopo .2 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Relatórios de qualidade • Documentação dos requisitos • Matriz de rastreabilidade dos requisitos 	.1 Inspeção .2 Tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> • Votação
		.1 Entregas aceitas .2 Informações sobre o desempenho do trabalho .3 Solicitações de mudança .4 Atualizações de documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Documentação dos requisitos • Matriz de rastreabilidade dos requisitos

MC	.3 Entregas verificadas		
	.4 Dados de desempenho do trabalho		

5.6 Controlar o escopo			
<i>O processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e escopo do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.</i>			
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Análise de dados	.1 Informações sobre o desempenho do trabalho
	• Plano de gerenciamento do escopo	• Análise de variação	.2 Solicitações de mudança
	• Plano de gerenciamento dos requisitos	• Análise de tendências	.3 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Plano de gerenciamento de mudanças		• Plano de gerenciamento do escopo
	• Plano de gerenciamento de configuração		• Linha de base do escopo
	• Linha de base do escopo		• Linha de base do cronograma
	• Linha de base da medição do desempenho		• Linha de base dos custos
	.2 Documentos do projeto		• Linha de base da medição do desempenho
	• Registro das lições aprendidas		.4 Atualizações de documentos do projeto
	• Documentação dos requisitos		• Registro das lições aprendidas
	• Matriz de rastreabilidade dos requisitos		• Documentação dos requisitos
	.3 Dados de desempenho do trabalho		• Matriz de rastreabilidade dos requisitos
	.4 Ativos de processos organizacionais		

MauroSotille				
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA				
Entradas		Ferramentas e técnicas		Saídas
PLANEJAMENTO	6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma			
	<i>O processo de estabelecer as políticas, os procedimentos, e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto.</i>			
	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Plano de gerenciamento do cronograma	
	.2 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento do escopo • Abordagem de desenvolvimento	.2 Análise de dados .3 Reuniões		
	.3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais			
PLANEJAMENTO	6.2 Definir as atividades			
	<i>O processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.</i>			
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento do cronograma • Linha de base do escopo	.1 Opinião especializada .2 Decomposição .3 Planejamento em ondas sucessivas	.1 Lista de atividades .2 Atributos das atividades .3 Lista de marcos	
	.2 Fatores ambientais da empresa	.4 Reuniões	.4 Solicitações de mudança .5 Atualizações do plano de ger. do projeto • Linha de base do cronograma • Linha de base dos custos	
	.3 Ativos de processos organizacionais			
PLANEJAMENTO	6.3 Sequenciar as atividades			
	<i>O processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.</i>			
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento do cronograma • Linha de base do escopo	.1 Método do diagrama de precedência .2 Integração e determinação de dependência .3 Antecipações e esperas	.1 Diagrama de rede do cronograma do projeto .2 Atualizações de documentos do projeto • Atributos das atividades	
	.2 Documentos do projeto • Atributos das atividades • Lista de atividades • Registro de premissas • Lista de marcos	.4 Sistema de informações de ger. de projetos	• Lista de atividades • Registro de premissas • Lista de marcos	
	.3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais			
PLANEJAMENTO	6.4 Estimar as durações das atividades			
	<i>O processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.</i>			
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento do cronograma • Linha de base do escopo	.1 Opinião especializada .2 Estimativa análoga .3 Estimativa paramétrica	.1 Estimativas de duração .2 Bases das estimativas .3 Atualizações de documentos do projeto • Atributos das atividades	
	.2 Documentos do projeto • Atributos das atividades • Lista de atividades • Registro de premissas • Registro das lições aprendidas • Lista de marcos	.4 Estimativa de três pontos .5 Estimativa bottom-up .6 Análise de dados • Análise de alternativas • Análise de reservas	• Registro de premissas • Registro das lições aprendidas	
	.3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais	.7 Tomada de decisão		
PLANEJAMENTO	6.5 Desenvolver o cronograma			
	<i>O processo de analisar sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma para execução, monitoramento e controle do projeto.</i>			
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento do cronograma • Linha de base do escopo	.1 Análise de rede do cronograma .2 Método do caminho crítico .3 Otimização de recursos	.1 Linha de base do cronograma .2 Cronograma do projeto .3 Dados do cronograma	
	.2 Documentos do projeto • Atributos das atividades • Lista de atividades • Registro de premissas • Bases das estimativas • Estimativas de duração • Registro das lições aprendidas • Lista de marcos	.4 Análise de dados • Análise de cenário "E-se" • Simulação .5 Antecipações e esperas .6 Compressão do cronograma .7 Sistema de informações de gerenciamento de projetos .8 Planejamento ágil de grandes entregas	.4 Calendários do projeto .5 Solicitações de mudança .6 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento do cronograma • Linha de base dos custos .7 Atualizações de documentos do projeto • Atributos das atividades • Registro de premissas • Estimativas de duração	
	.3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais			

<ul style="list-style-type: none"> • Designações da equipe do projeto • Calendários dos recursos • Requisitos de recursos • Registro dos riscos 		<ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Requisitos de recursos • Registro dos riscos
.3 Acordos		
.4 Fatores ambientais da empresa		
.5 Ativos de processos organizacionais		

6.6 Controlar o cronograma			
<i>O processo de monitorar o status do projeto para atualizar o cronograma do projeto e gerenciar mudanças na linha de base do mesmo.</i>			
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Análise de dados	.1 Informações sobre o desempenho do trabalho
	• Plano de gerenciamento do cronograma	• Análise de valor agregado	.2 Previsões do cronograma
	• Linha de base do cronograma	• Gráfico de evolução regressiva (burndown) de iteração	.3 Solicitações de mudança
	• Linha de base do escopo	• Análises de desempenho	.4 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Linha de base da medição do desempenho	• Análise de tendências	• Plano de gerenciamento do cronograma
	2 Documentos do projeto	• Análise de variação	• Linha de base do cronograma
	• Registro das lições aprendidas	• Análise de cenário "E-se"	• Linha de base dos custos
	• Calendários do projeto	.2 Método do caminho crítico	• Linha de base da medição do desempenho
	• Cronograma do projeto	.3 Sistema de informações de gerenciamento de projetos	5 Atualizações de documentos do projeto
	• Calendários dos recursos	.4 Otimização de recursos	• Registro de premissas
	• Dados do cronograma	.6 Antecipações e esperas	• Bases das estimativas
	.3 Dados de desempenho do trabalho	.7 Compressão do cronograma	• Registro das lições aprendidas
	.4 Ativos de processos organizacionais		• Cronograma do projeto
			• Calendários dos recursos
		• Registro dos riscos	
		• Dados do cronograma	

MauroSotille					
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS					
Entradas		Ferramentas e técnicas		Saídas	
PLANEJAMENTO	7.1 Planejar o gerenciamento dos custos				
	<i>O processo de definir como os custos do projeto serão estimados, orçados, gerenciados, monitorados e controlados.</i>				
	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Plano de gerenciamento dos custos		
	.2 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento do cronograma • Plano de gerenciamento dos riscos	.2 Análise de dados .3 Reuniões			
	.3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais				
PLANEJAMENTO	7.2 Estimar os custos				
	<i>Processo pelo qual se desenvolve uma estimativa dos custos dos recursos necessários para executar o trabalho do projeto.</i>				
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos custos • Plano de gerenciamento da qualidade • Linha de base do escopo	.1 Opinião especializada .2 Estimativa análoga .3 Estimativa paramétrica .4 Estimativa bottom-up	.1 Estimativa de custos .2 Bases das estimativas .3 Atualizações de documentos do projeto • Registro de premissas • Registro das lições aprendidas • Registro dos riscos		
	.2 Documentos do projeto • Registro das lições aprendidas • Cronograma do projeto • Requisitos de recursos • Registro dos riscos	.5 Estimativa de três pontos .6 Análise de dados • Análise de alternativas • Análise de reservas • Custo da qualidade			
	.3 Fatores ambientais da empresa .4 Ativos de processos organizacionais	.7 Sistema de informações de ger. de projetos .8 Tomada de decisão • Votação			
PLANEJAMENTO	7.3 Determinar o orçamento				
	<i>Agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada.</i>				
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos custos • Plano de gerenciamento dos recursos • Linha de base do escopo	.1 Opinião especializada .2 Agregação de custos .3 Análise de dados • Análise de reservas	.1 Linha de base dos custos .2 Requisitos de recursos financeiros do projeto .3 Atualizações de documentos do projeto • Estimativa de custos • Cronograma do projeto • Registro dos riscos		
	.2 Documentos do projeto • Bases das estimativas • Estimativa de custos • Cronograma do projeto • Registro dos riscos	.4 Revisão de informações históricas .5 Reconciliação dos limites de recursos financeiros .6 Financiamento			
	.3 Documentos de negócios • Business case • Plano de gerenciamento de benefícios .4 Acordos .5 Fatores ambientais da empresa .6 Ativos de processos organizacionais				
MONITORAMENTO E CONTROLE	7.4 Controlar os custos				
	<i>O processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.</i>				
	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos custos • Linha de base dos custos • Linha de base da medição do desempenho	.1 Opinião especializada .2 Análise de dados • Análise de valor agregado • Análise de variação • Análise de tendências • Análise de reservas	.1 Informações sobre o desempenho do trabalho .2 Previsões de custos .3 Solicitações de mudança .4 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento dos custos • Linha de base dos custos • Linha de base da medição do desempenho		
	.2 Documentos do projeto • Registro das lições aprendidas	.3 Índice de desempenho para término .4 Sistema de informações de ger. de projetos	.5 Atualizações de documentos do projeto • Registro de premissas • Bases das estimativas • Estimativa de custos • Registro das lições aprendidas • Registro dos riscos		
	.3 Requisitos de recursos financeiros do projeto .4 Dados de desempenho do trabalho .5 Ativos de processos organizacionais				

MauroSotille **PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
----------	------------------------	--------

	8.1 Planejar o gerenciamento da Qualidade		
<i>O processo de identificação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, e de documentação de como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.</i>			
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto .2 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento dos requisitos • Plano de gerenciamento dos riscos • Plano de engajamento das partes interessadas • Linha de base do escopo .3 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro de premissas • Documentação dos requisitos • Matriz de rastreabilidade dos requisitos • Registro dos riscos • Registro das partes interessadas .4 Fatores ambientais da empresa .5 Ativos de processos organizacionais	.1 Opinião especializada .2 Coleta de dados <ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Brainstorming • Entrevistas .3 Análise de dados <ul style="list-style-type: none"> • Análise de custo-benefício • Custo da qualidade .4 Tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> • Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos .5 Representação de dados <ul style="list-style-type: none"> • Fluxogramas • Modelos lógicos de dados • Diagramas matriciais • Mapeamento mental .6 Planejamento de testes e inspeções .7 Reuniões	.1 Plano de gerenciamento da qualidade .2 Métricas da qualidade .3 Atualizações do plano de ger. do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento dos riscos • Linha de base do escopo .4 Atualizações de documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Matriz de rastreabilidade dos requisitos • Registro dos riscos • Registro das partes interessadas

	8.2 Gerenciar a qualidade		
<i>O processo de traduzir o plano de gerenciamento da qualidade em atividades da qualidade executáveis que incorporam as políticas da qualidade da organização no projeto.</i>			
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto .2 Plano de gerenciamento da qualidade .3 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Medições de controle da qualidade • Métricas da qualidade • Relatório de riscos .4 Ativos de processos organizacionais	.1 Coleta de dados .2 Análise de dados <ul style="list-style-type: none"> • Análise de alternativas • Análise de documentos • Análise de processos • Análise de causa-raiz .3 Tomada de decisão <ul style="list-style-type: none"> • Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos .4 Representação de dados <ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de afinidades • Diagramas de causa e efeito • Fluxogramas • Histogramas • Diagramas matriciais • Diagramas de dispersão .5 Auditorias .6 Design for X .7 Solução de problemas .8 Métodos para melhoria da qualidade	.1 Relatórios de qualidade .2 Documentos de teste e avaliação .3 Solicitações de mudança .4 Atualizações do plano de ger. do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento da qualidade • Linha de base do escopo • Linha de base do cronograma • Linha de base dos custos .5 Atualizações de documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Registro dos riscos

	8.3 Controlar a qualidade		
<i>O processo de monitorar e registrar resultados da execução das atividades de gerenciamento da qualidade para avaliar desempenho e garantir que as saídas do projeto sejam completas, corretas e atendam as expectativas do cliente.</i>			
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento da qualidade .2 Documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das lições aprendidas • Métricas da qualidade • Documentos de teste e avaliação .3 Solicitações de mudança aprovadas .4 Entregas .5 Dados de desempenho do trabalho .6 Fatores ambientais da empresa .7 Ativos de processos organizacionais	.1 Coleta de dados <ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificação • Folhas de verificação • Amostragem estatística • Questionários e pesquisas .2 Análise de dados <ul style="list-style-type: none"> • Análises de desempenho • Análise de causa-raiz .3 Inspeção .4 Testes/avaliações de produtos .5 Representação de dados <ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de causa e efeito • Gráficos de controle • Histograma • Diagramas de dispersão .6 Reuniões	.1 Medições de controle da qualidade .2 Entregas verificadas .3 Informações sobre o desempenho do trabalho .4 Solicitações de mudança .5 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento da qualidade .6 Atualizações de documentos do projeto <ul style="list-style-type: none"> • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Registro dos riscos • Documentos de teste e avaliação

MauroSotille			PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS		
Entradas		Ferramentas e técnicas		Saídas	
9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos					
<i>O processo de definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe.</i>					
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Plano de gerenciamento dos recursos		
	.2 Plano de gerenciamento do projeto	.2 Representação de dados	.2 Termo de nomeação da equipe		
	• Plano de gerenciamento da qualidade	• Gráficos hierárquicos	.3 Atualizações de documentos do projeto		
	• Linha de base do escopo	• Matriz de responsabilidades	• Registro de premissas		
	.3 Documentos do projeto	• Formatos de texto	• Registro dos riscos		
• Cronograma do projeto	.3 Teoria organizacional				
• Documentação dos requisitos	.4 Reuniões				
• Registro dos riscos					
• Registro das partes interessadas					
.4 Fatores ambientais da empresa					
.5 Ativos de processos organizacionais					
9.2 Estimar os recursos das atividades					
<i>O processo de estimar recursos da equipe e o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto.</i>					
PLANEJAMENTO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Requisitos de recursos		
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.2 Estimativa bottom-up	.2 Bases das estimativas		
	• Linha de base do escopo	.3 Estimativa análoga	.3 Estrutura analítica dos recursos		
	.2 Documentos do projeto	.4 Estimativa paramétrica	.4 Atualizações de documentos do projeto		
• Atributos das atividades	.5 Análise de dados	• Atributos das atividades			
• Lista de atividades	• Análise de alternativas	• Registro de premissas			
• Registro de premissas	.6 Sistema de informações de ger. de projetos	• Registro das lições aprendidas			
• Estimativa de custos	.7 Reuniões				
• Calendários dos recursos					
• Registro dos riscos					
.3 Fatores ambientais da empresa					
.4 Ativos de processos organizacionais					
9.3 Adquirir recursos					
<i>O processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.</i>					
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Tomada de decisão	.1 Designações de recursos físicos		
	• Plano de gerenciamento dos recursos	• Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos	.2 Designações da equipe do projeto		
	• Plano de gerenciamento das aquisições	.2 Habilidades interpessoais e de equipe	.3 Calendários dos recursos		
	• Linha de base dos custos	• Negociação	.4 Solicitações de mudança		
.2 Documentos do projeto	.3 Pré-designação	.5 Atualizações do plano de ger. do projeto			
• Cronograma do projeto	.4 Equipes virtuais	• Plano de gerenciamento dos recursos			
• Calendários dos recursos		• Linha de base dos custos			
• Requisitos de recursos		.6 Atualizações de documentos do projeto			
• Registro das partes interessadas		• Registro das lições aprendidas			
.3 Fatores ambientais da empresa		• Cronograma do projeto			
.4 Ativos de processos organizacionais		• Estrutura analítica dos recursos			
		• Requisitos de recursos			
		• Registro dos riscos			
		• Registro das partes interessadas			
		.7 Atualizações nos fatores ambientais da empresa			
		.8 Atualizações de ativos de processos organizac.			
9.4 Desenvolver a equipe					
<i>O processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.</i>					
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Agrupamento	.1 Avaliações do desempenho da equipe		
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.2 Equipes virtuais	.2 Solicitações de mudança		
	.2 Documentos do projeto	.3 Tecnologias de comunicações	.3 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto		
	• Registro das lições aprendidas	.4 Habilidades interpessoais e de equipe	• Plano de gerenciamento dos recursos		
• Cronograma do projeto	• Gerenciamento de conflitos	.4 Atualizações de documentos do projeto			
• Designações da equipe do projeto	• Influência	• Registro das lições aprendidas			
• Calendários dos recursos	• Motivação	• Cronograma do projeto			
• Termo de nomeação da equipe	• Negociação	• Designações da equipe do projeto			
.3 Fatores ambientais da empresa	• Construção de equipes	• Calendários dos recursos			
.4 Ativos de processos organizacionais	.5 Reconhecimento e recompensas	• Termo de nomeação da equipe			
	.6 Treinamento	.5 Atualizações nos fatores ambientais da empresa			
	.7 Avaliações individuais e da equipe	.6 Atualizações de ativos de processos organizac.			
	.8 Reuniões				
9.5 Gerenciar a equipe					

O processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.			
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos	.1 Habilidades interpessoais e de equipe • Gerenciamento de conflitos	.1 Solicitações de mudança
	.2 Documentos do projeto • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Designações da equipe do projeto • Termo de nomeação da equipe	• Tomada de decisão • Inteligência emocional • Influência • Liderança 2 Sistema de informações de ger. de projetos	.2 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos • Linha de base do cronograma • Linha de base dos custos
	.3 Relatórios de desempenho do trabalho		.3 Atualizações de documentos do projeto • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Designações da equipe do projeto
	.4 Avaliações do desempenho da equipe		.4 Atualizações nos fatores ambientais da empresa
	.5 Fatores ambientais da empresa		
	.6 Ativos de processos organizacionais		

9.6 Controlar os recursos O processo de garantir que os recursos atribuídos e alocados ao projeto estão disponíveis conforme planejado, bem como monitorar a utilização planejada versus utilização real de recursos e executar ação corretiva conforme necessário.			
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos	.1 Análise de dados • Análise de alternativas • Análise de custo-benefício • Análises de desempenho • Análise de tendências	.1 Informações sobre o desempenho do trabalho .2 Solicitações de mudança
	.2 Documentos do projeto • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Designações de recursos físicos • Cronograma do projeto • Estrutura analítica dos recursos • Requisitos de recursos • Registro dos riscos	2 Solução de problemas 3 Habilidades interpessoais e de equipe • Negociação • Influência 4 Sistema de informações de ger. de projetos	.3 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos • Linha de base do cronograma • Linha de base dos custos
	.3 Dados de desempenho do trabalho		.4 Atualizações de documentos do projeto • Registro de premissas • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Designações de recursos físicos • Estrutura analítica dos recursos
	.4 Acordos		• Registro dos riscos
	.5 Ativos de processos organizacionais		

MauroSotille			
PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES			
Entradas		Ferramentas e técnicas	Saídas
10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações			
<i>O processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequados para atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, de ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto.</i>			
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Plano de gerenciamento das comunicações
	.2 Plano de gerenciamento do projeto	.2 Análise de requisitos das comunicações	.2 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.3 Tecnologias de comunicações	• Plano de engajamento das partes interessadas
	• Plano de engajamento das partes interessadas	.4 Modelos de comunicações	.3 Atualizações de documentos do projeto
	.3 Documentos do projeto	.5 Métodos de comunicação	• Cronograma do projeto
	• Documentação dos requisitos	.6 Habilidades interpessoais e de equipe	• Registro das partes interessadas
	• Registro das partes interessadas	• Avaliação de estilos de comunicação	
	.4 Fatores ambientais da empresa	• Consciência política	
.5 Ativos de processos organizacionais	• Consciência cultural		
	.7 Representação de dados		
	• Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas		
	.8 Reuniões		
10.2 Gerenciar as comunicações			
<i>O processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do projeto.</i>			
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Tecnologias de comunicações	.1 Comunicações do projeto
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.2 Métodos de comunicação	.2 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Plano de gerenciamento das comunicações	.3 Habilidades de comunicação	• Plano de gerenciamento das comunicações
	• Plano de engajamento das partes interessadas	• Competência de comunicação	• Plano de engajamento das partes interessadas
	.2 Documentos do projeto	• Feedback	.3 Atualizações de documentos do projeto
	• Registro das mudanças	• Não verbal	• Registro das questões
	• Registro das questões	• Apresentações	• Registro das lições aprendidas
	• Registro das lições aprendidas	.4 Sistema de informações de ger.de projetos	• Cronograma do projeto
	• Relatório de qualidade	.5 Relatórios de projeto	• Registro dos riscos
	• Relatório de riscos	.6 Habilidades interpessoais e de equipe	• Registro das partes interessadas
	• Registro das partes interessadas	• Escuta ativa	.4 Atualizações de ativos de processos organizac.
	.3 Relatórios de desempenho do trabalho	• Gerenciamento de conflitos	
	.4 Fatores ambientais da empresa	• Consciência cultural	
	.5 Ativos de processos organizacionais	• Gerenciamento de reuniões	
	• Rede de relacionamentos		
	• Consciência política		
	.7 Reuniões		
10.3 Controlar as comunicações			
<i>O processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.</i>			
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Informações sobre o desempenho do trabalho
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.2 Sistema de informações de ger. de projetos	.2 Solicitações de mudança
	• Plano de gerenciamento das comunicações	.3 Análise de dados	.3 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Plano de engajamento das partes interessadas	• Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas	• Plano de gerenciamento das comunicações
	.2 Documentos do projeto	.4 Habilidades interpessoais e de equipe	• Plano de engajamento das partes interessadas
	• Registro das questões	• Observação/conversação	.4 Atualizações de documentos do projeto
	• Registro das lições aprendidas	.5 Reuniões	• Registro das questões
	• Comunicações do projeto		• Registro das lições aprendidas
	.3 Dados de desempenho do trabalho		• Registro das partes
	.4 Fatores ambientais da empresa		
.5 Ativos de processos organizacionais			

• Relatório de riscos		
• Previsões do cronograma		
.3 Fatores ambientais da empresa		
.4 Ativos de processos organizacionais		

11.5 Planejar as respostas aos riscos			
<i>O processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.</i>			
PLANEJAMENTO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	1 Solicitações de mudança
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.2 Coleta de dados	.2 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Plano de gerenciamento dos riscos	• Entrevistas	• Plano de gerenciamento do cronograma
	• Linha de base dos custos	.3 Habilidades interpessoais e de equipe	• Plano de gerenciamento dos custos
	2 Documentos do projeto	• Facilitação	• Plano de gerenciamento da qualidade
	• Registro das lições aprendidas	.4 Estratégias para ameaças	• Plano de gerenciamento dos recursos
	• Cronograma do projeto	.5 Estratégias para oportunidades	• Plano de gerenciamento das aquisições
	• Designações da equipe do projeto	.6 Estratégias de respostas de contingência	• Linha de base do escopo
	• Calendários dos recursos	.7 Estratégias para o risco geral do projeto	• Linha de base do cronograma
	• Registro dos riscos	.8 Análise de dados	• Linha de base dos custos
	• Relatório de riscos	• Análise de alternativas	.3 Atualizações de documentos do projeto
	• Registro das partes interessadas	• Análise de custo-benefício	• Registro de premissas
	3 Fatores ambientais da empresa	.9 Tomada de decisão	• Previsões de custos
	.4 Ativos de processos organizacionais	• Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos	• Registro das lições aprendidas
			• Cronograma do projeto
			• Designações da equipe do projeto
		• Registro dos riscos	
		• Relatório de riscos	

11.6 Implementar respostas aos riscos			
<i>O processo de implementação de implementar planos acordados de resposta aos riscos.</i>			
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Solicitações de mudança
	• Plano de gerenciamento dos recursos	.2 Habilidades interpessoais e de equipe	.2 Atualizações de documentos do projeto
	2 Documentos do projeto	• Influência	• Registro das questões
	• Registro das lições aprendidas	.3 Sistema de informações de ger. de projetos	• Registro das lições aprendidas
	• Registro dos riscos		• Designações da equipe do projeto
	• Relatório de riscos		• Registro dos riscos
.3 Ativos de processos organizacionais		• Relatório de riscos	

 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES			
Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas	
12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições			
<i>O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.</i>			
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	1 Plano de gerenciamento das aquisições
	2 Documentos de negócios	2 Coleta de dados	.2 Estratégia da aquisição
	• Business case	• Pesquisas de mercado	.3 Documentos de licitação
	• Plano de gerenciamento de benefícios	.3 Análise de dados	.4 Especificação do trabalho das aquisições
	3 Plano de gerenciamento do projeto	• Análise de fazer ou comprar	.5 Critérios para seleção de fontes
	• Plano de gerenciamento do escopo	.4 Análise para seleção de fontes	.6 Decisões de fazer ou comprar
	• Plano de gerenciamento da qualidade	.5 Reuniões	.7 Estimativas de custos independentes
	• Plano de gerenciamento dos recursos		.8 Solicitações de mudança
	• Linha de base do escopo		.9 Atualizações de documentos do projeto
	4 Documentos do projeto		• Registro das lições aprendidas
	• Lista de marcos		• Lista de marcos
	• Designações da equipe do projeto		• Documentação dos requisitos
	• Documentação dos requisitos		• Matriz de rastreabilidade dos requisitos
• Matriz de rastreabilidade dos requisitos		• Registro dos riscos	
• Requisitos de recursos		• Registro das partes interessadas	
• Registro dos riscos		.10 Atualizações de ativos de processos organizac.	
• Registro das partes interessadas			
5 Fatores ambientais da empresa			
6 Ativos de processos organizacionais			
12.2 Conduzir as aquisições			
<i>O processo de obtenção de respostas de vendedores, seleção de um vendedor e adjudicação de um contrato.</i>			
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	1 Vendedores selecionados
	• Plano de gerenciamento do escopo	.2 Publicidade	.2 Acordos
	• Plano de gerenciamento dos requisitos	.3 Reuniões com licitantes	.3 Solicitações de mudança
	• Plano de gerenciamento das comunicações	.4 Análise de dados	.4 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Plano de gerenciamento dos riscos	• Avaliação de propostas	• Plano de gerenciamento dos requisitos
	• Plano de gerenciamento das aquisições	.5 Habilidades interpessoais e de equipe	• Plano de gerenciamento dos requisitos
	• Plano de gerenciamento de configuração	• Negociação	• Plano de gerenciamento das comunicações
	• Linha de base dos custos		• Plano de gerenciamento dos riscos
	2 Documentos do projeto		• Plano de gerenciamento das aquisições
	• Registro das lições aprendidas		• Linha de base do escopo
	• Cronograma do projeto		• Linha de base do cronograma
	• Documentação dos requisitos		• Linha de base dos custos
	• Registro dos riscos		.5 Atualizações de documentos do projeto
• Registro das partes interessadas		• Registro das lições aprendidas	
3 Documentação de aquisições		• Documentação dos requisitos	
4 Propostas dos vendedores		• Matriz de rastreabilidade dos requisitos	
5 Fatores ambientais da empresa		• Calendários dos recursos	
6 Ativos de processos organizacionais		• Registro dos riscos	
		• Registro das partes interessadas	
		.6 Atualizações de ativos de processos organizac.	
12.3 Controlar as aquisições			
<i>O processo de gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer mudanças e correções conforme apropriado e encerrar contratos.</i>			
MONITORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Aquisições encerradas
	• Plano de gerenciamento dos requisitos	.2 Administração de reivindicações	.2 Informações sobre o desempenho do trabalho
	• Plano de gerenciamento dos riscos	.3 Análise de dados	.3 Atualizações na documentação de aquisições
	• Plano de gerenciamento das aquisições	• Análises de desempenho	.4 Solicitações de mudança
	• Plano de gerenciamento de mudanças	• Análise de valor agregado	.5 Atualizações do plano de ger. do projeto
	• Linha de base do cronograma	• Análise de tendências	• Plano de gerenciamento dos riscos
	2 Documentos do projeto	.4 Inspeção	• Plano de gerenciamento das aquisições
	• Registro de premissas	.5 Auditorias	• Linha de base do cronograma
	• Registro das lições aprendidas		• Linha de base dos custos
	• Lista de marcos		.6 Atualizações de documentos do projeto
	• Relatórios de qualidade		• Registro das lições aprendidas
	• Documentação dos requisitos		• Requisitos de recursos
	• Matriz de rastreabilidade dos requisitos		• Matriz de rastreabilidade dos requisitos
• Registro dos riscos		• Registro dos riscos	
• Registro das partes interessadas		• Registro das partes interessadas	
3 Acordos		.7 Atualizações de ativos de processos organizac.	
4 Documentação de aquisições			
5 Solicitações de mudança aprovadas			
6 Dados de desempenho do trabalho			
7 Fatores ambientais da empresa			

.8 Ativos de processos		
------------------------	--	--

MauroSotille PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS			
Entradas		Ferramentas e técnicas	Saídas
13.1 Identificar as partes interessadas			
<i>O processo de identificar regularmente as partes interessadas do projeto e analisar e documentar informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto.</i>			
INICIAÇÃO	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Registro das partes interessadas
	.2 Documentos de negócios • Business case • Plano de gerenciamento de benefícios	.2 Coleta de dados • Questionários e pesquisas • Brainstorming	.2 Solicitações de mudança .3 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento dos requisitos • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de gerenciamento dos riscos • Plano de engajamento das partes interessadas
	.3 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de engajamento das partes interessadas	.3 Análise de dados • Análise das partes interessadas • Análise de documentos	.4 Atualizações de documentos do projeto • Registro de premissas • Registro das questões • Registro dos riscos
	.4 Documentos do projeto • Registro das mudanças • Registro das questões • Documentação dos requisitos	.4 Representação de dados • Representação/mapeamento das partes interessadas	
	.5 Acordos	.5 Reuniões	
	.6 Fatores ambientais da empresa		
	.7 Ativos de processos organizacionais		
13.2 Planejar o engajamento das partes interessadas			
<i>O processo de desenvolvimento de abordagens para envolver as partes interessadas do projeto, com base em suas necessidades, expectativas, interesses e potencial impacto no projeto.</i>			
PLANEJAMENTO	.1 Termo de abertura do projeto	.1 Opinião especializada	.1 Plano de engajamento das partes interessadas
	.2 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de gerenciamento dos riscos	.2 Coleta de dados • Benchmarking .3 Análise de dados • Análise de premissas e restrições • Análise de causa-raiz	
	.3 Documentos do projeto • Registro de premissas • Registro das mudanças • Registro das questões • Cronograma do projeto • Registro dos riscos • Registro das partes interessadas	.4 Tomada de decisão • Priorização/classificação .5 Representação de dados • Mapeamento mental • Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas	
	.4 Acordos	.6 Reuniões	
	.5 Fatores ambientais da empresa		
	.6 Ativos de processos organizacionais		
13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas			
<i>O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover a participação das partes interessadas adequadas.</i>			
EXECUÇÃO	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de gerenciamento dos riscos • Plano de engajamento das partes interessadas • Plano de gerenciamento de mudanças	.1 Opinião especializada .2 Habilidades de comunicação • Feedback .3 Habilidades interpessoais e de equipe • Gerenciamento de conflitos • Consciência cultural • Negociação • Observação/conversação • Consciência política	.1 Solicitações de mudança .2 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de engajamento das partes interessadas .3 Atualizações de documentos do projeto • Registro das mudanças • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Registro das partes interessadas
	.2 Documentos do projeto • Registro das mudanças • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Registro das partes interessadas	.4 Regras básicas .5 Reuniões	
	.3 Fatores ambientais da empresa		
	.4 Ativos de processos organizacionais		
13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas			
<i>O processo de monitorar as relações das partes interessadas do projeto e adaptação de estratégias para engajá-las através da modificação de planos e estratégias de engajamento.</i>			
FORAMENTO E CONTROLE	.1 Plano de gerenciamento do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de engajamento das partes interessadas	.1 Análise de dados • Análise de alternativas • Análise de causa-raiz • Análise das partes interessadas	.1 Informações sobre o desempenho do trabalho .2 Solicitações de mudança .3 Atualizações do plano de ger. do projeto • Plano de gerenciamento dos recursos • Plano de gerenciamento das comunicações • Plano de engajamento das partes interessadas
	.2 Documentos do projeto • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Comunicações do projeto • Registro dos riscos • Registro das partes interessadas	.2 Tomada de decisão • Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos • Votação .3 Representação de dados • Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas	.4 Atualizações de documentos do projeto • Registro das questões • Registro das lições aprendidas • Registro dos riscos • Registro das partes interessadas
	.3 Dados de desempenho do trabalho	.4 Habilidades de comunicação	
	.4 Fatores ambientais da empresa	• Feedback	

MONI	.5 Ativos de processos organizacionais	• Apresentações
		.5 Habilidades interpessoais e de equipe
		• Escuta ativa
		• Consciência cultural
		• Liderança
		• Rede de relacionamentos
		• Consciência política
	.6 Reuniões	

ANEXO B – Plano de Classificação de Documentos (PCD) e a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD)



CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS

CLASSE 000 – ADMINISTRATIVO

010 – (vago)
020 – (vago)
030 – (vago)
040 – (vago)

050 – (vago)
060 – (vago)
070 – (vago)
080 – (vago)
090 – (vago)

CLASSE 100 – CÂMARA DE ARQUITETURA E AFINS

110 – Documentos gerados pela Câmara de Arquitetura
110.1 – Memorandos expedidos pela Câmara de Arquitetura
120 – Eleições do sistema CONFEA/CREA
130 – (vago)

140 – (vago)
150 – (vago)
160 – (vago)
170 – (vago)
180 – (vago)
190 – (vago)

CLASSE 200 – REGISTRO

210 – Documentos de registro de Pessoa Física
210.1 – Documentos de registro de Pessoa Física - Estrangeiros
220 – Documentos de registro de Pessoa Jurídica
220.1 – Firma individual - Leigo
230 – Registro de direito autoral

240 – (vago)
250 – (vago)
260 – (vago)
270 – (vago)
280 – (vago)
290 – (vago)

CLASSE 300 – PROCESSOS

310 – REF - Regime Especial de Fiscalização
320 – Autuação
330 – Notificações diversas
330.1 - Notificação profissional cancelado atuando + Reincidência
330.11 - Notificação de cancelamento de registro Lei 5194 art. 64

330.12 - Notificação por falta de ART ou ART nula
340 – Processos Éticos
340.1 – Denúncias de cunho Ético
350 – Processos de diversas áreas
360 – Denúncias de diversas áreas
370 – (vago)
380 – (vago)

CLASSE 400 - PROTOCOLOS

410 – Protocolo de solicitação de certidão (diversos tipos)
410.1 - Protocolo de solicitação de certidão de inexistência de obras
410.11 - Protocolo de solicitação de certidão de acervo técnico, ART e especial de ART
420 – Protocolo de descontos (motivos diversos)
430 – Protocolo de termo de acordo
440 – Protocolo de visto em atestado
450 – Protocolo de consultas diversas
450.1 – Protocolo de consulta de atribuições
460 – Protocolo de solicitações de cópias
470 – Protocolo de dívida ativa anuidades
480 – Protocolo de devolução de valor
490 – (vago)

ANEXOS DA CLASSE 100 – CÂMARA DE ARQUITETURA E AFINS

ANEXO I
 (Discriminação dos assuntos desta classe)

Classe 110 - Documentos gerados pela Câmara de Arquitetura
1 - Câmara Especializada de Arquitetura Relatório Anais da Câmara de Arquitetura Processo Constituinte Composição da Câmara de Arquitetura Comissões Permanentes, Comissões e Grupos de Trabalho
2 - Câmara Especializada de Arquitetura Coordenação Nacional das Câmaras Especializadas de Arquitetura
3 - Câmara Especializada de Arquitetura Coordenação Nacional das Câmaras Especializadas de Arquitetura
4 - Câmara Especializada de Arquitetura Debate da lei 5194/66 - 1990 Código de Obras de POA - 1992/1993 Anteprojeto de Resolução lei ato Normativo Decisão Normativa Informação do CONFEA - 1996 á 1999
5 - Câmara Especializada de Arquitetura Censo sobre os Arquitetos no rio Grande do Sul Caixa 2/2 - 1996 Correspondências Recebidas do CONFEA Ano: 1998 á 1999
6 - Câmara Especializada de Arquitetura Comissão de Renovação Terço 1991 á 2000 Projeto de Revisão do Regimento Interno do CREA/RS 1996 Manual de Formandos
7 - Câmara Especializada de Arquitetura Processo de Plágio
8 - Câmara Especializada de Arquitetura Censo sobre os Arquitetos no Rio Grande do Sul Caixa 1/2 - 1996
9 - Câmara Especializada de Arquitetura Seminário, Encontros, Cursos e Eventos 1995 á 2003 Convocação para Revisão Câmaras e Plenários 1999 á 2002 Balancetes Orçamentários 2000 á 2002
10 - Câmara Especializada de Arquitetura Centro de Custo 2000 á 2003 Seminário, Encontros, Cursos e Eventos 1995 á 2003 Inspeção e Coordenadoria das Inspeções 1996 á 2001 Fax Expedidos 1999 á 2003
11 - Câmara Especializada de Arquitetura Termos de Abertura de Protocolo Vol. I,II,III e IV
12 - Câmara Especializada de Arquitetura Diligência e Execução Pasta I Cargas Termos de Abertura Pasta I Relação de Processos em Carga de Cons.
13 - Câmara Especializada de Arquitetura Atas das Reuniões, Comissões, Inspeções e Zonais 1996 á 2003

14 - Câmara Especializada de Arquitetura Processos Destaque
15 - Câmara Especializada de Arquitetura Pareceres do Departamento Jurídico do CREA/RS Compra de SEDE para as Inspetorias Demissão da Assessoria Técnica Prova de seleção de Assessores Técnicos da CEARQ GT – Gabinete Executivo das Câmaras
16 - Câmara Especializada de Arquitetura Registro de Prédios nos Cartórios de Registro de Imóveis Lista de Presença Reuniões, Debates da Câmara de Arquitetura Currículos para Medalha do Mérito Memorando RS Problemas em Processo – CP Inspetoria de Canoas – Atrasos Homologação Planilhas Processos Registro Profissionais - Cláudio Marcelo Torres Paiva Teatro São Pedro Clube Brillante – Arq. Flávio Henrique da Rosa Urem
17 - Câmara Especializada de Arquitetura Direito Autoral / Licitações Sindicância da Inspetoria de POA Mútua Engenheiro Agrimensor Ação Popular – Anulação de Projetos de Parceria Desabamento Prédio PUC – Santini da Rocha
18 - Câmara Especializada de Arquitetura Concursos Públicos – 1996 á 2003
19 - Câmara Especializada de Arquitetura Rescisões PL do CONFEA – 1982 á 2002
20 - Câmara Especializada de Arquitetura Normas Regulamentares Normas Brasileiras (ABNT) Leis e Decretos
21 - Câmara Especializada de Arquitetura Diversos Assuntos Referentes aos Funcionários do CREA/RS
22 - Câmara Especializada de Arquitetura Comissão sobre Reformulação do Manual de Procedimento de ART Comissão Permanente e Grupo de Trabalho Comissão Interna para Revisão de Decisão Normativa 047 e Resolução 218 do CONFEA Comissão Interna para Norma de Arquitetura de Interiores 2003/2004 Comissão Interna para Tratar do Uso do Gesso Acartonado em Edificações Comissão Interna que Trata da Saída ou não dos Arquitetos do Sistema CREA/CONFEA Comissão de Verificação de Processos nas Inspetorias Comissão Regimento Interno do Crea Comissão Interna para Tratar da ART Informatizada Comissão Interna para Elaborar Norma de Fiscalização para Pré-Moldados de Concreto Comissão que Trata do Exercício Profissional na Área Pública Comissão Interna Processo de Exercício Ilegal Comissão que Analisará a Decisão Normativa 2001 do CONFEA Comissão Interna para Tratar da Comunicação Visual Comissão Interna de Arquitetura de Interiores (Diversos)

23 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Expedidos 2004 Memorandos Administrativos - 1990 á 2002 Correspondências Recebidas dos CREAS - 1996 á 2004 Programação da Câmara de Arquitetura 1984 á 2004 Comitê Redesenho SMOV
24 - Câmara Especializada de Arquitetura Memorandos Expedidos 2003 Instrução da Presidência do CREA/RS - 1984 á 2003 Denúncias Abertas pela Câmara de Arquitetura Processos Polêmicos Pareceres Polêmicos Propostas de Agilização de Relato de Processos Plenário
25 - Câmara Especializada de Arquitetura Ordem de Serviço da CREA/RS Ordem do Dia/Pauta das Reuniões Justificativas/Desligamento dos Conselheiros 1996 - 2005 Consultas Encontro de Professores da Disciplina de Legislação Profissional - 2000 Devolução de Planilhas com Bilhetes Manuscritos para Comissões De Arquitetura Deliberação Critérios para Participação de Conselheiros em Eventos ao CREA/RS Atribuições do Assessor Técnico da Câmara de Arquitetura
26 - Câmara Especializada de Arquitetura CEARQ Documentos Declaração de Competência para Comissões de Arquitetura Termo de Adesão Justificativas/Desligamento dos Conselheiros 2006 Coordenação Nacional das Câmaras de Arquitetura 2004 á 2006 Nota de Esclarecimento Jornal ZH: Arquitetos de Interiores e Monumentos
27 - Câmara Especializada de Arquitetura Seleção do Assessor Técnica da Câmara de Arquitetos 2003
28 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Anotações das Reuniões de Câmara - 2007 Relação de Processos Distribuídos aos Conselheiros 2005 Criação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo - Diversos Seleção do Assessor Técnico da Câmara de Arquitetura 1991
29 - Câmara Especializada de Arquitetura Comissão Interna para Tratar da Questão dos Planos Diretores - 2004 Grupo Técnico 1 - Universalização da Assistência Técnica - 2006 Comissão Interna para Análise da Proposta Apresentada pelo CONFEA de Revisão da Resolução 218 - 2004 Comissão de Edificação em Loteamento Irregulares - 1998 Comissão Interna para Tratar do Estudo do Funcionamento do Salário Mínimo Profissional para Registro de Pessoa Jurídica com Responsável Técnico Arquiteto - 2004 Comissão de Acompanhamento dos Cursos de Arquitetura - 1996 Conselheiros da Câmara de Arquitetura-desde a Criação da Câmara Comissão de Loteamentos - Sugestões 1998 História da CEARQ - Memorando 1995 História da CEARQ - Memorando 1996 História da CEARQ - Memorando 1998 Aposentadoria 25 Anos

30 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Expedidos 2005 – Pasta 1 Memorandos Expedidos 2005 – Pasta 2 Memorandos Expedidos 2006 – Pasta 1 Memorandos Expedidos 2006 – Pasta 2
31 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Atribuições Instalações Elétricas
32 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Recebidos de Outras Departamentos - 2005 á 2009 Correspondências Recebidas do CONFEA 2004 á 2009 Anotações das Reuniões de Câmara-Maríndia - 2008 Controle de Distribuição de Processos aos Conselheiros – 2007 á 2008
33 - Câmara Especializada de Arquitetura Tempo de Guarda: 3 Anos Documentos Cópias das Convocações/Lista de Presença/Justificativas/Diárias das Reuniões da Câmara de 2007 – Conselheiros Titulares e Suplentes – 2007 Tarefas/Providência da Coordenação da Câmara – 2008
34 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Regime Especial de Fiscalização REF Cadastro de Conselheiros e Relação de Conselheiros da Câmara de Arquiteturas desde 1968 Anotações das Reuniões da Câmara-Maríndia – 2009
35 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Expedidos 2007 Memorandos Expedidos 2008 – Pasta 1 Memorandos Expedidos 2008 – Pasta 2
36 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Ementário 2005 á 2008 Ordem do Dia – Convocação 2006 á 2008 Justificativas – Desligamentos Conselheiros 2007 á 2008
37 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos TCU – Documentos 2008 UIA – União Internacional de Arquitetos – 2005
38 - Câmara Especializada de Arquitetura Tempo de Guarda: 3 Anos Documentos Fitas K7 com Diversas Gravações de Reuniões da Câmara de Arquitetura 06/07
TOTALIZANDO 38 CAIXAS

ANEXO II

(Discriminação dos assuntos desta classe)

Classe 110.1 - Memorandos expedidos pela Câmara de Arquitetura
MEMORANDOS EXPEDIDOS 2009
MEMORANDOS EXPEDIDOS 2010
TOTALIZANDO 02 CAIXAS

ANEXO III

(Discriminação dos assuntos desta classe)

Classe 120 - Eleições do sistema CONFEA/CREA	Qtde de protocolos por expediente
ELEIÇÕES DO SISTEMA CONFEA/CREA 2005	1
ELEIÇÕES DO SISTEMA CONFEA/CREA 2008	1
ELEIÇÕES DO SISTEMA CONFEA/CREA 2011	1
TOTAL	3

ANEXOS DA CLASSE 200 – REGISTRO

ANEXO IV

(Discriminação dos expedientes que geraram protocolos/documentos que estão apenas aos documentos de Registro dos Profissionais)

Classe 110 - Documentos de registro de Pessoa Física (estão incluídos os expedientes abaixo)	Qtde de protocolos por expediente		
2ª VIA DE CARTEIRA DE IDENTIDADE PROF	2	ATUALIZAÇÃO CADASTRAL/ANOTAÇÃO DE CURSO - COM TAXA	40
2ª VIA DE CARTEIRA DE IDENTIDADE PROF - TX	15	ANTECIPAÇÃO DE PRAZO DE INTERRUÇÃO TEMPORÁRIA	2
2ª VIA DE CART. DE IDENT./INCLUSÃO DE TÍTULO	147	APOSTILAMENTO DE CURSO	2
2ª VIA DE CART. DE IDENT./ALT. CADAST./EXTRAVIO/INUT.	317	APRESENTAÇÃO DE DIPLOMA/HISTÓRICO HISCOLAR	2384
ALTERAÇÃO CADASTRAL/ATUALIZAÇÃO DE DADOS	8	CANCELAMENTO DE REGISTRO PROFISSIONAL	212
ATUALIZAÇÃO CADASTRAL/ALT. DE DADOS/FALECIMENTO	53	CARTEIRA DEFINITIVA	111
ALTERAÇÃO DE TÍTULO PROFISSIONAL	5	CARTEIRA DEFINITIVA - II GRAU	1
ANOTAÇÃO DE CURSO DE ENG. SEG. TRAB.	19	CARTEIRA DEFINITIVA - III GRAU	1923
ANOTAÇÃO DE CURSOS	118	CORREÇÃO DE CARTEIRA	102
ATUALIZAÇÃO CADASTRAL/ANOTAÇÃO DE CURSO	118	DECLARAÇÃO (INFORMAÇÕES DE CADASTRO)	31
		FALECIMENTO	10

INTERRUPÇÃO DE REGISTRO	856	PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. II GRAU (ISENTO)	1
INTERRUPÇÃO TEMPORÁRIA DE REGISTRO PROF	57	PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. III GRAU	34
INTERRUPÇÃO DE VISTO (PF)	7	PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. III GRAU (ISENTO)	26
ISENÇÃO 35 ANOS DE REGISTRO	96	REATIVAÇÃO DE REGISTRO	217
ISENÇÃO 35 ANOS DE SERVIÇO	5	REATIVAÇÃO DE REGISTRO PELO ART. 64 DA LEI 5194	1231
ISENÇÃO 65 ANOS DE IDADE	21	REATIVAÇÃO DE REGISTRO PROV. VENCIDO - COM SIC	550
ISENÇÃO DE ANUIDADE	26	REATIVAÇÃO DE REGISTRO PROV. VENCIDO - SEM SIC	171
ISENÇÃO DE AUSÊNCIA 180 DIAS	12	REATIVAÇÃO DE REGISTRO/CARTEIRA	38
ISENÇÃO DE DÍVIDAS POR FALECIMENTO	3	RECADASTRAMENTO - COM TAXA	1973
ISENÇÃO DE MULTAS E JUROS	4	RECADASTRAMENTO - SEM TAXA	3405
ISENÇÃO DE MULTAS/JUROS DE ANUIDADE	3	RECADASTRAMENTO COM REATIVAÇÃO PELO ART. 64	420
ISENÇÃO DOENÇA	6	REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS II GRAU - ISENTO	2
NOVO MODELO DE CARTEIRA	22	REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS II GRAU - TAXA	16
JUNÇÃO DE TÍTULOS	13	REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS III GRAU - ISENTO	42
PRORROGAÇÃO DE CARTÃO DE REGISTRO PROF. PROV./N.M.	4	PRORROGAÇÃO DE CARTÃO DE REGISTRO PROF. PROV./N.S.	2

REGISTRO DE FORMANDO - ISENTO	27	RENOVAÇÃO DE CARTEIRA DEFINITIVA - RES. 519/2010	139
REGISTRO DE FORMANDO - TAXA	3	RENOVAÇÃO DE INTERRUÇÃO TEMPORÁRIA	27
REGISTRO DEFINITIVO/CARTEIRA DEFINITIVA	90	RESTABELECIMENTO DE REG. PROF. E TERMO DE ACORDO	207
REGISTRO DEFINITIVO DE PROF. II GRAU	7	RESTABELECIMENTO DE REGISTRO PROFISSIONAL	1231
REGISTRO DEFINITIVO/CARTEIRA - II GRAU	1	SEGUNDA VIA DE CARTEIRA	839
REGISTRO DEFINITIVO DE PROF. III GRAU	1084	SUBSTITUIÇÃO DE CARTEIRA RES. 283/83	72
REGISTRO DEFINITIVO/CARTEIRA - III GRAU	92	SUBSTITUIÇÃO DE CARTEIRA/RECADASTRAMENTO	6
REGISTRO PROV. DE PROF. III GRAU	1	SUBSTITUIÇÃO DE CARTEIRA RES. 349	1
REINGRESSO	25	VISTO EM CARTEIRA	2
RENOVAÇÃO DE CARTEIRA DEFINITIVA	4	REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS III GRAU - TAXA	3474
TOTAL			
33802			

ANEXO V

(Discriminação dos expedientes que geraram protocolos/documentos que estão apensos aos documentos de Registro dos profissionais formados no exterior)

Classe 110.1 - Documentos de registro de Pessoa Física - Estrangeiros	Qtde de protocolos por expediente
REGISTRO - DIPLOMADO NO EXTERIOR - SUPERIOR TAXA	30
REGISTRO DE PROF. ESTRANGEIRO	5
TOTAL	35

ANEXO VI

(Discriminação dos expedientes que geraram protocolos/documentos que estão apensos aos documentos de Registro das Empresas)

Classe 120 – Documentos de registro de Pessoa Jurídica (estão inclusos os documentos abaixo)	Qtde de protocolos por expediente
ALTERAÇÃO DE CAPITAL	2
ALTERAÇÃO DE CONTRATO SOCIAL DE EMPRESA	1
ALTERAÇÃO DE VÍNCULO PROFISSIONAL	2
ANOTAÇÃO DE RESPONSÁVEL TÉCNICO	6
REGISTRO DE EMPRESA	1
RENOVAÇÃO DE EXCEPCIONALIDADE	8
REESTABELECIMENTO DE REGISTRO DE EMPRESAS	2
TOTAL	22

ANEXO VII
(Quantitativo)

Classe 140 – Registro de direito autoral	Qtde de protocolos por expediente
REGISTRO DE DIREITO AUTURAL	32

ANEXOS DA CLASSE 300 – PROCESSOS

ANEXO VIII (Quantitativo)

Classe Classe 310 – REF - Regime Especial de Fiscalização	Qtde de protocolos por expediente
REF - REGIME ESPECIAL DE FISCALIZAÇÃO	60

ANEXO IX (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 320 – Autuação	Qtde de protocolos por expediente
AUTUAÇÃO P/ ACOBERTAMENTO	6
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE ART	338
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE ART (REINCIDÊNCIA)	9
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE ATRIBUIÇÕES	16
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE PLACA	93
AUTUAÇÃO P/ PROFISSIONAL CANCELADO ATUANDO	6
TOTAL	468

ANEXO X

(Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 330 – Notificações diversas	Qtde de itens por expediente
NOT. POR EXERCÍCIO ILEGAL (LEIGO PF/PJ) + REICIDÊNCIA	18
NOT. POR FALTA PGTO ANUIDADE (PROF)	150
NOT. FALTA DE ATRIBUIÇÕES (PF)	145
NOTIFICAÇÃO DIVERSOS	19
NOT. POR FALTA DE PLACA (PF/PJ) E REICIDÊNCIA	11
NOT. ACOBERTAMENTO (PF)	94
NOT. ÉTICA PROFISSIONAL	46
NOT. PROFISSIONAL SEM REGISTRO	20
NOT. PROFISSIONAL SUSPENSO	3
NOTIFICAÇÃO/CONSULTA	4
NOT. POR INFR. AO ART. 14 DA LEI 5.194/66 PROFISSIONAL	1
TOTAL	510

ANEXO XI

(Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe - 330.1 - Notificação profissional cancelado atuando + Reincidência	Qtde de itens por expediente
NOTIFICAÇÃO PROFISSIONAL CANCELADO ATUANDO	915
NOTIFICAÇÃO PROFISSIONAL CANCELADO ATUANDO (REICIDÊNCIA)	2
TOTAL	917

ANEXO XII
 (Quantitativo)

Classe 330.11 - Notificação de cancelamento de registro Lei 5194 art. 64	Qtde de itens por expediente
NOTIFICAÇÃO DE CANCELAMENTO DE REGISTRO LEI 5194 ART. 64	496

ANEXO XIII
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 330.12 - Notificação por falta de ART ou ART Nula	Qtde de itens por expediente
NOT. POR FALTA DE ART (PF)	2118
NOT. POR FALTA DE ART (PJ)	2
NOT. POR FALTA DE ART (PF REINCIDÊNCIA)	27
NOT. POR FALTA DE ART EM TEMPO HÁBIL (PF)	1574
NOT. POR FALTA DE ART EM TEMPO HÁBIL (PF REINCIDÊNCIA)	4
NOT. ART NULA	1
TOTAL	3726

ANEXO XIV
 (Quantitativo)

Classe 340 - Processos Éticos	Qtde de itens por expediente
PROCESSO ÉTICO	40

ANEXO XV

Classe 340.1 – Denúncias de cunho Ético	Quantidade indefinida
---	-----------------------

ANEXO XVI

Classe 350 – Processos de diversas áreas	Quantidade indefinida
--	-----------------------

ANEXO XVII

(Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 360 – Denúncias de diversas áreas	Qtde de itens por expediente
DENÚNCIA	329
DENÚNCIA CONTRA LEIGO ATUANDO	1
DENÚNCIA CONTRA PF/PJ	252
DENÚNCIA DE OBRA C/ SUSPEITA DE FALTA DE RT	1
TOTAL	583

ANEXOS DA CLASSE 400 – PROTOCOLOS

ANEXO XVIII
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 410 - Protocolo de solicitação de certidão (diversos tipos)	Qtde de protocolos por expediente
CERTIDÃO EMPRESA	35
CERTIDÃO DE ISENÇÃO POR 35 ANOS DE REGISTRO	1
CERTIDÃO DE ISENÇÃO POR 65 ANOS DE IDADE	1
CERTIDÃO DE PROFISSIONAL	1242
CERTIDÃO DE PROFISSIONAL (PRIMEIRA CERTIDÃO)	268
CERTIDÃO DE PROFISSIONAL ESPECIAL	311
CERTIDÃO DE QUITAÇÃO DE DÉBITO	10
CERTIDÃO POSITIVA DE DÉBITO	2
CERTIDÃO DE REGISWTRO NEG./POSIT. - PJ E PF	6
CERTIDÃO ESPECIAL	909
TOTAL	2785

ANEXO XIX
 (Quantitativo)

Classe 410.1 - Protocolo de solicitação de certidão de inexistência de obras	Qtde de protocolos por expediente
CERTIDÃO DE INEXISTÊNCIA DE OBRAS	1016

ANEXO XX
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 410.11 - Protocolo de solicitação de certidão de acervo técnico, ART e especial de ART	Qtde de protocolos por expediente
CAT ELETRÔNICA ACIMA DE 20 ARTS	392
CAT ELETRÔNICA ATÉ 20 ARTS	524
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO	1516
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ACIMA DE 10 ARTS	120
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ACIMA DE 20 ARTS	428
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ATÉ DE 10 ARTS	53
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ATÉ DE 20 ARTS	270
CERTIDÃO DE ART	75
CERTIDÃO DE ART - ACIMA DE 20 ARTS	22
CERTIDÃO DE ART - ATÉ 20 ARTS	114
CERTIDÃO ESPECIAL DE ART	493
CERTIDÃO ESPECIAL DE ART - ACIMA DE 20 ARTS	210
CERTIDÃO ESPECIAL DE ART - ATÉ 20 ARTS	285
TOTAL	4502

ANEXO XXI
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 420 – Protocolo de descontos (motivos diversos)	Qtde de protocolos por expediente
DESCONTO DE ANUIDADE PF QUE POSSUA EMP. IND. COM ANUIDADE DO EXERCÍCIO QUITADA	33
DESCONTO DE ANUIDADE PF QUE POSSUA EMP. IND. COM ANUIDADE 2008 QUITADA	8
DESCONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA DO PAÍS	52
DESCONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA POR CARÊNCIA	615
DESCONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA POR DOENÇA GRAVE	52
DESCONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA POR IDADE	41
DESCONTO EM ANUIDADE POR 30 DE REGISTRO	6
DESCONTO EM ANUIDADE POR 35 DE REGISTRO	30
DESCONTO EM ANUIDADE POR 60 ANOS DE IDADE	2
DESCONTO EM ANUIDADE POR 65 ANOS DE IDADE	9
TOTAL	848

ANEXO XXII
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 430 – Protocolo de termo de acordo	Qtde de protocolos por expediente
TERMO DE ACORDO	3543
TERMO DE ACORDO ANUIDADE PROFISSIONAL FASE ADMINISTRATIVA	5077
TERMO DE ACORDO ANUIDADE PROFISSIONAL FASE JUDICIAL	62
TERMO DE ACORDO AUTO DE INFRAÇÃO PROFISSIONAL FASE ADMINISTRATIVA	47
TERMO DE ACORDO AUTO DE INFRAÇÃO PROFISSIONAL FASE JUDICIAL	33
TERMO DE ACORDO DIFERENÇA DE ART PROFISSIONAL FASE ADMINISTRATIVA	47
TERMO DE ACORDO DE ANUIDADE DE EMPRESAS	6
TERMO DE ACORDO ANUIDADE PROFISSIONAIS	424
TERMO DE ACORDO DIFERENÇA DE ART	8
TOTAL	9247

ANEXO XXIII
(Discriminação dos expedientes desta classe)

440 – Protocolo de visto em atestado	Qtde de protocolos por expediente
VISTO EM ATESTADO	1791
VISTO EM ATESTADO - 01 PROFISSIONAL	486
VISTO EM ATESTADO - 02 PROFISSIONAIS	4
VISTO EM ATESTADO - 03 PROFISSIONAIS	2
VISTO EM ATESTADO - 04 PROFISSIONAIS	2
VISTO EM ATESTADO - 05 PROFISSIONAIS	1
VISTO EM ATESTADO - 06 PROFISSIONAIS	2
VISTO EM ATESTADO - ACIMA DE 10 ARTS	4
VISTO EM ATESTADO - ATÉ DE 10 ARTS	292
TOTAL	2584

ANEXO XXIV
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 450 - Protocolo de consultas diversas	Qtde de protocolos por expediente
CONSULTA	299
CONSULTA - INFORMAÇÕES DE ACERVO TÉCNICO	65
CONSULTA AO CADASTRO DE EMPRESAS	5
CONSULTA AO CADASTRO PROFISSIONAL	46
CONSULTA ANUIDADES	7
CONSULTA EXTERNA	181
CONSULTA FISCALIZAÇÃO	14
TOTAL	617

ANEXO XXV
 (Quantitativo)

Classe 450.1 - Protocolo de consulta de atribuições	Qtde de protocolos por expediente
CONSULTA DE ATRIBUIÇÕES	185

ANEXO XXVI
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 460 - Protocolo de solicitações de cópias	Qtde de protocolos por expediente
CÓPIA DE ART	219
CÓPIA DE ART - SOLICITAÇÃO OUTROS	1
CÓPIA DE ART - SOLICITAÇÃO PROFISSIONAL	7
CÓPIA DE PROCESSO	55
TOTAL	282

ANEXO XXVII
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 470 - Protocolo de dívida ativa anuidades	Qtde de protocolos por expediente
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2002	6
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2003	3
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2004	2
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2005	2
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2006	1
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2011 - CAU	719
DIVIDA ATIVA DE ANUIDADE	532
TOTAL	1265

ANEXO XXVIII
 (Discriminação dos expedientes desta classe)

Classe 480 - Protocolo de devolução de valor	Qtde de protocolos por expediente
DEVOLUÇÃO DE ANUIDADES /TAXAS	182
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE ANUIDADE	207
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE ART	2782
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE AUTO DE INFRAÇÃO	2
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE DIFERENÇA DE ART	35
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE TAXA	840
DIFERENÇA DE TAXA DE ART	318
TOTAL	4366

TABELA DE TEMPORALIDADE DOS DOCUMENTOS RECEBIDOS PELO CREA-RS							
ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA NO ARQUIVO INTERMEDIÁRIO	DESTINO FINAL	VALOR PRIMÁRIO	VALOR SECUNDÁRIO			OBSERVAÇÕES
				HISTÓRICO	PROBATÓRIO	INFORMATIVO	
Classe 110 – Documentos relacionados à Câmara de Arquitetura		Guarda Permanente	Documentar as decisões tomadas pela Câmara de Arquitetura	x	x	x	
Classe 110.1 – Memorandos expedidos pela Câmara de Arquitetura		Guarda Permanente	Transmitir as decisões tomadas pela Câmara de Arquitetura	x	x	x	
Classe 120 – Eleições do sistema CONFEA/CREA		Guarda Permanente	Realizar o processo eleitoral do conselho	x	x	x	
210 – Documentos de registro de Pessoa Física		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		
210.1 - Documentos de registro de Pessoa Física - Estrangeiros		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		
220 – Documentos de registro de Pessoa Jurídica		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		

220.1 - Firma individual - Leigo		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	x		
230 - Registro de direito autoral		Guarda Permanente	Registrar a autoria de projetos	x	x	x	
310 - REF - Regime Especial de Fiscalização	5 anos - contados após a conclusão do processo	Eliminação					Manter amostra do documento
320 - Autuação	5 anos - contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Punir (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330 - Notificações diversas	5 anos - contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Punir (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330.1 - Notificação profissional cancelado atuando + Reincidência	5 anos - contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Disciplinar (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330.11 - Notificação de cancelamento de registro Lei 5194 art. 64	5 anos - contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Disciplinar (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330.12 - Notificação por falta de ART ou ART nula	5 anos - contados após a conclusão do	Eliminação	Legal - Disciplinar (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE				Manter amostra do documento

	processo		DEZEMBRO DE 2004)				
340 – Processos Éticos	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
Classe 340.1 – Denúncias de cunho Ético	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
Classe 350 – Processos de diversas áreas	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
Classe 360 – Denúncias de diversas áreas	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
410 – Protocolo de solicitação de certidão (diversos tipos)		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento
410.1 - Protocolo de solicitação de certidão de inexistência de obras		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento
410.11 - Protocolo de solicitação de certidão de acervo técnico, ART e especial de ART		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento

420 – Protocolo de descontos (motivos diversos)		Eliminação	Analisar as solicitações de descontos				Manter amostra do documento
420.1 – Protocolo de devolução de valor		Eliminação	Analisar as solicitações de devolução de valores				Manter amostra do documento
430 – Protocolo de termo de acordo		Eliminação	Proceder com a solicitação de acordo financeiro				Manter amostra do documento
440 – Protocolo de visto em atestado		Eliminação	Validar atestados				Manter amostra do documento
450 - Protocolo de consultas diversas		Eliminação	Disponibilizar as informações solicitadas				Manter amostra do documento
450.1 – Protocolo de consulta de atribuições		Guarda Permanente	Disponibilizar informações relativas às atribuições da profissão			x	
460 – Protocolo de solicitações de cópias		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento
470 - Protocolo de dívida ativa anuidades		Eliminação	Realizar cobrança das anuidades devidas				Manter amostra do documento
480 - Protocolo de devolução de valor		Eliminação	Realizar a devolução de valores pagos indevidamente				Manter amostra do documento

ANEXO C – Deliberação Plenária 403/2015



CAU/RS

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul

DELIBERAÇÃO PLENÁRIA

Nº: DPL – 403/2015	Assunto: Cria o Memorial do CAU/RS
Conforme Aprovado na 53ª Sessão Plenária	Data: 18/09/2015

O Plenário do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul – CAU/RS reunido em 18 de setembro de 2015, no Auditório do Edifício Centro Empresarial La Defense, localizado à Rua Dona Laura, 320, no exercício de suas competências e prerrogativas:

CONSIDERANDO o recebimento no mês de julho de 2015 pelo CAU/RS de mais de 2200 caixas, contendo aproximadamente dois milhões de documentos dos arquitetos e urbanistas gerados até novembro de 2011;

CONSIDERANDO que o CAU/RS gera aproximadamente mil processos ao ano, os quais que deverão ter a sua guarda em um arquivo;

CONSIDERANDO que a Lei No 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências, aplica-se aos conselhos de fiscalização profissional, conforme orientação da Consultoria Geral da União;

CONSIDERANDO que a guarda e a eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada seguindo as normativas do Arquivo Público Nacional;

CONSIDERANDO que as autarquias públicas devem encaminhar listagem de eliminação de documentos ao Arquivo Nacional quando do interesse em descartá-los e somente após a liberação desse órgão é que os documentos poderão ser eliminados;

CONSIDERANDO que um Memorial define um critério abrangente de organizar uma coleção de bens materiais e imateriais e serviços com relevância para um determinado grupo social.

CONSIDERANDO que um Memorial, necessariamente, precisa ser formado a partir da existência de um acervo documental específico: Arquivo; um acervo bibliográfico específico: Biblioteca; e um acervo de objetos específicos: Museu.

E CONSIDERANDO finalmente que um Memorial deve ser uma estrutura política e institucional criada para gerir as ações voltadas ao reconhecimento de um fato social,

**CAU/RS**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Rio Grande do Sul

DELIBERA:

1. Criar o Memorial do CAU/RS, integrado pelo Arquivo do CAU/RS, Biblioteca do CAU/RS e Museu do CAU/RS, os quais serão constituídos progressivamente, conforme o planejamento elaborado por equipe designada pela presidência do Conselho;
2. O Memorial do CAU/RS fica vinculado a Presidência no organograma do CAU/RS;
3. Os custos da implantação do Memorial serão oriundos dos ajustes orçamentários necessários, conforme a Resolução 101 do CAU/BR determina.
4. A deliberação foi aprovada por 18 votos a favor, conforme lista de votação em anexo.
5. Esta deliberação entra em vigor nesta data.

Porto Alegre, 18 de setembro de 2015.

Roberto Py Gomes da Silveira
Presidente do CAU/RS

ANEXO D – Definições de classes de documentos

TABELA DE TEMPORALIDADE DOS DOCUMENTOS RECEBIDOS PELO CREA-RS							
ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA NO ARQUIVO INTERMEDIÁRIO	DESTINO FINAL	VALOR PRIMÁRIO	VALOR SECUNDÁRIO			OBSERVAÇÕES
				HISTÓRICO	PROBATÓRIO	INFORMATIVO	
Classe 110 – Documentos relacionados à Câmara de Arquitetura		Guarda Permanente	Documentar as decisões tomadas pela Câmara de Arquitetura	x	x	x	
Classe 110.1 – Memorandos expedidos pela Câmara de Arquitetura		Guarda Permanente	Transmitir as decisões tomadas pela Câmara de Arquitetura	x	x	x	
Classe 120 – Eleições do sistema CONFEA/CREA		Guarda Permanente	Realizar o processo eleitoral do conselho	x	x	x	
210 – Documentos de registro de Pessoa Física		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		
210.1 - Documentos de registro de Pessoa Física - Estrangeiros		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		
220 – Documentos de registro de Pessoa Jurídica		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		
220.1 – Firma individual - Leigo		Guarda Permanente	Legal (LEI Nº 5.194, DE 24 DEZ 1966) - Pré-requisito p/ habilitação da atuação profissional	x	X		
230 – Registro de direito autoral		Guarda Permanente	Registrar a autoria de projetos	x	x	x	
310 – REF - Regime Especial de Fiscalização	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação					Manter amostra do documento
320 – Autuação	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal – Punir (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330 – Notificações diversas	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal – Punir (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330.1 - Notificação profissional cancelado atuando + Reincidência	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal – Disciplinar (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330.11 - Notificação de cancelamento de registro Lei 5194 art. 64	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal – Disciplinar (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
330.12 - Notificação por falta de ART ou ART nula	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal – Disciplinar (RESOLUÇÃO Nº 1.008, DE 9 DE DEZEMBRO DE 2004)				Manter amostra do documento
340 – Processos Éticos	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
Classe 340.1 – Denúncias de cunho Ético	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
Classe 350 – Processos de diversas áreas	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
Classe 360 – Denúncias de diversas áreas	5 anos – contados após a conclusão do processo	Eliminação	Legal - Averiguação da conduta profissional				Manter amostra do documento
410 – Protocolo de solicitação de certidão (diversos tipos)		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento

410.1 - Protocolo de solicitação de certidão de inexistência de obras		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento
410.11 - Protocolo de solicitação de certidão de acervo técnico, ART e especial de ART		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento
420 - Protocolo de descontos (motivos diversos)		Eliminação	Analisar as solicitações de descontos				Manter amostra do documento
420.1 - Protocolo de devolução de valor		Eliminação	Analisar as solicitações de devolução de valores				Manter amostra do documento
430 - Protocolo de termo de acordo		Eliminação	Proceder com a solicitação de acordo financeiro				Manter amostra do documento
440 - Protocolo de visto em atestado		Eliminação	Validar atestados				Manter amostra do documento
450 - Protocolo de consultas diversas		Eliminação	Disponibilizar as informações solicitadas				Manter amostra do documento
450.1 - Protocolo de consulta de atribuições		Guarda Permanente	Disponibilizar informações relativas às atribuições da profissão			x	
460 - Protocolo de solicitações de cópias		Eliminação	Registrar e atender as solicitações				Manter amostra do documento
470 - Protocolo de dívida ativa anuidades		Eliminação	Realizar cobrança das anuidades devidas				Manter amostra do documento
480 - Protocolo de devolução de valor		Eliminação	Realizar a devolução de valores pagos indevidamente				Manter amostra do documento

ANEXO II (Discriminação dos documentos, de acordo com o controle disponibilizado pelo CREA-RS)
Classe 110 – Documentos relacionados à Câmara de Arquitetura
1 - Câmara Especializada de Arquitetura Relatório Anais da Câmara de Arquitetura Processo Constituinte Composição da Câmara de Arquitetura Comissões Permanentes, Comissões e Grupos de Trabalho
2 - Câmara Especializada de Arquitetura Coordenação Nacional das Câmaras Especializadas de Arquitetura
3 - Câmara Especializada de Arquitetura Coordenação Nacional das Câmaras Especializadas de Arquitetura
4 - Câmara Especializada de Arquitetura Debate da lei 5194/66 - 1990 Código de Obras de POA - 1992/1993 Anteprojeto de Resolução lei ato Normativo Decisão Normativa Informação do CONFEA - 1996 á 1999
5 - Câmara Especializada de Arquitetura Censo sobre os Arquitetos no rio Grande do Sul Caixa 2/2 - 1996 Correspondências Recebidas do CONFEA Ano: 1998 á 1999
6 - Câmara Especializada de Arquitetura Comissão de Renovação Terço 1991 á 2000 Projeto de Revisão do Regimento Interno do CREA/RS 1996 Manual de Formandos
7 - Câmara Especializada de Arquitetura Processo de Plágio
8 - Câmara Especializada de Arquitetura Censo sobre os Arquitetos no Rio Grande do Sul Caixa 1/2 - 1996
9 - Câmara Especializada de Arquitetura Seminário,Encontros, Cursos e Eventos 1995 á 2003 Convocação para Revisão Câmaras e Plenários 1999 á 2002 Balancetes Orçamentários 2000 á 2002
10 - Câmara Especializada de Arquitetura Centro de Custo 2000 á 2003 Seminário,Encontros, Cursos e Eventos 1995 á 2003 Inspetoria e Coordenadoria das Inspetorias 1996 á 2001 Fax Expedidos 1999 á 2003
11 - Câmara Especializada de Arquitetura Termos de Abertura de Protocolo Vol. I,II,III e IV
12 - Câmara Especializada de Arquitetura Diligência e Execução Pasta I Cargas Termos de Abertura, Pasta I Relação de Processos em Carga de Cons.
13 - Câmara Especializada de Arquitetura Atas das Reuniões, Comissões, Inspetorias e Zonais 1996 á 2003
14 - Câmara Especializada de Arquitetura Processos Destaque
15 - Câmara Especializada de Arquitetura Pareceres do Departamento Jurídico do CREA/RS Compra de SEDE para as Inspetorias Demissão da Assessoria Técnica Prova de seleção de Assessores Técnicos da CEARQ GT - Gabinete Executivo das Câmaras
16 - Câmara Especializada de Arquitetura Registro de Prédios nos Cartórios de Registro de Imóveis Lista de Presença Reuniões, Debates da Câmara de Arquitetura Currículos para Medalha do Mérito Memorando RS Problemas em Processo - CP Inspetoria de Canoas - Atrasos Homologação Planilhas Processos Registro Profissionais - Cláudio Marcelo Torres Paiva Teatro São Pedro Clube Brilhante - Arq. Flávio Henrique da Rosa Urem
17 - Câmara Especializada de Arquitetura Direito Autoral / Licitações Sindicância da Inspetoria de POA Mútua Engenheiro Agrimensor Ação Popular - Anulação de Projetos de Parceria Desabamento Prédio PUC - Santini da Rocha
18 - Câmara Especializada de Arquitetura Concursos Públicos - 1996 á 2003
19 - Câmara Especializada de Arquitetura Rescisões PL do CONFEA - 1982 á 2002
20 - Câmara Especializada de Arquitetura Normas Regulamentares Normas Brasileiras (ABNT) Leis e Decretos
21 - Câmara Especializada de Arquitetura Diversos Assuntos Referentes aos Funcionários do CREA/RS
22 - Câmara Especializada de Arquitetura Comissão sobre Reformulação do Manual de Procedimento de ART Comissão Permanente e Grupo de Trabalho Comissão Interna para Revisão de Decisão Normativa 047 e Resolução 218 do CONFEA Comissão Interna para Norma de Arquitetura de Interiores 2003/2004 Comissão Interna para Tratar do Uso do Gesso Acartonado em Edificações Comissão Interna que Trata da Saída ou não dos Arquitetos do Sistema CREA/CONFEA Comissão de Verificação de Processos nas Inspetorias Comissão Regimento Interno do Crea Comissão Interna para Tratar da ART Informatizada Comissão Interna para Elaborar Norma de Fiscalização para Pré-Moldados de Concreto Comissão que Trata do Exercício Profissional na Área Pública Comissão Interna Processo de Exercício Ilegal Comissão que Analisará a Decisão Normativa 2001 do CONFEA Comissão Interna para Tratar da Comunicação Visual Comissão Interna de Arquitetura de Interiores (Diversos)
23 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Expedidos 2004 Memorandos Administrativos - 1990 á 2002 Correspondências Recebidas dos CREAS - 1996 á 2004 Programação da Câmara de Arquitetura 1984 á 2004 Comitê Redesenho SMOV
24 - Câmara Especializada de Arquitetura Memorandos Expedidos 2003 Instrução da Presidência do CREA/RS - 1984 á 2003 Denúncias Abertas pela Câmara de Arquitetura Processos Polêmicos Pareceres Polêmicos Propostas de Agilização de Relato de Processos Plenário
25 - Câmara Especializada de Arquitetura Ordem de Serviço da CREA/RS Ordem do Dia/Pauta das Reuniões Justificativas/Desligamento dos Conselheiros 1996 - 2005 Consultas Encontro de Professores da Disciplina de Legislação Profissional - 2000 Devolução de Planilhas com Bilhetes Manuscritos para Comissões De Arquitetura Deliberação Critérios para Participação de Conselheiros em Eventos ao CREA/RS Atribuições do Assessor Técnico da Câmara de Arquitetura
26 - Câmara Especializada de Arquitetura CEARQ Documentos Declaração de Competência para Comissões de Arquitetura Termo de Adesão Justificativas/Desligamento dos Conselheiros 2006 Coordenação Nacional das Câmaras de Arquitetura 2004 á 2006 Nota de Esclarecimento Jornal ZH: Arquitetos de Interiores e Monumentos
27 - Câmara Especializada de Arquitetura Seleção do Assessor Técnica da Câmara de Arquitetos 2003

28 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Anotações das Reuniões de Câmara - 2007 Relação de Processos Distribuídos aos Conselheiros 2005 Criação do Conselho de Arquitetura e Urbanismo - Diversos Seleção do Assessor Técnico da Câmara de Arquitetura 1991
29 - Câmara Especializada de Arquitetura Comissão Interna para Tratar da Questão dos Planos Diretores - 2004 Grupo Técnico 1 - Universalização da Assistência Técnica - 2006 Comissão Interna para Análise da Proposta Apresentada pelo CONFEA de Revisão da Resolução 218 - 2004 Comissão de Edificação em Loteamento Irregulares - 1998 Comissão Interna para Tratar do Estudo do Funcionamento do Salário Mínimo Profissional para Registro de Pessoa Jurídica com Responsável Técnico Arquiteto - 2004 Comissão de Acompanhamento dos Cursos de Arquitetura - 1996 Conselheiros da Câmara de Arquitetura-desde a Criação da Câmara Comissão de Loteamentos - Sugestões 1998 História da CEARQ - Memorando 1995 História da CEARQ - Memorando 1996 História da CEARQ - Memorando 1998 Aposentadoria 25 Anos
30 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Expedidos 2005 - Pasta 1 Memorandos Expedidos 2005 - Pasta 2 Memorandos Expedidos 2006 - Pasta 1 Memorandos Expedidos 2006 - Pasta 2
31 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Atribuições Instalações Elétricas
32 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Recebidos de Outras Departamentos - 2005 á 2009 Correspondências Recebidas do CONFEA 2004 á 2009 Anotações das Reuniões de Câmara-Maríndia - 2008 Controle de Distribuição de Processos aos Conselheiros - 2007 á 2008
33 - Câmara Especializada de Arquitetura Tempo de Guarda: 3 Anos Documentos Cópias das Convocações/Lista de Presença/Justificativas/Diárias das Reuniões da Câmara de 2007 - Conselheiros Titulares e Suplentes - 2007 Tarefas/Providência da Coordenação da Câmara - 2008
34 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Regime Especial de Fiscalização REF Cadastro de Conselheiros e Relação de Conselheiros da Câmara de Arquiteturas desde 1968 Anotações das Reuniões da Câmara Maríndia - 2009
35 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Memorandos Expedidos 2007 Memorandos Expedidos 2008 - Pasta 1 Memorandos Expedidos 2008 - Pasta 2
36 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos Ementário 2005 á 2008 Ordem do Dia - Convocação 2006 á 2008 Justificativas - Desligamentos Conselheiros 2007 á 2008
37 - Câmara Especializada de Arquitetura Documentos TCU - Documentos 2008 UIA - União Internacional de Arquitetos - 2005
38 - Câmara Especializada de Arquitetura Tempo de Guarda: 3 Anos Documentos Fitas K7 com Diversas Gravações de Reuniões da Câmara de Arquitetura 06/07
TOTALIZANDO 38 CAIXAS

ANEXO III (Discriminação dos documentos, de acordo com o controle disponibilizado pelo CREA-RS)	
Classe 110.1 - Memorandos expedidos pela Câmara de Arquitetura	
MEMORANDOS EXPEDIDOS 2009	
MEMORANDOS EXPEDIDOS 2010	
TOTALIZANDO 02 CAIXAS	

ANEXO I (Discriminação dos expedientes que geraram protocolos)	
Classe 120 - Eleições do sistema CONFEA/CREA	Qtde de protocolos por expediente
ELEIÇÕES DO SISTEMA CONFEA/CREA 2005	1
ELEIÇÕES DO SISTEMA CONFEA/CREA 2008	1
ELEIÇÕES DO SISTEMA CONFEA/CREA 2011	1
TOTAL	3

ANEXO IV (Discriminação dos expedientes que geraram protocolos/documentos que estão apensos aos documentos de registro dos profissionais)	
Classe 210 - Documentos de registro de Pessoa Física (estão inclusos os expedientes abaixo)	Qtde de protocolos por expediente
2ª VIA DE CARTEIRA DE IDENTIDADE PROF	2
2ª VIA DE CARTEIRA DE IDENTIDADE PROF - TX	15
2ª VIA DE CART. DE IDENT./INCLUSÃO DE TÍTULO	147
2ª VIA DE CART. DE IDENT./ALT. CADAST./EXTRAVIO/INUT.	317
ALTERAÇÃO CADASTRAL/ATUALIZAÇÃO DE DADOS	8
ATUALIZAÇÃO CADASTRAL/ALT. DE DADOS/FALECIMENTO	53
ALTERAÇÃO DE TÍTULO PROFISSIONAL	5
ANOTAÇÃO DE CURSO DE ENG. SEG. TRAB.	19
ANOTAÇÃO DE CURSOS	118
ATUALIZAÇÃO CADASTRAL/ANOTAÇÃO DE CURSO	118
ATUALIZAÇÃO CADASTRAL/ANOTAÇÃO DE CURSO - COM TAXA	40
ANTECIPAÇÃO DE PRAZO DE INTERRUPTÃO TEMPORÁRIA	2
APOSTILAMENTO DE CURSO	2
APRESENTAÇÃO DE DIPLOMA/HISTÓRICO HISCOLAR	2384
CANCELAMENTO DE REGISTRO PROFISSIONAL	212
CARTEIRA DEFINITIVA	111
CARTEIRA DEFINITIVA - II GRAU	1
CARTEIRA DEFINITIVA - III GRAU	1923
CORREÇÃO DE CARTEIRA	102
DECLARAÇÃO (INFORMAÇÕES DE CADASTRO)	31
FALECIMENTO	10
INTERRUPTÃO DE REGISTRO	856
INTERRUPTÃO TEMPORÁRIA DE REGISTRO PROF	57
INTERRUPTÃO DE VISTO (PF)	7
ISENÇÃO 35 ANOS DE REGISTRO	96
ISENÇÃO 35 ANOS DE SERVIÇO	5
ISENÇÃO 65 ANOS DE IDADE	21
ISENÇÃO DE ANUIDADE	26
ISENÇÃO DE AUSÊNCIA 180 DIAS	12
ISENÇÃO DE DÍVIDAS POR FALECIMENTO	3
ISENÇÃO DE MULTAS E JUROS	4
ISENÇÃO DE MULTAS/JUROS DE ANUIDADE	3
ISENÇÃO DOENÇA	6
JUNÇÃO DE TÍTULOS	13
NOVO MODELO DE CARTEIRA	22
PRORROGAÇÃO DE CARTÃO DE REGISTO PROF. PROV./N.M.	4
PRORROGAÇÃO DE CARTÃO DE REGISTO PROF. PROV./N.S.	2
PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. II GRAU (ISENTO)	1
PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. II GRAU (ISENTO)	1
PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. III GRAU	34
PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. III GRAU (ISENTO)	26
REATIVAÇÃO DE REGISTRO	217
REATIVAÇÃO DE REGISTRO PELO ART. 64 DA LEI 5194	1231
REATIVAÇÃO DE REGISTRO PROV. VENCIDO - COM SIC	550
REATIVAÇÃO DE REGISTRO PROV. VENCIDO - SEM SIC	171
REATIVAÇÃO DE REGISTRO/CARTEIRA	38
RECADASTRAMENTO - COM TAXA	1973
RECADASTRAMENTO - SEM TAXA	3405
RECADASTRAMENTO COM REATIVAÇÃO PELO ART. 64	420
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS II GRAU - ISENTO	2
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS II GRAU - TAXA	16
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS III GRAU - ISENTO	42
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS III GRAU - TAXA	3474
PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. III GRAU	34

PRORROGAÇÃO DE REGISTRO PROV. III GRAU (ISENTO)	26
REATIVAÇÃO DE REGISTRO	217
REATIVAÇÃO DE REGISTRO PELO ART. 64 DA LEI 5194	1231
REATIVAÇÃO DE REGISTRO PROV. VENCIDO - COM SIC	550
REATIVAÇÃO DE REGISTRO PROV. VENCIDO - SEM SIC	171
REATIVAÇÃO DE REGISTRO/CARTEIRA	38
RECADASTRAMENTO - COM TAXA	1973
RECADASTRAMENTO - SEM TAXA	3405
RECADASTRAMENTO COM REATIVAÇÃO PELO ART. 64	420
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS II GRAU - ISENTO	2
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS II GRAU - TAXA	16
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS III GRAU - ISENTO	42
REGISTRO DIPLOMADO NO PAÍS III GRAU - TAXA	3474
REGISTRO DE FORMANDO - ISENTO	27
REGISTRO DE FORMANDO - TAXA	3
REGISTRO DEFINITIVO/CARTEIRA DEFINITIVA	90
REGISTRO DEFINITIVO DE PROF. II GRAU	7
REGISTRO DEFINITIVO/CARTEIRA - II GRAU	1
REGISTRO DEFINITIVO DE PROF. III GRAU	1084
REGISTRO DEFINITIVO/CARTEIRA - III GRAU	92
REGISTRO PROV. DE PROF. III GRAU	1
REINGRESSO	25
RENOVAÇÃO DE CARTEIRA DEFINITIVA	4
RENOVAÇÃO DE CARTEIRA DEFINITIVA - RES. 519/2010	139
RENOVAÇÃO DE INTERRUÇÃO TEMPORÁRIA	27
RESTABELECIMENTO DE REG. PROF. E TERMO DE ACORDO	207
RESTABELECIMENTO DE REGISTRO PROFISSIONAL	1231
SEGUNDA VIA DE CARTEIRA	839
SUBSTITUIÇÃO DE CARTEIRA RES. 283/83	72
SUBSTITUIÇÃO DE CARTEIRA/RECADASTRAMENTO	6
SUBSTITUIÇÃO DE CARTEIRA RES. 349	1
VISTO EM CARTEIRA	2
TOTAL	33815

ANEXO V (Discriminação dos expedientes que geraram protocolos/documentos que estão apensos aos documentos de registro das empresas)	
Classe 210.1 - Documentos de registro de Pessoa Física - Estrangeiros	Qtde de protocolos por expediente
REGISTRO - DIPLOMADO NO EXTERIOR - SUPERIOR TAXA	30
REGISTRO DE PROF. ESTRANGEIRO	5
TOTAL	35

ANEXO VI (Discriminação dos expedientes que geraram protocolos/documentos que estão apensos aos documentos de registro das empresas)	
Classe 220 - Documentos de registro de Pessoa Jurídica (estão inclusos os expedientes abaixo)	Qtde de protocolos por expediente
ALTERAÇÃO DE CAPITAL	2
ALTERAÇÃO DE CONTRATO SOCIAL DE EMPRESA	1
ALTERAÇÃO DE VÍNCULO PROFISSIONAL	2
ANOTAÇÃO DE RESPONSÁVEL TÉCNICO	6
REGISTRO DE EMPRESA	1
RENOVAÇÃO DE EXCEPCIONALIDADE	8
REESTABELECIMENTO DE REGISTRO DE EMPRESAS	2
TOTAL	22

ANEXO VII (Quantitativo)

230 - Registro de direito autoral	Qtde de protocolos por expediente
Registro de direito autoral	32

ANEXO VIII (Quantitativo)	
Classe 310 – REF - Regime Especial de Fiscalização	Qtde de protocolos por expediente
REF - Regime Especial de Fiscalização	60

ANEXO IX (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 320 – Autuação	Qtde de protocolos por expediente
AUTUAÇÃO P/ ACOBERTAMENTO	6
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE ART	338
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE ART (REINCIDÊNCIA)	9
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE ATRIBUIÇÕES	16
AUTUAÇÃO P/ FALTA DE PLACA	93
AUTUAÇÃO P/ PROFISSIONAL CANCELADO ATUANDO	6
TOTAL	468

ANEXO X (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 330 – Notificações diversas (inclui os expedientes abaixo)	Qtde de itens por expediente
NOT. POR EXERCICIO ILEGAL (LEIGO PF/PJ) + REINCIDÊNCIA	18
NOT. POR FALTA PGTO ANUIDADE (PROF)	150
NOT. FALTA DE ATRIBUICOES (PF)	145
NOTIFICAÇÃO DIVERSOS	19
NOT. POR FALTA DE PLACA (PF/PJ) E REINCIDÊNCIA	11
NOT. ACOBERTAMENTO (PF)	94
NOT. ETICA PROFISSIONAL	46
NOT. PROFISSIONAL SEM REGISTRO	20
NOT. PROFISSIONAL SUSPENSO	3
NOTIFICAÇÃO/CONSULTA	4
NOT. POR INFR. AO ART. 14 DA LEI 5.194/66 PROFISSIONAL	1
Total	511

ANEXO XI (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe - 330.1 - Notificação profissional cancelado atuando + Reincidência	Qtde de itens por expediente
NOTIFICAÇÃO PROFISSIONAL CANCELADO ATUANDO	915
NOTIFICAÇÃO PROFISSIONAL CANCELADO ATUANDO (REINCIDÊNCIA)	2
Total	917

ANEXO XII (Quantitativo)

Classe 330.11 - Notificação de cancelamento de registro Lei 5194 art. 64	Qtde de itens por expediente
NOTIFICAÇÃO DE CANCELAMENTO DE REGISTRO LEI 5194 ART. 64	496

ANEXO XIII (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 330.12 - Notificação por falta de ART ou ART Nula	Qtde de itens por expediente
NOT. POR FALTA DE ART (PF)	2118
NOT. POR FALTA DE ART (PJ)	2
NOT. POR FALTA DE ART (PF REINCIDÊNCIA)	27
NOT. POR FALTA DE ART EM TEMPO HÁBIL (PF)	1574
NOT. POR FALTA DE ART EM TEMPO HÁBIL (PF REINCIDÊNCIA)	4
NOT. ART NULA	1
TOTAL	3726

ANEXO XIV (Quantitativo)	
Classe 340 - Processos Éticos	Qtde de itens por expediente
PROCESSO ÉTICO	40

ANEXO XV	
Classe 340.1 - Denúncias de cunho Ético	Quantidade indefinida

ANEXO XVI	
Classe 350 - Processos de diversas áreas	Quantidade indefinida

ANEXO XVII (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 360 - Denúncias de diversas áreas	Qtde de itens por expediente
DENÚNCIA	329
DENÚNCIA CONTRA LEIGO ATUANDO	1
DENÚNCIA CONTRA PF/PJ	252
DENÚNCIA DE OBRA C/ SUSPEITA DE FALTA DE RT	1
TOTAL	583

ANEXO XVIII (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 410 - Protocolo de solicitação de certidão (diversos tipos)	Qtde de protocolos por expediente
CERTIDÃO EMPRESA	35
CERTIDÃO DE ISENÇÃO POR 35 ANOS DE REGISTRO	1
CERTIDÃO DE ISENÇÃO POR 65 ANOS DE IDADE	1
CERTIDÃO DE PROFISSIONAL	1242
CERTIDÃO DE PROFISSIONAL (PRIMEIRA CERTIDÃO)	268
CERTIDÃO DE PROFISSIONAL ESPECIAL	311
CERTIDÃO DE QUITAÇÃO DE DÉBITO	10
CERTIDÃO POSITIVA DE DÉBITO	2
CERTIDÃO DE REGISWTRO NEG./POSIT. - PJ E PF	6
CERTIDÃO ESPECIAL	909
TOTAL	2785

ANEXO XIX (Quantitativo)	
Classe 410.1 - Protocolo de solicitação de certidão de inexistência de obras	Qtde de protocolos por expediente
CERTIDÃO DE INEXISTÊNCIA DE OBRAS	1016

ANEXO XX (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 410.11 - Protocolo de solicitação de certidão de acervo técnico, ART e especial de ART	Qtde de protocolos por expediente
CAT ELETRÔNICA ACIMA DE 20 ARTS	392
CAT ELETRÔNICA ATÉ 20 ARTS	524
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO	1516
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ACIMA DE 10 ARTS	120
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ACIMA DE 20 ARTS	428
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ATÉ DE 10 ARTS	53
CERTIDÃO DE ACERVO TÉCNICO - ATÉ DE 20 ARTS	270
CERTIDÃO DE ART	75
CERTIDÃO DE ART - ACIMA DE 20 ARTS	22
CERTIDÃO DE ART - ATÉ 20 ARTS	114
CERTIDÃO ESPECIAL DE ART	493
CERTIDÃO ESPECIAL DE ART - ACIMA DE 20 ARTS	210
CERTIDÃO ESPECIAL DE ART - ATÉ 20 ARTS	285
TOTAL	4502

ANEXO XXI (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 420 - Protocolo de descontos (motivos diversos)	Qtde de protocolos por expediente
DESCONTO DE ANUIDADE PF QUE POSSUA EMP. IND. COM ANUIDADE DO EXERCÍCIO QUITADA	33
DESCONTO DE ANUIDADE PF QUE POSSUA EMP. IND. COM ANUIDADE 2008 QUITADA	8
DECONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA DO PAÍS	52
DECONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA POR CARÊNCIA	615
DECONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA POR DOENÇA GRAVE	52
DECONTO DE ANUIDADE POR AUSÊNCIA POR IDADE	41
DESCONTO EM ANUIDADE POR 30 DE REGISTRO	6
DESCONTO EM ANUIDADE POR 35 DE REGISTRO	30
DESCONTO EM ANUIDADE POR 60 ANOS DE IDADE	2

DESCONTO EM ANUIDADE POR 65 ANOS DE IDADE	9
TOTAL	848

ANEXO XXII (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 430 - Protocolo de termo de acordo	Qtde de protocolos por expediente
TERMO DE ACORDO	3543
TERMO DE ACORDO ANUIDADE PROFISSIONAL FASE ADMINISTRATIVA	5077
TERMO DE ACORDO ANUIDADE PROFISSIONAL FASE JUDICIAL	62
TERMO DE ACORDO AUTO DE INFRAÇÃO PROFISSIONAL FASE ADMINISTRATIVA	47
TERMO DE ACORDO AUTO DE INFRAÇÃO PROFISSIONAL FASE JUDICIAL	33
TERMO DE ACORDO DIFERENÇA DE ART PROFISSIONAL FASE ADMINISTRATIVA	47
TERMO DE ACORDO DE ANUIDADE DE EMPRESAS	6
TERMO DE ACORDO ANUIDADE PROFISSIONAIS	424
TERMO DE ACORDO DIFERENÇA DE ART	8
TOTAL	9247

ANEXO XXIII (Discriminação dos expedientes desta classe)	
440 - Protocolo de visto em atestado	Qtde de protocolos por expediente
VISTO EM ATESTADO	1791
VISTO EM ATESTADO - 01 PROFISSIONAL	486
VISTO EM ATESTADO - 02 PROFISSIONAIS	4
VISTO EM ATESTADO - 03 PROFISSIONAIS	2
VISTO EM ATESTADO - 04 PROFISSIONAIS	2
VISTO EM ATESTADO - 05 PROFISSIONAIS	1
VISTO EM ATESTADO - 06 PROFISSIONAIS	2
VISTO EM ATESTADO - ACIMA DE 10 ARTS	4
VISTO EM ATESTADO - ATÉ DE 10 ARTS	292
TOTAL	2584

ANEXO XXIV (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 450 - Protocolo de consultas diversas	Qtde de protocolos por expediente
CONSULTA	299
CONSULTA - INFORMAÇÕES DE ACERVO TÉCNICO	65
CONSULTA AO CADASTRO DE EMPRESAS	5
CONSULTA AO CADASTRO PROFISSIONAL	46
CONSULTA ANUIDADES	7
CONSULTA EXTERNA	181
CONSULTA FISCALIZAÇÃO	14
TOTAL	617

ANEXO XXV (Quantitativo)	
Classe 450.1 - Protocolo de consulta de atribuições	Qtde de protocolos por expediente
CONSULTA DE ATRIBUIÇÕES	185

ANEXO XXVI (Discriminação dos expedientes desta classe)	
---	--

Classe 460 - Protocolo de solicitações de cópias	Qtde de protocolos por expediente
CÓPIA DE ART	219
CÓPIA DE ART - SOLICITAÇÃO OUTROS	1
CÓPIA DE ART - SOLICITAÇÃO PROFISSIONAL	7
CÓPIA DE PROCESSO	55
TOTAL	282

ANEXO XXVII (Discriminação de protocolos deste expediente)	
Classe 470 - Protocolo de dívida ativa anuidades	Qtde de protocolos por expediente
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2002	6
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2003	3
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2004	2
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2005	2
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2006	1
DIVIDA ATIVA ANUIDADE 2011 - CAU	719
DIVIDA ATIVA DE ANUIDADE	532
TOTAL	1265

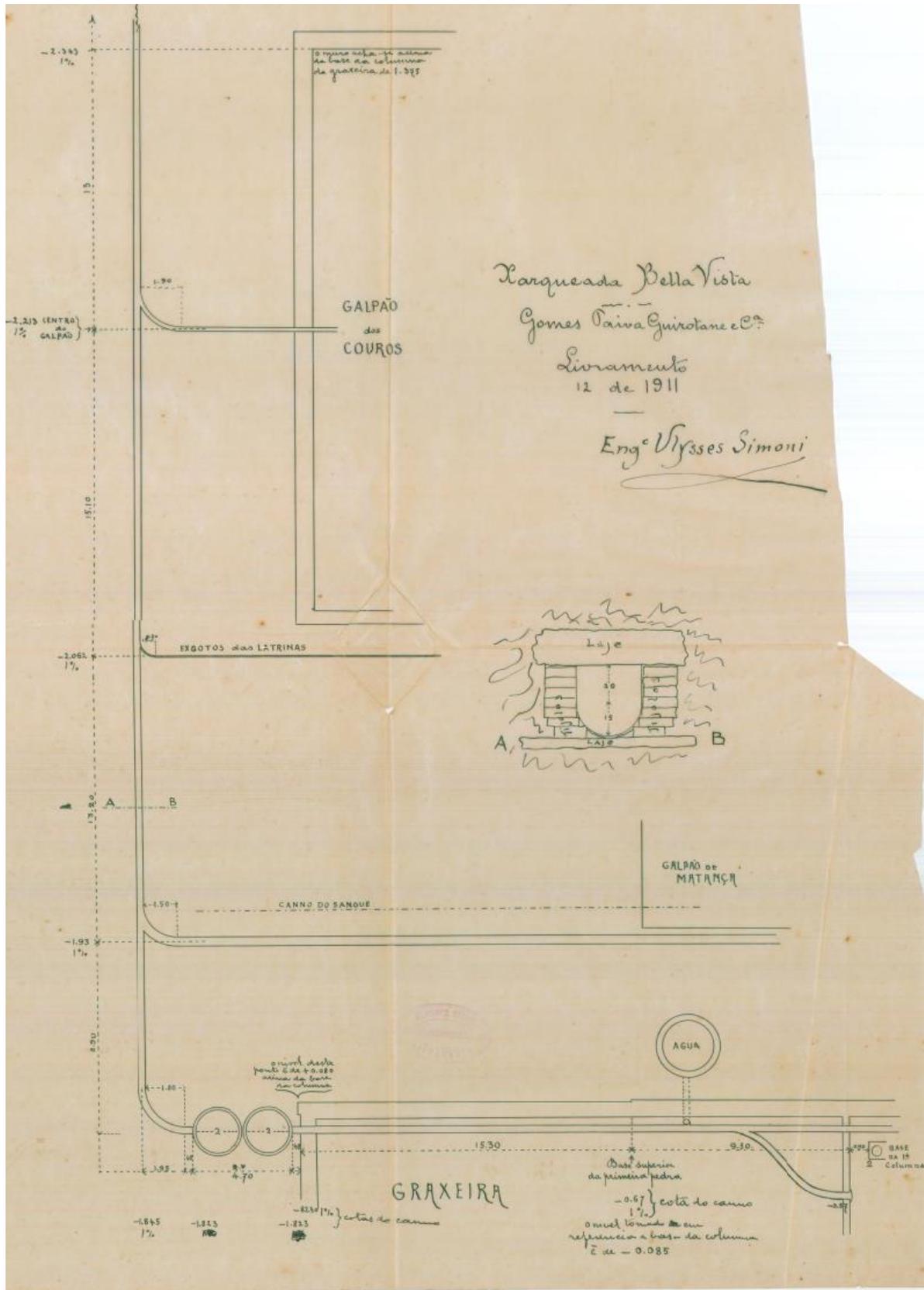
ANEXO XXVIII (Discriminação dos expedientes desta classe)	
Classe 480 - Protocolo de devolução de valor	Qtde de protocolos por expediente
DEVOLUÇÃO DE ANUIDADES /TAXAS	182
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE ANUIDADE	207
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE ART	2782
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE AUTO DE INFRAÇÃO	2
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE DIFERENÇA DE ART	35
DEVOLUÇÃO DO VALOR DE TAXA	840
DIFERENÇA DE TAXA DE ART	318
TOTAL	4366

ANEXO E – Listagem das pranchas e fotos históricas pertencentes ao acervo

OBRAS REFERENTES A ARQUITETURA E URBANISMO NO RIO GRANDE DO SUL			
GRUPO 1 : EDIFICAÇÃO	ARQUITETOS	ANO	LOCALIZAÇÃO
Aeroporto Salgado Filho (velho)	Nelson Souza	1950	Porto Alegre
Hipódromo do Cristal	Román Fresnedo Siri	1952	Porto Alegre
Palácio da Justiça	Luis Fernando Corona e Carlos Maximiliano Fayet	1953	Porto Alegre
Palácio Farroupilha	Gregório Zolko e Wolfgang Schoedon	1958	Porto Alegre
Biblioteca UFSM	Oscar Valdetaro e Roberto Nadalutt	1972	Santa Maria
Centro Cultural Marcos Palombini	Oscar Niemeyer	1988	Vacaria
Santuário Nossa Senhora Madre de Deus	Ivo Nedeff	2000	Porto Alegre
Casa Fatia	Procter-Rihl	2003	Porto Alegre
Complexo Eólico de Osório	Aurtenechea & Perez: Iriondo Arquitectos	2006	Osório
Refúgio São Chico	Studio Paralelo	2007	São F. de Paula
Fundação Iberê Camargo	Alvaro Siza	2008	Porto Alegre
Casa Bertolini	MAPA architects	2008	Bento Gonçalves
Centro de Educação Integrada (CEI)	Valter Foerster	2008	Campo Bom
SAP Global Service Center	Eduardo de Almeida, Shundi Iwamizu Arquitectos Associados	2009	São Leopoldo
Edifício Amélia Teles, 315	smart!	2011	Porto Alegre
Casa XAN	MAPA architects	2013	Xangrilá
Novas Instalações doCEAT	Giugliani Arquitectos - GAS, Etges Bammann Arquitetura - EBA	2013	Lajeado
Minimod	MAPA architects	2013	Maquiné
Centro Cultural do Instituto Ling	Isay Weinfeld	2014	Porto Alegre
Germano 508	smart!	2014	Porto Alegre
Edifício Sede de Produtora de Filmes e Moda / ESPFM	Estúdio Cláudio Resmini	2015	Porto Alegre
Clube Pinheiros	Geder Meotti	?	Antônio Prado
Santuário das Mães	??	??	Novo Hamburgo
Nova Sede da ADUFRGS	Santini & Rocha Arquitectos	2015	Porto Alegre

OBRAS REFERENTES A ARQUITETURA E URBANISMO NO RIO GRANDE DO SUL			
GRUPO 1 : PATRIMÔNIO E RESTAURO	ARQUITETOS	ANO	LOCALIZAÇÃO
Confeitaria Rocco	Manoel Barbosa Assumpção Itaquí	1912	Porto Alegre
Biblioteca Pública do Estado	Frederico Heydtmann e Philipp von Normann	1912	Porto Alegre
Antiga sede da Cervejaria Brahma	Theo Widerspan	1913	Porto Alegre
MARGS - antiga delegacia fiscal	Theo Widerspan	1913	Porto Alegre
Memorial do RS - correios e telégrafos	Theo Widerspan	1913	Porto Alegre
Palácio Piratini	Maurice Gras	1920	Porto Alegre
Colégio Pio XII - Paula Soares	Teófilo Borges de Quadros	1927	Porto Alegre
Museu das Missões	Lucio Costa	1940	São Miguel
Museu do Pão - Moinho Colognese	Brasil Arquitetura - Francisco Fanucci e Marcelo Ferraz	2007	Ilópolis
Multipalco São Pedro	Marco Peres, Dalton Bernardes e Julio Ramos Collares	2008	Porto Alegre
Largo Irmãos Vetter	PROCURAR		Campo Bom

ANEXO F – Exemplos de digitalizações







Edifício La Corta

Rua dos Andrades esq. Uruguay (Porto Alegre)

Proprietário Augusto de La Corta

Projetado e construído por mim em 1924

Augusto Sartori

Handwritten notes and signatures on the left side of the document.

Porto Alegre, 9 de Novembro de 1924



Declaro que a licença para a construção do edificio constante desta photographia, sito á rua Uruguay esquina da rua dos Andrades, foi concedida em 26 de Dezembro de 1924, estando os projectos assignados pelo Sr. Augusto Sartori, como constructor.

Porto Alegre, 9 de Novembro de 1924.

Augusto Sartori
Eng.º Chefe da Secção.

Reconheço _____ assinatura

Porto Alegre, _____ 1924

O notario _____



Recibi a respectiva Carteira em. 30 de....

..... *Abril* de. *1935*

..... *Augusto Santos*

Assinatura do profissional

Photographic

Pollegar direito



NOME <i>Augusto Sartori</i>		PROCESSO No. <i>667</i>
NATUREZA DA LICENÇA <i>Documento do imposto Estadual</i>		
NACIONALIDADE <i>Brasileiro</i>	NATURALIDADE <i>R. G. do Sul</i>	
ESTADO CIVIL <i>Casado</i>	DATA DO NASCIMENTO <i>14 Julho de 1881.</i>	
ONDE FOI LICENCIADO <i>Porto Alegre</i>	DATA EM QUE SE LICENCIOU <i>29 janeiro 1933</i>	
PROFISSÃO QUE EXERCE <i>Constructor</i>	N.º DA LICENÇA <i>1431</i>	N.º DO RETRATO
RESIDENCIA <i>Rosso Fundo</i>	TELEPHONE No.	
FIRMA ONDE TRABALHA E ENDEREÇO <i>Conta propria</i>	TELEPHONE No.	
DATA DA EXPEDIÇÃO DA CARTEIRA PROFISSIONAL		
SESSÃO EM QUE FOI JULGADO <i>16 de fevereiro de 1935</i>	N.º DA FICHA <i>92-L.</i>	
OBSERVAÇÕES:		
<p><i>Construir predios de alvenaria, até sete andares.</i></p> <p><i>Falecido, cf. informação em papel de 23/8/46</i></p> <p><i>Próf. J. J. J.</i></p> <p><i>Integ. 1936</i></p>		

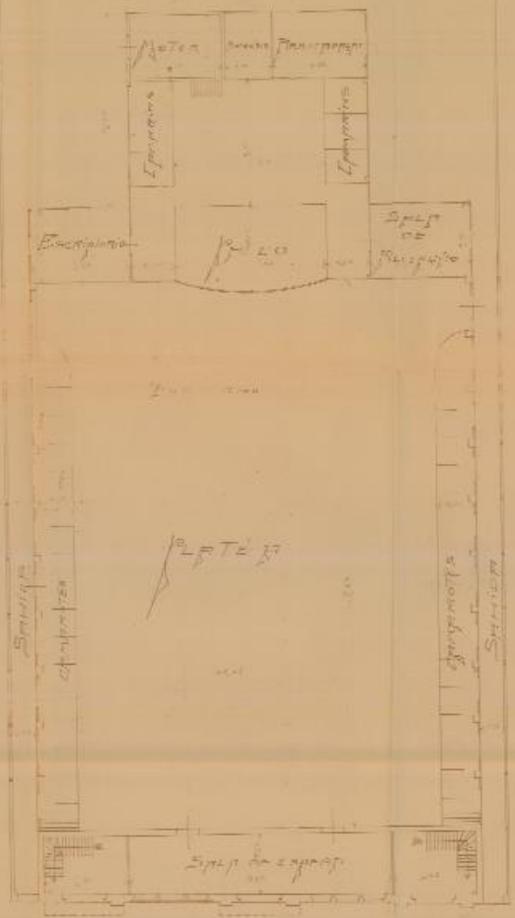
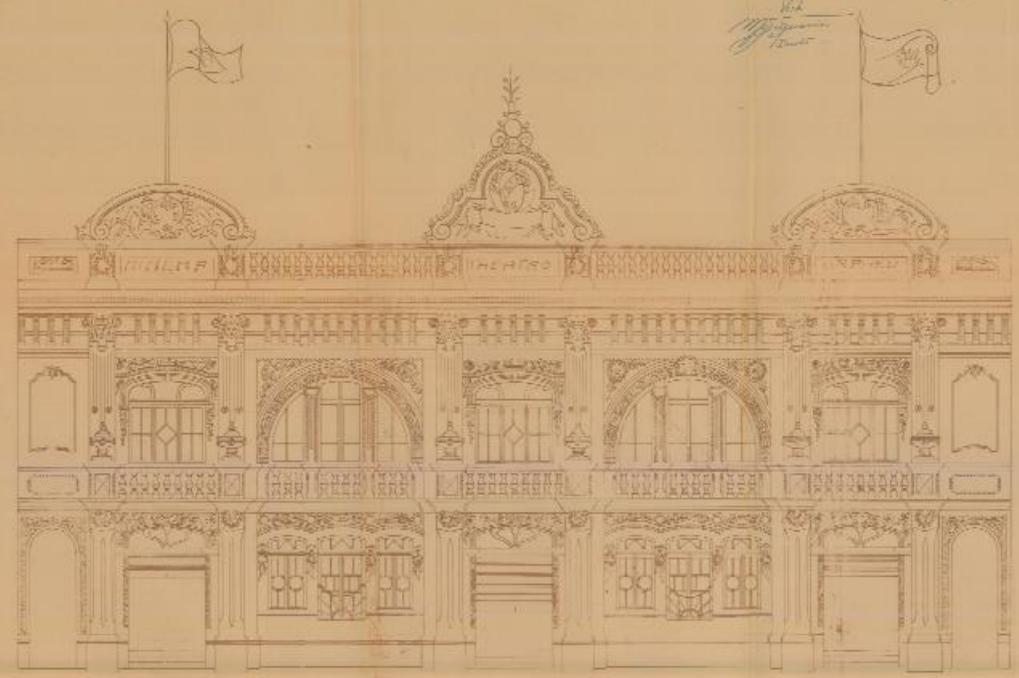


PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DE UM CINEMA NA RUA BENJAMIM CONSTANT
PROPRIEDADE DOS Srs. MELIKI & JAMÃO

Foto. 1920
C. M. J.

ESTA PLANTA E CÓPIA FIEL DO ORIGINAL ARQUIVADO NA DIRETORIA DE URBANISMO

Proj. de Eng.º de Arquit.º - 1920
V. M. J.



Esc. 1/20
F. J. J. J.

Nova Usina Municipal, Sta.-Cruz



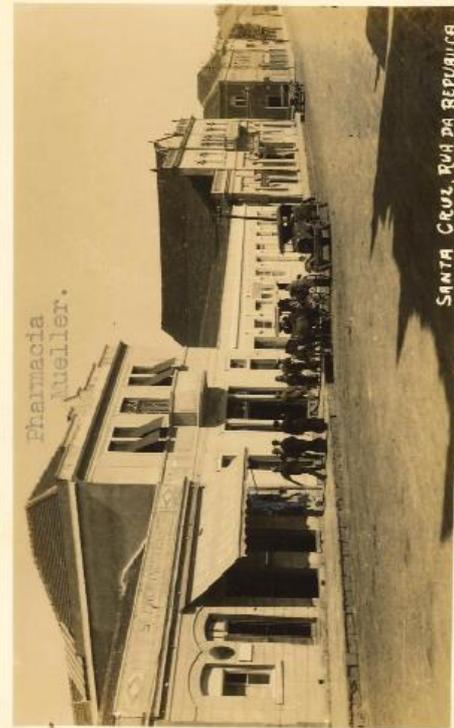
USINA MUNICIPAL SANTA CRUZ



Nova Usina Municipal, Sta.- Cruz



Pharmacia
Mueller.



SANTA CRUZ, POU DA REPUBLICA.

ANEXO G – Fotos de exposições

EM PORTO ALEGRE-

DO SRM. NICOLAO ELY
Rua da Conceição esq. Vol. da Patria.



Fachada



2º pavimento- em andamento para o cimento armado

O BRA EXECUTADA: EM 1922 á 1923 - 3 ANDARES
Por Theo Wiederspahn



2º Pavimento em andamento para o 3º Pavimento

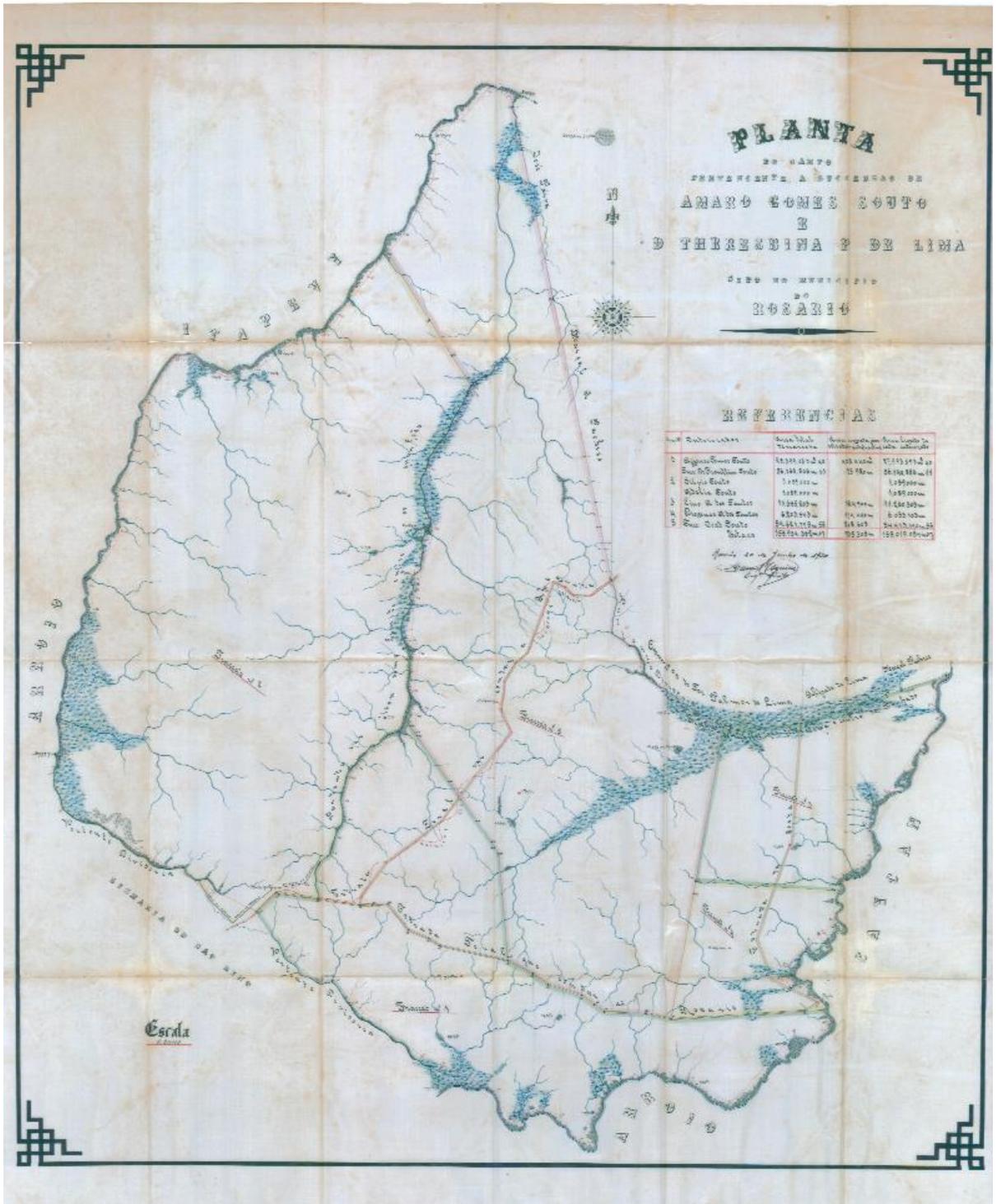


3º Pavimento em andamento para o cimento armado

Porto Alegre 19 de Junho 1942
Arquiteto Theodor Wiederspahn
1922 1923 1924









Estado do Rio Grande do Sul



DELEGACIA DE POLICIA DE ROSARIO,

31 de Agosto 1932

5ª. Região Policial

SALVO - CONDUTO:

Não vale o retrato sem a assinatura de Delegado.

Nome - MANOEL CESARIO AQUIRRES

Nacionalidade - Uruguaio

Estado Civil - casado

Profissão - engenheiro civil

Idade - 54 anos

Residencia - N/Vila

Estatura - 1m63ctm.



Handwritten signature of Manoel Cesario Aquirres over the portrait

Carateres Cromaticos:

Cutis - clara

Cabelo - grisalhos

Barba - feita cerrada

Bigode - raspado

Olhos - castanhos claros

Data do Retrato - 31/8/1932.

Impressão do polegar direito



OBSERVAÇÕES

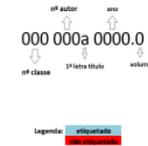
Handwritten signature of Manoel Cesario Aquirres

Assinatura do interessado

Handwritten signature of João Baptista Pereira and the title Delegado de Policia

ANEXO H – Lista de livros

Código	Título Livro	Autores	Editora	Ano	Quantidade de exemplares
307.76.034g.2013	Guia dos Municípios do Rio Grande do Sul	FAMURS	FAMURS	2013	1
331.21.029f.2012.1	Tabelas de Honorários de serviços de arquitetura e urbanismo do Brasil - Módulo I: Remuneração do Projeto Arquitetônico de Edificações	Instituto de Arquitetos do Ceará	CEAU	2012	1
331.21.029f.2012.2	Tabelas de Honorários de serviços de arquitetura e urbanismo do Brasil - Módulo II: Remuneração de Projetos e Serviços Diversos	Instituto de Arquitetos do Ceará	CEAU	2012	1
331.21.029f.2012.3	Tabelas de Honorários de serviços de arquitetura e urbanismo do Brasil - Módulo III: Remuneração de Execução de Obras e Outras Atividades	Instituto de Arquitetos do Ceará	CEAU	2012	1
34023.034g.2010	Do Sítio Suscetível à Implantação e à Execução Final: Coleção Jurídica nº 8	Edson Freitas de Oliveira	Imprensa Lott	2010	1
340.1.035m.2014	Manual de partição jurídica 7ª edição	Eduardo Subiab	Editora Fórum	2013	1
341.1.013.2014	Lei Anticorrupção Empresarial - Aspectos Criminais e Lei nº 12.846/2013	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2014	1
341.1.045a.2013	Direito Administrativo - 12ª edição	Maria Sylvia Zonetti Di Pietro	Atlas	2013	1
341.32.255.041c.2013	Conselhos de Fiscalização Profissional - doutrina e jurisprudência	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Revista dos Tribunais	2013	1
341.35.017.011f.2014	RDC - Regime diferenciado de contratações públicas	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2014	1
341.35.017.011f.2015	Contratação direta sem licitação	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2015	1
341.35.017.037f.2013	Licitações e Contratos - Lei nº 8.666/93 e outras normas pertinentes - 14ª edição	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2013	1
341.35.017.037f.2014	Licitações e Contratos - Lei nº 8.666/93 e outras normas pertinentes - 15ª edição	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2014	1
341.35.017.037f.2015	Sistema de registro de preços e gestão presencial e eletrônica	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2015	1
341.35.017.037f.2014	Viado Mucum de licitações e contratos	Jorge Ulisses Jacoby Fernandes	Editora Fórum	2014	2
341.35.017.038f.2010	Licitações e Contratos - Orientações Jurisprudenciais do TCU	Tribunal de Contas - TCU	Servatório Nacional	2010	1
341.35.017.044c.2012	Comentários à Lei de Licitações e contratos administrativos	Marçal Justen Filho	Dialética	2012	1
341.35.017.048f.2011	Licitações - Lei nº 8.666/93 - Lei de pregão nº 10.520/2002	Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos - RS	CORAG	2011	1
341.39.026m.2013	Manual de Direito Tributário	Eduardo Sobral	Editora Saraiva	2013	1
341.841.026f.2011	Requisito da Materialidade: um direito tributário, um dever do Brasil	Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República	Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República	2011	1
342.01.041g.2013	Direito Constitucional - 12ª edição	Alexandre de Moraes	Atlas	2013	1
342.02.011.027f.2013	Constituição da República Federativa do Brasil	Editora Saraiva	Editora Saraiva	2013	1
342.02.011.027f.2013	Código Civil e Constituição Federal 6ª edição	Editora Saraiva	Editora Saraiva	2013	1
342.02.011.027f.2013	Viado Mucum Saraiva 12ª edição	Editora Saraiva	Editora Saraiva	2013	1
342.02.011.027f.2013	Viado Mucum Comentários 12ª edição	Editora Saraiva	Editora Saraiva	2014	1
342.02.011.047c.2013	Código Civil, Processo Civil, Comercial, Constituição Federal, Legislação Civil, Processual Civil e empresarial	Editora Revista dos Tribunais	Revista dos Tribunais	2013	1
342.02.011.05.2005	Regimento Interno do Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil	Colégio de Dirigentes	Coordenação de Publicações do Brasil	2006	1
342.141.026m.2013	Curso de Direito 12ª edição - Teoria geral da obrigação e Teoria geral dos contratos	Sélio Salvo Venosa	Atlas	2013	1
342.1.042b.2014	Calendário de ANATRAV - 18ª Calendário de Eventos sobre Processo e Direito do Trabalho	Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da IV Região - ANATRAV	RS Editora	2014	1
342.02.011.033m.2009	Curso de Direito 12ª edição - Teoria geral da obrigação e Teoria geral dos contratos	Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da IV Região - ANATRAV	RS Editora	2009	1
348.013.027f.2013	Código Civil de processos e Constituição Federal - 43ª edição	Editora Saraiva	Editora Saraiva	2013	1
348.04.018a.2012	Arquitetura Brasileira Anuário ABREA-RS 2012	Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura -RS - ABREA	ABREA	2012	1
348.04.018a.2013	Anuário de Arquitetura ABREA-RS 2013	Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura -RS - ABREA	ABREA	2013	1
348.04.018a.2014	Anuário de Arquitetura ABREA-RS 2014	Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura -RS - ABREA	ABREA	2014	3
352.1.048b.2014	Relatório de Gestão Fundação do CNAIB	Conselho de Arquitetura e Urbanismo - Brasil	Conselho de Arquitetura e Urbanismo - Brasil	2014	1
352.1.048b.2014	Relatório de Gestão Fundação do CNAIB	Conselho de Arquitetura e Urbanismo - Minas Gerais	Conselho de Arquitetura e Urbanismo - Minas Gerais	2014	1
352.8.057f.2014	Relatório de Gestão - CREA-RS Integrando profissionais e sociedade	Conselho Regional de Engenharia e Agrimensura do Rio Grande do Sul	CREA-RS	2014	1
353.0.032b.2013	Comissão Especial de Inovação Urbana - Relatório Final	Assembleia Legislativa RS	Assembleia Legislativa RS	2013	1
409.3.035m.2010	Atlas Dicionário da Língua Portuguesa - Houaiss	Instituto Antônio Houaiss	Objetiva	2010	1
409.3.035m.2009	Michaëlis - Dicionário de sinônimos e antônimos	André Galvão Filho	Editora Melhoramentos	2009	1
409.3.041c.2008	Novas gramáticas da português contemporânea	Colégio Carlo	Levaflex	2008	1
590.7.0131.2015	Itinerário: Série Zoológica	Fundação Zoológica do Rio Grande do Sul	Letra A. Voz	2015	1
640.050m.2010	Manual para Implantação da Assessoria Técnica Pública e Gratuita a famílias de Baixa Renda para Projeto e Construção de Habitação de Interesse Social	Instituto de Arquitetos do Brasil - IAB	Tecnodata	2010	1
656.4.010b.2010	Saberes Estratégicos	Roger Barr	Editora Sulina	2010	1
707.88.016c.2012	Concepções de monumentos	Verônica de Bortolotto	Letra A. Voz	2012	1
711.1.100e.2015	Urbanismo, Planejamento Urbano e Direito Urbanístico 01	OMURS	Editora e Gráfica Conesul - Dr. José Patrícia	2015	18
711.4.004c.2010	Construção de Planejamento Municipal e Regional	Planejamento Ambiental da Quarta Colônia	Servatório do Arquímio	2010	2
711.4.005b.2015	Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano - SP	Profeditores de São Paulo	2015	2
711.4.012b.2014	Sustentabilidade e Habitação de Interesse Social	Fundação Universidade Católica do Rio Grande do Sul	nuPUCRS	2014	1
711.4.018a.2012	Arquitetura e comunidade: projetos de reurbanização e regularização fundiária em comunidades de Novo Hamburgo	Universidade Ferveol	Universidade Ferveol	2012	1
720.034g.2010	Patrimônio Cultural	Planejamento Ambiental da Quarta Colônia	Livros do Arquímio	2010	2
720.011.199f.2011	Anais do 2º Congresso Latino Americano sobre a Cultura Arquitetônica e Urbanística	Prefeitura Municipal de Porto Alegre	Unidade Editorial	1997	1
720.011.201g.2012	Paço da Agulha	Prefeitura Municipal de Porto Alegre	Editora da Cidade	2012	1
720.1.011a.2008.1	Arquitetura Brasil 500 Anos	Universidade Federal do Pernambuco	UFPE	1008	1
720.1.011a.2008.2	Arquitetura Brasil 500 Anos	Universidade Federal do Pernambuco	UFPE	2008	1
720.1.000f.2009	Faculdade de Arquitetura 1951 - 2002	Faculdade de Arquitetura da UFRRS	Faculdade de Arquitetura da UFRRS	2009	1
720.1.020b.2015	Arquitetura e Urbanismo: Formação Unificada no Brasil I: Resumos de eventos XXII ENCEA e XVII CONABEA	Associação Brasileira de Estudos de Arquitetura e Urbanismo - ABEA	ABEA	2015	1
720.1.020c.2012	XXII ENCEA - Encontro nacional sobre ensino de arquitetura e urbanismo	Associação Brasileira de Estudos de Arquitetura e Urbanismo - ABEA	ABEA	2012	1
720.1.020d.2013	XXIII ENCEA - Encontro nacional sobre ensino de arquitetura e urbanismo	Associação Brasileira de Estudos de Arquitetura e Urbanismo - ABEA	ABEA	2013	1
720.1.020e.2014.1	XXIII ENCEA - Encontro nacional sobre ensino de arquitetura e urbanismo	Associação Brasileira de Estudos de Arquitetura e Urbanismo - ABEA	ABEA	2014	1
720.1.020e.2014.2	XXIII ENCEA - Encontro nacional sobre ensino de arquitetura e urbanismo	Associação Brasileira de Estudos de Arquitetura e Urbanismo - ABEA	ABEA	2014	1
720.1.034g.2011	Proprietário: revista de arquitetura e urbanismo	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo - UFPEL	UFPEL	2011	1
720.1.034h.2010	Arquitetura da Serra Gaúcha	Yaraça Fernando Lima	Bela-Letra	2010	1
720.1.040a.2013	Arquitetura e Engenharia com Direitos Autorais	Leandro Zanatta Nascimento Moraes	Editora Alameda	2013	1
720.28.000m.2013.1	Vida & Obra pro	Associação Brasileira de Cimento Portland	Alameda	2013	2
720.28.000m.2013.2	Vida & Obra pro	Associação Brasileira de Cimento Portland	Alameda	2013	2
720.28.000m.2013.3	Vida & Obra pro	Associação Brasileira de Cimento Portland	Alameda	2013	2
720.28.000m.2013.4	Vida & Obra pro	Associação Brasileira de Cimento Portland	Alameda	2013	2
720.28.000f.2014	Normativas legais sobre a sustentabilidade em arquitetura e urbanismo no Brasil	José Antônio Leuchner	ABEA	2014	1
720.9.018f.2011	Narrativas de uma arquitetura gaúcha - 25 anos ABREA	Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura -RS	ABEA	2011	1
720.9.020b.2013	A construção de um novo olhar sobre o ensino de arquitetura e urbanismo no Brasil Os 40 anos da ABEA	Associação Brasileira de Estudos de Arquitetura e Urbanismo	ABEA	2013	1
720.9.021c.2012	Memória de Arquitetos: docentes de arquitetura e urbanismo no Paraná	Instituto de Arquitetos do Paraná	IAP	2012	1
721.1.001a.2014	Sindicato dos Arquitetos no RS - Memórias de quatro décadas (1973-2013)	Sindicato dos Arquitetos no Rio Grande do Sul	SARIGRS	2014	5
726.012a.2014	Guia de Visitas ao Cemitério Municipal São Francisco de Paula	Cláudia Grassi	CEBasa Grassi	2014	1
726.014.026g.2014	Obras para Sempre	Maurício Santos, Alvaro Martins	BE Editora	2014	1
813.010a.2012	A Ponte Inabalável	Julio Ortigara	Companhia das Letras	2012	1
820.41.012p.2000	Três dias de Inverno 1991-1992	Augusto Meyer	BE Editora	2000	1
918.105.004a.2013	Atlas Ambiental - Triunfo, Baur e Tomilhões	Planejamento Ambiental da Quarta Colônia	Livros do Arquímio	2013	2
981.11.017f.2012	Real Forte da Princesa de Beira - 235 anos	Almeida Machado de Lima	Indústria Gráfica e Imagem Ltda.	2012	1



Código	Título	Edição	Autor	Ano	Quantidade
e.e 001e 06/2015	Espaço	Edição Especial	Espaço	2015	3
70 004a 01.02.03/2015	AAI em Revista	#70	AAI Brasil RS	2015	5
92 003d 04/2014	DECOR Camilo Estéfico	92	DECOR	2014	2
50 002i 09/2015	Living fresh I	50	Living	2015	1
49 002i 08/2015	Living Man's choice	49	Living	2015	1
47 002i 06/2015	Living Let's Celebrate	47	Living	2015	1
48 002i 07/2015	Living Ambientes incríveis	48	Living	2015	1
41 002i 12/2014	Living É tempo de sonhar	41	Living	2014	2
01 005c 06/2014	Móveis A revista do CAU	#1	CAU/SP	2014	4
66 004a 01.02.03/2014	AAI em Revista	66	AAI Brasil RS	2014	1
22 006p 02/2015	Plot	22	Plot	2015	1
32 007a 11/2008	XXVII ensaio ; XXXII ensaio	32	Abca	2008	1
50 008j 08/2015	Jornal Design Serra	50	Jornal Design	2015	1
bk 009a a/2009	Book Arquitetos	-	AEARV	2009	1
bk 009a a/2014	Book Arquitetos	-	AEARV	2014	1
bk 009a a/2010	Book Arquitetos	-	AEARV	2010	1
925 010a 05.06/2015	Desafios e Virtudes da Comunicação Integrada	925	About	2015	1

