

# PROJETO DE TRANSFERÊNCIA DE CUSTÓDIA DE UM GRANDE VOLUME DE DOCUMENTOS FINANCEIROS EM UMA GRANDE EMPRESA: uma experiência de gestão documental da Petrobras

José Antonio Pereira do Nascimento

## RESUMO

O artigo apresenta um relato de experiência de uma grande transferência de acervo documental de sua área gestora para outra área, denominada custodiante. Em consonância com o enfoque de prestar serviços da unidade de Serviços Compartilhados (*Shared Services*) para seus clientes internos, bem como o desafio da unidade de atender ao escopo definido pelo cliente interno, com foco no prazo, custo, qualidade, flexibilidade (atendimento) e proatividade, uma equipe de projeto analisou as interfaces do serviço de gestão documental em conjunto com a Diretoria Financeira de uma grande empresa de Óleo e Gás, a Petrobras, visando sua transferência para a unidade de Serviços Compartilhados. A partir disso, realizou-se a transferência de todo o acervo documental da Diretoria Financeira, em todo o território nacional brasileiro, o que representou um grande risco, necessitando elaboração de projeto para a execução de cada etapa, empenho no gerenciamento das comunicações entre as partes interessadas, bem como interação entre diversas equipes de várias gerências. Ao final se apresenta os resultados alcançados.

**Palavras-chave:** Gestão documental. Gestão de projetos.

## 1 INTRODUÇÃO

A Petrobras atua na cadeia inteira da indústria de óleo e gás e, para o bom desempenho de suas atribuições e estratégias de negócios, realiza diversos projetos de exploração e produção, de engenharia e de novos serviços de natureza diversa em unidades espalhadas por uma vasta extensão geográfica. Nesse universo, vários documentos financeiros (notas fiscais de entrada e saída, materiais em poder de terceiros, recolhimento de tributos etc.) são gerados e acumulados, como resultado de suas atividades e processos.

Torna-se necessário, portanto, que registros e evidências destas atividades realizadas estejam disponibilizados em um repositório de fácil acesso, mantidos através de um processo de gestão documental, ainda que este acesso seja controlado e disponibilizado seguindo regras e classificação de segurança da informação, principalmente tendo em vista que os valores envolvidos nos projetos da companhia são de grande monta e relevância social. Não obstante isso, por ser a companhia uma empresa de economia mista, está sujeita a inspeções e auditorias de órgão de controles externos, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU), além da Unidade de Auditoria Interna, da Unidade de Conformidade e da Inteligência e Segurança Corporativa, que é

responsável pela segurança patrimonial da empresa.

Considera-se gestão de documentos o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento” (GESTÃO, p. 100, 2005) para guarda permanente. Para efeito deste artigo, utilizar-se-á esta definição do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística.

Para esta definição se percebe que a “teoria” das três idades (que divide o ciclo de vida dos documentos em três fases: corrente, intermediária e permanente) está imbuída, uma vez que se determina a gestão de documentos um conjunto de procedimentos e operações técnicas utilizadas na fase corrente e intermediária, deixando a parte do arquivo permanente para uma chamada gestão de arquivos.

Segundo a ARMA (2013), a sociedade como um todo está preocupada com a transparência do governo e das empresas, bem como, também, com outras questões, como a privacidade e a segurança das informações pessoais. Estas preocupações se ampliam pela complexidade e volume de dados e informações cada vez maior, que exigem uma gestão cada vez mais sofisticada.

Para atender a essas necessidades, a ARMA Internacional (uma associação internacional de gestores de documentos), por exemplo, desenvolveu e promulgou *Generally accepted recordkeeping principles* (2013), que estabelece cinco princípios de maturidade em questão de gestão

informativa dentro de uma organização, sendo seu último nível o “transformacional”, que descreve uma organização que tem a governança das informações de forma integrada em seus processos de negócios e infraestrutura corporativa geral, de tal forma que cumpre com requisitos do seu programa de gestão documental, com as responsabilidades legais e com outros regulamentos que fazem parte da sua rotina. Reconhece que a informação desempenha um papel crítico na contenção de custos, possibilita vantagem competitiva e melhor serviço aos clientes e que já implementou estratégias e ferramentas para atingir estes bem-sucedidos ganhos por completo.

Segundo Bernardes (2015, p.165), “a gestão documental no setor público é, sobretudo, um dever legal e uma ação governamental com finalidade social: o direito à informação” haja vista previsão legal na Constituição da República (BRASIL, 1988) em seus artigos 5º, inciso XXXIII, Art. 37, § 3º, inciso II e 216, § 2º e em outras leis e decretos.

Não obstante o que determina a legislação nacional, gerenciar todos os documentos financeiros de uma organização e controlar seus períodos de retenção e distribuição é um requisito da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX). Lei esta que deve ser respeitada por empresas que queiram negociar ações na bolsa de Valores de Nova Iorque, nos Estados Unidos, como é o caso da Petrobras. Além disso, a gestão da informação deve estar alinhada com a missão e os objetivos estratégicos da organização (ASSIS, 2008, p. 141).

No seu estudo dos conceitos de gestão de documentos, Jardim (2015, p. 24) verifica que a economia e a eficiência são objetivos daquela, que buscam pela racionalidade técnica, o que se acredita visar a racionalidade econômica, que esta, sim, é parte importante a ser alcançada pela administração das organizações.

Visando melhorar a gestão de seus documentos, sua manutenção e preservação, em 2009, a Área Financeira da Petrobras iniciou um movimento de transferência de toda sua documentação, que estava sob custódia da Unidade de Serviços Compartilhados, para uma gestão terceirizada. No entanto, por problemas próprios, que não cabe aqui relatar, em 2011, a mesma área resolveu retornar todo o seu acervo para os Serviços Compartilhados; dessa vez, reconhecendo a competência e expertise em gestão documental dessa Unidade.

Para isso, inicialmente foi criado um Grupo de Trabalho (GT), entendido como a fase de iniciação do projeto, com participação da equipe dos Serviços de Informação e Documentação dos Serviços Compartilhados para análise das interfaces do serviço de gestão documental com a Área Financeira, visando sua transferência para os Serviços Compartilhados, com o intuito de observar:

- metodologia de recuperação e arquivamento de documentos;
- tecnologia necessária ao suporte de gestão documental;
- espaço físico adequado;
- logística para atendimento em meio físico; e
- práticas de gestão documental existentes no mercado

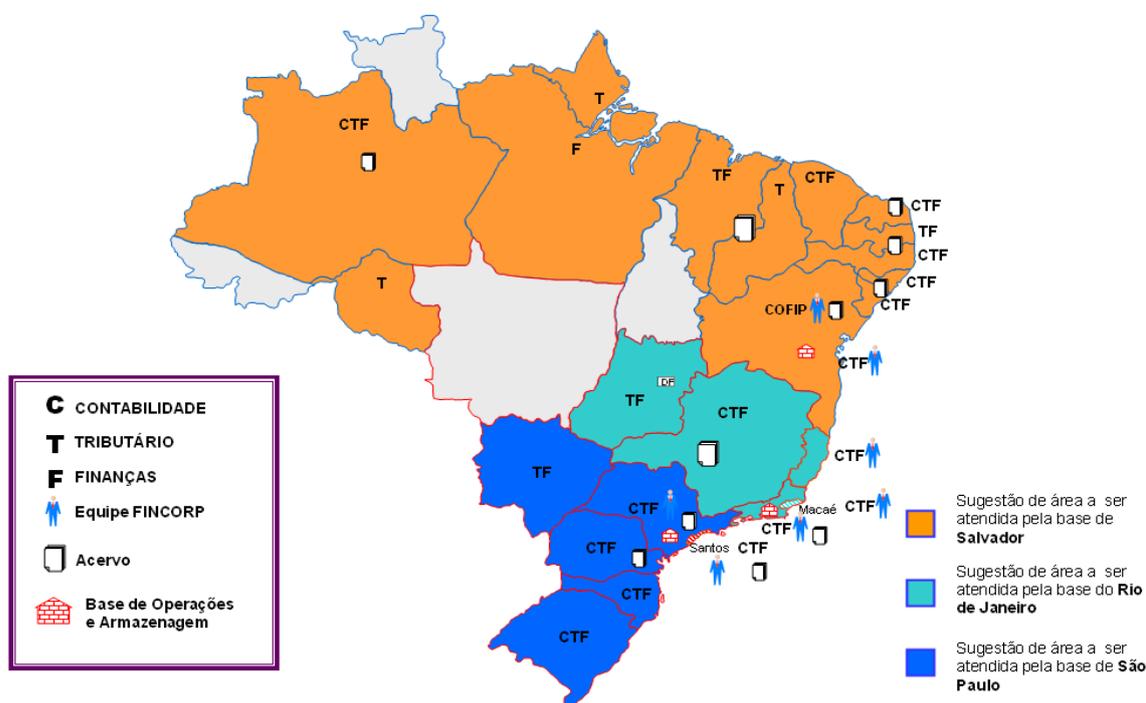
A partir disso, com relatório do GT pronto e da definição de que a transferência do acervo seria efetivamente realizada, foi definido um responsável pelo planejamento e execução do projeto de transferência do acervo documental da Área Financeira, em todo o território nacional, para quatro das cinco Regionais dos Serviços Compartilhados, como parte de um projeto maior de gestão documental já anteriormente iniciado. Em um de seus livros, Kerzner determina onde e a quem o responsável pelo projeto deve se reportar explicitando, que “o gerente de projeto é incumbido de obter os resultados por meio dos esforços coordenados de **muitas unidades funcionais**. Portanto, deve se reportar à pessoa que controla todas essas funções.” (KERZNER; SALADIS, 2011, p. 41, grifo do autor).

Com o gerente do projeto definido, este elaborou um planejamento para a realização do projeto visando à execução de cada etapa de forma objetiva e à interação com equipes de outras Regionais dos Serviços Compartilhados, responsáveis por gestão documental, bem como com suas respectivas gerências de Relacionamento com o Cliente (RC). Foi realizado levantamento, por área geográfica, de todo o acervo a ser transferido para as diversas Regionais

dos Serviços Compartilhados, respeitando-se as bases de documentação da própria Área Financeira, bem como seus *stakeholders* para que fosse estabelecido qual acervo seria atendido por qual Regional dos Serviços Compartilhados, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Acervo da Área Financeira.

81



Fonte: PETROBRAS, 2011.

Dessa forma, a base de Salvador da Área Financeira foi atendida pela Regional Norte-Nordeste dos Serviços Compartilhados, a Base de São Paulo da Área Financeira foi atendida pela Regional São Paulo-Sul dos Serviços Compartilhados, a Base do Rio de Janeiro da Área Financeira foi atendida pela Regional Sudeste dos Serviços Compartilhados.

Uma vez realizado esse levantamento e definidas as áreas de atuação das Regionais dos Serviços Compartilhados, foi levantada a quantidade inicial de documentos a serem transferidos para os Serviços Compartilhados conforme o Quadro 1:

**Quadro 1 - Volume de acervo da Área Financeira.**

REGIONAL	Microformas	Volume físico (m³)	Caixas de 20 kg	Volume físico (m³)
Regional SE/AL	18.000	10	2.072	173
Regional PE/PB	0	0	200	17
Regional RN	1.700	1	2.429	203
Regional CE/MA/PI	0	0	226	19
Regional São Paulo / Santos	15.891	9	3.923	327
Regional Sul	3.320	2	1.255	105
Regional AM/PA	0	0	455	38
Regional Minas Gerais – Centro Oeste	0	0	816	68
Regional RJ/MACAÉ/ES	226.469	126	15.089	1.257
Regional BA/COFIP	5.581	3	4.052	338
<b>TOTAL</b>	<b>270.961</b>	<b>151</b>	<b>30.517</b>	<b>2.545</b>

Nota: 12 caixas = 1m³  
1.800 microfimes = 1m³

Fonte: PETROBRAS, 2011.

Com todos os levantamentos realizados e maior detalhamento do projeto em etapas (denominadas de ‘ondas’), iniciou-se a fase de desenvolvimento e execução efetiva da transferência do acervo documental da Área Financeira, considerada estratégica, uma vez que gerenciar todos os documentos financeiros e controlar seus períodos de retenção e distribuição é um requisito da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), como anteriormente citado.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A finalidade básica de gestão de documentos é reduzir o seu volume, o que pode ser alcançado de duas maneiras, segundo Lamb (2013): em primeiro lugar, buscando, através de um planejamento e monitoramento cuidadoso, reduzir o número de documentos gerados; segundo, tentando organizar os documentos tanto quanto possível. Para esta organização, tendo se superado a fase de classificar e

avaliar os documentos, identificando-os de forma precisa em algum sistema informatizado ou não, pode se pensar em terceirizar a guarda dos documentos de fase intermediária nas empresas e órgãos da administração pública brasileira.

Após a fase de planejamento e confecção do projeto, foi realizada reunião para estabelecer o Termo de Abertura do Projeto de gestão de documentos (TAP), registrado na ata da reunião. Na fase de execução da transferência foram realizadas várias reuniões de alinhamento e definição de escopo de serviços a serem prestados, tanto com os gerentes da Área Financeira (FINCORP) (*stakeholders* mais críticos) quanto com suas equipes de execução em Salvador (BA), São Paulo (SP), Vitória (ES), Macaé e Rio de Janeiro (RJ), o que demandou um Plano de Comunicação efetivo para não haver ruídos durante a fase de execução do projeto.

Foram visitadas todas as empresas de guarda externa contratadas pelos Serviços Compartilhados nas três Regionais citadas, para verificação dos serviços de Gestão Documental existentes.

Inicialmente, como o acervo a ser transferido era portentoso, fora prudente realizar uma transferência inicial de poucas caixas de documentos como um piloto. Avaliou-se a fase piloto de transferência de caixas e, uma vez mitigados os riscos detectados, passou-se para a execução do montante maior de caixas, divididos em 13 lotes de transferência no Rio de Janeiro, com cerca de 1.000 caixas de documentos de padrão 20 kg cada.

83

Foi realizada comunicação da transferência dos serviços para a nova unidade aos clientes da FINCORP, através de Documento Interno Petrobras (DIP).

Implantou-se o Sistema de Guarda e Recuperação de Documentos (SGAI), efetivamente nas três Regionais dos Serviços Compartilhados envolvidas, uma vez que o cliente havia solicitado ser atendido de uma única forma em todo o Serviços Compartilhados. A equipe responsável fez a implantação e os treinamentos necessários, tanto para as equipes do próprio Serviços Compartilhados, no módulo de atendimento, quanto para as diversas equipes do cliente em Salvador (BA), São Paulo (SP), Vitória (ES), Macaé e Rio de Janeiro (RJ), no módulo de cliente foram realizados.

Concomitante à transferência de 15.488 caixas de documentos que ocorreu no Rio de Janeiro, foi realizada a

transferência de 4.039 e 4.235 caixas de documentos, respectivamente, para a base de São Paulo (SP), e para a base de Salvador (BA).

Como os contratos de guarda externa de documentos dos Serviços Compartilhados, embora possuíssem em seu escopo a guarda de microformas, estes não possuíam a previsão de digitalização, assim, foi realizada uma especificação de contrato exclusivo de guarda e digitalização de microformas para atender as necessidades do cliente. Essa digitalização somente era necessária, em um primeiro momento, para as microformas.

Uma vez que o contrato fora assinado, a equipe dos Serviços Compartilhados procedeu com a transferência de 249.996 microformas da Área Financeira. Este acervo de originais e cópias de microformas ficou dividido, por medida de segurança, em duas bases da empresa contratada, em São Paulo (SP) e no Rio de Janeiro (SP).

A Figura 2 representa um resumo de toda a atividade de transferência realizada para a Área Financeira. As caixas com documentos armazenadas nos galpões da Área Financeira nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Macaé, Vitória e Salvador foram transferidos para galpões de três empresas de guarda externa contratadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Vitória e Salvador. Os documentos que originariamente estavam na cidade de Macaé foram para o galpão da empresa contratada na cidade do Rio de Janeiro.

Todos os documentos, antes de sua migração física, precisariam estar cadastrados no SGAI, dos Serviços

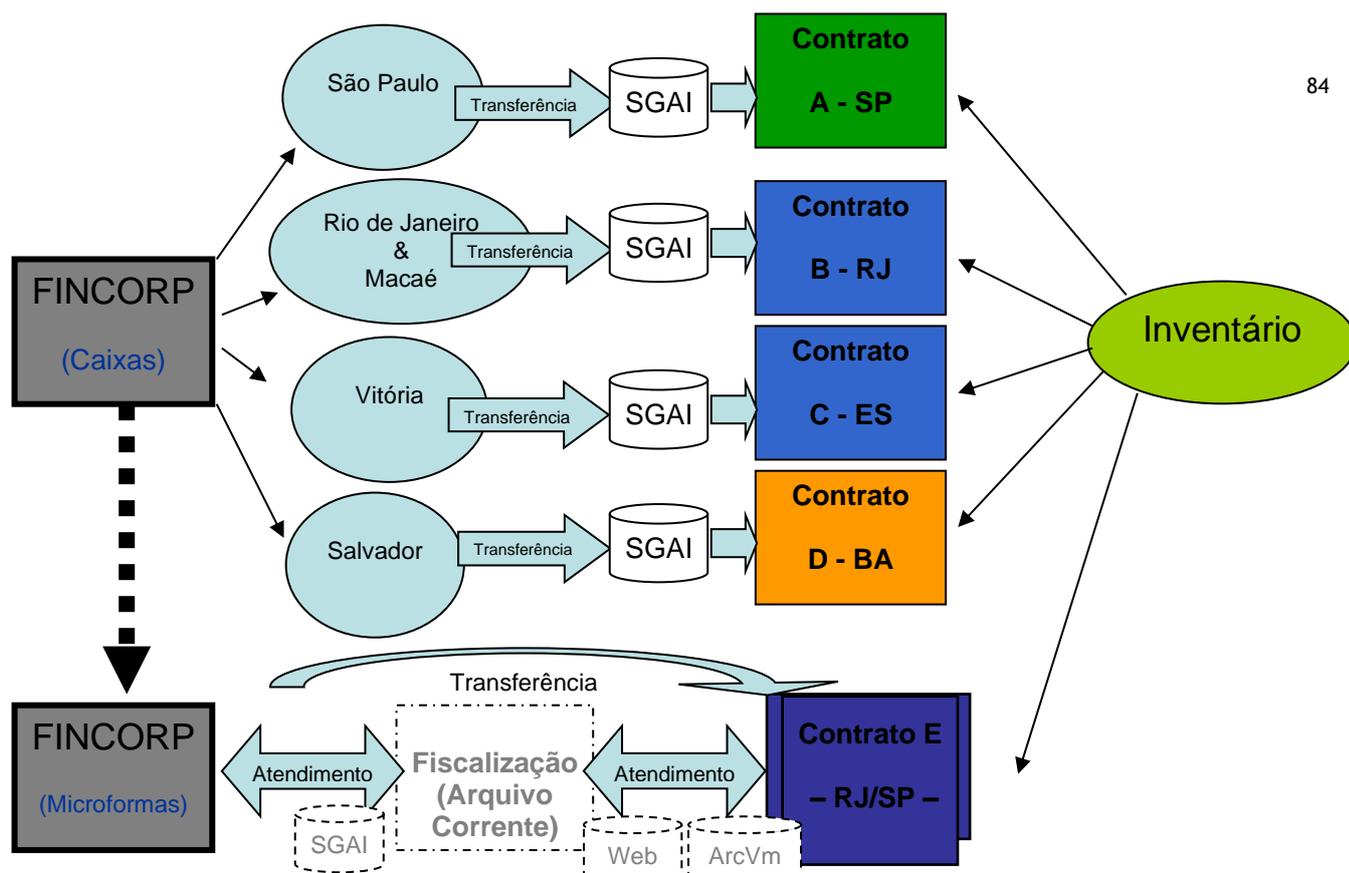
Compartilhados, conforme representado na figura.

Após o grande volume de caixas com documentos transferidos, identificou-se que seria necessária a realização de um inventário de todas as caixas dos Serviços Compartilhados em guarda externa.

Tendo em vista que o acervo de documentos micrográficos (microformas) da Área Financeira, composto por microfiches e microfichas, era muito volumoso, não foi possível

transferi-lo para nenhum contrato existente. Dessa forma, foi necessário escrever novo contrato exclusivo para isso. Os serviços foram prestados por meio de equipe de gestão documental atuando como intermediária entre a Área Financeira e o fornecedor contratado. Essa equipe foi composta pelos próprios fiscais de contrato, que recebiam as demandas do cliente interno através do SGAI e repassavam para a empresa através da ferramenta dela na Web chamada ArcVm, de cadastro e recuperação de documentos.

Figura 2 - Transferência dos acervos do FINCORP.



Fonte: O AUTOR, 2012.

Com todas as etapas previstas no projeto cumpridas, foi realizada uma reunião de conclusão da transferência do acervo da FINCORP para os Serviços Compartilhados entre as duas Unidades, sendo o encerramento devidamente documentado em ata, considerada como o Termo de Encerramento do Projeto (TEP). O trabalho foi, desta forma, considerado concluído e, devido ao grande envolvimento do corpo gerencial da FINCORP, inclusive do Gerente Executivo da Unidade Corporativa, verificou-se o grau de relevância desta transferência para aquela Unidade.

Após a implementação da transferência de todo o acervo da Área Financeira, a equipe dos Serviços Compartilhados mantém o controle de movimentação de documentos e custos de gestão do acervo sob sua custódia, enviando mensalmente relatórios para o cliente, bem como realiza reuniões periódicas de monitoramento e controle dos serviços, o que é uma prática contínua dos Serviços Compartilhados.

### 3 RESULTADOS

Não obstante, para a transferência de acervo de documentos textuais para empresas de guarda externa de documentos, como solução para a guarda, digitalização e movimentação do acervo de documentos micrográficos da Diretoria Financeira, foi realizado um contrato específico, aumentando o portfólio dos Serviços Compartilhados, ou seja, foi um projeto que alterou seus processos, sendo a Unidade reconhecida pelos gerentes da Diretoria Financeira quanto à flexibilidade e qualidade do atendimento do projeto executado.

Segundo Crawford (2011, p. 262), há dois tipos de informação das quais se quer capturar lições aprendidas: produto do projeto e processos do projeto. Assim, como resultados da centralização nos Serviços Compartilhados do acervo arquivístico da Área Financeira, foram obtidos os seguintes produtos:

- total de 23.762 caixas transferidas (100%) em 2012 e aumento de 63% do acervo documental em papel sob custódia da Regional Sudeste dos Serviços Compartilhados;
  - 15.488 caixas transferidas para a base do Rio de Janeiro,
  - 4.039 caixas transferidas para a base de São Paulo,
  - 4.235 caixas transferidas para a base de Salvador,
- transferência de 129.511 microfiches e 120.485 microformas e aumento de 298% do acervo documental em microformas sob custódia dos Serviços Compartilhados;
- economia do equivalente a 2.640 armários (cerca de 1.320 m<sup>2</sup> deixados de ser utilizados pelo cliente caso sua documentação estivesse em área de escritório);
- SGAI, implantado em todo o Serviços Compartilhados;
- garantia de preservação de documentos e informações importantes, proporcionando a rastreabilidade das informações financeiras da companhia;
- cliente interno atendido e satisfeito com os Serviços de Informação e Documentação dos Serviços Compartilhados.

Foi um ganho, também, utilizar a metodologia de gerenciamento de projetos para conduzir as atividades. Machado (2016, p. 43), na finalização de outro trabalho de transferência de acervo, não de documentação financeira, mas de documentação técnica de um projeto de empreendimento, verificou vantagem semelhante.

A avaliação da equipe de documentação é de que utilizar os métodos e ferramentas de gerenciamento de projeto no gerenciamento da documentação técnica, tratando o mesmo como um “projeto dentro do projeto” trouxe ganhos reais para o resultado final. (MACHADO, 2016, p. 43)

Isso denota, o quanto é importante se fazer um bom gerenciamento da documentação corporativa e se utilizar de métodos de gestão, de gerenciamento de projetos, entre outros, para se buscar a eficiência e a racionalização dos documentos visando atender aos processos de negócios e às demandas por documentos e informações, provas e testemunhos das atividades da empresa.

#### 4 CONCLUSÃO

Uma vez que a missão dos Serviços Compartilhados era prover soluções em serviço, melhorando a utilização de recursos e contribuindo de forma sustentável para os resultados do sistema Petrobras, o trabalho realizado proporcionou uma experiência a ser difundida, tanto em seu planejamento como em sua execução, pois o cliente demandou algo que não havia condições de atendimento, realizou-se projeto para criação da solução em conjunto, foi implantado e houve contribuição para que a Área Financeira se concentrasse em seus processos e atividades fins, deixando para os Serviços Compartilhados a gestão de seus documentos.

O atendimento foi realizado de forma integrada com as demais Regionais dos Serviços Compartilhados e reconhecido como exemplo de projeto de sucesso, com tempo e custo adequado, nível de execução especificado, reconhecido pelo cliente, com o mínimo de mudança de escopo, sem alterar o fluxo documental principal e de cultura da unidade, o que, segundo Kerzner (2006, p. 7), define um projeto de sucesso.

**ABSTRACT**

*The paper presents an experience report of a voluminous document archive transfer. In line with the focus of providing Shared Services unit services to its internal customers as well as the challenge of the unit to meet the scope of a project defined by an internal client with term focus, cost, quality, flexibility (in service) and proactivity, a project team together with a team of CFO of a large Oil and Gas company - Petrobras, analyzing interfaces records management service to promote transfer of the management unit to unit Shared Services. After this, there was the transfer of all records and documents of the Financial Management throughout the Brazilian territory, which represented a great risk, requiring development project for the execution of each step, commitment to the management of communications between stakeholders, as well as interaction between various teams in various units. At the end it presents the results achieved.*

**Keywords:** *Records Management. Project Management.*

**REFERÊNCIAS**

- ARMA. **Generally accepted recordkeeping principles.** Information governance maturity model. [S.l.], 2013. Disponível em: <[http://www.arma.org/docs/default-source/default-document-library/the-principles\\_esp.pdf?sfvrsn=0](http://www.arma.org/docs/default-source/default-document-library/the-principles_esp.pdf?sfvrsn=0)>. Acesso em: 29 mar. 2016.
- ASSIS, W. M. de. **Gestão da informação nas organizações: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios: exemplos práticos.** Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- BERNARDES, I. P. **Gestão documental e direito de acesso: interfaces.** *Acervo*, Rio de Janeiro, v. 28, n.2, p.164-179, jul/dez. 2015.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 05 maio 2016.
- CRAWFORD, J. K. **The strategic Project office.** 2nd ed. Boca Raton: CRC, 2011.
- ESTADOS UNIDOS. Public Law 107-204. **Sarbanes-Oxley Act of 2002.** July 30, 2002. To protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws, and for other purposes. Disponível em: <<https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2016.
- GESTÃO DE DOCUMENTOS. In: **DICIONÁRIO brasileiro de terminologia arquivística.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <[http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes\\_textos/dicionario\\_de\\_terminologia\\_arquivistica.pdf](http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes_textos/dicionario_de_terminologia_arquivistica.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2016.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 9 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006.

\_\_\_\_\_.; SALADIS, F. P. **O que os gerentes precisam saber sobre projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JARDIM, J.M. Caminhos e perspectivas da gestão de documentos em cenários de transformações. **Acervo**, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p. 19-50, jul/dez. 2015.

LAMB, W. K. El refinado arte de la destrucción. **Mundo Archivístico**. [Buenos Aires], 2013. Disponível em: <<http://www.mundoarchivistico.com/?menu=articulos&id=382>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

MACHADO, D. P. Gerenciamento de projeto aplicado à transferência da documentação técnica. **Revista Técnica da Universidade Petrobras**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 29-46, jan. 2016. Disponível em: <[http://portalpetrobras.petrobras.com.br/conteudo/petr\\_banco\\_anexos/rh/RTUP\\_V1\\_N2\\_03\\_Perrotta\\_Gerenciamento.pdf](http://portalpetrobras.petrobras.com.br/conteudo/petr_banco_anexos/rh/RTUP_V1_N2_03_Perrotta_Gerenciamento.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2016.

OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. **A implantação de controle interno adequado às exigências da lei Sarbanes-Oxley em empresa brasileiras: um estudo de caso**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/38.pdf>> Acesso em: 01 abr. 2013.

PETROBRAS. **Gestão documental na Área Financeira**. Rio de Janeiro, 2011. Arquivo Word for Windows 97.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em**

**gerenciamento de projetos: (guia PMBOK)**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VIEIRA, S. B. **Técnicas de arquivo e controle de documentos**. Rio de Janeiro: Temas & Idéias, 2001.

**José Antonio Pereira do Nascimento**

Graduação (2000) em Biblioteconomia pela UNIRIO. Master (2001) in Etica ed Economia d'Impresa pela LUMSA, Roma. Graduação (2009) em direito pela UERJ. Pós-Graduação (2015) em Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos pela POLI/UFRJ. Mestrando (2016) em Gestão de Documentos e Arquivo pela UNIRIO. Petrobras. COMPARTILHADO/CSA/SID/DTL-GC - Rio de Janeiro, RJ - E-mail: zetorio@petrobras.com.br

Como referenciar este artigo:

NASCIMENTO, José Antonio Pereira do. Projeto de transferência de custódia de um grande volume de documentos financeiros em uma grande empresa: uma experiência de gestão documental da Petrobras. **Ver. Técnica da Universidade Petrobras**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 78-89, jan. 2017. ISSN: 2359-134X.