



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração
Coordenação-Geral de Gestão e Inovação



Planejamento Estratégico do
Arquivo Central
2008-2009

Brasília
2008



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
Secretaria-Executiva
Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração
Coordenação-Geral de Gestão e Inovação

Planejamento Estratégico do Arquivo Central

**Brasília
2008**

© Coordenação Geral de Gestão e Inovação

Secretaria-Executiva

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração

Coordenação-Geral de Gestão e Inovação

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco E

Sobreloja – Sala 191

CEP 70067-900 – Brasília - DF

Telefone: + (61) 3317-8411

Equipe de Trabalho:

Angela Maria Cavalcante Buarque

Bruno Crescenti de Paiva

Claudia Maria Lopes Valentim Taniguchi

César Augusto Carmo

Edsonmério Franco da Costa

Elise Silva do Nascimento

Emídio José Brito

Jacqueline Aparecida de Freitas Guimaraes

Jean Candido Torres Bomfi

Maira Murrieta Costa

Maria Leopoldina Mota

Patricia Dias Peixoto

Roberto Jose da Rocha Junior

Romero Nogueira Duarte

Ronal de Guedes

Silvio Carlos Pavani

Sonia Maria Ferreira dos Santos

Catálogo da Publicação feita pela Biblioteca do Ministério da Ciência e Tecnologia

B823p	Brasil. Ministério da Ciência e Tecnologia. Planejamento estratégico do Arquivo Central: 2008-2009. Brasília, 2008. 41p. ; col.
-------	--

*“Não se gerencia o que não se mede,
não se mede o que não se define,
não se define o que não se entende,
não há sucesso no que não se gerencia.”*

Deming

SUMÁRIO

Apresentação

O Ministério da Ciência e Tecnologia surge, com essa denominação e como órgão central do sistema federal de Ciência e Tecnologia, em 15 de março de 1985, pelo Decreto nº 91.146. No entanto, as atividades de Ciência e Tecnologia iniciam no Brasil com a Secretaria Especial de Informática (SEI), criada pelo decreto nº. 84.067, 8 de outubro de 1979, como órgão, estatal, complementar do Conselho de Segurança Nacional, com a finalidade de assessorar na formulação da Política Nacional de Informática (PNI) e coordenar sua execução, como órgão superior de orientação, planejamento, supervisão e fiscalização, tendo em vista, especialmente, o desenvolvimento científico e tecnológico no setor. A SEI fazia parte da estrutura da Presidência da República e desenvolveu importantes estratégias no processo histórico brasileiro. Em 1991 a SEI foi extinta, nessa época ela já estava integrada a estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia, criado em 1985.

Assim, a documentação de ciência e tecnologia no país foi recebida e produzida no período de 1979 a 1981 pela SEI e a partir de 1985 pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

Nessa trajetória, pouca atenção foi dada aos documentos de valor primário ou secundário. Tal situação resultou em um acúmulo de documentos produzidos e recebidos por aproximadamente vinte e quatro anos, que veio a ser trabalhado somente em 2004, ou seja dezenove anos depois da criação do Ministério.

Em 2004, uma equipe interdisciplinar composta por arquivistas, historiadores, administradores e geógrafos iniciou a organização dos documentos do Ministério que até então se encontravam depositados em local totalmente inadequado.

A organização dada ao acervo naquele momento foi apenas de agrupar os documentos de acordo com a sua *proveniência*, garantindo assim a preservação da ordem administrativa na organização dos documentos. Nesse contexto, surgiu a organização do acervo que predominou até o final de 2007. Qual seja, documentos organizados por Fundos que são formados de acordo com a sua proveniência. Assim, surge o mapa do Arquivo Central, dividido em SEXEC, SPOA/GAB, CGRL, CGTI, CGOF, CGGI, ASCON, GABIN, CONJUR, SCUP, SECIS, SEPED, ASSIM, SETEC, SEPIN, PADCT, PPG7, SEI, PASTAS FUNCIONAIS, RECURSOS HUMANOS e MEIO.

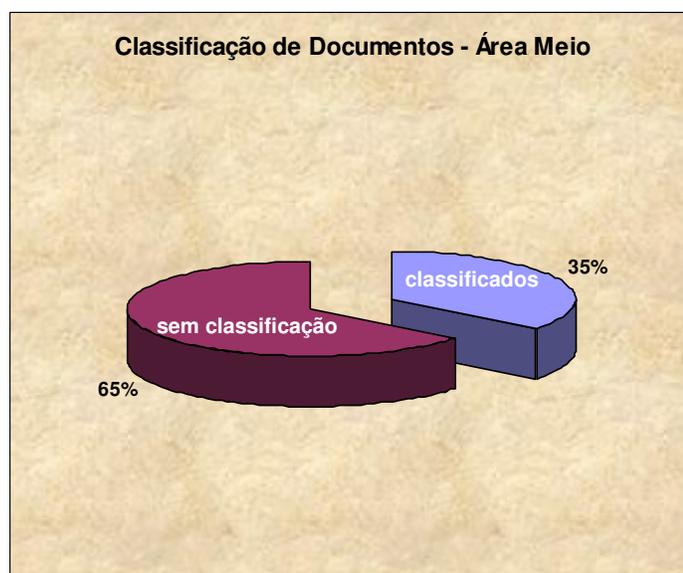
Esse sistema de organização foi de fundamental importância para iniciar a atividade de tratamento da massa documental acumulada durante os dezenove anos de produção e recebimento dos documentos resultantes das atividades do Ministério da Ciência e Tecnologia. Porém, esse sistema de organização, em função do volume de informações e da necessidade tempestiva de localizar a informação se mostra ineficiente para a gestão documental na atual Administração Pública.

O Setor de Arquivo apesar de demonstrar grande agilidade e eficiência ao organizar, de acordo com o princípio da proveniência, a massa documental acumulada, sofreu várias descontinuidade no processo de organização do acervo. Tal situação foi agravada pela rotatividade da chefia do arquivo, que em quatro anos teve quatro chefes diferentes.

A rotatividade na chefia imediata refletiu imediatamente na produtividade dos funcionários do arquivo, que em 2005 começaram a demonstrar insatisfação com a descontinuidade das atividades. Essas insatisfações não administradas resultaram em uma divisão não salutar da equipe em arquivistas *versus* técnicos de arquivo.

Como conseqüência da rotatividade da chefia imediata e a insatisfação dos funcionários do setor, o Arquivo viveu um período de ostracismo entre 2005 e 2007. Nesse período poucas atividades técnicas relevantes foram executadas. Por exemplo, não houve nenhuma lista de eliminação de documentos aprovada pelo CONARQ. Além disso, o código de classificação de documentos para Área Fim demorou um ano e meio para ser desenvolvido (2005 a outubro de 2006). A Tabela de Temporalidade da Área Fim apesar de ter começado a ser desenvolvida em abril de 2007, em dezembro do mesmo ano não foi concluída.

Além da falta desses instrumentos essenciais ao funcionamento do Arquivo Central, cabe acrescentar que de 2005 a 2007 apenas 35,43% do acervo da área meio foi classificado. Conforme demonstra o gráfico a seguir.

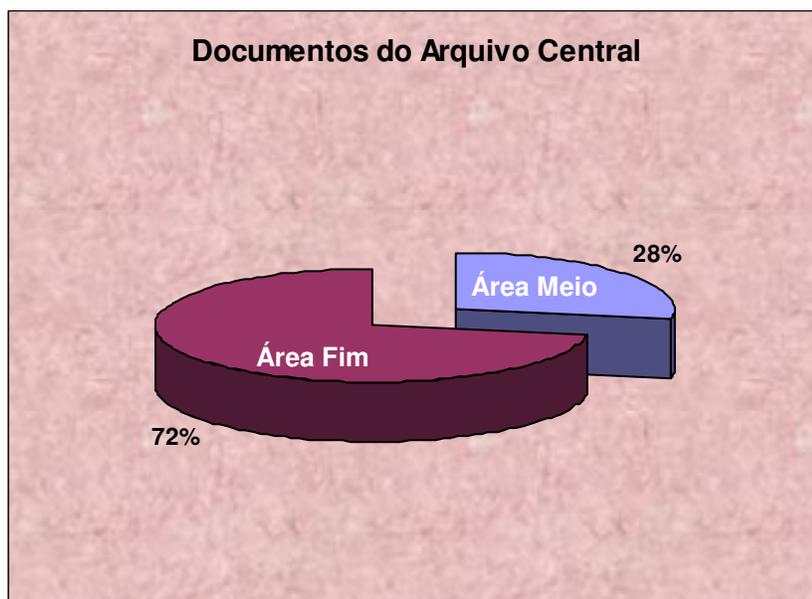


Ao observarmos os dados referente à área fim do acervo do Ministério a situação é mais alarmante. Apesar do código de classificação de documentos ter sido produzido ainda não foi submetido para aprovação do CONARQ. Ou seja, o MCT ainda não dispõe de um documento normativo¹ para classificar seus documentos da área fim. Além disso, o Código de Classificação da Área Fim ainda

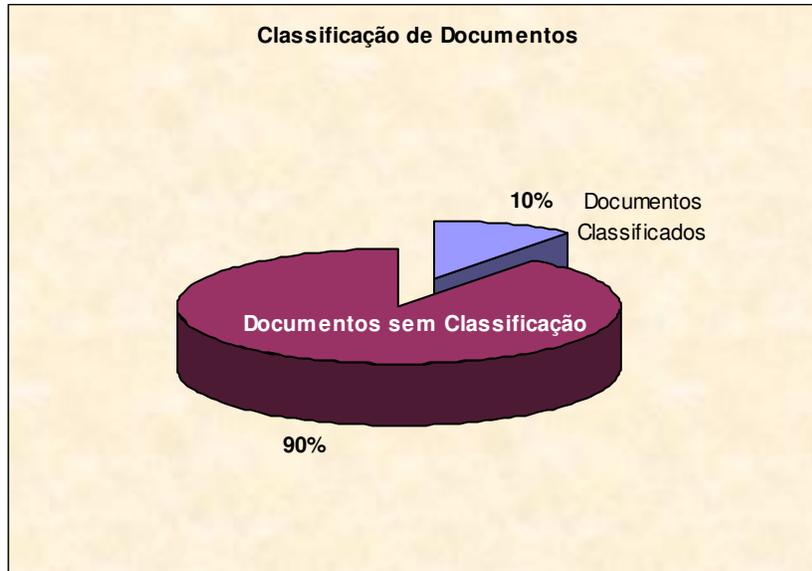
¹ Documento que tem poder de autorizar a Administração Pública a elaborar normas de efeitos gerais e abstratos que complementem e permitam a fiel execução das leis.

não tem temporalidade documental, portanto ainda não pode ser submetido para a apreciação do CONARQ. No que diz respeito à classificação de documentos da área fim, observa-se que apenas 1% do acervo está classificado, apesar do código de classificação ter sido concluído em outubro de 2006.

Em janeiro de 2008, os documentos do Arquivo Central do Ministério da Ciência e Tecnologia apresentaram aproximadamente a seguinte composição: 5.774 caixas box com documentos da área fim e 2.232 caixas box com documentos da área meio. Dessa forma conclui-se que 72% dos documentos pertencem à área fim e apenas 28% dos documentos pertence à área meio. Conforme demonstra o gráfico a seguir.



Em sua totalidade o Arquivo Central possui aproximadamente 8.006 caixas arquivos. Deste total de documentos apenas 10% do acervo total (área fim e área meio) se encontra classificado pelo método decimal. Conforme demonstra o gráfico a seguir.



A atuação situação de organização do Arquivo Central inviabiliza a prestação de serviços de informação com a qualidade desejada. Atualmente o Arquivo não possui Guia do Acervo, Inventário, Repertório e outros instrumentos promocionais que tem como objetivo divulgar para a comunidade de C&T e sociedade os documentos de valor histórico probatório, ou ainda, poderiam servir de estímulo ao uso dos documentos arquivísticos que ainda servem à administração.

Nesse contexto, a Coordenação Geral de Gestão e Inovação (CGGI) iniciou o trabalho de mapeamento de processos, a pesquisa de clima organizacional e o planejamento estratégico do Arquivo Central com o objetivo de estabelecer diretrizes de atuação para 2008 e 2009.

A construção do Planejamento Estratégico

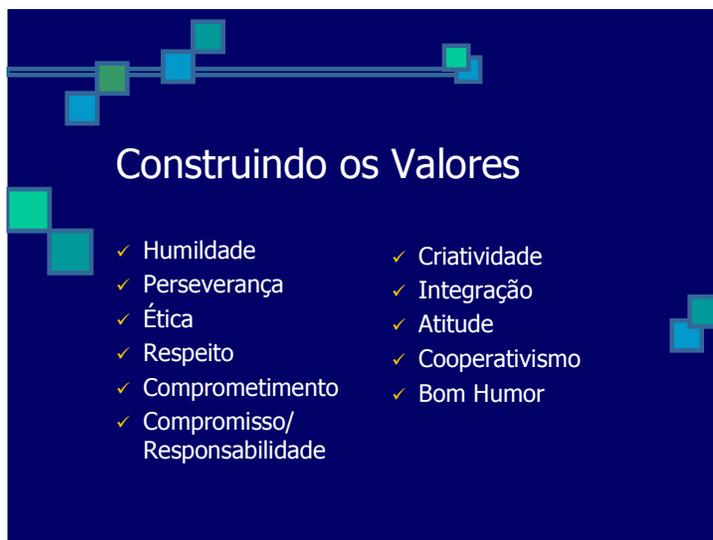
A preocupação a construção do Planejamento Estratégico entre diferentes servidores e parceiros do Arquivo Central do MCT surgiu a partir da necessidade de se definir diretrizes claras e objetivas para a atuação do Arquivo Central, sob uma ótica nova, segundo a qual ele deve se alinhar aos objetivos e missão da instituição na qual se insere, assim como da necessidade de se dar um novo rumo aos serviços por ele prestados ao Ministério e a Sociedade.

Diante do exposto, uma equipe interdisciplinar da CGGI promoveu nos dias 24, 25, 28 e 29 de janeiro 2008 uma oficina participativa, com a presença de 13 pessoas entre funcionários do arquivo, biblioteca, protocolo e coordenação-geral, para discutir, tanto no nível estratégico como tático, o desenvolvimento das ações a serem desenvolvidas pelo Arquivo Central, verificando, inclusive, a pertinência ou não da continuidade de determinadas atividades.

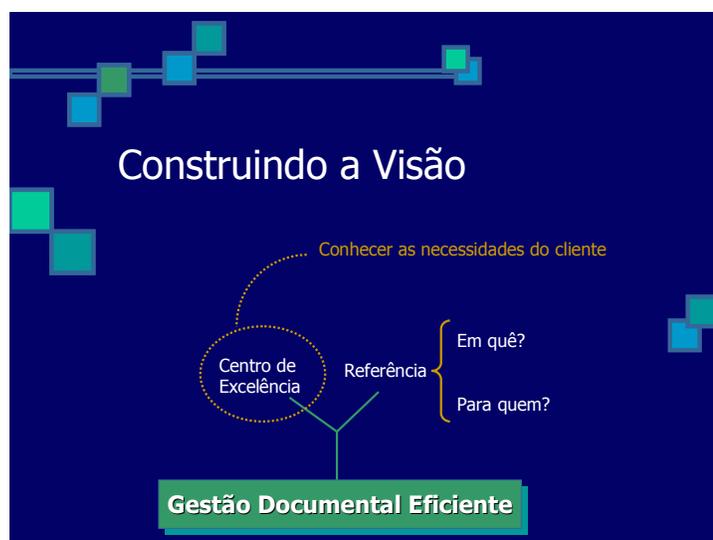
Como metodologia de condução e orientação do trabalho foi adotado o uso das metáforas de Morgan (1996), não apenas como artifício de linguagem, mas como um recurso de interpretação para se pensar a realidade das organizações. As metáforas permitem lidar com a complexidade da organização, analisando a mesma situação sob múltiplas perspectivas.

A abertura do planejamento estratégico foi feita com a leitura do texto ***A renovação da Águia*** (Anexo 1) , que teve como objetivo despertar os servidores sobre a necessidade de mudança. Logo após, Cláudia Valentim, representante da Biblioteca de Política de C&T participou a experiência da biblioteca em reorganizar o acervo, que então contava com dois sistemas de classificação. Relatou a importância do planejamento ao decidirem o nível de classificação, catalogação e indexação a serem adotados. Bem como, os vocabulários controlados no processo de indexação. Cláudia Valentim finalizou comentando sobre os prazos estipulados e a produtividade esperada de cada funcionário o que permitiu que o cronograma não apenas fosse respeitado, mas além disso fosse superado.

Após essa etapa, aos poucos, o grupo foi definindo os valores de trabalho do Arquivo Central. Conforme ilustra a figura a seguir.



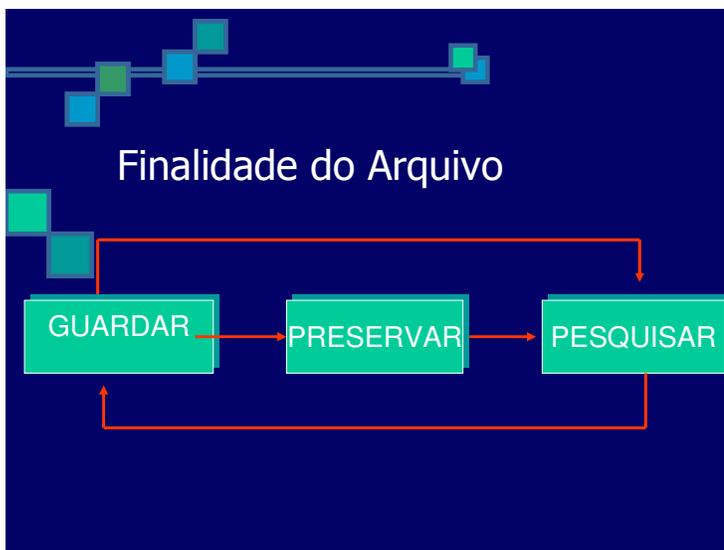
Após a construção dos valores o grupo iniciou a construção de sua visão de futuro. Nesse momento houve a necessidade de intervenção dos moderadores e para solucionar a questão foi utilizada a **Parábola dos Cegos e o Elefante**. (Anexo II). A figura a seguir representa o esforço do grupo em construir sua visão de futuro.



Ao final, o grupo decidiu que sua visão de futuro é exarada pela seguinte frase:

Fazer do Arquivo Central um modelo de referência em gestão da informação organizacional para o MCT, unidades de pesquisa, entidades vinculadas, órgãos colegiados, organizações sociais e sociedade.

A próxima etapa da atividade foi construir a missão. Mas, para isso foi necessário relembrar a finalidade do Arquivo e levar em consideração a Lei 8.159 de 8 de janeiro de 1991 que dispõe sobre a política nacional de arquivos e dá outras providências. Pois, só assim teríamos uma missão coesa e atemporal.



Ao final, o grupo decidiu que a missão do Arquivo Central é exarada pela seguinte frase:

Prestar serviços de gestão documental, preservando e conservando o acervo por meio de normas e técnicas arquivísticas para promover o acesso à informação aos clientes internos e externos do MCT.

Finalizado as construções acima expostas, a equipe do Arquivo Central iniciou a construção da **Matriz SWOT**.

A Matriz SWOT é elaborada para focar a síntese dos cenários, estudo de mercado e análise competitiva; sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Assim, consolidam-se todos os aspectos relevantes do Arquivo Central, tanto as situações macro-ambientais (relação com a sociedade, relação com o MCT, relação com a história de C&T no Brasil, sócio-culturais etc), quanto os fatores micro-ambientais (departamentos a serem atendidos, unidades de pesquisa, conquistar o usuário, canais de comunicação com o usuário, sistemas concorrentes ao GED etc.) que afetam diretamente a prestação de serviço do Arquivo Central.

Para estimular o brainstormig e a participação no Grupo na Construção da Matriz SWOT foi passado o vídeo – ***That's not my problem*** – distribuído pela American Média Incorporated e no Brasil pela SIAMAR² sob o título ***O problema não é meu.***



² www.siamar.com.br. Disponível em www.youtube.com/watch?v=ORr3uyzz_Z8

O vídeo reforçou o trabalho em equipe, que o planejamento estratégico para dar certo precisa ser construído em equipe. E que agora, é um momento de reconhecermos nossos pontos fracos, nossas ameaças, bem como os nossos pontos fortes e oportunidades. Utilizando a parábola da águia, para a equipe do Arquivo Central viver mais 30 anos esse é momento de enfrentar a dor da mudança. Como resultado, o grupo construiu a Matriz SWOT abaixo ilustrada.

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe qualificada. - Distinção das atividades de arquivo e protocolo - Bom relacionamento entre a equipe do Protocolo e do Arquivo.. - Transferência periódicas de documentos ao Arquivo Central. - Software de apoio as atividades de arquivo e protocolo. - Layout do Arquivo adequado. - Acervo do RH classificado. 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarmonia interna na equipe. - Falta de compartilhamento de informações entre funcionários. - Falta de manuais de rotinas e procedimentos operacionais. - Inexistência da TTD para Área Fim. - Inexistência de Instrumentos de Pesquisa . - Acervo sem classificação (aproximadamente 90%) - Falta de conhecimento sobre os documentos vitais do MCT. - Falta de Equipamentos. - Falta de conhecimento das necessidades do cliente. - Falta de indicadores de tempo de atendimento e qualidade de pesquisa.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio da Coordenadora Geral. - Planejamento Estratégico. - Reconhecimento do trabalho realizado no Arquivo Central pelas unidades do MCT. - Boletim da Rede de Arquivos do MCT. - Comunidade Virtual (CATIR) - Aquisição do Arquivo Deslizante. - Realizar cursos de capacitação pela ENAPE. - Utilizar infra-estrutura de videoconferência para prestar serviços as unidades do MCT. - Realizar Benchmarkin. - Desenvolver procedimentos para realizar Visita Técnica. 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Racha da Equipe - Divisão do Grupo (arquivistas x técnicos) - Ilhas de Informação no Arquivo (pessoas e bancos de dados) - Vazamento de água no acervo - Insetos no acervo - Falta de treinamento do usuário - Falta de política de conservação e preservação de documentos. - Mudança do local do Arquivo Central

Após a conclusão da Matriz SWOT a equipe foi separada em dois grupos para trabalhar com matriz de soluções para os indícios apreendidos pela análise SWOT.

Organização e condução dos trabalhos participativos

A condução e orientação dos trabalhos, assim como a facilitação das discussões em plenária, na apresentação dos resultados do evento, foram realizadas por Maíra Murrieta Costa e Silvio Carlos Pavani, membros da Coordenação Geral de Gestão e Inovação.

Memória do Trabalho de Grupo

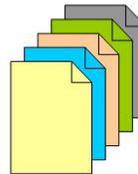
Objetivos da Oficina

Promover um fórum de discussão entre os participantes para debater e definir diretrizes para o Arquivo Central do MCT.

Promover a discussão de mecanismos apropriados para dar continuidade ao trabalho de organização de documentos sob a custódia do Arquivo Central.

O que se espera ao final do encontro?

Uma proposta minimamente viável de diretrizes a serem adotadas pelo Arquivo Central em 2008 e 2009.



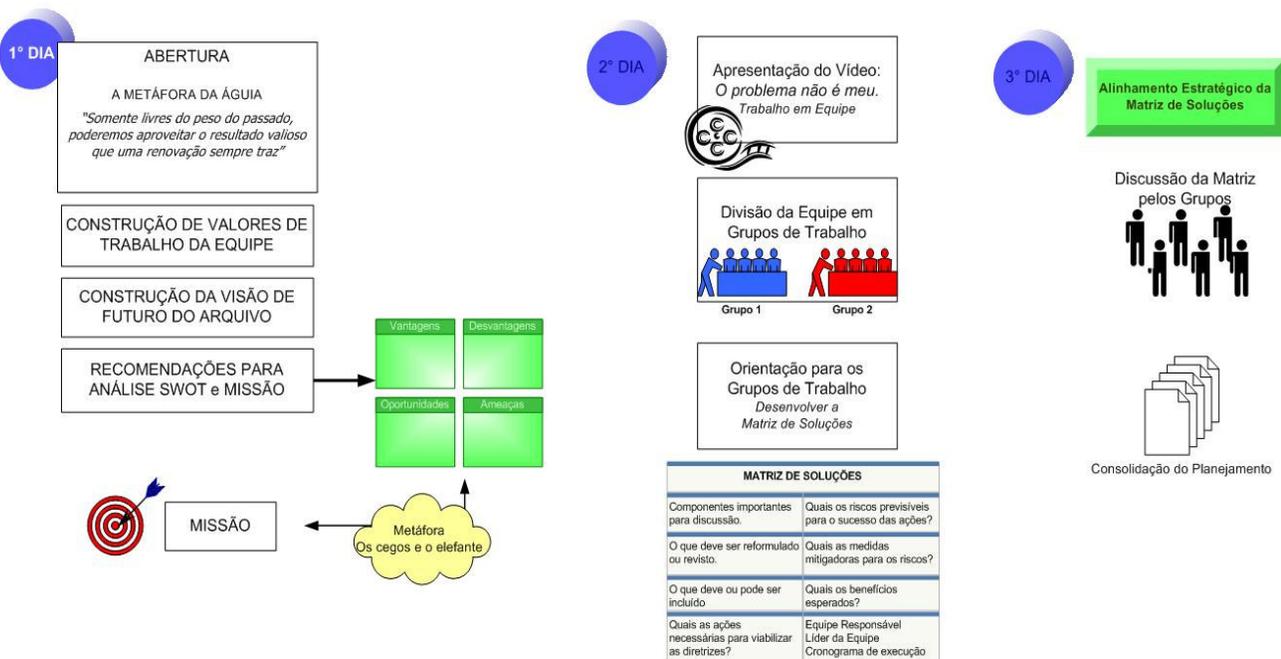
Temas Orientadores

Ações que devem ser iniciadas

Ações que devem revistas

Ações que devem ser descontinuadas

Programação da Oficina



Estratégias de Ação

A matriz de soluções trabalhadas pelos grupos apontou as atividades que devem ser continuadas e revistas. Os Grupos de trabalho definiram equipe, priorizaram as atividades e apresentaram o cronograma de execução das tarefas.

Classificação de Documentos

A estratégia de trabalho é dividir a equipe do Arquivo Central em dois grupos de trabalho. Cada grupo de trabalho ficará responsável por um volume específico de documentos da área meio. Finalizado o processo de classificação da área meio, serão formados novos grupos de trabalho que também ficarão responsáveis por classificar os documentos da área fim do acervo.

A metodologia de classificação de documentos e demais rotinas a serem executadas durante o processo de classificação deverão ser discutidas pelos grupos no período de 01 a 16 de março de 2008.

Área Meio

Grupo 1 – Roberto, Jacqueline e Edson

Líder do Grupo 1 – Roberto

Grupo 2 – Romero, Jean e Emídio

Líder do Grupo 2 – Romero

Número estimado de caixas a classificar – 1441

Cronograma: 17/03/08 a 13/06/08

Produtividade: 6 caixas classificadas por funcionário/dia

Área Fim

Grupo 1 – Patrícia, Romero, Emídio e Jacqueline

Líder do Grupo 1 – Patrícia

Grupo 2 – Roberto, Jean, Edson e Sônia

Líder do Grupo 2 – Jean

Número estimado de caixas a classificar – **2854**

Cronograma: 16/06/08 a 30/11/08

Produtividade: 6 caixas classificadas por funcionário/dia

Dúvida:
Faltam 2920 caixas

Eliminação de Documentos

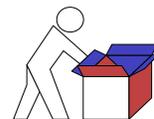
A eliminação de documentos de ser efetuada de acordo com a Resolução nº 7 do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ).

O Arquivo Central até dezembro de 2007, apesar de ter listagens de eliminação prontas, não conseguiu efetuar nenhuma eliminação. Ao consultarmos o CONARQ sobre a dificuldade de eliminarmos documentos, foi sugerido que a listagem seja dividida em duas listagens, uma com os documentos gerais e outra com os documentos fiscais. Assim, agilizaremos o processo de eliminação de alguns documentos e permitiremos uma análise mais acurada dos documentos fiscais.

No intuito de aprimorar o processo de gestão do Arquivo Central, durante o planejamento estratégico foi evidenciada a necessidade de controlar estatisticamente a eliminação de documentos com a finalidade de gerenciar a oscilação do volume do acervo. Com esse objetivo, sugere-se que seja preenchido o formulário abaixo de controle de eliminação de documentos.

 Ministério da Ciência e Tecnologia Secretaria-Executiva Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração Coordenação-Geral de Gestão e Inovação				
FUNDO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA				
Número da Listagem	Sub-Fundo/Setor	Datas-Limite	Volume Eliminado	Data da Eliminação

Eliminação de Documentos



Grupo – Sônia

Cronograma:

Eliminação de Documentos Pendente (em andamento) – 14/02/08 a 29/02/08

Eliminação de Documentos Área Meio (após classificação) – 18/06/08 a 15/07/08

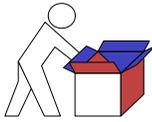
Transferência Periódica de Documentos

A transferência de documentos para o Arquivo Central é normatizada pela Portaria 100 de 31 de outubro de 2006, e caracteriza-se como uma transferência periódica, uma vez que possui intervalos determinados.

Durante o planejamento estratégico evidenciou-se a necessidade de elaboração de um calendário de transferência que atenda ambas as partes. Assim, deverá ser desenvolvida uma política de atendimento ao cliente durante o processo de transferência. Na política de atendimento ao cliente deve estar contemplada a solução de imprevistos, bem como a educação/sensibilização do usuário.

Com o objetivo de controlar o crescimento do acervo, bem como a necessidade de mudança de suporte documental com o objetivo de redução de espaço físico de armazenamento, ou ainda para fundamentar a necessidade de um novo espaço para o acervo, sugere-se que a cada transferência de documentos seja preenchido a planilha a seguir especificada. A cada ano deve-se gerar índice de crescimento do acervo por sub-fundo. Esse índice de crescimento do acervo deve ser comparado com o índice de utilização (consulta) do sub-fundo no Arquivo Central. Caso necessário, a temporalidade documental deve ser revista.

 Ministério da Ciência e Tecnologia Secretaria-Executiva Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração Coordenação-Geral de Gestão e Inovação				
TRANSFERÊNCIA DE DOCUMENTOS				
Sub-Fundo/ Setor	Datas- Limite	Volume Transferido	Data de Transferência	Data de Eliminação

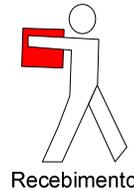


Transferência de Documentos Manual de Rotinas

Responsável – Roberto

Política de atendimento ao cliente
Solução de imprevistos
Prazo de resposta do arquivo
Sensibilização do cliente

Prazo: 01/02/08 a 31/03/08



Recebimento

Política de Conservação e Preservação do Acervo

Os livros e documentos sofrem alterações de agentes tais como microorganismos, insetos, roedores que se alimentam dos elementos nutritivos encontrados no suporte papel (amido, gelatina etc.). Além disso, umidade, temperatura e luminosidade inadequadas e alterações químicas das substâncias que entram na composição do papel também causam degeneração.

Diante do exposto, com o objetivo de preservar o acervo do Ministério da Ciência e Tecnologia, principalmente os documentos de valor permanente, é necessário desenvolver uma política de conservação e preservação no Acervo. No documento devem ser levados em consideração: a perspectiva de necessidade de restauração, educação do cliente, as diretrizes do arquivo, a solução de problemas emergenciais, a mudança de suporte para a preservação, bem como a legislação brasileira.

Conservação e Preservação do Acervo

- 1) Elaboração do manual de procedimento de limpeza (higienização)
- 2) Elaboração do manual de conservação de documentos

Equipe: Jacqueline e Romero
Responsável: Romero

Cronograma:

A atividade deverá iniciar no **1º semestre de 2009**
Ao final de 2008 a atividade deverá ter data de início em fim.



O objetivo do Boletim da Rede de Arquivo do MCT é manter os departamentos do MCT, bem como as unidades de pesquisa vinculadas ao SUB-SIGA/MCT sobre as atividades do Arquivo Central. Esse boletim deverá atuar como um instrumento de publicidade do Arquivo Central, relatando as conquistas do Arquivo, as dificuldades, mas acima de tudo estimulando a troca de experiência com os Arquivos Centrais das Unidades de Pesquisa.

Além disso, o Boletim da Rede de Arquivos do MCT tem como objetivo fazer *clipping* de matérias relevantes em arquivologia, história, preservação de documentos, tecnologia da informação e áreas afins. Também devem ser divulgados no boletim os eventos de interesse da comunidade, cursos de atualização, dicas de leitura etc.

O Boletim deverá ser produzido semestralmente, impresso e distribuído para todas as unidades de arquivo do SUB-SIGA/MCT. Além disso, o boletim deve ser salvo em formato .PDF e armazenado na Comunidade Virtual.

Sugere-se como arquitetura da informação para o Boletim os itens abaixo especificados:

- Carta ao Leitor
- Reportagem especial
- Clipping
- Fique por dentro
- Atualize-se
- Dica de leitura
- Notícias do SIGA/MCT
- Notícias do S
- SIGA/CONARQ
- Matéria sobre arquivologia
- Matéria sobre arquivologia ou áreas afins.

G
A
/

Boletim da Rede de Arquivo

- 1) Seleção de matérias, notícias, eventos, cursos
- 2) Sugestão de leitura
- 3) Diagramação do Boletim
- 4) Impressão e envio do Boletim

Equipe: Emídio, Bruno e Romero -
Responsável: Emídio

Cronograma:

- 1º Edição – 31 de maio de 2008
2º Edição – 30 de novembro de 2008



As comunidades virtuais de prática³ são cada vez mais aceitas e entendidas como um instrumento que auxilia a gestão do conhecimento organizacional, pois dilui as barreiras geográficas e reúne pessoas que possuem um interesse comum e estimula o aprendizado conjunto.

Essas comunidades exploram o potencial de interatividade oferecido pela Internet, logo oferece benefícios concretos para as organizações que as adotam e suportam. Entre esses benefícios encontram-se a redução de tempo em um processo decisório, redução de custos (exemplo: viagens), conquista e manutenção de clientes.

Apesar se serem um instrumento que auxilia e estimula a gestão do conhecimento, as organizações que adotam as comunidades práticas precisam investir na cultura de partilhar o conhecimento. Para tanto, é necessário investir na participação de seus membros, oferecer um conteúdo relevante e confiável no site, estimular a troca de informações on-line. Esses fatores em conjunto propiciam benefícios para quem participa da comunidade prática em questão.

Considerando as características das comunidades práticas, a Coordenação Geral de Gestão e Inovação pretende estimular o uso da ferramenta com o objetivo de inovar processos no Ministério da Ciência e Tecnologia. Para tanto, implementará como piloto a Comunidade Prática do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo do Ministério da Ciência e Tecnologia (SIGA/MCT).

³ Grupo de pessoas que partilha um interesse, digamos um problema que enfrentam regularmente no trabalho ou nas suas vidas, e que se juntam para desenvolver conhecimento de forma a criar uma prática em torno desse tópico. É diferente de uma equipa porque é definida por um tópico de interesse, não por uma tarefa que tem de realizar. É também diferente de uma rede informal porque tem um tópico, tem uma identidade. Há três elementos na definição de comunidades de prática. Um é o domínio: tem de haver um assunto sobre o qual a comunidade fala. O segundo é a própria comunidade: as pessoas têm de interagir e construir relações entre si em torno do domínio. O terceiro é a prática: tem de existir uma prática e não apenas um interesse que as pessoas partilham. Elas aprendem juntas como fazer 'coisas' pelas quais se interessam. (WENGER, Etienne)

Com o objetivo de melhorar o apoio prestado às unidades de pesquisa do MCT o Arquivo investiu em pesquisa sobre metodologia de trabalho em rede e concluiu que diante das barreiras geográficas, dificuldades orçamentárias e a necessidade de apoio emergente às unidades de pesquisa a melhor alternativa para trabalhar em rede e incentivar a gestão do conhecimento organizacional seria por meio das Comunidades Virtuais Práticas.

Para implementar a Comunidade Prática do SIGA/MCT, a CGGI entrou em contato com o Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e da Informação Estratégica (CT-GCIE), membro efetivo do Comitê Executivo do Governo Eletrônico para viabilizar a criação da Comunidade Prática do SIGA/MCT.

O Comitê disponibilizou para a CGGI, sem ônus para o MCT, um ambiente no **Portal das Comunidades Virtuais do Setor Público**, que cria comunidades virtuais de compartilhamento e criação de conhecimento entre seus servidores. Assim, a Comunidade Prática do SIGA/MCT está disponível no endereço - <http://catir.softwarepublico.gov.br/ct-gcie/> .

A Comunidade Prática do SIGA/MCT veio como um instrumento capaz de contribuir para alcançar a missão do SIGA/MCT. Por meio da Comunidade Prática pretende-se Criar uma estrutura gerencial para promover a integração e interação das unidades de arquivo do MCT e suas entidades vinculadas, com a finalidade de garantir a normalização dos procedimentos arquivísticos, a integração dos sistemas de informação, bem como promover a troca de idéias inovadoras e de experiências bem sucedidas no âmbito da Administração Pública Federal Direta.

A gestão da Comunidade Prática é responsabilidade do Presidente do SIGA/MCT, que por sua vez é o chefe o setor de Arquivo do MCT, tendo como suplente o Chefe do Setor de Protocolo do MCT.



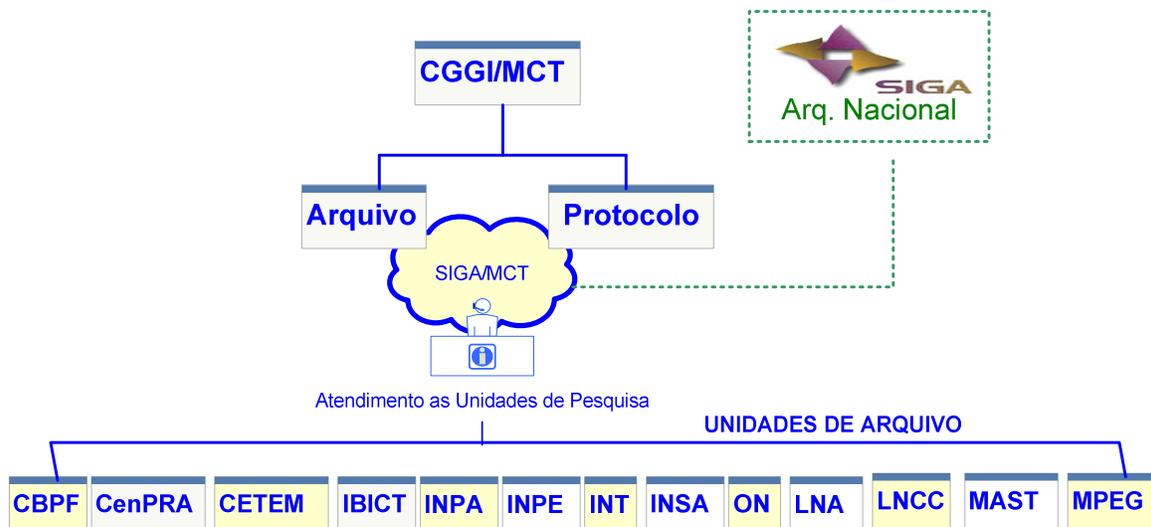
A equipe que trabalhará na comunidade prática do SIGA/MCT deve estar atenta aos comunicados do SIGA/Arquivo Nacional, as resoluções do Conselho Nacional de Arquivos, as novas práticas em gestão de documentos, aos eventos e cursos inerentes a gestão documental. Essas informações devem ser sempre cadastradas no portlet⁴ de Notícias, ou no Calendário.

Além disso, a equipe do SIGA/MCT deve incluir arquivos que auxiliem o processo de organização de arquivos, como, por exemplo, legislação arquivística brasileira, roteiro para a mensuração de documentos textuais, tabela de conversão, glossário de terminologia arquivística, plano de classificação da área fim do MCT dentre outros. É importante que essa equipe estimule a submissão de documentos pelas entidades, por exemplo, se o INPE tem seu plano de classificação e tabela de temporalidade aprovados pelo CONARq, o instituto deve compartilhar esses documentos na Comunidade Prática.

A troca de experiências deve ser estimulada constantemente na Comunidade Prática, portanto cabe ao Presidente do SIGA/MCT postar toda semana uma mensagem sobre as atividades do SIGA/MCT, os avanços em gestão da informação alcançados no Ministério, bem como questionar como estão as atividades de gestão documental nas unidades. De posse desses dados, ao fim de cada ano, a unidade de Arquivo terá um diagnóstico do acervo arquivístico de C&T, logo poderá acompanhar a evolução na prestação de serviços e produtos de informação e viabilizará a implantação de métricas e avaliação da qualidade dos serviços arquivísticos.

⁴ O **Portlet** é um componente visual independente que pode ser utilizado para disponibilizar informações dentro de uma página [Web](#). Um Portlet pode ser utilizado em qualquer [portal](#), promovendo-se assim a reutilização.

Organograma da Comunidade Prática



Moderadores da Comunidade Virtual



Inclusão de notícias, eventos, artigos etc.
Moderador dos Grupos de Discussão
Administração da FAQ
Administração de Usuários
Prazo: **11/02/2008 a 15/03/2008**

Responsável:
Roberto Rocha Júnior

Informações institucionais sobre o SIGA/MCT
Correio Massivo para membros do SIGA/MCT
Prazo para início das inscrições das U.P. – **15/03/2008**

Responsável:
Sônia

Desenvolvimento de Manuais

Os manuais são uma tentativa de tornar o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Uma empresa organizada, possui processos com manuais de orientação com regras, normas e procedimentos claros que auxiliam a execução das tarefas por um novo membro na equipe, bem como em uma eventualidade. O uso dos manuais padroniza o processo produtivo.

Dentre os benefícios da utilização de manuais tem-se:

- Garantir que os processos deverão seguir padrões (que devem ser contestados de forma a permitir sua evolução natural) com expectativas de segurança e qualidade bem definidas e a natural redução de erros.
- Garantir que todos os processos estão cumprindo normas e requisitos legais, quando for o caso, bem como, preservar a Empresa de qualquer surpresa neste sentido.
- Criar condições de acompanhamento e avaliação quanto a credibilidade e qualidade dos processos ali descritos.
- Permitir que se forme um substituto em qualquer eventualidade, onde o princípio de duplicação de qualidade e eficiência estejam assegurados.
- Tornar transparente a administração e solução dos possíveis problemas existentes nos processos, com a orientação da solução podendo ser feita, em um primeiro estágio, por elementos que não dominam cultura específica do processo.

Desenvolvimento de Manuais de Rotinas

O grupo de trabalho identificou como mais relevantes a confecção seguintes manuais:

Manual de Empréstimo

Equipe: Roberto, Romero, Emídio, Edson e Cláudia

Responsável: Roberto

Início da Atividade: 01/02/2008

Fim da Atividade: 31/03/2008

Manual de Classificação

Equipe: Jean, Jacqueline, Roberto e Cláudia

Responsável: Jean

Início da Atividade: 31/01/2008

Fim da Atividade: 15/02/2008

Manual de Eliminação

Equipe: Edson, Patrícia, Jacqueline

Responsável: Edson

Início da Atividade: 31/01/2008

Fim da Atividade: 15/02/2008



A concepção, planejamento e implementação de serviços e produtos de informação, em qualquer área do conhecimento, demandam inúmeros estudos de modo a garantir e verificar a adequação do produto final às necessidades dos usuários. Assim, o estudo de usuários é uma ferramenta de suporte para planejamento de serviços de informação, bem como para a avaliação dos serviços prestados pelo Arquivo Central do Ministério da Ciência e Tecnologia.

O estudo de usuários do Arquivo Central terá como objetivo:

- Conhecer o ambiente organizacional e cultural de onde vivem e/ou atuam os usuários;
- Conhecer o que os usuários sabem ou pensam sobre o Arquivo Central,
- Identificar as carências existentes no Arquivo Central.

São exemplos de pergunta para o estudo de usuários

1. Qual o seu propósito na utilização do Arquivo Central?
2. Quais os meios que você utiliza para recuperar informações no MCT?
3. Que tipo de material você procura pesquisar no Arquivo Central?
4. Você gostaria de ter acesso as informações por meio de:
() Dowload () Empréstimo
5. Qual a freqüência utilizada na busca de informações no Arquivo Central?
() uma vez por semana () duas ou três vezes por semana
() menos de uma vez por mês () todos os dias () quase todos os dias
6. Qual o tempo que você considera tolerável para a obtenção de um documento?
() menos de 3 dias () entre 4 a 7 dias

Estudo de Usuários

Objetivo de conhecer o que os usuários sabem ou pesam do Arquivo Central

Equipe: Sônia, Jean, Roberto, Cláudia e Edson
Responsável: Sônia

Cronograma:
1º Semestre de 2009.

A atividade deve iniciar no 1º semestre de 2009.
Mas como todas as outras, deve ter prazo para finalizar.



É cada vez mais necessário que o Arquivista e/ou Gestor de Unidades de Arquivo adote uma linguagem que facilite o contato com seus superiores, eliminando o uso de termos técnicos de arquivologia, biblioteconomia, tecnologia da informação e áreas afins. Na sociedade em que vivemos não adianta expor ao gerente que a equipe do arquivo precisa de mais um funcionário. É necessário argumentar com fundamento estatístico, assim surgem os formulários estatísticos, que devem antes de mais nada: apoiar o processo decisório, situar o administrador na sua ambiência, avaliar a situação história do arquivo, avaliar e acompanhar as atividades de rotina, prospectar cenários, prever mudanças etc.

São exemplos de medida do acervo arquivístico:

- Por tipo de suporte documental
- Por tipo de espécie documental
- Por idioma
- Por ano de produção
- Por assunto
- Valor do documento (primário x secundário)

Abaixo segue um exemplo de formulário para mensurar o crescimento do acervo.

 Ministério da Ciência e Tecnologia Secretaria-Executiva Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração Coordenação-Geral de Gestão e Inovação		
CRESCIMENTO DO ACERVO – ARQUIVO CENTRAL		
SUBFUNDO: _____		
Classe	Volume Transferido	Data de Entrada no Arquivo Central
000		
100		
200		
300		
400		
500		
600		
700		
800		
900		
Total		

Formulários Estatísticos

Procedimento para mensurar tempo de atendimento, fontes de pesquisa, qualidade do atendimento, índice de produtividade, índices de crescimento do arquivo etc.

Desenvolvimento de Formulário de Estatística de Atendimento

Equipe: Edson, Emídio, Roberto e Romero.

Responsável: Edson

Cronograma:

Início da Atividade: 11/02/2008

Fim da Atividade: 15/02/2008.



Observação: Outros formulários estatísticos devem ser produzidos. Cabe a gestora da equipe identificá-los e construir o modelo junto com a equipe.

Desenvolvimento de Instrumentos de Pesquisa

“Os instrumentos de pesquisa são as ferramentas utilizadas para descrever um arquivo, ou parte dele, tendo a função de orientar a consulta e de determinar com exatidão quais e onde estão os documentos. Esses instrumentos se referem ao acesso e ao controle do acervo, **geralmente permanente**, que possuem pelo menos uma identificação ou organização mínima, mas a sua função principal é disponibilizar os documentos para consulta”⁵.

Diante do exposto, para o Arquivo Central do MCT os instrumentos de pesquisa servirão para facilitar o acesso aos documentos do acervo.

São instrumentos de pesquisa arquivística:

- Guia
- Inventário
- Catálogo
- Repertório
- Índice (onomástico, geográfico ou ideográfico)
- Lista cronológica
- Tabela de equivalência

⁵ LOPES, André Porto Alcântara. **Como descrever documentos de arquivo**: elaboração de instrumentos de pesquisa. São Paulo: Arquivo do Estado de, Imprensa Oficial do Estado, 2002. 64p. (Como Fazer, 3)

Há que se considerar a promoção do Arquivo para a instituição ao qual está subordinado. Nesse contexto, merece destaque, o conceito de Marketing da Informação apresentado por Amaral.

*Marketing da informação é o processo gerencial de todo tipo de informação (tecnológica, científica, comunitária, utilitária, **arquivística**, organizacional, ou para negócios) em uma organização, um sistema, um produto ou um serviço sob a ótica de marketing, para alcançar a satisfação dos diversos públicos da organização, sistema, produto, ou serviço, quando são utilizadas técnicas na realização e valorização das trocas de valores, beneficiando todos os elementos, que interagem na troca, para garantir a sobrevivência da organização, sistema, produto ou serviço no seu mercado de negócio.*⁶

Evoluindo nesse conceito nos deparamos com o conceito de promoção - um dos elementos do composto de marketing, composto mercadológico, marketing mix, ou composto promocional.



Portanto, a promoção abrange todas as atividades que divulgam a organização, sua oferta de produtos e serviços, prestando ao mercado as informações necessárias sobre sua **existência** e sobre os **benefícios que podem ser esperados do uso desses produtos e serviços**, sugerindo ao mercado este uso.

⁶ AMARAL, Sueli Angélica de. Portal do Grupo de Pesquisa em Marketing da Informação. Disponível em < <http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm>>

Nesse contexto, cabe ao Arquivo Central extrapolar a elaboração de instrumento de pesquisa de arquivo, desenvolver uma política de marketing institucional com fundamento nas atividades e instrumentos promocionais propostos por Amaral.

As atividades promocionais relacionadas por Amaral e que devem ser utilizadas no Arquivo Central são:

- Relações Públicas
- Venda Pessoal
- Propaganda
- Promoção de Vendas
- Merchandising
- Propaganda
- Incentivos

Dentre os instrumentos promocionais citados por Amaral, merecem destaque:

- Folder,
- Marcador de livro
- Botom
- Caneta
- Calendários
- Agendas
- Adesivos

Instrumentos de Pesquisa

Procedimento de divulgação/marketing do acervo arquivístico do MCT.

Folder/Guia

Equipe: Bruno, Emídio, Jean, Romero e Edson

Responsável: Bruno

Cronograma: 2º Semestre de 2009

Inventário

Objetivo:destrinchar as séries documentais

Equipe: Patrícia, Roberto e Bruno

Responsável: Patrícia

Cronograma: 2º Semestre de 2009

Repertório

O primeiro repertório a ser produzido é o da SEI

Equipe: Jacqueline, Romero e Roberto

Responsável:Jacqueline

Cronograma: 2º Semestre de 2009



Não esquecerem de desenvolver instrumentos promocionais

Em sua definição, **Benchmarking** - apresenta-se como a estratégia adotada por uma empresa que parte para o encontro de soluções junto às pesquisas de pontos negativos e positivos dos concorrentes, observando e analisando as formas de comunicação, para adequação (customização) ou readaptação.

Em nosso contexto, o Arquivo Central do MCT iria de encontro a soluções junto ao outros Arquivos Centrais, encontrado nesse estudo tanto aspectos positivos como negativos. Cabe a equipe do Arquivo Central analisar o estudo, customizá-lo ou readaptá-lo a realidade do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Vale acrescentar que da mesma forma que o Arquivo Central do MCT procura realizar Benchmarking com outros Arquivos Centrais, outras unidades de Arquivo vão querer fazer Benchmarking com o Arquivo do MCT. O Benchmarking é uma via de mão dupla. E, a medida que o Arquivo Central do MCT vêm sendo procurado infere-se que há um reconhecimento da sociedade arquivística para com o trabalho feito. Tal situação permite que o Arquivo Central não só alcance, mas extrapole a sua visão de futuro.

Diante do exposto, é imprescindível criar um roteiro de como receber equipes externas no Arquivo Central do MCT (o material que deve ser divulgado, doado, os setores a serem visitados, as dificuldades enfrentadas etc.). Da mesma forma é imprescindível criar um roteiro de visita da equipe do MCT aos Arquivos Centrais (externos a nossa organização) permitindo dessa forma um olhar acurado, uma avaliação coesa, independente do técnico que esteja realizando a visita.

Benchmarking

Padronizar o recebimento de visitas técnicas ao Arquivo Central do MCT.
Padronizar a execução de visitas técnicas realizadas pela equipe do Arquivo Central do MCT.

Equipe: Bruno, Roberto, Jacqueline e Edson
Responsável: Bruno
Cronograma: 2º Semestre de 2009



Um plano de contingências nada mais é do que uma Documentação que define, passo a passo, ações que devem ser implementadas para que determinado processo - ou mesmo a empresa como um todo - volte a operar em menor tempo possível, após a ocorrência de um incidente de segurança que tenha comprometido, total ou parcialmente, sua condição de operação.

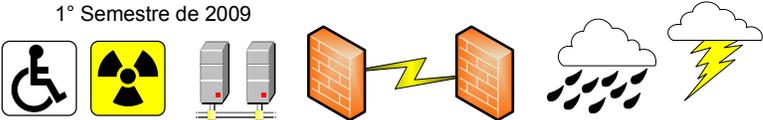
No Arquivo Central do MCT, o Plano de Contingências dentre outros, deve abordar: o atendimento ao usuário em situações emergenciais (por exemplo, falta de luz, inoperância do sistema), deve abordar *back-up* de dados, medidas a serem executadas em caso de incêndio, alagamento, recuperação de documentos, restauração de documentos danificados dentre outros.

O Plano de Contingência do Arquivo Central deve ser feito em conjunto com as áreas responsáveis pela segurança do Ministério da Ciência e Tecnologia, a fim de dar credibilidade aos documentos. Além disso, o plano deve estar por escrito, ser testado periodicamente, atualizado sempre que necessário, formalmente aprovado pela Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração

Plano de Contingências

Plano de ações para que o Arquivo Central do MCT volte a operar em menor tempo possível, após a ocorrência de um incidente de segurança que tenha comprometido, total ou parcialmente, sua condição de operação.

Equipe: Jean, Romero, Edson e Sônia
Líder: Romero
1º Semestre de 2009



SÍNTESE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Política de Gestão Pública – Agenda da Eficiência

MISSÃO:

Prestar serviços de gestão documental, preservando e conservando o acervo por meio de normas e técnicas arquivísticas para promover o acesso à informação aos clientes internos e externos do MCT.

VISÃO:

Fazer do Arquivo Central um modelo de referência em gestão da informação organizacional para o MCT, unidades de pesquisa, entidades vinculadas, órgãos colegiados, organizações sociais e sociedade.

VALORES:

Ética, respeito e humildade pelo próximo.
Compromisso e comprometimento com a qualidade do trabalho.
Criatividade e perseverança no exercício das atividades.
Atitudes sustentáveis

Pontos Fortes

- Equipe qualificada.
- Distinção das atividades de arquivo e protocolo
- Bom relacionamento entre a equipe do Protocolo e do Arquivo.
- Transferência periódicas de documentos ao Arquivo Central.
- Software de apoio as atividades de arquivo e protocolo.
- Layout do Arquivo adequado.
- Acervo do RH classificado.

Pontos Fracos

- Desarmonia interna na equipe.
- Falta de compartilhamento de informações entre funcionários.
- Falta de manuais de rotinas e procedimentos operacionais.
- Inexistência da TTD para Área Fim.
- Inexistência de Instrumentos de Pesquisa .
- Acervo sem classificação (aproximadamente 90%)
- Falta de conhecimento sobre os documentos vitais do MCT.
- Falta de Equipamentos.
- Falta de conhecimento das necessidades do cliente.
- Falta de indicadores de tempo de atendimento e qualidade de pesquisa.

Oportunidades

- Apoio da Coordenadora Geral.
- Planejamento Estratégico.
- Reconhecimento do trabalho realizado no Arquivo Central pelas unidades do MCT.
- Boletim da Rede de Arquivos do MCT.
- Comunidade Virtual (CATIR)
- Aquisição do Arquivo Deslizante.
- Realizar cursos de capacitação pela ENAPE.
- Utilizar infra-estrutura de videoconferência para prestar serviços as unidades do MCT.
- Realizar Benchmarkin.
- Desenvolver procedimentos para realizar Visita Técnica.

Ameaças

- Racha da Equipe
- Divisão do Grupo (arquivistas x técnicos)
- Ilhas de Informação no Arquivo(pessoas e bancos de dados)
- Vazamento de água no acervo
- Insetos no acervo
- Falta de treinamento do usuário
- Falta de política de conservação e preservação de documentos.
- Mudança do local do Arquivo Central

ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Ações a serem iniciadas

Ações a serem revisadas

Ações a serem descontinuadas

AÇÕES A SEREM INICIADAS

Desenvolver Manual de Rotinas

Objetivo: Tornar explícito o conhecimento organizacional.

- Manual de empréstimo
- Manual de classificação
- Manual de eliminação

Desenvolver um Estudo de Usuários

Objetivo: de conhecer as necessidades e expectativas do usuário quanto ao Arquivo Central.

Desenvolver Formulários de Atendimento e Estatísticas

Objetivo: mensurar tempo de atendimento, fontes de pesquisa, qualidade do atendimento, índices de produtividade, horários de pico.

- Solicitação de Pesquisa
- Realização de Pesquisa
- Empréstimo de Documento
- Renovação de Documento
- Devolução de Documento

Desenvolver Instrumentos de Pesquisa

Objetivo: divulgar e incentivar o uso do acervo arquivístico.

- Folder/Guia
- Inventário (destrinchar as séries documentais)
- Repertório (principalmente para a SEI)

Desenvolver procedimento de Visita Técnica

Objetivo: Padronizar as visitas realizadas por funcionários do MCT, bem como padronizar as visitas Realizadas por outras instituições ao Arquivo Central do MCT.

AÇÕES A SEREM DESCONTINUADAS

Ilhas de Informação

Pessoas e sistemas

Racha na Equipe

Arquivistas X Técnicos de Arquivo

AÇÕES A SEREM REVISTAS

Classificação de Documentos da Área Meio

Objetivo: Organizar o acervo de acordo com a técnica arquivística e recomendações do CONARQ.

Equipe: Roberto, Jacqueline e Edson

Líder da Equipe: Roberto

Início da Atividade: 17/03/2008

Fim da Atividade: 13/06/2008

Classificação de Documentos da Área Fim

Objetivo: Organizar o acervo de acordo com a técnica arquivística e recomendações do CONARQ.

Equipe: Romero, Jean, Emídio e Patrícia

Líder da Equipe: Romero

Início da Atividade: 16/06/2008

Fim da Atividade: 30/11/2008

Elaboração da TTD da Área Fim

Objetivo: Viabilizar a eliminação de documentos

Equipe: Bruno, Romero e Patrícia

Líder da Equipe: Bruno

Início da Atividade: 01/12/2008

Fim da Atividade: 15/04/2008

Boletim da Rede de Arquivos do MCT

Objetivo: Seleção de matérias, notícias, eventos, cursos, sugestão de leitura.

Diagramação do Boletim

Impressão e envio do Boletim

Equipe: Emídio, Bruno e Romero

Líder da Equipe: Emídio

1º Edição – 31/05/2008

2º Edição – 30 de novembro de 2008

Periodicidade: Semestral

Comunidade Virtual – SIGA/MCT

Objetivo: Inclusão de notícias, eventos, artigos, moderar grupos de discussão etc.

Equipe: Roberto e Sônia

Líder da Equipe de Administração da Comunidade: Roberto

Líder da Equipe sobre Informações Institucionais da Comunidade: Sônia

Prazo: 11/02/2008 a 15/03/2008

Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento do Arquivo Central do MCT deve contemplar o seu envolvimento com as atividades do MCT e com a Sociedade.

Com relação à interação do Arquivo Central com a sociedade recomenda-se

1. A participação na organização de congressos e seminários em ciência da informação. Exemplo: Encontro de Arquivos, Bibliotecas e Museus da Administração Pública Federal.
2. Ser membro efetivo das Reuniões do CONARQ.

Com relação à interação do Arquivo Central com o Ministério recomenda-se

1. Elaborar um estudo diagnóstico da situação dos Arquivos de C&T,
2. Desenvolver um programa de ambientação de novos funcionários do MCT as rotinas de Arquivo e Protocolo,
3. Promover treinamentos de utilização do Próton
4. Promover treinamento de como organizar arquivos

Nesse espaço, foram expostas apenas algumas idéias de atividades que o Arquivo Central do MCT pode vir a desenvolver depois de realizar com primazia as ações projetadas para 2008 e 2009. Outras idéias surgirão nesse período. É importante que a pessoa responsável por gerir o arquivo identifique em que vai inovar, se vai seguir correntes de qualidade total, responsabilidade social etc. Para focar as atividades de crescimento do Arquivo Central de forma consistente.

Anexo 1

A renovação da águia

(O VÔO DA ÁGUIA - Na decisão de uma ave, um ensinamento para nós)

A águia, a ave que possui a maior longevidade da espécie, chega a viver a 70 anos. Mas, para chegar a essa idade, aos 40 anos ela tem que tomar uma séria decisão.

*Aos 40 anos, está com as unhas compridas e flexíveis, não consegue mais agarrar as suas presas das quais se alimenta. O bico alongado e pontiagudo se curva, apontando contra o peito. As asas estão envelhecidas e pesadas em função da grossura das penas, e voar já é tão difícil! Então, a águia só tem duas alternativas: morrer... **ou** ...enfrentar um dolorido processo de renovação que irá durar 150 dias.*

Esse processo consiste em voar para o alto de uma montanha e se recolher em um ninho próximo a um paredão onde ela não necessita voar. Então, após encontrar esse lugar, a águia começa a bater com o bico em uma parede até conseguir arrancá-lo, sem contar à dor que terá que suportar.

Após arrancá-lo, espera nascer um novo bico, com o qual vai depois arrancar suas velhas unhas. Quando as novas unhas começam a nascer, ela passa a arrancar as velhas penas. E só após cinco meses sai para o famoso vôo de renovação e para viver então, mais 30 anos.

Em nossa vida, muitas vezes temos de nos resguardar por algum tempo e começar um processo de renovação. Para que continuemos a voar um vôo de vitória, devemos nos desprender de lembranças, costumes, e outras tradições que nos causam dor.

Somente livres do peso do passado, poderemos aproveitar o resultado valioso que uma renovação sempre traz.

Pense nisso!
Autor Desconhecido

Anexo 2

Os Cegos e o Elefante

Certo dia, um príncipe indiano mandou chamar um grupo de cegos de nascença e os reuniu no pátio do palácio. Ao mesmo tempo, mandou trazer um elefante e o colocou diante do grupo.

Em seguida, conduzindo-os pela mão, foi levando os cegos até o elefante para que o apalpassem. Um apalpava a barriga, outro a cauda, outro a orelha, outro a tromba, outro uma das pernas. Quando todos os cegos tinham apalpado o paquiderme, o príncipe ordenou que cada um explicasse aos outros como era o elefante, então.

O que tinha apalpado a barriga, disse que o elefante era como uma enorme panela.

O que tinha apalpado a cauda até os pelos da extremidade discordou e disse que o elefante se parecia mais com uma vassoura.

"Nada disso", interrompeu o que tinha apalpado a orelha. "Se alguma coisa se parece é com um grande leque aberto".

O que apalpara a tromba deu uma risada e interferiu:

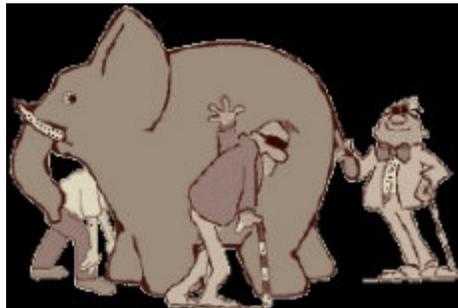
"Vocês estão por fora. O elefante tem a forma, as ondulações e a flexibilidade de uma mangueira de água..."

"Essa não", replicou o que apalpara a perna, "ele é redondo como uma grande mangueira, mas não tem nada de ondulações nem de flexibilidade, é rígido como um poste..."

Os cegos se envolveram numa discussão sem fim, cada um querendo provar que os outros estavam errados, e que o certo era o que ele dizia. Evidentemente cada um se apoiava na sua própria experiência e não conseguia entender como os demais podiam afirmar o que afirmavam.

O príncipe deixou-os falar para ver se chegavam a um acordo, mas quando percebeu que eram incapazes de aceitar que os outros podiam ter tido outras experiências, ordenou que se calassem.

"O elefante é tudo isso que vocês falaram.", explicou. "Tudo isso que cada um de vocês percebeu é só uma parte do elefante. Não devem negar o que os outros perceberam. Deveriam juntar as experiências de todos e tentar imaginar como a parte que cada um apalpou se une com as outras para formar esse todo que é o elefante."



Anexo 3

1. O QUE É ASSERTIVIDADE⁷

É falar e agir com sinceridade, sem inibição, temor ou agressividade. É ser claro e afirmativo, sem deixar dúvidas sobre o que pensamos e sentimos, porém, sem agredir ou provocar incômodo demasiado na outra pessoa. Assim, assertividade é a arte de defender nosso espaço vital, nosso “mundinho particular”, sem recuar e sem agredir.

Nem sempre é fácil nos expressarmos dessa forma porque, desde pequenos, nos ensinaram que a passividade, a omissão e até mesmo a submissão, em alguns casos, seriam nossas aliadas para viver em paz e longe dos conflitos. Essa cultura é o maior obstáculo para que adotemos atitudes assertivas no nosso dia-a-dia. A assertividade é tida como a mais eficaz forma de defesa do nosso espaço vital.

2. “NÃO”: A PALAVRA MAIS PERIGOSA

O “não” representa a quebra de uma expectativa. Ninguém gosta de ouvir um “não”, porque “não” é rejeição, e ninguém gosta de ser rejeitado. Nós não somos educados para aceitar a rejeição como uma circunstância normal da vida. Dizer “não” é sempre arriscado, embora, muitas e muitas vezes, seja necessário, imperioso, urgente, adequado e conveniente.

O grande segredo é “aprender a dizer não” e “aprender a ouvir não”, porque a forma de dizer e a forma de ouvir podem fazer a diferença entre o prazer e o desencanto, entre a harmonia e o conflito. O ser humano precisa aprender a conviver com o “não” como uma contingência natural do convívio e, a partir dessa regra, jogar o jogo da vida com as cartas de que dispõe.

⁷ Texto retirado de www.portalmc.com.br/autodes05.htm Acesso de 28 de janeiro de 2008

3. PERFIL DE UMA PESSOA ASSERTIVA

1. Expressa seus sentimentos com espontaneidade, naturalidade e calma.
2. Adota uma posição clara e transparente, sem disfarces ou máscaras.
3. Diz sim ou não como decorrência de análise imparcial e jamais tendenciosa.
4. Enfrenta o problema e não a pessoa; seu foco é o “fato” e não o “agente do fato”.
5. É firme, quando necessário, sem ferir ninguém.
6. Sabe ser flexível, sem abandonar seu espaço vital nem invadir o do outro.
7. Faz valer os seus direitos sem, contudo, negar os direitos dos outros, que considera tão importantes quanto os seus.

4. PRINCÍPIOS DA ASSERTIVIDADE

A postura assertiva fundamenta-se nos seguintes princípios:

1. Na qualidade da comunicação interpessoal.
2. Na aceitação das limitações do outro, sem agressividade.
3. No respeito ao posicionamento do outro.
4. Na confiança entre as partes.
5. No reconhecimento das “reais” intenções do emissor e do receptor da mensagem.

5. A PESSOA NÃO ASSERTIVA

- - Costuma dizer sim quando gostaria de dizer não.
- - Teme ou receia desagradar as pessoas com quem tem contato, para evitar conflitos.
- - Omite suas opiniões em discussões para não pôr seu “espaço” em risco.
- - Só pensa na resposta depois que a oportunidade passou; a ficha cai tarde demais.
- - Se for agressiva, pode responder muito vigorosamente, com rispidez, causando forte impressão negativa e, mais tarde, arrepender-se de ter agido assim.
- - Passa pela vida cheia de inibições, cedendo à vontade alheia e acaba guardando desejos e sonhos sem jamais tentar realizá-los

