

Tindyua de Moraes Nogueira

**Comunicação e Construção do Significado em
Mudanças Organizacionais Planejadas:
O Estudo de Caso CNEN**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
Novembro de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Tindyua de Moraes Nogueira

**Comunicação e Construção do Significado em
Mudanças Organizacionais Planejadas:
O Estudo de Caso CNEN**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Patricia Amelia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Silvia Beatriz Alexandra Becher Costa

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

UNESA

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2009.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Tindyua de Moraes Nogueira

Graduada em Letras (Inglês/Literaturas) pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro no ano de 2004. Trabalha há 15 anos na Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) e atualmente atua na área de Recursos Humanos.

Ficha Catalográfica

Nogueira, Tindyua de Moraes

Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas : o estudo de caso CNEN / Tindyua de Moraes Nogueira ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei . – 2009.
251 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Resistência à mudança. 4. Comunicação organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedicatória

A José Roberto Gomes da Silva (*in memoriam*)

Canção da América

Letra e música: Milton Nascimento

Amigo é coisa pra se guardar
Debaixo de sete chaves
Dentro do coração
Assim falava a canção
Que na América ouvi
Mas quem cantava chorou
Ao ver seu amigo partir
Mas quem ficou
No pensamento voou
Com seu canto que o outro lembrou
E quem voou
No pensamento ficou
Com a lembrança que o outro trancou

Amigo é coisa pra se guardar
No lado esquerdo do peito
Mesmo que o tempo e a
Distância digam não
Mesmo esquecendo a canção
O que importa é ouvir
A voz que vem do coração

Pois seja o que vier
Venha o que vier
Qualquer dia amigo eu volto
Pra te encontrar
Qualquer dia amigo
A gente vai se encontrar

Agradecimentos

Ao meu querido professor e amigo José Roberto Gomes pela inspiração, dedicação, paciência e companheirismo demonstrados ao longo de todo o curso. Soube como ninguém, me direcionar no tema e na escolha das disciplinas.

À orientadora e amiga Patrícia Tomei pelo suporte, carinho e dedicação. Foi o primeiro professor da PUC com qual tive contato, quando ainda nem era aluna na entrevista para o processo seletivo ao mestrado acadêmico. Tempo depois tive o prazer de ser sua aluna em Comportamento Organizacional. Hoje, ao falar de Patrícia me emociono porque realmente acredito que ela foi um anjo que Deus colocou em meu caminho. Obrigada por tudo Patrícia!!

Aos demais professores do programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da PUC pelas lições ensinadas que serviram de base para este trabalho e que certamente levarei por toda minha vida.

Aos queridos secretários do programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da PUC, Teresa Campos e Fábio Etienne, pelo apoio, presteza e paciência.

Aos meus pais Vera Lucia e Guaryaman que estiveram sempre ao meu lado e me apoiaram em todos os momentos de minha vida.

À minha amada filha Fernanda que “compreensivamente” abaixava o volume de suas músicas para que eu pudesse estudar.

Aos meus queridos familiares que tiveram que se conformar com minha ausência por inúmeros finais de semana em que precisei estudar, em especial: minhas irmãs Janaina e Guaraciara e meu cunhado José Ricardo (Abasteçam a adega..tô voltando..).

Às minhas sobrinhas Danielle e Isabella (5 aninhos cada) que ao me visitarem nos finais de semana faziam bagunça e barulho enquanto eu estudava, ao mesmo tempo em que me enchiam de amor e carinho (amo vocês, meus anjinhos).

Ao querido chefe e amigo Ricardo Gutterres pelo apoio e incentivo.

À minha amiga Flávia Cristina que me aturou (e continua aturando) ao longo do curso com minhas angústias, dúvidas, dificuldades... e alegrias também.

Aos tantos amigos e colegas de trabalho que acompanharam minha trajetória e sempre torceram por mim, em especial: Cristiana, Marissa, Anderson, Max, Selma e Cristiane.

Aos demais colegas da CNEN que contribuíram para este trabalho ao concederem entrevistas e responderem aos questionários.

Resumo

Nogueira, Tindyua de Moraes; Tomei, Patricia Amélia. **Comunicação e Construção do Significado em Mudanças Organizacionais Planejadas: O Estudo de Caso Cnen**. Rio de Janeiro, 2009. 251p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Muitos pesquisadores e gerentes têm se empenhado na busca pela descoberta dos fatores que afetam o sucesso dos processos de mudança organizacional. Um dos fatores mais apontados na literatura sobre este tema diz respeito à “resistência” à mudança por parte de alguns atores organizacionais, em especial os pertencentes aos níveis hierárquicos mais baixos. Mas como será que estes indivíduos percebem a si mesmos e aos outros num processo de mudança organizacional? Como eles percebem o conteúdo e o gerenciamento da mudança? Qual o papel da comunicação nesse contexto? O presente trabalho tem como objetivo principal aprofundar a compreensão do papel da comunicação na construção do significado para os indivíduos e grupos em mudanças planejadas, e sua relação com aspectos comportamentais apresentados por estes. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso longitudinal em uma empresa pública da esfera federal que vem passando por um processo de intervenção organizacional na área de Tecnologia da Informação com a implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos e do fluxo de trabalho. A metodologia da pesquisa baseou-se na triangulação de métodos, ou seja, na análise de documentos oficiais da organização, aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas aos empregados em dois momentos distintos, e na observação-participante do pesquisador utilizando-se o método Pesquisa-Ação (THIOLLENT, 1997 e 2005), cuja adoção justifica-se pelo alto grau de envolvimento do autor com o projeto em estudo. Os resultados comprovam que a mudança organizacional é sensível ao aspecto relacional e temporal e que a ação e o comportamento humano nas organizações devem ser pensados como frutos da comunicação enquanto fator determinante na construção dos significados e das identidades sociais. Os resultados suscitam também alguns questionamentos acerca da problemática e conflitos vividos pelos médios gerentes num contexto de mudança e apontam para a necessidade de atentarmos para o fato de que eles são “agentes”, mas também são “gente”.

Palavras-chave

Mudança organizacional; resistência à mudança; comunicação organizacional.

Abstract

Nogueira, Tindyua de Moraes; Tomei, Patricia Amélia (Advisor). **Communication and Meaning Construction in Planned Organizational Changes: The Cnen Case Study**. Rio de Janeiro, 2009. 251p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A lot of researchers and managers have been trying to find the factors that affect the success of organizational change processes. One of the most mentioned factors in literature about this theme is the ‘resistance’ to change on the part of some organizational actors, in special the ones belonging to the lower hierarchical levels. How these individuals realize themselves and the other in organizational change processes? How they realize the content and management of the change? What is the role of communication in a change context? This work aims to contribute to the comprehension of the communication role in the meaning construction for individuals and groups in planned organizational changes, as well as to understand its relationship with behavior aspects presented for them. For this purpose, it was conducted a longitudinal case study in a public federal organization that is performing an organizational change in the Technology of Information area: implantation of an electronic management system of documents and workflow. The research methodology was based on methods triangulation that comprehended the analysis of official organizational documents, application of questionnaires and semi-structured interviews to the employers in two different moments, and researcher participant observation by means of Action Research (THIOLLENT, 1997 and 2005) due to the high level of relationship between the researcher and the change project. The results showed that the organizational change is sensible to relational and temporal aspects and that human action and behavior in organizations should be thought as the results of communication as determinant to the meaning construction and social identity. The results also present some questionings about the conflicts experienced by middle managers in a change context and point to the necessity of realizing the fact that middle managers are ‘change agents’ but they are also ‘human beings’.

Keywords

Organizational change; resistance to change; organizational communication;

Sumário

1. Introdução	15
1.1. Contextualização do problema	16
1.2. Objetivos	17
1.3. Premissas e suposições	17
1.4. Delimitação do estudo	21
1.5. Relevância do estudo	22
2. Referencial Teórico	23
2.1. Entendendo a Mudança Organizacional	24
2.1.1. Classificações da mudança organizacional	26
2.1.2. Abordagens sobre a mudança organizacional	29
2.1.3. Alguns modelos de implantação de mudanças organizacionais	33
2.2. A mudança organizacional e o indivíduo	37
2.2.1. A problemática da resistência à mudança	37
2.2.1.1. Fundamentos conceituais sobre resistência à mudança	38
2.2.1.2. Críticas a alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança	40
2.2.1.3. A questão da resistência à mudança pela ótica do indivíduo	42
2.2.2. Papel da estrutura organizacional na percepção da mudança	54
2.2.3. A problemática dos médios gerentes no processo de mudança organizacional	56
2.2.3.1. O “super gerente”	56
2.2.3.2. Os gerentes são “agentes”, mas também são “gente”	61
2.3. O processo de Construção do significado da mudança organizacional	68
2.3.1. Os princípios básicos da Teoria da estruturação	70
2.3.2. Comunicação e mudança organizacional	75
2.3.2.1. O que é comunicação	75

2.3.2.2. Abordagens sobre a comunicação organizacional	76
2.3.2.3. O papel da comunicação na construção do significado da mudança	81
2.3.2.4. A organização como produto da comunicação: a metáfora do texto e da conversação	84
2.3.2.5. Comunicação e socialização: uma abordagem lingüística	90
3. Metodologia da Pesquisa	94
3.1. Linha epistemológica	94
3.2. Caracterização da pesquisa	95
3.3. Etapas da pesquisa	99
3.4. Universo e amostra	106
3.5. Coleta e Tratamento dos dados	108
3.6. O modelo conceitual de análise	110
3.7. Limitações do método	115
4. Resultado da Pesquisa	116
4.1. O caso CGMI/CNEN	116
4.1.1. A CNEN	116
4.1.2. As principais mudanças ocorridas na organização nas últimas décadas	127
4.1.3. A CGMI	137
4.1.4. A necessidade de mudança pela ótica da organização	138
4.1.5. O projeto GED/WF	143
4.1.5.1. Organograma do Projeto	143
4.1.5.2. Matriz de Responsabilidades	147
4.1.5.3. Principais Etapas do Projeto	148
4.1.5.4. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	151
4.2. As percepções dos indivíduos no contexto de mudança	152
4.2.1. Descrição das percepções dos indivíduos no contexto de mudança 1	152
4.2.1.1. Panorama Geral: caracterização do contexto de mudança	
1	152

4.2.1.2. O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às características da situação de mudança	154
4.2.1.3. EU/NÓS E O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às suas identidades e à sua situação na mudança	156
4.2.1.4. EU/NÓS E OS OUTROS: os discursos dos funcionários acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	157
4.2.1.5. Os discursos dos funcionários com relação à comunicação na situação de mudança	159
4.2.1.6. O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação às características da situação de mudança	160
4.2.1.7. EU/NÓS E O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação à sua identidade e à sua situação na mudança	163
4.2.1.8. EU/NÓS E OS OUTROS: o discurso do pesquisador acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	166
4.2.1.9. O discurso do pesquisador com relação à comunicação na situação de mudança	168
4.2.2. Descrição das percepções dos indivíduos no contexto de mudança 2	173
4.2.2.1. Panorama Geral: caracterização do contexto de mudança 2	174
4.2.2.2. O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às características da situação de mudança	175
4.2.2.3. EU/NÓS E O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às suas identidades e à sua situação na mudança	177
4.2.2.4. EU/NÓS E OS OUTROS: os discursos dos funcionários acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	179
4.2.2.5. Os discursos dos funcionários com relação à comunicação na situação de mudança	181
4.2.2.6. O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação às características da situação de mudança	182

4.2.2.7. EU/NÓS E O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação à sua identidade e à sua situação na mudança	185
4.2.2.8. EU/NÓS E OS OUTROS: o discurso do pesquisador acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização	193
4.2.2.9. O discurso do pesquisador com relação à comunicação na situação de mudança	203
4.3. A identidade organizacional e as identidades sociais percebidas	204
5. Análise dos Resultados	214
5.1. Análise comparativa entre os dois momentos (contextos) da situação de mudança	214
5.2. Clima predominante e características do processo de mudança	224
5.3. As dificuldades enfrentadas pelo médio gerente (pesquisador) enquanto <i>agente de mudança</i>	229
5.4. A comunicação e o processo de construção do significado da mudança para os indivíduos	230
6. Conclusões	234
7. Referências Bibliográficas	239
Anexo I	244
Anexo II	248

Lista de figuras

Figura 1 – Percepções dos Indivíduos afetadas pela comunicação na mudança	19
Figura 2 – O conjunto de relações que afetam o processo de subjetivação	19
Figura 3 – Algumas definições teóricas sobre Mudança Organizacional	25
Figura 4 – Mapa mental para ajudar na mudança	27
Figura 5 – Síntese de algumas classificações da Mudança Organizacional	28
Figura 6 – Pressupostos clássicos e possíveis contra pressupostos sobre resistência	41
Figura 7 – Resumo dos tipos de orientações de acordo com Brewer (1996).	47
Figura 8 – A perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões	77
Figura 9 – Perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores	79
Figura 10 – A metáfora do texto e da conversação – inspirada em Taylor (1993).	86
Figura 11 – Resumo das principais fases do projeto de implantação do GED/WF.	98
Figura 12 – Histórico dos principais eventos que caracterizam a evolução da CNEN.	117
Figura 13 – Perfil do quadro de servidores CDTN/CNEN	129
Figura 14 – Participação dos Institutos na receita faturada CNEN no ano de 2007.	132
Figura 15 – Organograma da CGMI.	138
Figura 16 – Tempo médio de atendimento às solicitações junto a CGMI.	139
Figura 17 – Trâmite documental na CGMI/CNEN	140

Figura 18 – Conversão de dados para o formato digital (digitalização)	141
Figura 19 – Fluxo de trabalho (Workflow) do processo Licenciamento da CGMI.	142
Figura 20 – Organograma do Projeto GED/WF.	144
Figura 21 – Matriz de responsabilidades do projeto GED/WF na CGMI	147
Figura 22 – EAP do Projeto de implantação do GED/WF na CGMI.	151
Figura 23 – Compromisso de Trabalho Anual (CTA)/2006.	164
Figura 24 – Compromisso de Trabalho Anual (CTA)/2007 e 2008	165
Figura 25 – Foto de um jegue associada ao GED/WF pelos funcionários da CGMI: O “Jegue-Workflow”.	187
Figura 26 – Pasífae, esposa de Minos – Rei de Creta com seu filho Minotauro.	189
Figura 27 – Paradise Lost/Milton	207
Figura 28 – Panorama Geral – Caracterização dos contextos de mudança.	214
Figura 29 – Percepções e discursos dos funcionários nos dois momentos de coleta	215
Figura 30 – Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à auto-percepção considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.	218
Figura 31 – Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à percepção sobre o outro considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.	219
Figura 32 – Percepção e discurso do pesquisador nos dois momentos de coleta.	220
Figura 33 – Definição da mudança em estudo (GED/WF).	224
Figura 34 – Tratamento às resistências relativas ao projeto GED/WF	228

Glossário

AIEA = Agência internacional de Energia Atômica

CDTN = Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear

CGMI = Coordenação Geral de Instalações Médicas e Industriais

CNEN = Comissão Nacional de Energia Nuclear

DIAMP = Divisão de Instalações para Aplicações Médicas e de Pesquisa

DIAPI = Divisão de Instalações para Aplicações de Pesquisa e Industriais

DRS = Diretoria de Radioproteção e Segurança

EAP = Estrutura Analítica de projetos

IRD = Instituto de Radioproteção e Dosimetria

MCT = Ministério da Ciência e Tecnologia

PMI = Project Management Institute

PMBOK = Project Management Body of Knowledge

RJU = Regime Jurídico Único

TI = Tecnologia da Informação

1 Introdução

Will Change change?

What will happen to change?

Will change change as all things?

Or will it develop immunity?

Ifedayo Oshin

<http://www.poemhunter.com/poems/change/page-2/>

Alguns autores criticam a visão racionalista sob a qual se debruça e desenvolve a grande maioria dos processos de mudança organizacional. Esta visão considerada muitas vezes simplista reduz o indivíduo a mero figurante da mudança, em particular os da base hierárquica, bem como nem sempre considera o contexto no qual esses indivíduos se inserem, nem tão pouco os sentimentos e emoções por eles manifestados. Como estes indivíduos ou atores percebem a si mesmos e aos outros num processo de mudança organizacional? Como eles percebem o conteúdo e o gerenciamento da mudança? Qual o papel da comunicação num contexto de mudança?

Partindo da premissa de que é por meio da interação que atores constroem o significado e sentido da mudança organizacional, o presente trabalho tem como objetivo principal aprofundar a compreensão do papel da comunicação na construção do significado para os indivíduos e grupos em mudanças planejadas, e sua relação com aspectos comportamentais apresentados por estes.

1.1. Problema da pesquisa

As mudanças organizacionais, segundo Nonas (2005), não podem ser explicadas por um único modelo e a descrição teórica é uma tentativa reducionista de entender o complexo fenômeno denominado mudança.

A dificuldade que as organizações sentem em realizar mudanças e que a literatura enfrenta em explicá-las está relacionada à ênfase exagerada na racionalidade dos processos de gestão de mudanças, sem considerar nem a complexidade, ambigüidade e os paradoxos que se instalam no ambiente organizacional (Vince e Broussine, 1996).

Alguns dos principais problemas relativos às pessoas na implantação de mudanças organizacionais intencionais, identificados na literatura, têm sido atribuídos às dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização; as dificuldades de compreensão desses objetivos pelos indivíduos; as dificuldades de promover-se o trabalho em equipe; a dificuldade de fazer com que os indivíduos *adotem* a mudança. (Silva, 2001. p.5).

De acordo com Weick e Quinn (1999), a mudança organizacional se constrói em uma lógica interativa. A linguagem, ou seja, mais especificamente, a comunicação, assume uma função preponderante na construção desta lógica interativa (Becher, 2003). Como ferramenta para veicular informações, criar entendimentos, compartilhar experiências, e elaborar sentidos.

Logo, a mudança organizacional é, antes de tudo, um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia-a-dia e que, para ser plenamente compreendido, não pode deixar de levar em conta o contexto no qual se desenvolve, bem como outras dimensões importantes, relativas á ação social na organização e às pessoas que dela participam. (Silva, 2001, p. 5).

Buscando um maior entendimento sobre os fatores que afetam a possibilidade de sucesso dos processos de mudança organizacional, este trabalho objetiva estudar um processo de mudança organizacional sob o ponto de vista dos indivíduos da base e do agente de mudança (médio gerente), considerando como estes indivíduos percebem a si mesmos e aos outros num processo de mudança organizacional, como eles percebem o conteúdo e o gerenciamento da mudança, qual o papel e comportamento adotado por estes no contexto de mudança em estudo, bem como tentar determinar a relação entre o processo de comunicação e o comportamento adotado por estes indivíduos e grupos.

1.2. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo principal contribuir para o entendimento sobre o comportamento humano em face da mudança, com ênfase no processo de formação do significado e sentido da mudança para os indivíduos e grupos (ênfase nos ocupantes da base hierárquica), abordando os seguintes temas principais:

- Como as organizações implantam processos de intervenções organizacionais, sob o ponto de vista dos indivíduos (em especial, os da base), e qual sua relação com a construção do sentido da mudança e seu significado para os mesmos;
- Sentimentos e emoções experimentados pelos indivíduos num contexto de mudança organizacional planejada, tais como: medo, ansiedade, insegurança, violação do contrato psicológico, justiça procedural, percepção de oportunidades e ameaças, etc.;
- Tipos e manifestações de supostas resistências à mudança, bem como a identificação de quais grupos de atores estão envolvidos e de quais papéis exercem no contexto;
- O papel da comunicação num contexto de mudança organizacional.
- A problemática vivida pelos médios gerentes, enquanto agentes de mudança, com relação aos sentimentos e emoções experimentados por estes num contexto de mudança organizacional.

1.3. Premissas e suposições

O presente trabalho adota a perspectiva de que a mudança organizacional deve ser vista como um processo emancipatório dos seres humanos, que são agentes competentes ou conhecedores de suas competências, e capazes de expressar suas percepções, sentimentos e emoções por meio do discurso. Portanto, é preciso conceber a comunicação como um processo capaz de transformar o indivíduo em verdadeiro ator da mudança.

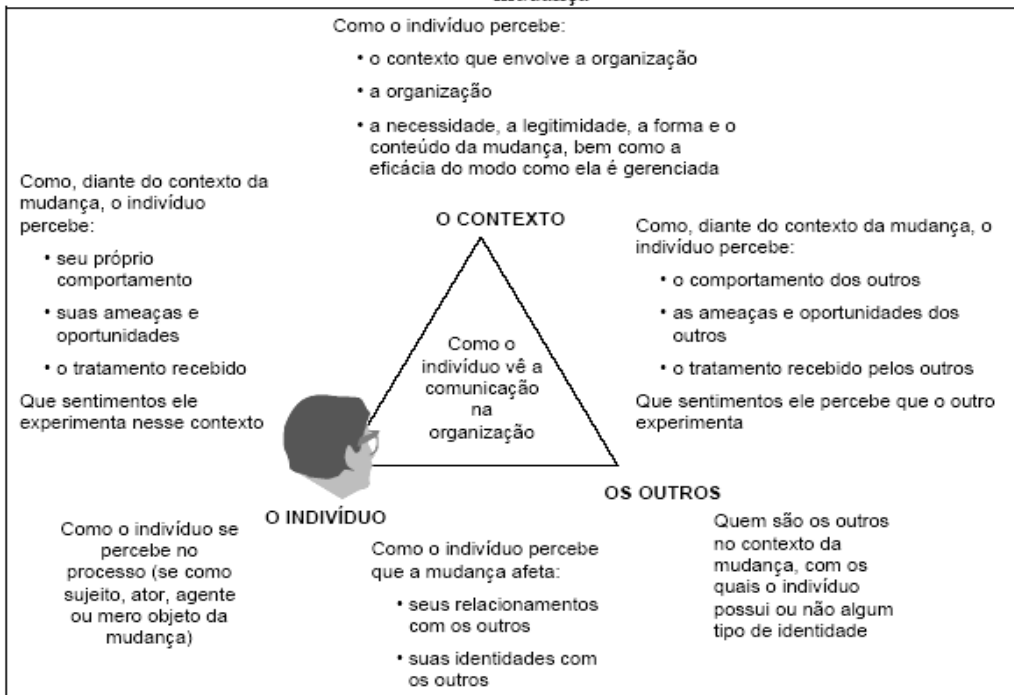
Assim sendo, a base teórica deste estudo fundamenta-se principalmente na Teoria da Estruturação, proposta por Giddens (1984) que considera todo ator social como sendo um ser reflexivo e consciente, constituindo-se como um ator por meio da interação social que, para Giddens, é a principal unidade de análise visto que, segundo ele, é onde ocorre a construção de significado para os esses atores.

O trabalho utilizará um conjunto de suposições construídas por Silva (2001) sobre as diferentes dimensões relativas às percepções do indivíduo que são afetadas pela comunicação organizacional e que influenciam na sua capacidade de assumir a condição de sujeito, bem como de construir suas identidades no contexto da mudança. Esse conjunto de suposições é ilustrado na Figura 1.

A análise dos discursos, dos dados quantitativos e a observação participante no caso estudado foram conduzidos a partir de uma ótica relacional, ou seja, partem da premissa de que o processo de constituição do sujeito e de reconstrução de suas identidades pessoais e sociais pode ser compreendido em termos da influência de um amplo conjunto de relações que podem ser afetadas pelas mudanças organizacionais.

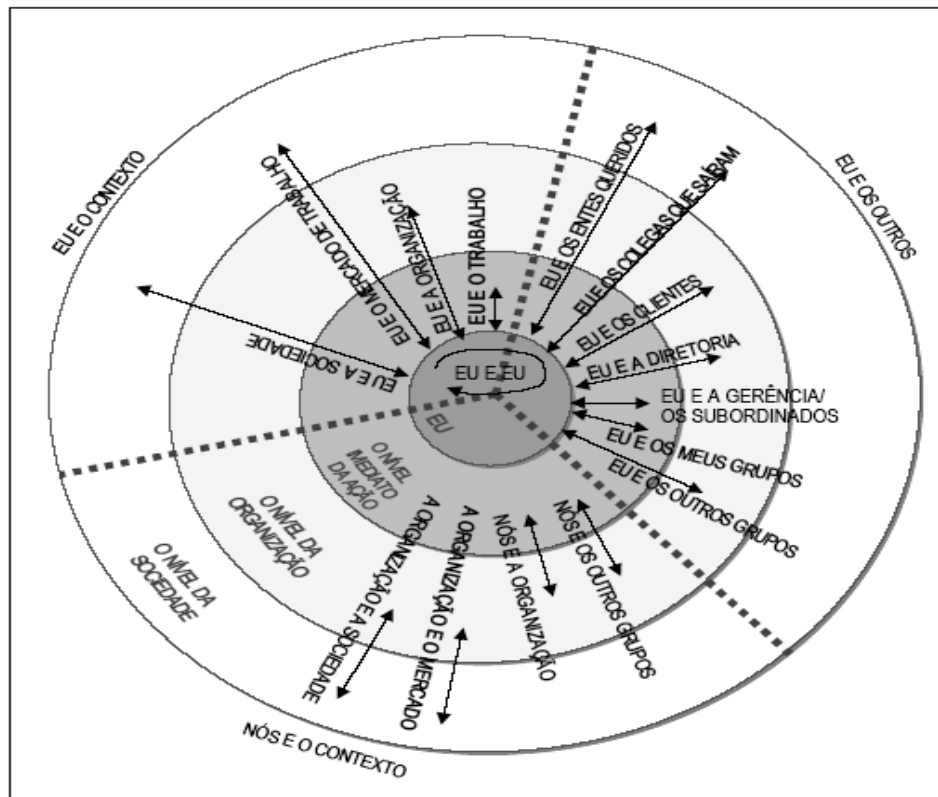
Esse conjunto envolve tanto as relações do indivíduo consigo mesmo, com diferentes aspectos relativos ao contexto geral das mudanças e com os outros indivíduos presentes nesse contexto, com os quais se sente envolvido em maior ou menor grau. Ao mesmo tempo, tais relações englobam diferentes níveis de percepção do indivíduo, a saber: o nível imediato de suas interações no dia-a-dia da ação, o nível da organização e o nível da sociedade como um todo. Esse conjunto de relações é representado na Figura 2:

Figura 1 – Suposições da pesquisa: percepções do indivíduo afetadas pela comunicação na mudança



Fonte: SILVA, 2001, p. 10

Figura 2: O conjunto de relações que afetam o processo de subjetivação e a reconstrução das identidades dos indivíduos.



Fonte: SILVA, 2001, p. 402.

Considerando que é por meio da interação que atores constroem o significado e sentido da mudança organizacional, as principais premissas que sustentam esta pesquisa são:

Pressuposto 1: Giddens (1984): é por meio da interação que atores constroem o significado e sentido da mudança organizacional.

Pressuposto 2: Senge(1990): o diálogo é uma forma de exploração coletiva de questões coletivas complexas a partir da qual a experiência e o pensamento de cada um podem ser compartilhados e transformados em aprendizado coletivo;

Pressuposto 3: Boden (1994, apud Silva, 2001): sendo uma construção social, a mudança é um processo comunicacional. Em outras palavras, não se pode dissociar o conceito de comunicação dos conceitos de ação social e de mudança;

Pressuposto 4: Whelan-Berry at al. (2003); a mudança organizacional é um fenômeno multinível, ou seja, os fenômenos micro estão imbuídos em contextos macro e fenômenos macro emergem a partir da interação e das dinâmicas dos elementos de níveis inferiores;

Pressuposto 5: Turner (1982 apud Hogg, 2004): os grupos e fatores organizacionais são contextos para percepções individuais, atitudes e comportamentos;

Pressuposto 6: Hernandez & Caldas (2001): a resistência à mudança é um comportamento que pode ser manifestado por indivíduos pertencentes a qualquer nível da hierarquia organizacional se estes perceberem a mudança como uma ameaça ao *status quo*;

Pressuposto 7: Hernandez & Caldas (2001): a resistência à mudança não pode ser visto como algo negativo, pois pode representar um fenômeno saudável e contributivo ao se manifestar como reação de defesa a algo percebido como nocivo à organização.

Pressuposto 8: Argyris (1994): a forma como os processos de comunicação são conduzidos pelas lideranças muitas vezes reforça as barreiras à aprendizagem e incorporação da mudança, ao invés de eliminá-las;

Pressuposto 9: Silva (2001): a comunicação não pode ser vista como uma simples *ferramenta para promover a compreensão e a adesão*, mas sim como o próprio meio em que a construção de significado da mudança acontece.

1.4. Delimitação do estudo

Alguns autores têm chamado a atenção para a necessidade de buscar-se outro tipo de modelo de análise da comunicação que vá além do modelo tradicional e instrumental emissor-receptor: Bernard, 1997; Chanlat, 1998; Chanlat e Blümel, 1999, Cossette, 1998. (Costa, 2006). Este modelo tradicional, cuja crença principal é a de que a boa comunicação depende primordialmente da capacidade de um emissor construir uma boa mensagem e da escolha de um canal adequado para a transmissão, ainda é o predominante na literatura sobre o tema.

Sob esta ótica, a comunicação é vista como uma espécie de tubo (Giroux, 1993), um instrumento por meio do qual os emissores – normalmente os dirigentes ou gerentes da organização – tentam transmitir suas mensagens para os indivíduos, de modo a que eles possam incorporá-las em termos de comportamentos desejáveis.

Para fins deste estudo, considera-se a mudança como um processo comunicacional e que precisa ser estudada segundo uma abordagem que possa transcender os limites do enfoque instrumental que tem predominado na administração. Adotou-se, portanto, a perspectiva da relação e da construção coletiva de significado, onde a comunicação é mais do que um fluxo de mensagens ou um processo de construção da ação:

- A comunicação é concebida como uma arena na qual o sentido e a ação da organização se constroem continuamente e coletivamente;
- A comunicação passa a ser vista em termos do universo das relações que compõem o contexto social da organização e que, ao mesmo tempo, são influenciadas por este contexto;
- Assume-se como significado de comunicação a sua definição mais essencial: a de tornar comum, ou seja, a de permitir que os indivíduos comunicantes sejam capazes de aproximar a sua visão sobre a realidade;

Ao adotar esta perspectiva, buscou-se também obter uma melhor compreensão das conseqüências da mudança sobre as identidades dos indivíduos e sobre a forma como eles compreendem suas relações na organização e, portanto, de uma melhor compreensão sobre as supostas *resistências* humanas a mudança.

A condução da presente pesquisa apoiou-se nos postulados da abordagem qualitativa por assumir a necessidade de captar as percepções do ponto de vista do indivíduo, buscando chegar o mais perto possível da visão do agente por meio de entrevistas e observação, utilizando-se de vários métodos para captar o que foi possível da realidade, sempre considerando as limitações do cotidiano e da realidade social.

1.5.

Relevância do estudo

1. **Para os Administradores:** utilizar o conhecimento adquirido na avaliação e formulação de construtos que poderão ser utilizados como ferramentas estratégicas em processos de mudanças organizacionais planejadas;
2. **Para os Acadêmicos:** contribuir para a compreensão das teorias de gestão de mudanças: a compreensão da relação entre a forma condução dos processos de intervenção organizacional e o significado da mudança para o indivíduo que dela participa. A maioria dos textos na literatura de administração que tratam sobre a mudança organizacional, aborda o tema quase exclusivamente sob a ótica do planejamento. (Chanlat,1998 apud Silva, 2001);
3. **Para a Empresa objeto do estudo:** mudança estratégica na área de TI da CNEN com a criação recentemente de seu escritório de projetos central – baseado no PMBOK, cujo projeto piloto é projeto objeto de estudo deste trabalho: implantação do GED/WF na CGMI. Este é o primeiro de muitos outros projetos que serão gerenciados por este escritório, portanto, a análise e estudo sobre a forma de como foi ou está sendo conduzido e implantado (mesmo que sob o ponto de vista comportamental) muito contribuirá para o escritório e, portanto, para a CNEN como um todo que pretende adotar tanto o modelo de escritório de projetos, quanto o GED/WF em todas as suas unidades espalhadas em todo território nacional.

2 Referencial teórico

Este estudo concentra-se no campo das pesquisas organizacionais utilizando-se de conceitos e princípios apontados por teorias e práticas de três grandes vertentes: **a mudança organizacional; resistência à mudança e a construção do significado.**

A partir do quadro referencial da mudança organizacional, o núcleo de investigação é o processo de construção do significado da mudança para os indivíduos e grupos, bem como a sua relação com o papel da comunicação e o comportamento adotado por estes indivíduos e grupos inseridos num contexto de mudança organizacional.

A primeira grande vertente teórica deste trabalho será abordada na seção 2.1. que, longe de esgotar o assunto, apresentará um resumo sobre os diferentes conceitos, abordagens e critérios utilizados por alguns dos principais autores na definição e classificação de mudança organizacional, bem como algumas considerações adicionais sobre o tema, como: perspectiva histórica da mudança organizacional, suas dimensões, outras abordagens, e questões atuais relacionadas ao tema e consideradas relevantes ao presente trabalho.

A seção 2.2. é dedicada ao estudo da resistência à mudança sob a ótica do indivíduo, onde serão apresentados alguns fundamentos conceituais e análises críticas sobre alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança. Complementando esta seção, serão abordados temas relacionados como as diferenças hierárquicas na percepção da mudança e papel e problemática dos médios gerentes enquanto agentes das mudanças organizacionais.

Por fim, a seção 2.3. disserta sobre o processo de Construção do significado da mudança organizacional sob a ótica da Teoria da Estruturação, proposta por Giddens (1984), segundo a qual os indivíduos são agentes competentes e capazes de expressar suas percepções, sentimentos e emoções por meio por meio do discurso. Esta seção também discute o papel da comunicação no processo de

mudança organizacional, e sua importância na construção do significado da mudança para os indivíduos e grupos envolvidos.

2.1. Entendendo a mudança organizacional

Muito se tem dito, estudado e escrito sobre o tema mudança organizacional. Apesar dos estudos sobre mudança organizacional terem se iniciado na literatura desde a primeira metade do século XX, ainda não parece uma tarefa fácil definir seu conceito até mesmo pela própria dificuldade em definir seus limites: o que o não configura mudança em uma organização? Os autores divergem nas definições de mudança organizacional, mas parece existir um consenso entre eles: a mudança organizacional é um fato da vida contemporânea e futura e vem adquirindo um ritmo veloz nos dias de hoje devido principalmente à crescente efetividade da tecnologia de informação (Chandler, 1977 apud Lima, 2003).

Em vez de tentarmos responder a pergunta “o que é mudança organizacional?”, talvez seja mais fácil responder à pergunta “o que não representa mudança nas organizações?”, visto que a resposta a esta pergunta é “praticamente nada”, ou seja, a vida organizacional pode ser traduzida como um fluir “contínuo, ininterrupto e infinito” de mudanças que variam de acordo com algumas dimensões, tais como: amplitude, contexto, intensidade, frequência, temporalidade, intencionalidade, etc. Essas e outras dimensões serão abordadas no capítulo subsequente a este.

Em pesquisa sobre mudança organizacional realizada na administração pública federal brasileira, Araújo (1982) encontrou muita discrepância entre os conceitos de mudança organizacional e alerta o pesquisador que pretende debruçar-se sobre o estudo do tema que este não encontrará muita sintonia entre as várias colocações existentes nos textos sobre mudança no âmbito das organizações.

Tendo por base a importância da interação entre os componentes “estrutura”, “tecnologia” e “estratégia”, Araújo define a mudança como sendo:

“Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.” (Araújo, 1982, p. 24).

Outros autores, entretanto focalizam mais no aspecto humano da mudança organizacional. Porras e Robertson (1992), por exemplo, definem o conceito de mudança apresentando o comportamento humano como fundamental para a mudança, argumentando que:

“Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alterarem seu comportamento no trabalho de maneira apropriada.” Porras e Robertson (1992, p. 724).

A definição de Porras e Robertson para a mudança organizacional, bem como a de outros autores, foi resumida na Figura 3 - Algumas definições teóricas sobre Mudança Organizacional. Entretanto, não foi pretensão deste trabalho apresentar todas as definições existentes ou encontradas na literatura sobre mudança organizacional, servindo a Figura 3 apenas para ilustrar e elucidar algumas definições sobre o tema.

Figura 3: Algumas definições teóricas sobre Mudança Organizacional

Definição encontrada	Referência
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutura, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et alii (1994)

Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Pole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada, e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: adaptado de LIMA (2003)

Comparando as definições teóricas de mudança ilustradas na Figura 3, observamos semelhanças entre alguns conceitos e também divergências com relação a algumas dimensões da mudança, como por exemplo: intencionalidade, impacto e temporalidade. Algumas dessas dimensões são muito importantes para a compreensão da mudança e serão abordadas no próximo capítulo. O conceito de mudança organizacional adotada neste trabalho é a de Porras & Robertson (1992). Para um melhor entendimento sobre as definições teóricas de mudança ilustradas na Figura 3, vide LIMA (2003).

2.1.1. Classificações da mudança organizacional

As classificações de mudanças organizacionais mais encontradas na literatura baseiam-se fundamentalmente em algumas dimensões da mudança organizacional, a saber: impacto da mudança; temporalidade e escopo; intencionalidade; controle; amplitude; frequência; conteúdo afetado; dentre outras dimensões que fogem ao escopo deste trabalho.

Tersine, Harvey e Buckley (1997, apud SILVA, 2001), por exemplo, propõem a construção de um modelo que possa servir como um mapa mental para classificar a intensidade e a natureza dos processos de mudança. Tal modelo leva em conta duas dimensões básicas para compor o critério de classificação:

- A primeira refere-se à intensidade do processo, em um contínuo que vai de um extremo representativo de uma mudança que possa ser considerada como normal, contínua, em termos da cultura e das práticas correntes da organização, até um extremo representativo do que se poderia considerar como uma mudança severa;
- A segunda dimensão refere-se à natureza do conteúdo da mudança, se mais fortemente baseada em alterações de natureza técnica ou econômica, ou em alterações de natureza humana ou social. (Tersine, Harvey e Buckley, 1997 apud SILVA, 2001).

Esse modelo, com alguns exemplos, é apresentado na Figura 4.

Técnica / Econômica	
<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de novos produtos • abertura de novas instalações • flutuação no valor das ações • abertura de novo mercado • entrada de novo competidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução de nova tecnologia revolucionária por competidor • depressão econômica • <i>takeover</i> hostil • mudança significativa de regulamentação
Mudança normal	Mudança severa
<ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de outra organização • contratação de novas pessoas • realocação de pessoal • reorganização 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Downsizing</i> radical • reengenharia • ações legais significativas contra a organização • fechamento de instalação • entrada em mercado internacional • estabelecimento de uma organização virtual
Humana / Social	

Fonte: Tersine, Harvey e Buckley, 1997 apud SILVA, 2001. p. 23.

Com base nesses diferentes critérios e dimensões apreendidos da literatura sobre a mudança, apresenta-se algumas classificações da mudança organizacional sintetizadas na Figura 5.

Figura 5: Síntese de algumas classificações da mudança organizacional

Dimensão	Classificações	Referência
Impacto	<p><u>Normal</u> (<i>convergente, marginal</i> ou <i>contínua</i>) – ajuste fino na orientação organizacional existente;</p> <p><u>Radical</u> (<i>severa</i> ou <i>descontínua</i>) – ruptura com a orientação existente e transformação da organização.</p>	<p>Greenwood & Hinings (1996)</p> <p>Demers (1993)</p>
Temporalidade e escopo	<p><u>Revolucionária</u> – ocorre de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes de uma organização;</p> <p><u>Evolucionária</u> – ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.</p>	Greenwood & Hinings (1996)
Intencionalidade	<p><u>Intencional</u> (ou <i>deliberada</i>) – o processo é conscientemente originado por uma decisão da organização;</p> <p><u>Não-intencional</u> (ou <i>emergente</i>) – o processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente por realizá-la</p>	Ford & Ford (1995)
Controle	<p><u>Programada</u> (ou <i>planejada</i>) – o processo segue uma seqüência de eventos projetados pela organização;</p> <p><u>Dirigida</u> – aquele em que, embora não haja uma seqüência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização;</p> <p><u>Espontânea</u> – aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.</p>	Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999)
Amplitude	<p><u>Macro</u> – aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização;</p> <p><u>Micro</u> – aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.</p>	Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999)

Frequência	<p><u>Contínua</u> (ou <i>incremental</i>) – mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização;</p> <p><u>Episódica</u> (ou <i>intermitente</i>) – aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.</p>	Weick & Quinn (1999)
Conteúdo afetado	<p><u>Técnica/econômica</u> – aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização;</p> <p><u>Humana/social</u> – aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.</p>	Tersine, Harvey & Buckley (1997)
Contexto	<p><u>Dedutiva</u> – aquela que tem origem no texto da organização;</p> <p><u>Indutiva</u> – aquela que tem origem na conversação;</p> <p><u>Abdutiva</u> – aquela que tem origem simultânea no texto e na conversação.</p>	Taylor (1993)

Fonte: Adaptado de SILVA (2001) e LIMA (2003)

2.1.2. Abordagens sobre a mudança organizacional

Em uma tentativa de categorizar o conjunto de teorias que têm sido desenvolvidas na literatura sobre as organizações, Van de Ven e Poole (1995) identificam quatro diferentes tipos de abordagens com as quais a questão da mudança tem sido tratada:

- Ciclo de vida: a mudança é vista como um processo sequencial de eventos que ocorrem numa ordem previsível, lógica e convergente; mudança vista como algo iminente, que conduz a organização de um determinado ponto de partida até um ponto final que, de alguma forma, pode ser previsto a partir do *status* presente;

- Teleológica: a mudança é algo socialmente construído, em torno da existência de metas comuns que fazem com que o grupo de indivíduos em uma dada organização se mobilize continuamente, de forma harmônica e coletiva; a mudança não é previsível dado que os resultados do processo são construídos passo a passo, por meio do aprendizado sobre os eventos da realidade;
- Dialética: encara a mudança como um processo de síntese entre as teses e antíteses geradas pela existência de entidades oponentes (ex.: a organização e seus concorrentes). a mudança é um processo socialmente construído, porém com um foco não harmônico, partindo da visão de que a entidade organizacional existe em um mundo pluralista de eventos e forças oponentes que competem entre si por dominação e controle;
- Evolucionária: mudança como um conjunto evolutivo e acumulativo de mudanças menores que vão ocorrendo no processo de variação, seleção e retenção que vai, aos poucos, modificando a configuração do ambiente.

Dada a complexidade sobre as formas de lidar com a mudança organizacional, outra abordagem muito utilizada na literatura sobre o tema é o uso de metáforas para sua representação. Morgan (1995) é famoso na utilização de metáforas como tentativa de representação da complexidade da mudança organizacional: organizações como máquinas, como organismos vivos, como cérebros, etc.

Uma abordagem recente sobre mudança organizacional, adotada no presente trabalho, é a pós-modernista: assume a noção de que o meio ambiente organizacional é elaborado por construções sociais que influenciam a prática organizacional mesmo que de forma inconsciente. Por outro lado, considera que a responsabilidade por essa construção social recai sobre aqueles que participam dela Hatch (1997).

Segundo Hatch (1997), dois cenários muito recorrentes com relação à condução da mudança organizacional são:

- a mudança organizacional é um veículo de dominação para os que desejam criar o mundo para os demais: ao não participarem das condições que lhes são impostas, os dominados acabam contribuindo para a manutenção do *status quo*.
- a mudança é dita como sendo um processo democrático: aberto e disponibilizado para todos. Para os pós-modernistas, neste caso as relações de poder não desaparecem, e sim se manifestam implicitamente sob o discurso da oportunidade de expressão, liberdade e possibilidade, ao invés de explicitamente através da dominação, restrição e controle.

Utilizando-se da alegoria teatral aplicada aos cenários sobre mudança organizacional descritos acima, pode-se dizer que os indivíduos no primeiro cenário não passam de atores figurantes, enquanto no segundo cenário desempenham o papel de atores coadjuvantes. Ou seja, eles estão longe de desempenharem o papel de protagonistas da mudança. Os pós-modernistas propõem o discurso (ou diálogo) para escapar desses dois cenários indesejáveis. (Hatch, 1997).

Compartilhando da mesma opinião, Senge (1990) argumenta que “*no diálogo, ocorre a exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, onde cada um 'escuta' as idéias do outro, sem manifestar sua opinião*”. (Senge, 1990, p. 215). Para Senge (1990), o diálogo é uma forma de exploração coletiva para questões complexas – caso da mudança organizacional – a partir da qual a experiência e o pensamento de cada um podem ser compartilhados e transformados em aprendizado coletivo.

Segundo Senge (1990), o diálogo pode contribuir para minimizar as deficiências da aprendizagem organizacional, sintetizadas a seguir:

- a) **“Eu sou meu cargo”**: as pessoas que se concentram demais nos cargos que ocupam perdem o senso de relação com os demais cargos. Com isso, algumas vezes os resultados não são os esperados. Então, como fica muito difícil descobrir as razões do fracasso, culpam alguém de fora pelo acontecido;

- b) **“O inimigo está lá fora”**: tendemos a pensar que o inimigo está lá fora, pois não enxergamos que as nossas ações vão além do cargo que ocupamos, por não termos visão sistêmica delas;
- c) **A ilusão de assumir o controle**: A moda é ser pró-ativo e resolver os problemas mais difíceis, mas muitas vezes essa pro - atividade é a reatividade disfarçada: as pessoas buscam combater o inimigo lá fora em vez de perceber qual a nossa contribuição para os nossos próprios problemas;
- d) **A Fixação em Eventos**: estamos condicionados a ver a vida como uma série de eventos, porém as nossas principais ameaças não vêm de eventos súbitos, mas de mudanças graduais. A aprendizagem não pode ocorrer se as pessoas estiverem dominadas pelos eventos de curto prazo;
- e) **A parábola do sapo escaldado**: como já foi dito anteriormente, nossas maiores ameaças vêm de mudanças graduais, embora não estejamos acostumados a reduzir nosso ritmo e prestar atenção aos pequenos eventos. Apesar disso, é necessário fazê-lo para que possamos perceber quais são as nossas reais ameaças;
- f) **A ilusão de aprender com a experiência**: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as conseqüências das nossas ações mais importantes;
- g) **O mito da equipe gerencial**: Os gerentes são educados para nunca dizerem que não sabem uma resposta, o que só bloqueia novos aprendizados, uma vez que as equipes são repletas de pessoas qualificadas para isso.

Segundo Senge (1990) a organização que aprende deve estar continuamente expandindo a capacidade de criar seu futuro e também de aprender visando à sobrevivência e à adaptação, o que só se faz possível por meio do diálogo.

A abordagem de mudança organizacional considerada no presente estudo fundamenta-se nas dificuldades humanas e no processo de construção social, ou seja, seu foco está na construção do significado. De acordo com Giddens (1984), a organização é como uma arena de construção de sentido, onde os significados e conseqüências da mudança são influenciados tanto pela estrutura que envolve a

ação coletiva, quanto pelas interações do cotidiano e pelas interpretações individuais – Teoria da Estruturação de Anthony Giddens (seção 2.3.1).

2.1.3.

Alguns modelos de implantação de mudanças organizacionais

The mind thinks
That any change
Is painful.
The heart feels
That any change
Is powerful.

by Sri Chinmoy

<http://www.poemhunter.com/poems/change/page-2/>

De acordo com Collins (1998), na tentativa gerenciar a mudança e buscando soluções para os complexos problemas a ela associados, diversos autores se arriscam a ditar “receitas” sobre como conduzir processos de mudança eficazes.

Collins (1998) critica os modelos de gestão de mudança encontrados na literatura sobre o tema baseados nos seguintes fatores-chave:

- Racionalismo da mudança: visão racional e mecanicista da mudança;
- Modelo seqüencial de mudança: visão linear do processo de mudança com início, meio e fim;
- Previsões para mudança: etapas padrões a serem seguidas durante a mudança.

Ainda segundo Collins (1998), esses modelos não levam em consideração alguns fatores organizacionais que impactam a mudança, tais como:

- A comunicação é fundamental para lidar com conflitos;
- As diferenças não devem ser necessariamente tratadas como resistências à mudança;

- As diferenças fazem parte de qualquer processo de mudança organizacional na medida em que sempre há pessoas envolvidas – diferentes histórias, experiências, expectativas, percepções, etc.;
- As organizações não sistemas fechados, ou seja, são afetadas por contextos e fatores externos;
- Os modelos são meras simplificações da realidade, baseados em fatos ocorridos e com incompletude de informações.

Visando contribuir para o estudo do tema, serão apresentados a seguir três modelos de mudança mais comuns utilizados no meio acadêmico e gerencial: modelo das três etapas de Lewin, o modelo da curva de crescimento, e o plano de oito passos para a implementação de mudanças.

Modelo de três etapas de Lewin

O modelo mais clássico de mudança organizacional baseia-se na proposta de Kurt Lewin (1951, apud Robbins, 2007) que se baseia na concepção de que a mudança provoca uma instabilidade transitória que interrompe o equilíbrio estático do sistema. A partir dessa concepção, Lewin argumenta que as mudanças bem-sucedidas nas organizações devem seguir três etapas: **descongelamento** do *status quo*, **movimento** para uma nova condição e **recongelamento** da mudança para torná-la permanente. O status quo pode ser considerado como o estado de equilíbrio. Para sair deste equilíbrio é necessário o descongelamento, que segundo Lewin, pode ser conseguido de três maneiras:

- Estimular as **forças propulsoras**, que dirigem o comportamento no sentido contrário ao do *status quo*;
- Reduzir as **forças restritivas**, que impedem o movimento para fora do equilíbrio;
- Combinar as duas alternativas anteriores.

O modelo de Lewin é ainda muito popular, podendo ser encontrado em diversos trabalhos sobre o estudo do desenvolvimento organizacional.

Modelo da curva de crescimento

Outro modelo recorrente na literatura sobre o tema é o modelo da curva de crescimento (Woodward e Bucholtz, 1987), reapresentado por DuBrin (2003), que explicita a relação da mudança com a linha histórica da organização, ou seja, as características de seu momento de desenvolvimento organizacional. De acordo com este modelo, as organizações passam por três fases:

Fase formativa: Corresponde à fase em que a empresa está se formando e ainda não tem uma estrutura consolidada. Esta fase caracteriza-se por ações de tentativa e erro, processos de inovação e de aprendizagem que servirão de fundamentos para a estruturação futura. Os erros são vistos como propulsores de novos entendimentos e de alavanca para resultados positivos;

Fase normativa: Esta fase caracteriza-se por uma ênfase na estruturação e estabilização de processos e normas. Os erros não são tolerados, pois apontam para insucessos e riscos. Há uma burocratização da organização e um fortalecimento do *status quo*, de modo que se mantenham os patamares de sobrevivência. Há apoio verbal a propostas de inovação, mas a inércia no plano da ação mina sua instalação. Porém, as pressões da constante evolução do ambiente externo forçam a empresa a romper seu cordão de isolamento e iniciar a próxima fase;

Fase integrativa: Nesta fase a organização busca redefinir-se e traçar novos direcionamentos. Várias estratégias inovadoras são empreendidas de modo a constituir uma nova visão da empresa. Esta fase costuma acarretar grandes resistências à mudança devido ao estado de incerteza que a caracteriza. A ambigüidade e a incerteza que são geradas neste período emergem do confronto entre forças motrizes e forças de restrição. Exemplos de *fatores de impulsionamento* da mudança nesta fase são: inovações tecnológicas, novos processos gerenciais, imitação da concorrência; exemplos de *fatores de resistência* incluem: medo da mudança, dificuldades na aprendizagem de novos procedimentos; complacência dos colaboradores e recusa de abandonar paradigmas tradicionais.

Plano de oito passos para a implementação de mudanças

John Kotter (1997) tomou por base o modelo de Lewin para criar uma abordagem mais detalhada para a implantação. Kotter observou os erros mais comuns que acontecem quando os executivos iniciam um processo de mudança:

- Incapacidade de criar uma coalizão para administrar a mudança;
- Ausência de uma visão para a mudança e a ineficácia de sua comunicação;
- Incapacidade de remover obstáculos para a conquista da visão;
- Fracasso na fixação de metas de curto prazo;
- Tendência a declarar vitória antes do tempo;
- Falta de ancoragem da mudança na cultura da organização.

A fim de contribuir na superação dos problemas identificados, Kotter (1997) estabeleceu oito passos seqüenciais na implantação de mudanças:

1. Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária;
2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança;
3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada;
4. Comunicar a visão em toda a organização;
5. Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas;
6. Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão;
7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas;
8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso.

2.2. A mudança organizacional e o indivíduo

Diante do exposto, podemos concluir que não basta entendermos o processo de mudança em uma organização como um fenômeno em si se não percebemos sua relação com o indivíduo que se envolve no contexto de mudança.

Esta seção é dedicada ao estudo da resistência à mudança sob a ótica do indivíduo, onde serão apresentados alguns fundamentos conceituais e análises críticas sobre alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança. Complementando esta seção, serão abordados temas relacionados como as diferenças hierárquicas na percepção da mudança e papel e problemática dos médios gerentes enquanto agentes das mudanças organizacionais.

2.2.1. A problemática da resistência à mudança

WELCOME CHANGE

Don't resist;
Be flexible.
Don't be rigid;
Be supple.
Welcome change!
Each change
Is an illumining opportunity
To knock at the door
Of fulfilling progress sweet.

by Sri Chinmoy

<http://www.poemhunter.com/poems/change/page-2/>

A mudança organizacional é uma atividade constante na vida das organizações que provocam e sofrem transformações de forma incessante, seja para introduzirem novas tecnologias, atender às necessidades de concorrência, ajustes financeiros, etc. O fato é que, apesar de freqüentes, os processos de mudança organizacional não têm sido completos fracassos e nem tão pouco sucessos estrondosos (Kotter, 1997). As literaturas acadêmica e gerencial apontam a **resistência à mudança** como a principal vilã quando o tema é o fracasso em

implantação de mudanças organizacionais. Por este motivo, diversas “receitas” têm sido propostas para tratarem de forma simplista da superação das supostas resistências à mudança.

As próximas seções apresentarão alguns fundamentos conceituais sobre resistência à mudança e abordarão a problemática da resistência à mudança sob a ótica do indivíduo.

2.2.1.1.

Fundamentos conceituais sobre resistência à mudança

Conceitualmente a idéia de resistência a mudanças organizacionais é creditada a Kurt Lewin, que desenvolveu o conceito de que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeito a forças opostas de mesma intensidade que os mantêm em estado de equilíbrio, *status quo*. Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin, 1947 *apud* Hernandez e Caldas, 2001, p. 33).

Em 1948, Coch e French publicaram o primeiro estudo empírico sobre “resistência à mudança” no campo organizacional. Segundo Hernandez e Caldas (2001), esse estudo influenciou grande parte da literatura que se seguiu e o tema continuou a despertar interesse principalmente nas décadas de 50 e 60. Ainda segundo Hernandez e Caldas (2001) essa foi a época mais fértil da discussão sobre o assunto e nas duas décadas que se seguiram, o tema foi vastamente reproduzido na mídia gerencial, em geral, pelas mesmas linhas traçadas pelo estudo de Coch e French (1948). Depois do relativo silêncio das décadas de 70 e 80, apenas recentemente a questão da resistência à mudança tem sido estudada novamente como um objeto de pesquisa científica.

Segundo Giroux (1993), tanto o indivíduo quanto a questão social da mudança têm sido tratados de forma limitada e simplificada, na medida em que numerosas falhas nas tentativas de mudança organizacional têm sido freqüentemente atribuídas, de modo reducionista, à resistência humana e aos problemas de comunicação da mudança. O foco do problema, segundo Giroux, reside na forma como a mudança chega até as pessoas e em suas atitudes diante desta.

Bareil e Savoie (1999, apud Silva, 2001) identificaram um conjunto de limitações importantes às abordagens sobre resistência à mudança:

- Os estudos, em geral, não consideram o contexto, ou seja, em que momento e sob que condições exatas manifestam-se as resistências;
- O conceito de resistência à mudança nem sempre é operacionalizado, uma vez que são poucos os estudos que se propõem a medi-la de modo eficaz;
- Quando se tenta medi-la, isso acontece normalmente por intermédio de uma terceira parte, que, em geral sofre, ela também, com a situação e que, portanto, não é neutra;
- Os dirigentes das organizações mostram-se freqüentemente reticentes em abordar a questão com seus empregados, por medo de amplificar o fenômeno;
- As intervenções sugeridas necessitam freqüentemente de interpretações psicológicas extremamente complicadas, que poucos gestores podem se permitir e que exigem habilidades de ajuda que eles não têm condições de oferecer;
- Diversos autores denunciam os limites da perspectiva tradicional da resistência à mudança, mas põem-se simplesmente a reavaliar os resultados dos estudos consagrados ao assunto, em função de parâmetros mais adaptáveis e mais operacionais.

2.2.1.2.

Críticas a alguns modelos e abordagens sobre resistência à mudança

Alguns autores acreditam que os modelos tradicionais de resistência à mudança não tratam de forma adequada ou simplesmente ignoram alguns elementos essenciais à compreensão do fenômeno sob a ótica do indivíduo, como por exemplo, suas reações emocionais à mudança.

Segundo Vince e Broussine (1996), uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade e não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização, assumindo a resistência à mudança como *um problema a ser solucionado*. Nesse contexto, as reações emocionais à mudança são, por exemplo, vistas como uma questão menos importante, o que, na análise desses dois autores, é devido principalmente à racionalidade dos gerentes, que tendem a descartar a complexidade emocional, e às culturas organizacionais, que reprimem a expressão emocional dos indivíduos na organização e oferecem pouco espaço e oportunidades para que estes analisem e compreendam seus próprios sentimentos conscientes e inconscientes, bem como os sentimentos dos outros, tanto no que diz respeito à vida organizacional, em geral, quanto no que diz respeito à mudança, em particular.

Kets de Vries e Balazs (1999, apud Silva, 2001), por sua vez, dirigem críticas à visão estreita, comportamental, predominante nos estudos dos psicólogos organizacionais sobre as resistências à mudança, que vêem as pessoas como seres lógicos e racionais, que mudam seu comportamento de acordo com as informações que recebem e de acordo com seu próprio interesse. Tais estudos negam a existência de um mundo interior rico de expectativas, desejos e fantasias. Nesses modelos de análise, o comportamento diretamente observável torna-se o foco da mudança. Pouca ou nenhuma atenção é dada aos processos internos e inconscientes.

Hernandez e Caldas (2001, p. 34) sugerem que há uma predominância de estudos e trabalhos literários baseados em teorias que foram elaboradas no final dos anos 40 e que foram pouco testadas desde então, ou em alguns pressupostos tácitos (derivados destas teorias) que necessitam ser cuidadosamente revistos. Hernandez e Caldas (2001, p. 37), apresentam alguns possíveis

contrapressupostos baseados em estudos recentes em contra partida aos pressupostos clássicos, que foram resumidos na Figura 6.

Figura 6: Pressupostos clássicos e possíveis contrapressupostos sobre resistência.

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/ somente acontecerá em circunstâncias excepcionais; • Ao tentar preveni-la os agentes de mudança acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento; • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo; • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudanças fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem a perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência a mudança é fenômeno grupal/ coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Hernandez e Caldas(2001)

Além destes, outros autores tecem críticas aos modelos tradicionais que tratam do tema resistência à mudança de forma limitada e simplista e, portanto, vêm procurando aprimorar ou desenvolver novos modelos com foco mais amplo sobre o processo emocional e comportamental da mudança. Concluímos desta forma, que a discussão sobre o tema resistência à mudança ainda está muito longe de ser esgotada.

2.2.1.3.

A questão da resistência à mudança pela ótica do indivíduo

Conforme dito anteriormente, Vince e Broussine (1996) criticam a perspectiva adotada pelos modelos tradicionais de gestão de mudanças que assumem a resistência a mudança como um mal a ser exterminado. Estes autores propõem três questões importantes que precisam ser consideradas para um melhor entendimento sobre os aspectos emocionais e relacionais da mudança organizacional:

A primeira refere-se aos paradoxos entre clareza e incerteza, bem como à natureza contraditória entre as emoções individuais e a ação organizacional. Quanto mais os indivíduos tentam colocar à parte, racionalmente, essas contradições, mais eles ficam nelas mergulhados.

A segunda diz respeito aos vários mecanismos individuais e sociais de defesa contra a ansiedade que as pessoas usam inconscientemente no contexto da organização, com o objetivo de desafiar a mudança. Entre esses mecanismos, podem ser citados:

- A **repressão** – ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória;
- A **regressão** – ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anteriormente;
- A **projeção** – ou a transferência das falhas pessoais para os outros;
- A **formação de reação** – ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos àqueles sentimentos que são ameaçadores;
- A **negação** – ou a recusa de aceitar a realidade incômoda ou desagradável.

A terceira questão refere-se às várias ligações ao significado e à **identidade**, constituídas pela interação entre o inconsciente dos indivíduos e os processos organizacionais, em presença das relações sociais de poder, que criam, delineiam e constroem as estruturas básicas que tornam possível a mudança.

Vince e Broussine (1996) afirmam ainda que toda mudança é vista, evitada ou elaborada pelos indivíduos como fruto de forças psicológicas e políticas que emergem da relação entre as histórias individuais e organizacionais e defendem que os estudos sobre mudanças organizacionais devem redirecionar seu foco para compreender a mudança sob a ótica relacional. Os autores sustentam que há três tramas que definem as relações e emoções em face à mudança:

Paradoxo: A tensão entre clareza e incerteza gera um conflito que remete à natureza contraditória do indivíduo. Argumenta-se que tentar desvendar estas forças contraditórias traz estagnação. A busca de racionalizações para o paradoxo não é produtiva e insere o indivíduo em um esquema auto-referencial de conflitos;

Defesa: Os indivíduos fazem uso de diferentes mecanismos de defesa contra a sua própria ansiedade com o desconhecido. É uma forma de desafiar a mudança e proteger a própria pessoa e de definir os limites do seu espaço;

Apego: Durante a mudança, o indivíduo faz elos de significado e identidade, interagindo com processos organizacionais de modo consciente ou inconsciente. Assim, cria as estruturas que darão margem à mudança e legitimam certas ações em lugar de outras e instituem seu novo espaço e tempo individual organizacional.

Segundo Boyett e Boyett (1998, apud Costa, 2006), são seis os fatores que fazem surgir o espírito de resistência ao que está sendo implantado:

Preconceito com o resultado: O indivíduo antevê um resultado negativo para si ou para o seu grupo;

Receio de mais trabalho: Receio de que o contrato social seja quebrado ao acreditarem que a mudança acarretará aumento na sua carga de trabalho sem nenhuma compensação;

Necessidade de mudança de hábitos: A mudança exige que alguns hábitos sejam alterados;

Comunicação ineficiente: A organização não comunica adequadamente os motivos e expectativas. Os indivíduos não encontram respostas às suas dúvidas, tais como as conseqüências que a mudança para ele mesmo e os outros;

Incapacidade de alinhar a organização como um todo: A estrutura organizacional, os sistemas, as tecnologias, as competências organizacionais, o conhecimento acumulado e a cultura da organização não estão alinhados e integrados com o projeto de mudança;

Revolta dos funcionários: Os indivíduos percebem a mudança como algo imposto “de cima para baixo” e se revoltam com a situação.

Encontra-se na área de teoria social vasta literatura que discursa sobre os temas subjetividade, indivíduo e identidade (Jenkins, 1996 apud Collinson, 2003). Longe de esgotar as discussões sobre alguns destes temas, burcar-se-à apenas introduzir alguns de seus conceitos mais básicos e elementares relevantes a esta pesquisa. De acordo com Collinson (2003) Todo indivíduo possui a capacidade de refletir sobre suas próprias ações e ao mesmo tempo ver-se de modo separado do mundo natural e social que o circunda. Tal capacidade lhe assegura a consciência de tempo decorrido e fatos passados e o permite fazer comparações com outros indivíduos. Por outro lado, a consciência temporal pode gerar ansiedade sobre a mortalidade e sentido da vida.

Schneider & Northcraft (1999) alegam que os gerentes e os empregados percebem os conflitos organizacionais e suas interações de forma diferente. Os membros organizacionais são categorizados de acordo com os grupos aos quais pertencem e com os quais se identificam (raça, gênero, idade, orientação sexual, características étnicas, nível hierárquico, etc.). De acordo com os autores, as organizações vivenciam grandes dilemas sociais com relação à diversidade, em três níveis: participação organizacional, participação gerencial e participação individual.

- **Dilema da participação organizacional:** acredita-se que é do interesse da sociedade – por razões práticas e morais – que todas as organizações devem lidar com a diversidade;
- **Dilema da participação gerencial:** acredita-se que é do interesse da organização que todos os gerentes possuam grupos diversificados;
- **Dilema da participação individual:** acredita-se que é do interesse de todos os membros da organização que os objetivos e metas organizacionais sejam prioritárias em relação aos desejos e anseios pessoais de cada um.

Os autores apontam também para algumas vantagens da diversidade, tais como: um grupo heterogêneo tem melhores oportunidades de resolver determinados problemas devido à sua diversidade e diferentes perspectivas e pontos de vista de seus membros se comparado a um ponto de vista individual. Segundo Schneider & Northcraft (1999), a solução para o dilema organizacional depende da solução dos dois outros, gerencial e individual. A “chave” para resolver os dilemas gerenciais e individuais, segundo os autores, reside num melhor entendimento sobre o processo de formação das identidades sociais nas organizações.

O entendimento sobre o processo de construção de identidades é muito importante para o estudo da diversidade de percepções e dos comportamentos humanos. Segundo Lipianski (1998, apud Pentead e Silva, 2004), pode-se atribuir um caráter distintivo ao conceito de identidade, na medida em que ela se refere a um estado de consciência que confere à pessoa a noção de sua individualidade (eu sou), de sua singularidade (eu sou diferente dos outros), de sua continuidade (eu sou eu em diferentes espaços e ao longo do tempo) e, de acordo com Karreman e Alvesson (2001, apud Pentead e Silva, 2004), de sua direção (eu faço assim).

A noção de identidade está ligada, ainda, à idéia de como o sujeito constitui-se como único, como idêntico a nenhum outro indivíduo. Mas, ao mesmo tempo, como ressaltam

Tajfel (1972, apud Hogg, 2004) define o conceito de **identidade social**: conhecimento por parte do indivíduo de que este pertence a certos grupos sociais e, portanto, compartilha de alguns valores e sentimentos com os membros destes grupos.

Alguns autores, como Brewer e Hewstone (2004) preferem categorizar os tipos de identidade social considerando separadamente: conceitos individuais e pessoas de cada indivíduo na construção da identidade social (**identidade pessoal**); internalização de normas e comportamentos dos membros dos grupos aos quais o indivíduo está inserido (**identidade relacional**); diferenças observadas em comparações a outros grupos (**identidade grupal**); quando membros de um grupo não somente compartilham normas, opiniões e comportamento, mas também se engajam em uma causa ou ação social em função do grupo e fortalecer sua imagem perante outros grupos (**identidade coletiva**). A identidade coletiva normalmente aflora como uma reação de proteção ou manutenção do prestígio e status de um grupo perante outro, e é fortemente adotada pelos indivíduos na medida em que funciona como uma projeção: o meu prestígio e poder dependem muito da avaliação e prestígio do meu grupo em relação aos outros. O processo de categorização social comparativa entre grupos é marcado pela elaboração de protótipos de valores e comportamentos esperados, que fazem que os indivíduos tendam a despersonalizar o seu auto-conceito e o conceito dos outros, associando-os às características de tais protótipos. Esse processo produz uma ampla variedade de resultados, tais como: normatização dos comportamentos; estereotipagem; etnocentrismo; reforço de atitudes positivas com relação ao grupo; coesão, cooperação e altruísmo; contaminação emocional e empatia; comportamento coletivo e influência mútua. (Hogg e Terry, 2000 apud Penteado e Silva, 2004).

A identidade organizacional representa as crenças e percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre o que a distingue de outras organizações e compõe a base da imagem para quem a vê de fora (outras organizações). (Alvesson, 1990; Cheney e Christensen, 2001; Gioia et al., 2000; Hatch e Schultz, 1998, apud Corley, 2004). A identidade organizacional tende a se tornar saliente, quando surge determinada situação em que a organização é desafiada (situação de conflito entre organizações, por exemplo) ou quando ela realiza alguma ação que não é condizente com a sua identidade coletiva. (Dutton, Dukerich e Haquail, 1994, apud Penteado e Silva, 2004). A figura 7 apresenta um

resumo dos tipos de orientações para identidades proposto por Brewer (1996, apud Penteado e Silva, 2004).

Figura 7: Resumo dos tipos de orientações de acordo com Brewer (1996).

Orientação para a identidade pessoal:	Personalização: processo cognitivo (do nível pessoal para o grupo) onde se constrói uma auto-percepção individual ou uma identidade pessoal, de maneira distintiva dos outros. (BREWER, 1996)
	Individualização: processo indutivo (do grupo para a pessoa) onde o indivíduo afirma-se distintivamente, porém como membro de uma dada categoria social. (BREWER, 1996) Relacionado à motivação de cada indivíduo no sentido de perseguir o próprio interesse, de visualizar a si mesmo em termos dos próprios traços e características, porém utilizando-se de comparações que têm os outros como referência. (BRICKSON, 2000)
	Identidade profissional e vocação: orientação, ao mesmo tempo, de ordem pessoal e social, cuja construção se inicia na juventude e estende-se até a aposentadoria (MACHADO e KOPPITKE, 2002). Atua como fator motivacional e se reflete na identificação do indivíduo com o conjunto de atividades ou papéis executados no meio organizacional. (MACHADO e KOPPITKE, 2002)
Orientação para identidade coletiva	Identidade coletiva: parte do auto-conceito do indivíduo que deriva de seu senso de pertencimento a um ou vários grupos sociais, sendo a experiência de pertencimento marcada por um processo avaliativo dos valores associados ao grupo e pelas conseqüentes emoções despertadas. (TAJFEL, 1982)
Orientação para identidade organizacional	Identidade organizacional: conjunto de características que os membros da organização percebem como fundamentais (centrais), as quais caracterizam a empresa de modo único (distintivas) ao longo do tempo (duradouras). (PRATT e FOREMAN, 2000)

Fonte: adaptado de PENTEADO & SILVA, 2004

As diversas identificações encontradas nos discursos dos indivíduos podem refletir, ainda, diferentes tipos de orientação de sua identidade apontando para aspectos relativos ao nível pessoal, ao nível coletivo, à organização e ao trabalho.

Hogg (2004) define o conceito de **grupo social**, segundo o qual compreende o conjunto de no mínimo três pessoas que possuem a mesma identidade social – possuem a mesma definição sobre quem são, quais atributos possuem, e como se relacionam e se diferenciam de membros pertencentes a outros grupos. A maioria dos pesquisadores sobre identidade social não consideram uma dupla como sendo um grupo devido à impossibilidade de manifestarem alguns processos grupais, tais como: coalizão, maioria, consenso, etc.

Pelo exposto, podemos concluir que as pessoas possuem tantas identidades sociais e pessoais quanto os grupos aos quais acreditam pertencer e quanto os relacionamentos que estabelecem. Grupos, enquanto conglomerados de pessoas que compartilhem a mesma identidade social competem com outros grupos distintos. A natureza da competição, bem como a estratégia utilizada, depende de como os indivíduos compreendem a natureza das relações entre os grupos. As regras ou normas de um grupo são internalizadas por seus componentes que adotam suas normas e padrões de comportamento como parte de suas identidades sociais (Turner, 1982 apud Hogg, 2004). As discussões sobre relacionamentos entre grupos estão fortemente ligadas a uma perspectiva geral européia com foco no coletivo, em vez de no individual: as pessoas se relacionam umas com as outras não como seres únicos e individuais, mas como membros de grupos sociais (Manstead, 1990 apud Hogg, 2004).

Portanto, podemos concluir que uma compreensão mais aprofundada sobre a formação das identidades nos permite entender melhor determinados comportamentos dos indivíduos, visto que este é fortemente ditado e influenciado por padrões comportamentais dos grupos aos quais está inserido ou se relaciona. Assim sendo, qualquer análise comportamental de um indivíduo ou grupo deve considerar tanto o contexto externo ao grupo quanto o interno, considerando sempre os **valores** compartilhados por seus membros, visto que as pessoas constroem suas identidades baseadas em padrões e normas dos grupos aos quais pertencem.

Os **valores** representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência (Rokeach, 1973 apud Robbins, 2007). Os valores de cada indivíduo estão baseados naquilo que acreditam ser correto, bom, desejável, etc. Cada pessoa possui seu sistema ou hierarquia de valores que varia de acordo com a importância relativa que damos aos mesmos. Os valores são importantes no estudo de supostas resistências a mudanças organizacionais porque estão relacionados às atitudes e ao comportamento dos indivíduos. De acordo com Robbins (2007) as **atitudes** são “afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos e refletem o que o indivíduo sente em relação a alguma coisa”. Breckler (1994, apud Robbins, 2007) define a atitude como sendo composta de três componentes: componente cognitivo – opiniões, crenças, conhecimento que se tem sobre algo ou alguém; componente afetivo – emoções e sentimentos; componente comportamental – intenção e predisposição a agir. Robbins (2007) salienta três tipos de atitudes relacionadas ao trabalho no estudo sobre comportamento do indivíduo na organização: satisfação com o trabalho – atitude geral de uma pessoa (positiva ou negativa) em relação ao trabalho que ela realiza (ambiente de trabalho, colegas, salário, etc.); envolvimento com o trabalho – grau com que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal (identificação com as tarefas realizadas); comprometimento organizacional – situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte desta organização (identificação com a organização). Estas três componentes da atitude nos ajuda a entender, por exemplo, que uma pessoa possa estar insatisfeita com algo, mas ter um atitude favorável a este respeito, mesmo que de forma involuntária devido às contingências do contexto ao qual se insere. Considerando a atitude como uma componente importante no estudo do comportamento do indivíduo a mudanças organizacionais e que influencia o modo como as pessoas reagem à mudança, esta pode ser mais bem definida como sendo a “avaliação de uma pessoa sobre a mudança e sua tendência psicológica em avaliar a mudança como algo favorável ou não.” (Eagly e Chaiken, 1998 apud Lines, 2005). De acordo com Lines (2005), ao primeiro contato com a mudança os indivíduos podem manifestar sentimentos de

frustração, entusiasmo ou medo. Essas emoções e crenças sobre a mudança desencadeiam em atitudes que certamente impactarão em novos sentimentos e comportamentos em relação à mudança.

Um conceito importante no estudo do comportamento do indivíduo e que está intimamente ligado ao da percepção é a **justiça procedural**, que pode ser entendida na área organizacional como sendo a forma como os indivíduos percebem a justiça em suas organizações. De acordo com Blader e Tyler (2003), a partir da forma como as pessoas percebem a justiça em seu ambiente de trabalho elas podem: se comprometerem mais ou menos com seu trabalho; se esforçarem muito ou pouco para realizarem suas tarefas; apresentarem maior ou menor probabilidade de permanecerem na organização; aceitar mais ou menos facilmente as regras organizacionais. Em resumo, a justiça procedural impacta diretamente na atitude dos indivíduos relacionadas ao trabalho já discutidas anteriormente: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional. Blader e Tyler (2003) propõem um modelo que busca diferenciar elementos formais e informais de possíveis fontes de percepção de injustiça por meio da avaliação de quatro componentes através dos quais as pessoas costumam avaliar o que constituem ou não como justiça:

- **Qualidade dos processos de tomada de decisão** – como as decisões são tomadas: quando as decisões são tomadas de forma percebida como justa, os funcionários se sentem valorizados;
- **Qualidade do tratamento** – como os funcionários são tratados no trabalho: quando os funcionários são tratados de forma percebida como justa eles se sentem mais importantes e incluídos no grupo;
- **Regras do grupo (formal)** – quais são as regras oficiais da organização: as regras e procedimentos oficiais são constantes ao longo do tempo e independem das variáveis situacionais e das pessoas;
- **Ações do supervisor (informal)** – as ações dos gerentes são dinâmicas e dependem tanto deles mesmos quanto das percepções dos funcionários.

Em seus estudos, os autores concluíram que: as pessoas normalmente exageram na importância que atribuem às suas contribuições; as pessoas estão dispostas a receberem uma recompensa menor desde que elas a percebam como justo; quando as pessoas percebem um processo como sendo justo, elas se sentem melhor com elas

mesmas e com a organização; embora o foco da percepção de justiça seja baseado nas recompensas materiais, muita importância é dada também aos papéis e reputação das pessoas, grupos e suas identidades; o critério que define o que é justo em uma determinada organização varia de acordo com o contexto e com as percepções dos indivíduos; a verdadeira resposta do que constitui justiça nas relações de trabalho está no julgamento dos indivíduos com relação às experiências que vivenciam nas organizações.

Outro conceito importante e importante no estudo do comportamento do indivíduo e que está intimamente ligado ao da percepção é o **contrato psicológico**: crença e expectativa por parte dos empregados sobre a reciprocidade de obrigações entre eles e a organização (Rousseau, 1989; Schein, 1965 apud Morrison e Robinson, 1997). Verifica-se que as reestruturações, *downsizings*, contratos de trabalho temporários, dentre outras turbulências e demais fontes de incertezas no mercado de trabalho, vêm causando profundos efeitos nos contratos psicológicos dos empregados que acabam se sentindo traídos pela organização e violados em seus direitos ao perceberem que a organização não cumpriu plenamente suas obrigações para com os mesmos. O contrato psicológico pode ser estabelecido tanto por meios formais e explícitos (documentos escritos, verbalização das intenções, práticas e políticas organizacionais) quanto por meios informais e implícitos (promessas, acordos e obrigações percebidas) e ocorre sempre por parte do empregado em relação à organização. (Rousseau e Greller, 1994; Rousseau e McLean Parks, 1993 apud Morrison e Robinson, 1997).

De acordo com Morrison e Robinson (1997) quando o empregado se sente violado em seu contrato psicológico, algumas conseqüências comportamentais podem ser observadas, tais como: rotatividade, absenteísmo, falta de cooperação, falta de pontualidade, outros comportamentos fora das normas da empresa, etc. Guest (2004) alega que a questão principal sobre o tema reside na dificuldade ou impossibilidade de prever a forma como cada indivíduo irá se comportar ou reagir ao perceber a violação do seu contrato psicológico e argumenta que para um melhor entendimento sobre o processo de formação do contrato psicológico, bem como das conseqüências comportamentais manifestadas pelos empregados oriundos da sua violação, é preciso explorar as percepções de ambas as partes (empregado e empregador) para determinar o nível da mutualidade e cumprimento das promessas e obrigações percebidas e estabelecidas por ambas as partes.

Gabriel (1993) constatou a manifestação freqüente de um fenômeno emocional observado em organizações que passaram por processos de mudança: a **nostalgia**. Embora não esteja comprovada sua ligação direta com o comportamento dos indivíduos, a nostalgia é por vezes classificada como resistência à mudança. A nostalgia engloba uma série de orientações emocionais presentes nos discursos melancólicos dos funcionários que valorizam o passado ou “os dias de glória” em detrimento do presente, Estórias românticas acerca do passado das organizações são discursos recorrentes de seus empregados. A nostalgia está cada vez mais presente nos discursos dos empregados e, portanto, constitui papel importante no complexo emocional das organizações. Gabriel (1993).

Gabriel (1993) ressalta algumas características observáveis sobre as manifestações de nostalgia nas organizações que passam por processos de mudança:

- A idéia de nostalgia não está necessariamente ligada à idéia de um tempo feliz, ou seja, as pessoas podem sentir-se nostálgicas até mesmo em relação a aspectos ligados há tempos difíceis como os de guerra;
- A nostalgia é um estado que pode emergir tanto das condições presentes quanto das percepções e sentimentos com relação ao passado;
- Os sentimentos nostálgicos podem afetar profundamente a construção de sentido e a interpretação dos indivíduos sobre o presente, além de influir em suas reações emocionais a esse presente;
- Na nostalgia organizacional, a noção de *passado* é freqüentemente separada da noção de *presente* por meio da idéia de uma *descontinuidade radical*, de uma espécie de rompimento simbólico que não pode ser desfeito. Em outras palavras, a nostalgia pressupõe o reconhecimento de uma impossibilidade de volta ao passado;
- Nas organizações, os objetos da nostalgia podem ser de natureza variada, tais como os antigos edifícios, os líderes ou colegas que saíram da organização, ou o antigo *status* social da empresa.

A **postalgia**, por sua vez, representa um desejo ardente não de retorno ao passado, mas de seguir a diante motivado ou inspirado pelo descontentamento com o presente pela ansiedade de descobrir o que há “por detrás da montanha”, “além do horizonte”. Ela pode se manifestar por idéias utópicas ou planos formais, todos idealizando um futuro brilhante e fundamentalmente diferente do presente. Entretanto, este desejo idealizado do futuro é acompanhado de muita ansiedade e medo de insucesso – medo do futuro ser ainda pior que o presente. (Ybema, 2004). Sob o ponto de vista organizacional, segundo Ybema (2004) a postalgia pode ser vista como um gatilho emotivo para iniciativas de mudança e, portanto, um discurso recorrente de seus agentes.

Apesar das diferenças, nostalgia e postalgia originam-se da mesma fonte: insatisfação com o presente. O presente é visto como um divisor de águas no duelo entre os “mais antigos” e os “mais novos” pela disputa e fortalecimento do *status quo*: de um lado os “mais antigos” utilizam-se da postalgia como estratégia para reafirmarem suas qualidades, importância, estabilidade; do outro lado os “mais novos” utilizam-se da postalgia empregando o discurso da necessidade de mudança, inovação, renovação:

“se não acompanharmos as mudanças, ficaremos para trás.” (Discurso de um médio gerente em Parker. (2000 apud Ybema, 2004).

Alegorias segundo Ybema (2004):

Nostalgia = paraíso perdido

Postalgia = terra prometida

2.2.2.

Papel da estrutura organizacional na percepção da mudança

Partindo da premissa de que a identidade organizacional é um fenômeno socialmente construído uma importante contribuição de Corley (2004) em suas pesquisas sobre o estudo das percepções associado à identidade organizacional foi a constatação de que as percepções dos indivíduos variam de acordo com os níveis hierárquicos ao qual pertencem: alta gerência; média gerência, empregados da base.

A alta gerência, segundo Corley (2004) estaria mais envolvida e preocupada com questões mais abrangentes sobre a empresa, mais envolvida com questões estratégicas, visão e missão da organização, tomada de decisões, concorrência, satisfação com a empresa por parte dos diversos *stakeholders* externos (investidores, acionistas, governo, etc) e temas internos que requeiram sua atuação.

A média gerência, por sua vez, normalmente atua como uma ponte ou elo entre a alta gerência e os empregados da base. Suas atribuições podem ser sintetizadas como a operacionalização e disseminação da visão e estratégias da empresa aos empregados da base, bem a coleta de informações e resultados da base que são levados à alta gerência.

Os empregados da base, são os responsáveis pela implantação das ações e atividades operacionais. Eles normalmente têm pouco ou nenhum contato com os clientes e demais *stakeholders* externos à organização.

Em seus estudos, Corley (2004) percebeu que a identidade organizacional da alta gerência está fortemente ligada à missão estratégica da empresa, suas metas e objetivos, e em que a diferencia de seus competidores:

“Quem somos nós? Bem, nossa missão é ampliar os nossos negócios de forma dinâmica inserindo rapidamente produtos inovadores no mercado”.(vice-presidente da empresa em CORLEY, 2004)

Já os empregados da base vêm a identidade organizacional como uma extensão de suas culturas e crenças com relação à organização e, portanto, de forma mais estável se comparada com a da alta gerência. A forma como eles vêm a organização é muito mais reflexo dos valores e crenças que ditam o comportamento organizacional ao longo do tempo em que trabalham na empresa e, portanto, são pouco afetados por discrepâncias nas imagens da organização construídas externamente. Os empregados da base estão muito mais atentos às ações organizacionais do que em frases bem feitas, jargões ou qualquer outra tentativa de rotulação organizacional não respaldada em suas próprias observações e conclusões:

“Palavras não valem nada, é preciso prestar atenção no que é feito e não no que é dito”. (empregado da base em CORLEY, 2004)

A identidade organizacional da média gerência é um reflexo de ambas identidades, tanto a do topo hierárquico quanto a da base. Eles tendem falar sobre a identidade organizacional como sendo, por exemplo, uma combinação do que a organização fez para superar seus adversários e competidores com as crenças e opiniões da base sobre o feito. Devido ao contato da média com a alta gerência, Corley (2004) verificou que os primeiros se imbuem dos aspectos estratégicos e competitivos da organização, mas apesar de adquirirem uma visão mais holística da organização, sabem da importância de ouvir a base que os mantém conectados ao lado cultural da identidade organizacional:

“Às vezes a diferença é como o dia e a noite, mas estou ciente de que preciso ver os dois lados”. (médio gerente em CORLEY, 2004)

Logo, a média gerência é talvez a primeira a reconhecer as diferenças entre a forma como a identidade organizacional é vista pela alta gerência e pela base e, portanto, se percebe e posiciona como um intermediador entre as partes – integradora dos níveis macro e micro da organização. Ela se incube da tarefa de “interpretar” as estratégias e mudanças organizacionais vindas do topo e “traduzi-las” para a base, ajudando na construção dos seus significados sobre os objetivos e intenções organizacionais. Ao se posicionarem no centro da mudança cognitiva que se desenvolve na organização, os gerentes lidam com inúmeros dilemas de natureza funcional, emocional e relacional. Alguns autores abordam as implicações do papel do médio gerente no processo de construção da própria identidade, bem como na dos outros componentes organizacionais, apontando para as dificuldades vivenciadas por este ao longo do processo. Outros, entretanto, dedicam uma atenção maior aos instrumentos e modelos que podem auxiliar o médio gerente a atuarem de forma mais eficaz (Kotter e Schlesinger, 2000). Neste segundo caso, a gestão de mudanças é frequentemente apresentada como uma série de processos e atividades que precisam implementadas de forma linear e racional:

“As escolas de negócio raramente abordam o lado humano da mudança. O lado humano não é lógico, racional ou previsível. Ele engloba os sentimentos dos empregados... que são difíceis de acessar e administrar... mas é fundamental compreendê-los.” (Stuart, 1995, apud CLARKE et al, 2007).

2.2.3.

A problemática dos médios gerentes no processo de mudança organizacional

Os médios gerentes são vistos como agentes essenciais na condução dos processos de mudanças organizacionais, principalmente por atuarem como elementos integradores dos níveis macro e micro das organizações. Neste processo, convivem com inúmeros dilemas de natureza funcional, relacional e emocional e, portanto, são muito afetados pela mudança. O conteúdo desta seção visa introduzir alguns conceitos encontrados na literatura sobre o tema, trazendo a luz algumas discussões sobre o modo como estes indivíduos são vistos e tratados pela organização, (cúpula e base), bem como o modo como estes atuam e são afetados pelo contexto de mudança.

2.2.3.1.

O “super gerente”

Existe um perfil desejado para um gerente nas organizações de hoje? Quais são as maiores dificuldades para que um gerente exerça o seu papel?

A Teoria clássica da administração foi idealizada por Henri Fayol. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade. Segundo o modelo tradicional de Fayol, o papel da gerência administrativa pode ser resumida em:

1. **Planejar** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções;

2. **Comandar** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos;
3. **Organizar** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido;
4. **Controlar** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas;
5. **Coordenar** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

Alguns tipos de habilidades que parecem ser cada vez mais requisitadas para um gerente: ESTIMULAR A EQUIPE, RECONHECIMENTO, PLANEJAMENTO, COMUNICAÇÃO, PROMOVER O DESENVOLVIMENTO, COORDENAÇÃO, TÉCNICA, PROMOVER O SENSO DE EQUIPE, INOVAÇÃO, FACILITAÇÃO.

O novo modelo organizacional proposto por Chapman (2005) propõe que o líder não é um papel, ele é envolvido na lógica dinâmica do dia a dia. Não é o líder que cabe no processo, e sim uma lógica dinâmica de construção do processo. Ter capacidade de integrar recursos/pessoas/capacidades, que nem sempre estão no mesmo caminho. O papel do gerente envolve **juízo e influência** sobre os processos **comportamentais** (padrões compartilhados de comportamento e modos de agir e interagir), **operacionais** (seqüências de atividades que transformam *inputs* em *outputs*), de **suporte administrativo** (processos de recursos humanos, informação, planejamento e alocação de recursos) e de **construção organizacional** (mudanças evolucionárias no ambiente de tarefa e rede de relacionamentos com os *stakeholders*).

Com relação à habilidade de **juízo**, o gerente precisa estar apto à: construir cenários de possíveis problemas; identificar abordagens alternativas para a solução de problemas; estruturar as vias de comunicação; discernir as causas de conflitos e decidir sobre estratégias de resolução; estabelecer a direção do desenvolvimento ou crescimento organizacional; escolher investir em oportunidades quando elas surgirem; selecionar metas de mudança (quem e o que); intervir para manter o *momentum* da mudança (quando e como); escolher novos empregados; desenvolver sistemas de controle; etc.

Com relação à habilidade de **influência**, o gerente precisa estar apto à: usar uma linguagem para construir convicção ou persuadir outros; “modelar” o comportamento desejado de seus subordinados; construir senso de equipe; negociar e persuadir; corrigir processos de trabalho; promover cooperação e feedback; lidar com a expertise dos outros; usar redes para obter informações; trabalhar colaborativamente; negociar com os sindicatos; formar alianças estratégicas; modelar novos comportamentos; encorajar a iniciativa; etc.

George (2000) alega que os sentimentos (humores e emoções) exercem um papel importante no processo de liderança. Segundo a autora, a inteligência emocional, ou seja, a habilidade de compreender e controlar modos e emoções em si mesmo e sobre os outros, contribui para uma liderança eficaz nas organizações.

Quatro aspectos principais da inteligência emocional são descritos pela autora, a saber:

- Uso da emoção para elevar o processo cognitivo e de tomada de decisões
- Avaliação e expressão de emoções
- Conhecimento sobre emoções
- Gerenciamento de emoções

A autora focaliza cinco elementos essenciais que contribuem para uma maior eficácia do líder:

- Desenvolvimento de um senso comum de objetivos e metas e como alcançá-los;
- Inculcar nos outros a importância do conhecimento e compreensão das atividades de trabalho e comportamentais;
- Gerar e manter motivação, entusiasmo, otimismo e cooperação na organização e também a cooperação e a confiança;
- Encorajar a flexibilidade na tomada de decisões e mudanças;
- Estabelecer e manter uma identidade significativa para a organização

George (2000) sugere ainda que as emoções e a inteligência emocional contribuem de forma efetiva com a liderança eficaz. Competência emocional é definida no texto como sendo uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta no desempenho destacado no trabalho. No centro desta competência encontram-se duas aptidões: a empatia, que envolve ler os sentimentos dos outros e habilidades sociais, que permitem lidar bem com esses sentimentos. Portanto, segundo a autora, um líder de verdade precisa ser dotado de inteligência emocional e possuir competências que determinam como lidamos conosco e com os outros, ou seja, é preciso que este reconheça as próprias emoções, os próprios pontos fortes e limitações, ter autocontrole, merecer confiança, ser dedicado ao trabalho e às pessoas, além de compreender, pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e antever, reconhecer e satisfazer suas necessidades.

A seguir serão resumidas as teorias mais recentes sobre liderança: teorias dos traços, teorias comportamentais e teoria contingencial, observando-se que o conceito de liderança adotado o presente trabalho é o definido por Robbins (2005): “capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.”

Algumas das teorias mais tradicionais sobre liderança

A **liderança** sempre foi preocupação freqüente entre pesquisadores e estudiosos de diversas áreas do conhecimento e, desde há muito tempo, tem sido tema de importantes pesquisas. Alguns autores afirmam que o termo surgiu por volta do ano de 1300. Outros, porém, alegam que desde a época de Platão já havia preocupação com a educação e o treinamento de líderes políticos. (Gruber, 2001).

O estudo sistematizado de liderança iniciou-se em 1904, por meio da abordagem baseada nos traços. Os pesquisadores acreditavam que o líder nascia feito. Baseados nisso, tentaram identificar características de personalidade responsáveis pela eficácia da liderança. (Gruber, 2001).

A abordagem **comportamental** teve início no pós-guerra, quando os pesquisadores fizeram uma tentativa de definir o líder eficaz, não pelo que ele é, como na abordagem anterior, e sim pelo que ele faz. Ele seria, portanto, alguém que realiza duas funções: uma relacionada com a tarefa (solução de problemas) e outra relacionada com a manutenção do grupo (função social). Estas funções tenderiam a ser expressas sob a forma de dois estilos de liderança, sendo o primeiro orientado para a tarefa e caracterizado pela predominância do controle da execução, enquanto o segundo seria orientado para o grupo e caracterizado pela busca de relações amigáveis. (Gruber, 2001).

Segundo Robbins (2005), as **teorias comportamentais** ao basearem-se no comportamento e estilo exibidos por certos líderes, partem da premissa de que uma vez identificados e mapeados, esses padrões de comportamento específicos podem servir como *input* para o “treinamento” de novos líderes. (Robbins, 2005).

Por volta de 1960, surgiu a abordagem **contingencial**, segundo a qual não se enfatizava mais somente uma única variável isolada, comportamento ou características, ressaltava-se sim, a importância do ambiente organizacional e das características dos seguidores. Essa nova abordagem pressupõe que a organização pode contar com bons líderes, desde que estes sejam educados para tal e haja um ambiente favorável, no qual possam agir com eficácia.

As **teorias dos traços** no estudo de liderança baseiam-se nas qualidades e características pessoais necessárias ao líder, tais como: carisma, entusiasmo, coragem, extroversão. Na prática, entretanto, constatamos que o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais

não significa que ele será bem-sucedido em liderar um grupo para o alcance dos objetivos. (Robbins, 2005).

A liderança é um assunto recorrente, importante e desafiador que remete à discussão de temas variados como tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjuntos de competências desejadas e necessárias ao seu exercício.

Em resumo, o mundo empresarial é constantemente alvo de intensas transformações que estão demandando adaptações rápidas e eficazes das empresas e dos líderes. Em meio a esse ambiente a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, empresa ou grupo comunitário. Ante a complexidade do mundo organizacional, lidar com a diversidade de comportamentos e motivações humanas é uma tarefa que exige percepção apurada e capacidade às vezes **sobre humana**, o que nos leva a fazer a seguinte pergunta: será o ser humano capaz de incorporar todos esses papéis, habilidades e conhecimentos sugeridos pelas teorias e exigidos pela prática? Esses papéis condizem com uma configuração real das empresas?

2.2.3.2.

Os gerentes são “agentes”, mas também são “gente”

Clarke et al. (2007) criticam a visão simplista sobre a visão racionalista da gestão de mudança que não explora o “trabalho emocional” exercido pela média gerencia associado ao papel que exerce no contexto da mudança. Entende-se por trabalho emocional como sendo a supressão, oclusão, ou simulação de emoções e sentimentos, de acordo com a necessidade do momento. O’Neil e Lenn (1995, apud Clarke et al., 2007) apontam para a ambivalência percebida pela média gerencia com relação ao papel por ela desempenhado no contexto de mudança:

“os resultados demonstram um emaranhado de emoções... eles não aprovam a ambigüidade de seus papéis – que os força a serem agentes de mudança assim como os transforma em suas próprias vítimas em potencial.”

Foy (1985, apud Clarke et al., 2007) sugere que, embora percebam a ambivalência de seus papéis bem como o trabalho emocional desenvolvido, os médios gerentes temem expressarem seus sentimentos com medo de serem interpretados como confusos, inseguros, e demonstrarem fraqueza. Muitos se esquecem que eles estão sujeitos às mesmas recompensas, incentivos e penalidades que qualquer outro funcionário da empresa, e que também são gerenciados e cobrados pela cúpula da empresa.

Clarke et al. (2007) trouxeram uma grande contribuição sobre o tema ao realizarem um estudo longitudinal que explorou as emoções e sentimentos da média gerência em três fases distintas da mudança, de acordo com o famoso modelo de mudança de três etapas proposto por de Lewin – “descongelamento, movimento e recongelamento” (Lewin, 1958, apud Clarke et al., 2007). Clarke et al. (2007) utilizaram uma abordagem mais contemporânea para estes estágios que os descreve como “mobilização para a mudança, transição da mudança e manutenção da mudança”(Belogun e Hope Haley, 2003, apud Clarke et al., 2007). Dentre os principais sentimentos e emoções vividos pela média gerência identificados pelos autores destacam-se:

- Insegurança e incerteza quanto ao sucesso e condução da mudança por lidarem com inconsistências entre os discursos e as práticas organizacionais e inconsistências sobre o modo como as mudanças são geridas pela cúpula – nem sempre a média gerência concorda com as estratégias da cúpula, mas tem omite sua opinião porque sabe que precisa agir com coerência, ou seja, como se concordasse com as estratégias pois têm a consciência de que são responsáveis pela operacionalização das mesmas junto á base;
- Supressão de seus sentimentos. Os autores confirmam a idéia de que os médios gerentes por vezes manipulam seus sentimentos e emoções para produzirem um efeito desejado nos outros membros organizacionais (Hochschild, 1983 apud Clarke et al., 2007);
- Contradição entre a racionalização e flexibilização das metas e objetivos organizacionais;

- Solidão por não compartilhar seus conflitos com outros membros da organização, seja para não demonstrar fraqueza, seja porque os membros da base ainda vêm os médios gerentes como ligados intimamente à alta cúpula e por este motivo mantêm certo distanciamento dos mesmos;
- Desamparo organizacional, na medida em que alegam serem vistos e tratados de forma racional pela empresa: “nós somos apenas números” (médio gerente);
- Falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, especialmente nas fases finais de implantação das mudanças

Em um estudo realizado com gerentes de seis empresas de serviço público no Reino Unido, Vince e Broussine (1996) identificaram também alguns sentimentos revelados pelos médios gerentes face ao papel desempenhado como agentes da mudança:

- Mistura de percepções otimistas (oportunidade de transformação pessoal e organizacional) e pessimistas (ansiedade, medo, percepção de risco, revolta) com relação às mudanças;
- Medo das conseqüências das mudanças para os indivíduos e para a organização, em termos de sua identidade, objetivos e valores;
- Sensação de que a organização é atingida por uma grande força externa, que foge ao controle das pessoas internamente;
- Ansiedade pela perda de algo fundamental;
- Dificuldade em lidar com um significado do trabalho diferente daquele com o qual estavam acostumados a conviver;
- Sentimento de impotência, debilidade, diante da mudança;
- Sentimento de desestabilização do auto-conceito;
- Visão da mudança como uma etapa difícil a ser enfrentada, para se atingir a estabilidade desejada;
- Sentimento de que, para chegar a esse ideal de estabilidade, muitas casualidades acontecerão e alguns não sobreviverão às mudanças;
- Sentimento de que esse ideal de estabilidade talvez nunca seja alcançado.

Em estudo similar, Silva e Vergara (2000) identificam algumas percepções negativas dos gerentes intermediários de uma empresa brasileira, que na época da pesquisa passava pela possibilidade de privatização. São elas:

- Grande incerteza quanto ao futuro;
- Falta de um direcionamento claro a ser seguido;
- Distanciamento entre quem está à frente da organização e as pessoas da base;
- Rompimento de uma relação, antes sólida, entre as pessoas e a organização;
- Ameaça de rompimento de uma relação sólida entre as pessoas;
- Sensação de que a mudança é algo imposto por uma grande ameaça externa à organização;
- Sensação de que a empresa não está preparada ou que não dispõe de condições ideais para mudar;
- Sensação de estarem em um beco sem saída;
- Falta de condições de muitas pessoas, de sobreviverem às mudanças;
- Sensação de que as condições não são iguais para todos e de que a mudança não traz um risco homogêneo para todos (nem todos têm o mesmo a perder);
- Existência de pessoas que entram em pânico e que não se engajam na luta pelo bem comum;
- Certo imobilismo por parte das pessoas na organização, mesmo diante das ameaças concretas;
- Atitudes individualistas de muitas pessoas na organização;
- Sentimento de que a organização, antes sólida, está perdendo sua força;
- Sensação de que a verdade dos fatos está sendo escondida.

Denham et al. (1997), em seu artigo *How middle managers cope with empowerment* investigaram como a função gerencial se relaciona com o moderno conceito de *Empowerment*. Baseado em entrevistas com a média e a alta gerência e pesquisas qualitativas com os funcionários, o artigo buscou respostas aos seguintes questionamentos: como o *Empowerment* afeta a gerência? Que mecanismos os gerentes utilizam? Quais as implicações na Organização?

O *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização. O papel da média gerência nesse contexto, segundo os autores, implica em:

- Traduzir os planos e políticas para sua implementação;
- Criar um ambiente/atmosfera que seja propício ao desenvolvimento do *empowerment*.

Segundo os autores, o sucesso ou fracasso do *empowerment* está baseado principalmente nas atitudes e comportamento da média gerência, visto que estes são tidos como intermediários ou facilitadores entre a alta gerência e os demais funcionários. Os autores citam os resultados de uma entrevista realizada com 139 supervisores nos estudos de Klein (1984, apud Denham et al., 1997) onde foi detectado que 72% dos gerentes viam o *empowerment* como um benefício para suas empresas, mas somente 31% viam como benéfico para suas carreiras. Segundo os autores, esta pesquisa contribui para crença de que existe certa resistência ao *empowerment* por parte da média gerência, citando como principais fatores a insegurança no trabalho, sobrecarga de funções e medo de perda de status. Tal resistência seria uma forma encontrada pelos médios gerentes para proteger-se das possíveis mudanças ocasionadas pelo *empowerment*. Outro fator apontado pelos autores que contribui para a resistência da média gerência são as mensagens confusas, ou seja, por vezes a média gerência fica incumbida de repassar aos funcionários decisões que foram tomadas sem a sua participação, decisões estas nas quais nem sempre eles acreditam ou concordam.

No artigo supracitado, os autores conduziram uma pesquisa em 2 empresas que adotaram o *empowerment*, uma pública e uma privada:

Empresa pública X Empowerment:

- Fim da rígida hierarquia tradicional.
- Média gerência cresceu dentro da empresa.
- Novo papel: agir com forte liderança, espírito inovador e encorajador.

Empresa privada X Empowerment:

- Antiga estatal que detinha monopólio de mercado.
- Mercado altamente competitivo.
- Perda de funcionários e de participação de mercado.
- Contratação de média gerência no mercado.
- Novo papel: acabar com a cultura de chefia e visar a satisfação do cliente.

Os autores concluíram que em ambos os tipos de empresas houve certa resistência ao *empowerment* por parte da média gerência: na empresa privada os gerentes expressaram certo medo do *empowerment* por que este é visto como mais um modismo da alta gerência, enquanto na empresa pública houve resistência dos gerentes devido à estagnação/acomodação de suas atividades representando o *empowerment* a primeira mudança na forma como vinham trabalhando há anos.

Thomas e Linstead (2002) em seu artigo *Losing the plot? Middle managers and identity* abordam alguns dilemas atuais vividos pelos médios gerentes, tais como ansiedade, insegurança, ambigüidade, etc., e tem como objetivos principais:

- 1) Mostrar como os médios gerentes constroem suas identidades;
- 2) Que discursos utilizam nessa construção de identidade;
- 3) Como estão lidando com a reestruturação das organizações

Os autores realizaram uma pesquisa onde buscaram mostrar como os médios gerentes constroem suas identidades, que discursos utilizam nessa construção de identidade e como estão lidando com a reestruturação das organizações. Para tal, foram entrevistados 150 gerentes de 50 organizações de médio e grande porte onde foram expostas suas experiências no trabalho e vida pessoal. Nos 4 discursos escolhidos pelos autores foi possível perceber a fragilidade do médio gerente face ao acúmulo de responsabilidade, achatamento hierárquico, medo de perda do poder, dentro outros fatores que podem surgir em um ambiente sob constante mudança; em todos os discursos os gerentes tentam justificar a sua importância para a empresa, bem como, deixam transparecer seus anseios por estabilidade e qualidade de vida.

Com relação ao tema contrato psicológico já discutido anteriormente em outro capítulo, os médios gerentes - enquanto agentes da mudança organizacional, administradores de recursos humanos e formadores de opinião e significado, exercem um papel crítico na definição dos contratos psicológicos dos empregados (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau & Greller, 1994 apud Morrison e Robinson, 1997). Os agentes de mudança podem contribuir para a redução do sentimento de violação do contrato psicológico bem como minimizar seus efeitos por parte dos empregados, através da comunicação freqüente sobre as obrigações e expectativas de ambas as partes: organizacional e empregados. Considerando a possibilidade de violação do contrato psicológico é importante que os agentes tenham cuidado, especialmente na fase de mobilização para a mudança, para não fazerem promessas cujo cumprimento seja duvidoso. De acordo com Morrison e Robison (1997) os agentes de mudança também devem fornecer *feedback* aos empregados a fim de minimizar a percepção errada ou injustiça por parte dos empregados e prestando maiores esclarecimentos sobre o que está acontecendo na organização. Apesar dos esforços, os autores reconhecem que por vezes a quebra do contrato psicológico torna-se inevitável, porém seus efeitos destrutivos não – os agentes podem e devem atuar na redução dos sentimentos de fúria e traição manifestados pelos empregados.

Vaara (2001) identificou a manifestação de crises de identidade por parte de médios gerentes cujas empresas passavam por um processo de fusão. As fusões normalmente criam uma nova administração corporativa, forçando os médios gerentes a se desapegarem da antiga identidade organizacional, com a qual se identificavam, para a formulação de uma nova identidade organizacional com características e elementos das duas empresas de origem. Ao mesmo tempo em que ele precisa se distanciar de tal cultura, por vezes encontra-se em situação em que se vê na obrigação de defender antigos valores e princípios da antiga organização a fim de garantir sua prevalência perante a nova. Neste processo de construção de uma nova identidade organizacional eles se incubem novamente da missão de serem seus “desenvolvedores” ou “visionários”:

“Nós nos vemos como um centro ativo responsável pelo desenvolvimento da nova empresa”. (gerente corporativo em VAARA, 2001)

Ao contrário do que muitos possam imaginar, por vezes, o médio gerente se sente ameaçado pela nova organização ou por outros médios gerentes (que podem ser da antiga ou da empresa com a qual ocorreu a fusão), podendo este até mesmo adotar um comportamento de resistência á mudança por sentir seu *status quo* ameaçado. (Vaara, 2001).

Duas perguntas cabem a esta altura da pesquisa: os médios gerentes são dotados de super poderes para lidarem com questões tão subjetivas e complexas? O que acontece com os médios gerentes quando estes percebem a quebra de seus contratos psicológicos com relação à organização? Afinal, conforme dito anteriormente, estes indivíduos também constroem suas expectativas e podem ter seus contratos psicológicos violados. Pelo exposto, conclui-se que é preciso atentar para o fato de que os médios gerentes **são “agentes”, mas também são “gente”**.

2.3.

O processo de construção do significado da mudança organizacional

As dificuldades que os indivíduos apresentam em lidar com a mudança podem estar associadas às dificuldades do processo de criação de sentido/significado que varia também em função dos diferentes níveis em que a cultura organizacional se constrói e se desenvolve. Trice e Beyer (1993, apud Silva, 2001) definem o processo de criação de sentido como sendo o processo pelo qual as pessoas fazem as situações tornarem-se compreensíveis para elas mesmas e para os outros. Segundo essa definição, é, portanto, o processo por meio do qual as situações e seus elementos assumem um significado diante dos indivíduos. É, simultaneamente, um processo cognitivo, pois envolve conhecimento e percepção, um processo comportamental e um processo social, já que envolve pessoas realizando coisas em conjunto.

Segundo Trice e Beyer (1993, apud Silva, 2001, p. 51) essa criação de sentido é, ainda, ao mesmo tempo:

- Um processo inconsciente ou automático, pois os indivíduos possuem, em geral, *scripts* cognitivos baseados em suas experiências passadas, que fornecem expectativas com relação às seqüências atuais de eventos, além de disporem de *pacotes* culturais que fornecem conjuntos de comportamentos e reações emocionais aceitáveis. Esse processo automático ajuda a reduzir as incertezas para si e para os outros;
- Um processo consciente, quando as pessoas precisam lidar com incertezas provenientes de situações não rotineiras ou inesperadas. As pessoas convivem com certas condições que as induzem a mudar de um modo de criação de sentido automático para um modo consciente. Fusões organizacionais e mudanças tecnológicas revolucionárias são alguns exemplos de situações que podem gerar tais condições;
- Um processo individual e coletivo.

Segundo os autores, alguns processos sociais que tornam possível a criação coletiva de sentido são: as experiências compartilhadas; a socialização; a comunicação; a influência, o poder e a liderança; o condicionamento, a formação de hábitos, o reforço; a reciprocidade; a negociação; a imitação; a modelagem de papéis; a ação exploratória. Chamam ainda a atenção para o fato de que os processos sociais que são importantes na criação coletiva de sentido tornam-se mais intensos quando as organizações estão vivendo uma mudança ou lidando com situações de crise e incerteza.

Logo, partindo-se desta perspectiva, não há como compreender a cultura de um grupo, suas identidades e comportamento sem que se observe e interprete a teia de significados que se constrói no contexto no qual ocorre cada tipo de interação, nas histórias que são escritas e contadas no processo de convivência.

Segundo Giddens (1993), o processo de construção do significado não pode ser entendido de modo independente da compreensão das normas e do sistema de poder de uma sociedade e, portanto, a problemática da mudança, particularmente com relação à questão da resistência não pode ser entendida sob uma ótica exclusivamente comportamental devendo-se atentar para o modo como o significado dessa mudança é construído

Trice e Beyer (1993, apud Silva, 2001) ressaltam também que certas características das organizações funcionam como verdadeiros obstáculos a essa criação coletiva de sentido, gerando resistências à mudança cultural. Alguns exemplos são a separação física, a hierarquia excessiva, a falta de informação, excesso de comprometimento com o passado.

Logo, conclui-se que a mudança organizacional precisa ser entendida como um processo de construção social e que, portanto, os indivíduos não devem ser vistos como meros objetos institucionais. Neste contexto, a comunicação exerce um papel fundamental na medida em que, segundo Giddens (1993), ela não pode ser desvinculada da ação social da organização que se constrói diariamente com a participação e envolvimento de todos os seus membros. A comunicação é crucial no processo de construção do significado na medida em que é a base da constituição da mudança, ou seja, *“é na comunicação que a ação social e, portanto, a própria organização se constrói.”* (Silva,2001, p. 65).

As seções seguintes tratarão de dois grandes temas que estão diretamente ligados ao processo de formação do sentido e significado da mudança para os indivíduos e grupos de uma organização, a saber: **teoria da estruturação e comunicação**.

2.3.1. Princípios básicos da teoria da estruturação

A Teoria da Estruturação, concebida pelo sociólogo Anthony Giddens é vista como uma ferramenta muito útil e de grande importância para a análise organizacional, pois permite a vinculação da ação humana à estrutura, por meio de um processo dinâmico de construção e reconstrução da vida social denominado por Giddens (1984) de **dualidade da estrutura**.

O conceito de dualidade da estrutura proposto por Giddens (1984) é uma alternativa ao dualismo relacionado ao sujeito e ao objeto nas Ciências Sociais, onde a estrutura é tratada como algo externo e limitador da ação dos indivíduos. Segundo o autor, tratar a estrutura como algo exclusivo e restritivo é o mesmo que considerá-la como variável independente e autônoma em relação à ação humana. Isso significa, na prática, interpretar a ação como sendo unicamente determinada pela estrutura social, não se dando **voz** aos atores sociais e, portanto,

desconsiderando sua capacidade de intervenção na vida social, inclusive sua capacidade de alterar e transformar a própria estrutura.

De acordo com Giddens, a estrutura não existe de modo isolado da ação social e é definida como sendo “*o conjunto de regras e recursos, que implicam na reprodução dos sistemas sociais*”. (Giddens, 1984, p.377). As **regras** representam convenções sociais que servem como guias de orientação para a conduta humana, cujo conhecimento por parte dos atores deve considerar também o conhecimento dos contextos nos quais se aplicam. Os **recursos** referem-se à capacidade e à disposição dos atores para fazer com que as coisas aconteçam.

A estrutura, por não existir concretamente, torna-se propriedade abstrata dos sistemas sociais e suas ações: “*A estrutura existe somente como traços de memória, a base orgânica do conhecimento humano, e como instanciada na ação*”. (Giddens, 1984, p.377). A partir deste conceito, a estrutura não é vista como existindo exteriormente à ação humana, mas concebida como algo virtual, na medida em que só se concretiza pela reprodução da vida social, isto é, ela não se viabiliza independentemente da ação humana.

Ou seja, de acordo com Giddens a estrutura não existe sem a ação social e vice-versa, por existir uma relação de reciprocidade entre ação e estrutura de modo que não se pode pensar em uma sem considerar a outra. Logo, segundo o autor, para investigar a estruturação das práticas sociais é preciso explicar como é que a estrutura se produz por intermédio da ação e, reciprocamente, como é que a ação é constituída estruturalmente.

Segundo Giddens, conciliar estrutura e ação humana pela Teoria da Estruturação significa também considerar todo ator social como sendo um ser reflexivo na medida em que é capaz de observar e entender o que faz, e um ser consciente na medida em que sabe que possui um conjunto de habilidades e capacidade de domínio de determinadas convenções sociais que o orientam na vida social cotidiana, tomando-se como princípio básico que ele sabe como definir sua forma de agir perante a vida social. De acordo com a Teoria da Estruturação, é o uso desses saberes, compartilhados e comuns aos atores sociais ou agentes, que possibilita a produção e reprodução da vida social, permitindo-lhes, do mesmo modo, dar significados às suas ações.

O processo cognitivo das ações humanas pressupõe, portanto o conhecimento por parte dos atores sociais dos contextos em que se desenrolam as ações humanas. Esse conhecimento mútuo (*mutual knowledge*) é compartilhado pelos atores sociais, que sabem como se comportar ou prosseguir em determinadas situações. A convivência social concilia condutas e atos de seus agentes sem desconsiderar as estruturas sociais que são referências para aqueles mesmos agentes em processo de **interação social**. A interação social constitui a principal unidade de análise para Giddens, pois é onde, segundo ele, ocorre a construção de significado para os atores sociais.

A Teoria da Estruturação serve como base para o entendimento do conceito de poder, entendendo este como a capacidade de um ator social intervir e alterar um dado contexto ou realidade, pois, segundo Giddens, a ação envolve também as noções de comparação e percepção das diferenças por parte dos atores sociais. Observa-se, entretanto, que a relação de dominação e poder não são é limitadora da ação por parte de quem está subordinado a algo ou alguém visto que este pode influenciar as ações de quem o domina, ou seja, os atores subordinados podem utilizar-se de recursos ou facilidades que lhe abrem espaço para ação: **dialética da ação**. (Giddens, 1984). A ação, portanto, não deve ser entendida como uma simples combinação de atos, intenções, razões e motivos separados uns dos outros. Ela é um fluxo contínuo de experiências vividas.

Os recursos ou facilidades são os meios que os indivíduos utilizam como forma de alcançar seus objetivos e, portanto, é por meio dos recursos ou facilidades que o poder é exercido ao nível da interação. (Giddens, 1984). O poder é materializado pelos agentes por meio da mobilização dos recursos que se classificam em dois tipos: recursos alocativos – formas de dominação associadas ao controle sobre propriedade material de bens, e recursos de autoridade – forma de dominação inerente ao domínio sobre atividades dos seres humanos.

Rojot (1998, apud Silva, 2001) observa que a reflexibilidade do agente diz respeito à consciência de si, ao exercício da capacidade de situar a ação com relação a si mesmo e, ao mesmo tempo, da capacidade de vigiar, de controlar o fluxo contínuo da vida social e dos contextos. Para Giddens, nada é mais central e distintivo da vida humana do que a vigilância reflexiva do próprio comportamento e do comportamento de cada um dos outros.

Giddens (1984, apud Silva, 2001, p. 59) resume alguns dos princípios básicos contidos na teoria da estruturação:

- Todos os seres humanos são agentes conhecedores (*knowledgeable*), ou seja, todos os atores sociais conhecem grande parte das condições e conseqüências do que eles fazem em sua vida do dia-a-dia e são capazes de descrever o que fazem e suas razões para fazê-lo;
- A capacidade de conhecimento (*knowledgeability*) dos atores é limitada por um lado pelo seu inconsciente e, por outro lado, pelas condições desconhecidas ou as conseqüências não intencionais da ação. Algumas das mais importantes tarefas das ciências sociais são as da investigação desses limites, a significância das conseqüências para a reprodução do sistema e as conotações ideológicas de tais limites;
- O estudo da vida do dia-a-dia é essencial para a análise da reprodução das práticas institucionalizadas. Embora a vida do dia-a-dia seja marcada por um caráter repetitivo no espaço-tempo, ela não deve ser tratada como uma “fundação” sobre a qual as mais ramificadas conexões da vida social são construídas. Ao contrário, essas conexões devem ser compreendidas em termos de uma interpretação do social e da integração do sistema;
- A rotina está psicologicamente relacionada à minimização das fontes inconscientes de ansiedade e é a forma predominante da atividade social do dia-a-dia. A maior parte das práticas diárias não é diretamente motivada. As práticas rotineiras são a primeira expressão da dualidade da estrutura, no que diz respeito à continuidade da vida social. É na rotina que os agentes sustentam uma segurança ontológica.
- O estudo do contexto, ou da contextualidade das interações, é inerente à investigação da reprodução social. O contexto envolve: as fronteiras espaços-temporais em torno das interações, fronteiras essas que, geralmente, apresentam marcas simbólicas ou físicas; a co-presença dos atores, o que torna possível a visualização da diversidade de expressões faciais, gestos, expressões corporais, lingüística e outros meios de comunicação; a consciência e o uso desses fenômenos, de modo reflexivo, para influenciar ou controlar o fluxo de interação;

- As identidades sociais e as relações de posição e prática a elas associadas funcionam como *marcas* no espaço-tempo virtual da estrutura. Elas estão associadas aos direitos, obrigações e sanções normativas que, dentro de coletividades específicas, constituem-se em regras. O uso de marcas padronizadas, especialmente no que tange a atributos corporais como a idade e o gênero, são fundamentais em todas as sociedades;
- Nenhum significado unitário pode ser tomado na análise social como uma 'restrição'. As restrições associadas às propriedades estruturais dos sistemas sociais são somente um dos tipos, entre vários outros, de características da vida social humana;
- Entre as propriedades estruturais dos sistemas sociais, os princípios estruturais são particularmente importantes, uma vez que eles especificam diversos tipos de sociedades. Não se pode, no entanto, definir com facilidade o que é uma dada *sociedade* ou um dado *sistema social*, uma vez que, mesmo no caso de estados-nações, há uma variedade de formas organizacionais que cruzam as fronteiras societárias;
- O estudo do poder não pode ser relegado ao segundo plano nas ciências sociais. Não há conceito mais elementar que o poder. Entretanto, isso não significa dizer que ele seja mais essencial do que qualquer outro conceito da ciência social. É um erro tratar o poder como inerentemente uma fonte de divisão, mas não resta dúvida de que alguns dos conflitos mais importantes da vida social são oriundos de lutas por poder. Pode-se pensar que tais lutas estão relacionadas aos esforços de divisão de recursos que geram modalidades de controle nos sistemas sociais. Por *controle*, Giddens define a capacidade dos atores, grupos ou tipos de atores de influenciar as circunstâncias da ação dos outros;
- Não há mecanismo da organização ou da reprodução social, identificado pelos analistas sociais, que os atores não possam, eles mesmos, conhecer ou incorporar no que eles fazem.

Logo, pensar a ação humana nas organizações como construção ou fenômeno social, envolve a análise conjunta da própria ação, bem como os efeitos de determinadas propriedades estruturais sobre essa ação (Giddens, 1984).

2.3.2.

Comunicação e mudança organizacional

Nesta seção, serão apresentados os principais fundamentos presentes na literatura sobre comunicação que servem ao contexto desta pesquisa.

Buscar-se-á discutir a relação entre comunicação e mudança organizacional, de modo a melhor caracterizar o modo como os indivíduos reconstróem as suas identidades. Para tanto, analisa-se a forma limitada como a comunicação tem sido tratada nas abordagens mais tradicionais da administração e chama atenção para a necessidade de adotar um novo tipo de enfoque sobre o tema, segundo a ótica da construção coletiva do significado e da ação, sobretudo no que tange às situações de mudança.

2.3.2.1.

O que é comunicação

Toda comunicação é realizada, primordialmente, através de ‘textos’. Entendemos que texto, na concepção de Fairclough (2003, apud Costa, 2006, p. 59), é toda instância em se que utiliza uma linguagem no seu sentido mais amplo, podendo referir-se à forma escrita ou oral, verbal ou visual, ou qualquer outra forma de veicular uma idéia ou sentimento. Gestos, sons e artefatos diversos como vestimentas podem ser analisados como textos.

No presente estudo, a noção de texto adotada engloba os conjuntos compostos por elementos visuais (imagens, fotos, tabelas, gráficos e tipográficos) e / ou verbais (lingüísticos ou discursivos). *Os textos se compõem através de linguagem ou linguagens e servem a efeitos sociais* (Fairclough, 2003, apud Costa, 2006, p. 59). Fairclough ressalta que não só o texto constrói a realidade, mas também a realidade constrói o texto.

O exercício da prática comunicacional é fundamental para a construção e reconstrução das identidades sociais e do próprio significado do trabalho e da mudança para os indivíduos e grupos. A comunicação possibilita o compartilhamento de sentido sobre as experiências vividas por meio do desenvolvimento de uma linguagem comum que propicie esse compartilhamento.

Tendo em vista que as pesquisas apontam para as falhas de comunicação como as fontes mais frequentes de conflitos e resistência por parte dos atores organizacionais, as seções seguintes se debruçam a explorar um pouco mais o tema apresentando os principais modelos de comunicação organizacional e discutindo sobre o papel da comunicação na construção do significado da mudança admitindo-se tanto o sujeito quanto a organização como sendo produtos da comunicação.

2.3.2.2.

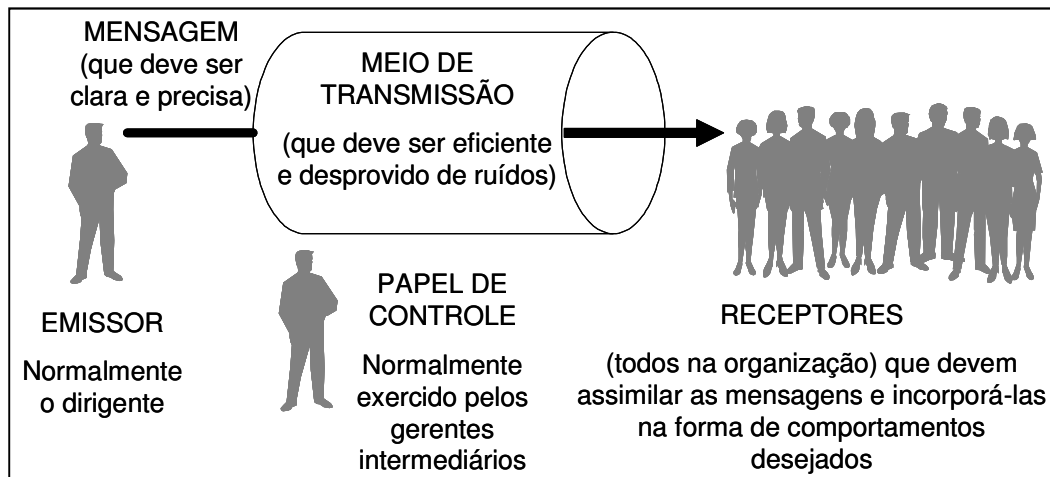
Abordagens sobre a comunicação organizacional

É possível identificar pelo menos três tipos de leituras que têm sido feitas sobre a comunicação nas organizações, as quais demonstram a diversidade de formas como este tema tem sido abordado: a perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões; a perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores; e a perspectiva da relação e da construção coletiva de significado e ação. (Silva e Oliveira, 2005).

A perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões é caracterizada pela crença principal de que a boa comunicação depende primordialmente da capacidade de um emissor construir uma boa mensagem e da escolha de um canal adequado para a transmissão (Figura 8). Essa tem sido a perspectiva predominante nas práticas adotadas pelas organizações, sobretudo aquelas de origem Taylorista, segundo as quais o principal foco do administrador deve ser o de projetar a organização à semelhança de uma máquina perfeita. (Silva e Oliveira, 2005).

Sob esta ótica, a comunicação é vista como uma espécie de tubo (Giroux, 1993), um instrumento por meio do qual os emissores – normalmente os dirigentes ou gerentes da organização – tentam transmitir suas mensagens para os indivíduos, de modo a que eles possam incorporá-las em termos de comportamentos desejáveis.

Figura 8: A perspectiva do instrumento de eficiência dos padrões.



Fonte: Silva e Oliveira, 2005 – Apostila MBA Executivo em Negócios Financeiros(PUC/RJ).

Esta visão mecanicista da comunicação requer que cada peça da engrenagem esteja perfeitamente ajustada seguindo determinados padrões regras pré-estabelecidos buscando suprimir todo e qualquer ruído (comunicação não diretamente relacionada ao desempenho das tarefas) que possa comprometer a integridade da informação, de modo que a mensagem seja transmitida e assimilada de forma inequívoca. Segundo Zarifian (2001, apud Silva e Oliveira, 2005, p.6) essa expectativa instrumental da comunicação faz com que se desenvolva um verdadeiro ideal de comunicação zero: *uma comunicação restrita às tarefas, seletiva e pré-formatada, que tende a impedir que os indivíduos desenvolvam uma convivência plena, façam uso de sua subjetividade, de sua capacidade de atribuir sentido à realidade que os cerca, de utilizar seu potencial de contribuir para a transformação desta realidade.*

De acordo com esta perspectiva instrumental, cabe aos executivos a responsabilidade de garantir uma comunicação formal, precisa e objetiva, centrada nas tarefas e focalizada nas responsabilidades de cada grupo. Aos gerentes intermediários cabe, assegurar este caminho para o alvo reproduzindo com fidelidade as mensagens organizacionais e prevenindo a existência de ruídos e desvios. Dos indivíduos da base, espera-se que estejam prontos para assimilar as mensagens da cúpula com o mínimo de questionamento e que sejam capazes de incorporá-las em suas ações. (Silva e Oliveira, 2005).

Na perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores a comunicação é vista quase como sinônimo de troca de informação, a qual deve ser fluida e sem atritos em todas as direções. Também é uma perspectiva bastante comum nas organizações atuais

De acordo com esta perspectiva, organização é concebida como um organismo vivo, cuja sobrevivência depende das trocas que acontecem entre as suas partes. Ainda segundo esta perspectiva, a boa comunicação depende não apenas da clareza e precisão com as quais cada emissor constrói a sua mensagem e da qualidade dos meios de transmissão, mas também da intensidade e do modo como ocorre o fluxo das mensagens, e da maneira como os receptores ou destinatários serão capazes de decifrá-las, interpretá-las e incorporá-las ao seu processo de trabalho. Logo, a comunicação é vista como uma responsabilidade de todos.

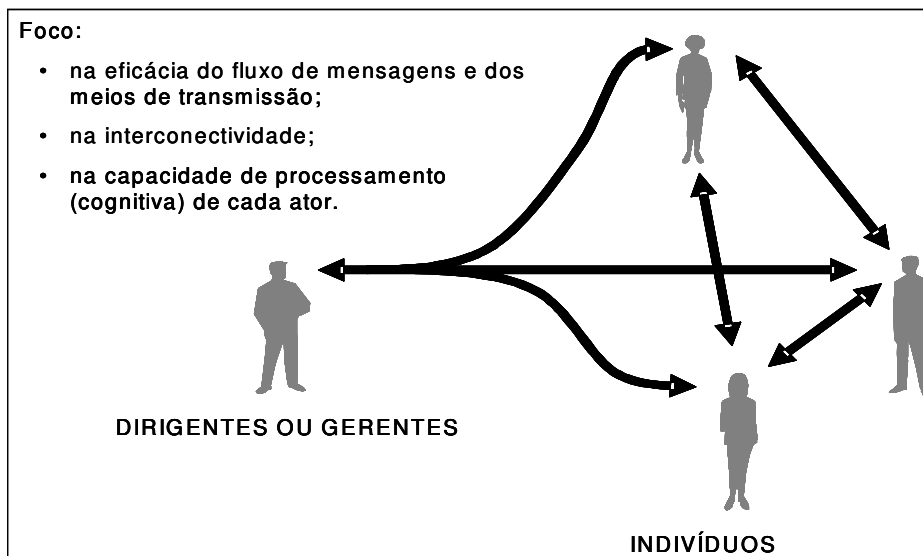
A conectividade, a quantidade e a qualidade da informação são consideradas como elementos determinantes da eficácia da comunicação, assim como o são a qualidade dos meios de transmissão e a capacidade de processamento (cognitiva) dos atores. Esta perspectiva é representada na Figura 9.

Segundo Silva e Oliveira (2005), esta crença de que comunicação é sinônimo de fluxo de informação tem sido questionada, tanto nas organizações como na sociedade como um todo. No âmbito da sociedade houve, nas últimas décadas, uma verdadeira revolução de costumes, em grande parte como decorrência da evolução das novas tecnologias no campo da informática e das telecomunicações. Em pouco mais de uma década, a população tem assistido a evolução de uma diversidade de inovações, tais como a rede mundial e a telefonia móvel, modificando profundamente crenças e hábitos. Nunca a humanidade teve tanto acesso à informação, o que, não necessariamente, tem significado uma

melhoria nas relações humanas ou na qualidade de vida dos indivíduos informados.

Breton (1995, apud Silva e Oliveira, 2005) observa que, na segunda metade do século XX a sociedade moderna mergulhou fundo na crença de que a salvação da humanidade estaria no desenvolvimento de um novo modelo de homem comunicante, para o qual tudo é interação, que precisa estar conectado a todo o momento, ligado a todos os acontecimentos por meio da informação.

Figura 9: Perspectiva do fluxo da informação e da capacidade de processamento dos atores.



Fonte: Silva e Oliveira, 2003 – Apostila MBA Executivo em Negócios Financeiros(PUC/RJ).

Para este ser comunicante, o fato de estar conectado todo o tempo é mais importante do que os laços desenvolvidos, do que os valores que ele constrói, do que o sentido ético da vida. Em sua crítica, Breton compara este modelo de um ser inteiramente comunicante à imagem de um homem semelhante a uma “cebola”, cuja existência é composta de camadas superpostas de interação. Se extraídas uma a uma, cada uma destas camadas, não resta a este ser qualquer essência individual.

Em suma, é também cada vez mais comum o sentimento de que, no contexto deste modelo de organização fortemente mediado pela tecnologia, no qual tudo é informação, sobram conteúdos (até mesmo além do que um ser humano, individualmente, é capaz de processar), faltando, porém, significados e valores compartilhados. (Silva e Oliveira, 2005).

De acordo com a perspectiva da relação e da construção coletiva de significado e ação a comunicação passa a ser vista em termos do universo das relações que compõem o contexto social da organização e que, ao mesmo tempo, são influenciadas por este contexto. Segundo esta perspectiva, mais do que um fluxo de mensagens ou um processo de construção da ação, a comunicação é concebida como uma arena na qual o sentido e a ação da organização se constroem continuamente e coletivamente. Neste sentido, as trocas que acontecem entre os membros organizacionais são vistas como momentos de interação nos quais os participantes cooperam para construir sentido compartilhado sobre a organização e seu contexto ou modificar o curso dos acontecimentos. (Silva e Oliveira, 2005).

Nesta perspectiva, assume-se como significado de comunicação a sua definição mais essencial: a de tornar comum, ou seja, a de permitir que os indivíduos comunicantes sejam capazes de aproximar a sua visão sobre a realidade. A organização é vista como uma orquestra comunicante (Giordano, 1998), uma sinfonia em permanente construção, na qual cada ator utiliza as suas competências e sua visão sobre a realidade, não apenas para executar funções, mas para, junto com os demais, produzir uma melodia, talvez nem sempre harmoniosa.

A perspectiva adotada neste trabalho é perspectiva da relação e da construção coletiva de significado e ação, segundo a qual não faz sentido pensar em comunicação e organização como dois conceitos independentes. Do mesmo modo, não faz sentido pensar na existência de uma separação entre os lados formal e informal da organização ou da comunicação organizacional.

2.3.2.3.

O papel da comunicação na construção do significado da mudança

Change! Change!
 If not, you will suffer.
 Change! Change!
 You will prosper.
 Brave, brave the old!
 If not, you will die.
 Brave, brave the new!
 You will fly.

by Sri Chinmoy

<http://www.poemhunter.com/poems/change/page-2/>

Conforme dito na seção anterior, a concepção predominante da comunicação baseia-se numa visão instrumental da linguagem e advoga que comunicar resume-se, na maior parte do tempo, a transmitir uma informação. Nesta visão, o enfoque principal da comunicação em contextos de mudanças é disseminar informações sobre o que será mudado, quais os objetivos, as motivações, os benefícios esperados, a quem afetará e que etapas e prazos estão previstos.

Segundo Olivier (1995, apud Silva, 2001) é na possibilidade de interação com o outro que o indivíduo se constitui como sujeito. O estabelecimento do processo compartilhado só é possível pelos atos de linguagem.

Giroux (1998) ao buscar entender as relações entre comunicação e mudança aponta três perspectivas teóricas da circunstância da comunicação: a comunicação planejada, a emergente e a interativa.

- **Comunicação planejada:** instrumento utilizado pela liderança para transmitir as informações e os direcionamentos desejados – ou seja, tem a função de explicar e ordenar. A comunicação é realizada por um processo descendente e visa gerar coerência e coordenação nas ações de mudança;

- **Comunicação emergente:** nasce dos questionamentos e dúvidas suscitadas pelos indivíduos que serão mais afetados pela mudança, ou seja, para quem a mudança é dirigida. Tem por objetivo validar as informações passadas pela direção e obter novos detalhes que possam preencher lacunas na interpretação da mudança a ser realizada;
- **Comunicação interativa:** é o espaço de negociação da mudança, compartilhado por todos os atores envolvidos – gestores e colaboradores – no processo de construção coletivo da nova ordem organizacional. Por ser um processo multidirecional, a comunicação interativa propicia novos modos de relação entre os indivíduos da organização, mas não resulta, necessariamente, na adoção da mudança ou no engajamento dos profissionais.

Estas três dimensões ocorrem simultaneamente nos processos de mudança que as organizações desejam instaurar e em graus diferentes, de acordo com a cultura organizacional.

Do mesmo modo, Gardin (1995, apud Silva, 2001) ressalta que as intenções de sentido têm necessidade do outro para serem validadas e o processo de significação é interativo; ele não se realiza sem que o outro se preste a ele. Na interação, o outro, que não é um simétrico do indivíduo que fala não aceita jamais na íntegra as proposições de interpretação do locutor. Ele fornece outras interpretações.

Bennebroek Gravenhorst *et al.* (2005, apud Costa, 2006) apontam para a necessidade de criar oportunidades para o diálogo e interação no contexto da mudança organizacional. Reconhecem que as táticas *top-down* de divulgação de informações pelos agentes da mudança não se mostram suficientes. Diversos aspectos na comunicação são importantes -- não podem ser restritos à disponibilidade e qualidade da informação.

Segundo Humphreys e Brown (2002, apud Penteado & Silva, 2004), a análise do discurso dos membros organizacionais é uma dimensão importante que dever ser considerada no estudo do comportamento humano, pois serve como fonte de diagnóstico da construção de suas identidades. Segundo Humphreys e Brown é por meio do discurso que os atores organizacionais constroem sua

realidade, como resultado das múltiplas interpretações dos diálogos e dos relacionamentos dos quais participam.

Adicionalmente, Chanlat (1996) ressalta a importância da comunicação no processo de construção do *self*, afirmando que:

“Cada vez que uma pessoa toma a palavra, procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma; procura fazer reconhecer esta imagem por outra pessoa, a qual se torna assim um recurso indispensável ao reconhecimento de sua identidade.” (Chanlat, 1996, p.131).

Elving (2005, apud Costa, 2006) estudou o papel da comunicação sobre a mudança, em termos do clima comunicativo criado na organização durante o processo de implantação e do clima de incerteza possivelmente instaurado. Testou empiricamente as afirmações da literatura de que a qualidade da comunicação influencia o grau de resistência à mudança que, por sua vez, afeta o estado de prontidão à inovação introduzida. Concluiu que a comunicação tem papel primordial em difundir as motivações da mudança e preparar os indivíduos a se engajarem. A informação sobre o processo e os objetivos da mudança ajuda a reduzir a resistência e aumenta a prontidão para a mudança, acarretando maiores chances de sucesso na mudança.

Vale ressaltar que o sistema formal de informação não é o único considerado para fins deste trabalho, ou seja, considera-se também a “**rádio corredor**”, **sistema informal ou de rumores**, caracterizada por Robbins (2007) como: não sendo controlada pela direção da empresa; tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização; é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. Os boatos oriundos da rádio corredor são normalmente vistos como fontes de ruído ao discurso institucional, entretanto, o que se verifica na maioria das vezes é que se trata de uma tentativa natural de reconstrução das identidades dos indivíduos e grupos face à ansiedade ocasionada quase sempre pela escassez de informação.

Logo, o exercício da prática comunicacional é fundamental para a construção e reconstrução das identidades das pessoas e grupos organizacionais e, como lembra Gardin (1995, apud Silva, 2001, p. 91), *o desenvolvimento das práticas comunicacionais nas novas formas de trabalho e, em certos casos, mesmo as práticas simbólicas de linguagem, não são apenas parte do trabalho, mas constituem a atividade do trabalho em si mesma.*

Verifica-se, portanto, a necessidade urgente de atribuir-se à comunicação um papel que vá além do meramente informativo no processo de mudança organizacional, buscando-se reconhecer sua importância no processo de formação do significado da mudança para os indivíduos e grupos.

2.3.2.4.

A organização como produto da comunicação: a metáfora do texto e da conversação

Girin (1996, apud Silva e Oliveira, 2003) identifica que as organizações possuem uma dupla face: de um lado, elas são sistemas orientados para a realização de objetivos, o que revela uma face centrada na atividade; de outro, o universo do trabalho produtivo é também um universo de relações, o que revela uma outra face, de ordem social. A estas duas faces correspondem duas dimensões de natureza comunicativa: **uma dimensão funcional e outra relacional.**

A dimensão funcional da comunicação corresponde à face relacionada à atividade, englobando, por exemplo, as negociações estratégicas, a informação sobre recursos, a discussão sobre meios de execução das atividades, os pedidos de recursos.

A dimensão relacional da comunicação, por sua vez, corresponde à face de ordem social e compreende, por exemplo, as cerimônias e rituais, os quais permitem reforçar a existência de um senso de comunidade e desenvolver nas pessoas o sentido de afiliação.

É importante perceber estas duas dimensões da comunicação não são separáveis e não se excluem mutuamente, uma vez que o compartilhamento de atividades tece redes de relacionamento, enquanto a existência de estruturas relacionais cria ocasiões para a realização de tarefas comuns. A distinção entre as dimensões funcional e relacional da comunicação também não deve ser

confundida com a distinção entre formal e informal, uma vez que ambas as dimensões podem conter características de formalidade e informalidade.

De acordo com Taylor (1993), o conceito de organização é uma abstração, visto que esta não pertence ao mundo do material por não corresponder ao domínio dos objetos que podemos tocar, ver, entender, cheirar, degustar, ou, de uma maneira geral, perceber pelos sentidos. A organização, segundo Taylor, é um objeto imaginário, mas que não é necessariamente menos real do que um objeto fisicamente presente aos nossos sentidos.

Para Taylor (1993), a organização é uma realidade virtual sustentada pela comunicação. A organização aparece na conversação. Toda organização é mediada pela comunicação: ela é um artefato da comunicação. Logo, para Taylor, o dilema de conceituação da organização (e assim da conceituação de sua mudança) pode ser resolvido por meio das características da comunicação que colocam em evidência as propriedades típicas da experiência organizacional.

Partindo-se dessa perspectiva, organização e comunicação são dois conceitos inseparáveis em termos de análise, ou seja, são componentes de um único fenômeno.

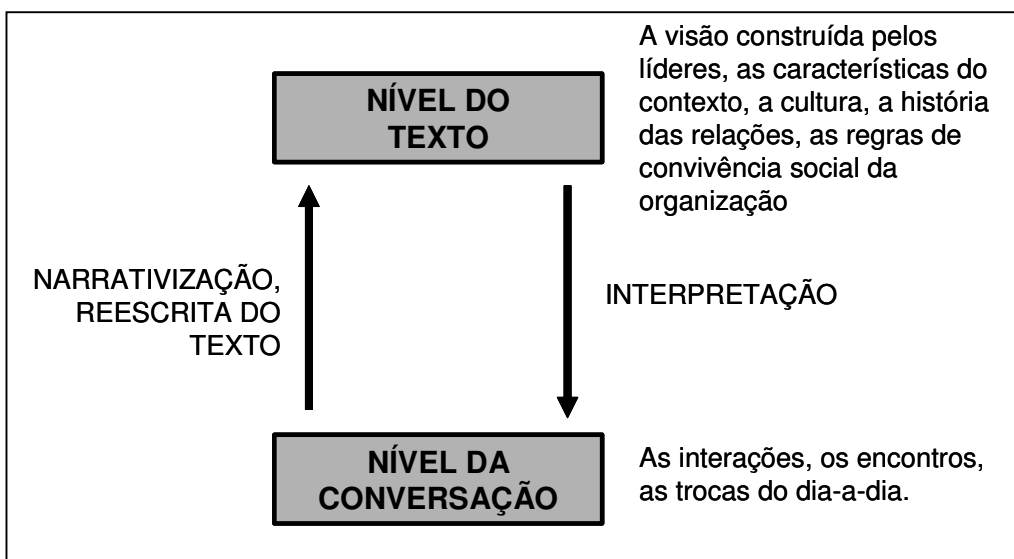
Ainda segundo Taylor (1993), uma organização existe a partir do momento em que há reconhecimento de relacionamento, ou seja, estar organizado significa estar em relação. Assim, a descrição apropriada de uma organização seria a de um conjunto de relações e não um organograma estrutural. Logo, a mera

existência dos indivíduos e composição em rede não são garantias da existência da organização se não houver uma relação entre estes.

Taylor (1993) propõe um conceito de comunicação que vai além da troca de mensagens: uma metáfora para a organização como um contexto comunicacional composto de um texto e de uma conversação, a qual é ilustrada na Figura 10.

Em seu modelo, Taylor parte da premissa de que a organização é um objeto de discurso antes de tornar-se um objeto de gestão e planejamento. Deve ser percebida antes de ser reconhecida. Ou seja, deve passar por um processo de textualização.

Figura 10: A metáfora do texto e da conversação – inspirada em Taylor (1993)



Fonte: Silva e Oliveira, 2003 – Apostila MBA Executivo em Negócios Financeiros(PUC/RJ).

O texto inicialmente produzido para a organização pode ser associado a um (ou mais) autor(es), possivelmente o(s) fundador(es), em um contexto específico. Mas, a partir do momento em que a organização passa a existir, este texto ultrapassa as circunstâncias particulares da sua criação e ganha vida própria, tornando-se algo que se reescreve continuamente.

O texto organizacional difere, entretanto, de uma obra de ficção, pela sua pretensão de descrever um mundo real (e não puramente imaginário) e mesmo de servir como modelo e de guia para as condutas no sistema de interações que ele descreve, ou seja, de servir como uma espécie de pano de fundo para as conversações que se desenvolvem neste sistema.

No nível da conversação, a organização pode ser entendida como um sistema de interação por meio do qual as transações são realizadas.

Mas neste nível, segundo Taylor, a organização não é um objeto único: ela é uma superposição de todas as diferentes interpretações sobre a realidade (ou sobre o texto) que são efetuadas pelos seus membros, não necessariamente coerentes umas com as outras e, até mesmo, por vezes, em forte contradição. E mais, é a partir do momento que estes diferentes membros se põem a conversar, a narrativizar os seus encontros, que eles conseguem construir significados compartilhados sobre o texto da organização, reescrevendo-o.

Cada encontro é como o episódio de uma história que se escreve continuamente por múltiplas mãos. O texto fornece aos participantes de cada episódio um meio de interpretação, e de legitimação de suas ações e de seus significados. Este mesmo texto é, por outro lado, constantemente reforçado ou também legitimado pela conversação, justamente pelo fato de ser repetitivamente interpelado. O significado que os participantes atribuem aos episódios da conversação nos quais se vêem envolvidos depende, então, de suas interpretações sobre o texto, do mesmo modo que o texto depende das conversações para ser consolidado.

Ainda, segundo Taylor (1993), toda versão de texto que se tenta impor a um grupo, qualquer que seja a autoridade de quem o apresenta, não é, em geral, simplesmente repellido (ele pode até mesmo ser acolhido superficialmente). Esse novo texto não é, no entanto, plenamente compreendido enquanto não estiver em conformidade com o texto existente, reconhecido pelo grupo.

Uma prova disto é que o resultado de muitas das campanhas visando a uma transformação da cultura, das práticas ou da estrutura das atividades de uma organização acaba por resultar em uma aceitação aparente do novo regime, sem que ocorra, entretanto, uma verdadeira mudança. É somente por meio da conversação que esta mudança pode se tornar real.

Com base na metáfora do Texto e da Conversação, proposta por Taylor, Silva e Oliveira (2003, p. 126) destacaram duas características importantes da comunicação:

1. O texto organizacional, enquanto um pano de fundo que ajuda os indivíduos a construir sentido sobre a sua ação e suas conversações, precisa ser compreendido e fortemente compartilhado por todos;
2. O texto organizacional, enquanto um produto contínuo de tais conversações depende das condições nas quais essas conversações ocorrem.

Partindo destas duas componentes, Girin (1996, apud Silva e Oliveira ,2003) apontam para algumas dificuldades relativas à problemática da construção do texto organizacional, resumidas a seguir:

1. Dificuldade na construção de um discurso plenamente compartilhado entre as lideranças da organização as disputas de poder, a fragmentação ou a falta de uma visão organizacional formalmente constituída e compartilhada pelos líderes fazem com que, muitas vezes, o discurso de tais lideranças chegue à base da organização repleto de inconsistências ou incoerências intrínsecas, a ponto de, em muitas situações, ser o próprio discurso da liderança uma fonte importante de conflitos na base;
2. A recusa dos dirigentes e gerentes em assumir o risco de perder o que a tradição sempre lhes conferiu: prestígio, privilégios e poder absoluto (informação é poder);
3. A existência de obstáculos à interpretação do texto organizacional que, muitas vezes, é enunciado de modo ambíguo, de maneira mais ou menos obscura. Este é um recurso freqüentemente utilizado pelos dirigentes das organizações na criação de palavras de ordem ou dos slogans lançados de modo vago (ex.: qualidade total) para provocar nos ouvintes a necessidade de construir uma significação mais concreta para o seu dia-a-dia. A diferença na linguagem utilizada pelos que atuam em uma esfera mais estratégica e aqueles que estão envolvidos na ação do dia-a-dia, na base da organizaçpelas pode gerar um distanciamento de linguagem e de percepções sobre o contexto da organização. (tema abordado na seção 2.2.2. Diferenças hierárquicas na percepção da mudança);
4. Sobrecarga e distorção de mensagens na transmissão de informações, que ocorre quando a transmissão de novas informações acontece em uma taxa que excede a capacidade de processamento dos atores organizacionais. São tantas as mensagens institucionais, as quais nem sempre ocorrem de forma estruturada, que, até mesmo pela falta de tempo, as pessoas acabam não prestando a devida atenção ou simplesmente não as lêem. A distorção das mensagens, que pode ter origem: na transmissão muitas vezes serial (normalmente hierarquizada); nas dificuldades de processamento e assimilação pelos indivíduos

(dificuldades cognitivas); na existência de mensagens em forma de rumores que não são esclarecidos; no fato de ocorrerem dentro de relacionamentos hierárquicos que podem resultar em filtragem e dissimulação; na seleção somente de mensagens agradáveis ou que não causem conflito com os receptores.

Taylor aponta para a possibilidade de que essa metáfora do texto e da conversação leve a uma melhor compreensão da questão das resistências à mudança. Para ele a estabilidade é assegurada por um princípio de auto-organização, na qual o texto gerado no seio do grupo serve como estabilizador. O texto fornece ao grupo um meio de interpretação de suas ações e de seus significados e é constantemente reforçado pela conversação, que lhe confere certa legitimidade, justamente pelo fato de ser repetitivamente interpelado. O texto depende, portanto, da conversação, para ser consolidado.

2.3.2.5.

Comunicação e socialização: uma abordagem lingüística

Nome Não

os nomes dos bichos não são os bichos
 os bichos são:
 macaco gato peixe cavalo
 macaco gato peixe cavalo
 vaca elefante baleia galinha
 os nomes das cores não são as cores
 as cores são:
 preto azul amarelo verde vermelho marrom
 os nomes dos sons não são os sons
 os sons são
 só os bichos são bichos
 só as cores são cores
 só os sons são
 som são, som são
 nome não, nome não
 nome não, nome não
 os nomes dos bichos não são os bichos
 os bichos são:
 plástico pedra pelúcia ferro
 plástico pedra pelúcia ferro
 madeira cristal porcelana papel
 os nomes das cores não são as cores
 as cores são:
 tinta cabelo cinema sol arco-íris tevê
 os nomes dos sons não são os sons
 os sons são
 só os bichos são bichos
 só as cores são cores
 só os sons são
 som são, nome não
 nome não, nome não
 nome não, nome não

Arnaldo Antunes

Para Vygotsky (1998) o ser humano se caracteriza por uma sociabilidade primária. Se fosse necessário definir o caráter específico da teoria de Vygotsky mediante uma série de palavras chaves, seria preciso que fossem mencionadas ao menos as seguintes: sociabilidade do homem, interação social, signo e instrumento, cultura, história e funções mentais superiores.

Por origem e por natureza o ser humano não pode existir nem experimentar o desenvolvimento próprio de sua espécie como uma ilha isolada, tem necessariamente seu prolongamento nos demais; de modo isolado não é um ser completo. Atualmente, pode-se fazer a afirmativa da sociabilidade primária, e, em parte, geneticamente determinada, porque existe um estatuto de fato científico estabelecido como resultado da convergência de duas correntes de investigação: por um lado, as investigações biológicas, como as relativas ao papel que desempenha a sociabilidade na antropogênese; por outro lado, as recentes investigações empíricas sobre o desenvolvimento social da primeira infância.

Para o desenvolvimento da criança principalmente na primeira infância, o que se reveste de importância primordial são as interações assimétricas, isto é, as interações com os adultos portadores de todas as mensagens da cultura. Nesse tipo de interação o papel essencial corresponde aos signos, aos diferentes sistemas semióticos, que, do ponto de vista genético, tem primeiro uma função de comunicação e logo uma função individual: começam a ser utilizados como instrumentos de organização e de controle do comportamento individual. Este é precisamente o elemento fundamental da concepção que Vygotsky tem da interação social: no processo de desenvolvimento desempenha um papel formador e construtor. Isso significa simplesmente que algumas das categorias de funções mentais superiores (atenção voluntária, memória lógica, pensamento verbal e conceitual, emoções complexas, etc.) não poderiam surgir e constituir-se no processo do desenvolvimento sem a contribuição construtora das interações sociais.

Apesar do reconhecimento de sua importância no processo de construção do significado, a linguagem tem sido tratada como uma ferramenta coadjuvante ao processo de comunicar a mudança aos indivíduos da organização. Adotando-se, no entanto, a abordagem de Taylor (1993) que vê a mudança como um fenômeno que ocorre dentro da comunicação, pode-se pensar que a mudança organizacional corresponde ao desenvolvimento e à articulação de uma nova linguagem para a organização, o que acontece no contexto das interações que constroem a ação.

Segundo Marcondes (1992, apud Silva, 2001), ao investigar-se a linguagem, investiga-se igualmente a sociedade da qual ela é linguagem, o contexto social e cultural na qual ela é usada, as práticas sociais, os paradigmas e valores, a racionalidade dessa comunidade. Sob essa ótica, pode-se dizer que não há uma separação radical entre linguagem e o mundo, já que a realidade é construída exatamente pelo modo como a linguagem é aprendida e utilizada.

A concepção de Saussure (2006), autor considerado pai da semiologia, por ser o primeiro autor a criar essa designação e a designar o seu objeto de estudo, com relação ao signo distingue o mundo da representação do mundo real. Para ele, os signos (pertencentes ao mundo da representação) são compostos por significante - a parte física do signo - e pelo significado, a parte mental, o conceito. Veja, a seguir, um breve resumo sobre as definições de signo, significante e significado, conforme proposto por Saussure (2006):

Signo: entidade constituída pela combinação de um conceito de significado, e uma imagem acústica denominada significante. Signo = significante + significado.

Significante: é a parte fônica, a imagem acústica de um fonema provido de significação. O significante tem um código informativo: sintomas / relações objetais. Pré-consciente, Consciente, verbalizado, som. Exemplo: continente (amada), Não continente (não amada). Devemos buscar determinar em cada relato de nossos pacientes qual a relação objetal em evidência (sabida: significante/Pré-consciente/Consciente) para podermos inferir sobre a angústia relacionada (não sabida: significado/ Inconsciente).

Significado: é a palavra equivalente no mesmo ou em outro idioma. É a representação, na linguagem do significante. Corresponde ao conceito ou à noção, ao passo que o significante corresponde à forma. Todo objeto, forma ou fenômeno que representa algo distinto de si mesmo: a cruz como significado do “cristianismo”; a cor vermelha significando “pare” par o código de trânsito, etc. O significado tem um código afetivo (angústia), relacionado ao fato psíquico no Inconsciente, não sabido, objeto referido. Exemplo: angústia não aniquiladora (prazer), angústia aniquiladora (dor).

Saussure (2006) descreveu a linguagem como sendo uma composição de língua e fala. Segundo o autor, a língua é a parte social da linguagem, ou seja, é uma instituição de caráter coletivo visto que o indivíduo não pode criá-la ou modificá-la sozinho. Já a fala é, por sua vez, um ato individual onde o falante pode utilizar o código da língua para exprimir o pensamento pessoal e exteriorizar estas combinações por meio de mecanismos psicofísicos.

Silva (2001) aponta para o fato de que os elementos da linguagem identificados por Saussure podem ser utilizados para conceber os elementos que compõem a própria mudança organizacional como linguagem, na medida em que:

- Ao estabelecer um discurso formal acerca dos objetivos e metas da mudança, buscar desenvolver mecanismos de divulgação aos indivíduos, e definir planos e responsabilidades, a organização estabelece parâmetros para a construção de uma *língua* para a mudança, que será de fato consolidada à medida que a coletividade da organização constrói uma compreensão sobre o processo e elege um conjunto de significantes, verbais e não verbais, para representá-lo;
- Ao assumirem suas próprias percepções acerca do processo de mudança, os indivíduos atribuem significados a esses significantes;
- Ao assumirem compromissos e engajarem-se em ações, os indivíduos desenvolvem os sintagmas da mudança; (Silva, 2001, p. 109)

Logo, podemos concluir que, é pela possibilidade de expressão que o indivíduo se torna verdadeiramente sujeito, que ele constrói suas identidades, que ele assume plenamente sua condição humana (Olivier, 1995, apud Silva, 2001). É por meio da expressão que o indivíduo manifesta suas percepções sobre a realidade, seus sentimentos, suas expectativas, frustrações e satisfações.

3 Metodologia da pesquisa

3.1. Linha epistemológica

A presente pesquisa é predominantemente qualitativa. Creswell (2002) define a pesquisa qualitativa como um processo de busca do entendimento baseado na tradição metodológica e que explora um problema social ou humano. Dentre os motivos defendidos por Creswell para a realização de uma pesquisa qualitativa, destacam-se:

- Quando a pergunta da pesquisa geralmente começa com “como” ou “o quê”, na tentativa de descrever uma situação ou acontecimento, diferentemente da pesquisa quantitativa, que tem como objetivo comparar grupos e variáveis;
- Quando o tópico precisa ser explorado e as variáveis não são facilmente identificáveis e, portanto, as teorias disponíveis sobre o assunto têm que ser desenvolvidas;
- Quando os indivíduos foco do trabalho são analisados em seus respectivos ambientes naturais.

A predominância de dados e análise qualitativos no presente estudo é devido ao fato de este tratar de fatores humanos e sociais, cujo tema apresenta necessidade de desenvolvimento e tratamento subjetivo. Os dados coletados e analisados possibilitaram descrever e obter e uma visão mais sistêmica do fenômeno, buscando entendê-lo sob o ponto de vista dos indivíduos por ela afetados.

3.2. Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa se enquadra nas categorias de estudo descritivo e exploratório combinados. Gil (2002, p. 42) argumenta que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Gil (2002, p. 42) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Cita ainda a existência de pesquisas que, "embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias."

Com relação às pesquisas exploratórias, Gil (2002, p. 41) argumenta que estas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de uma pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Esta pesquisa é considerada exploratória na medida em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre estudos longitudinais e com pesquisador participante sobre mudanças organizacionais planejadas e particularmente no Brasil não foram encontradas evidências de estudos com estas características específicas.

Quanto aos meios, a presente pesquisa foi conduzida sob a forma de estudo de caso sobre a implantação de um processo de intervenção organizacional/mudança planejada sobre a implantação de um sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED/WF) em um departamento (CGMI) de uma empresa pública da esfera federal (CNEN). De acordo com Yin (1989), a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa justifica-se

quando uma pergunta do tipo "Como" ou "Por Que" está sendo feita sobre um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. Para Yin (1993), o estudo de caso é o método a ser aplicado quando o fenômeno sob estudo não é facilmente distinguível de seu contexto. Isto quer dizer que o estudo de caso é a estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências são usadas.

O presente trabalho utilizou-se da triangulação de métodos combinando: questionários e entrevistas de perguntas abertas; análise de documentos institucionais (documentos relativos ao projeto, e-mails de comunicação, atas de reuniões; questionários de avaliação; boletins internos, etc.); e a observação-participante do pesquisador ("rádio corredor", reuniões formais e informais com a equipe do projeto e alta gerência, depoimentos espontâneos provindos de conversas informais orais e eletrônicas em diversas ocasiões, inclusive em eventos sociais, etc.) sobre o tema objeto do presente estudo.

A partir da triangulação de métodos, foi possível captar diferentes facetas dos fenômenos organizacionais, produzindo novas visões conceituais sobre o evento estudado (Gioia e Pitre, 1990) e assim contribuir para o enriquecimento da relação teoria-prática no campo da administração.

Devido ao elevado grau de envolvimento do autor com o projeto, a Pesquisa-Ação (Thiollent, 1997 E 2005), torna-se o método de análise mais adequado: além de funcionário da referida empresa e lotado no referido departamento, o autor é um dos gerentes do projeto e, portanto, além de inserido no contexto de mudança tem o poder de interferir no processo a qualquer momento que julgar necessário.

Thiollent (1997) ressalta que pesquisa-ação ocorre quando há realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos envolvidos no problema em questão e a importância do pesquisador para o processo é crucial na medida em que este pode e deve exercer papel ativo na coleta, análise, interpretação, sugestão de ações, acompanhamento e avaliação das ações propostas em função dos problemas identificados.

Thiollent (2005) define a pesquisa-ação como:

“tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. (THIOLLENT, 2005, p. 16).

Ou ainda,

“uma forma de questionamento de dada situação de modo a auxiliar os participantes na formulação de suas perguntas e na busca de respostas no seio da coletividade, o que pode levá-los a uma tomada de consciência (ou forma de aprendizagem). O objetivo da pesquisa-ação consiste também em auxiliar os atores na tomada de decisão a serem orientados em função de valores ou objetivos coletivamente identificados. As decisões a serem tomadas são objeto de negociação com membros da diretoria”. (THIOLLENT, 1997, p. 86).

Thiollent (2005) afirma que a pesquisa-ação é uma forma de experimentação em tempo real onde os participantes atuam conscientemente e não são reduzidos a marionetes ou cobaias, pois desempenham papel ativo no processo e as variáveis não são isoláveis visto que intervêm no que está sendo observado.

Devido ao fato de o início do projeto de implantação da intervenção organizacional coincidir com o início da pesquisa (novembro/2006), o pesquisador optou por fazer um estudo longitudinal, ou seja, uma investigação contextualizada do processo caracterizando-se pela interdependência da análise entre os níveis verticais e horizontais em que o fenômeno ocorre e pela superação da linearidade entre causa e efeito, na medida em que o fenômeno ocorre e pela superação da linearidade entre causa e efeito, garantida na medida em que há investigações retrospectivas e em tempo real. O caráter longitudinal do estudo de caso e a multiplicidade de formas de investigação asseguram a interconectividade seqüencial entre os fenômenos no tempo histórico, presente e futuro (nível horizontal). Permite ainda a utilização de vários procedimentos metodológicos que possibilitam cruzar informações sobre o impacto das mudanças nos indivíduos, grupos, processo de trabalhos e características macro organizacionais

Os dados foram coletados durante todo o processo de implantação da solução GED/WF, desde a fase do seu planejamento (novembro/2006) até a fase Produção (abril/2009). Para um melhor entendimento das principais fases do projeto de implantação, vide Figura 11. A aplicação de questionários e entrevistas abertas com os empregados ocorreu em dois momentos distintos, definidos pelo pesquisador por representarem dois momentos marcos do projeto:

Momento 1: “Capacitação para a Modelagem”, em junho/2007(dois meses após o “Lançamento do Projeto”);

Momento 2: “Transição da Operação”, em agosto/2008.

As práticas adotadas neste trabalho privilegiaram a aplicação de questionários e entrevistas individuais abertas. A entrevista aberta ou semi-estruturada é uma técnica frequentemente utilizada com a finalidade de diagnóstico, ou seja, detectar os problemas em um período de tempo determinado (Thiollent, 1997, p.63).

Figura 11: Resumo das principais fases do projeto de implantação do GED/WF.

	FASES DO PROJETO	DESCRIÇÃO
1	Planejamento	Elaboração da Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Elaboração do Plano de Projeto; Aprovação do Plano do Projeto
2	Lançamento do Projeto	Divulgação do benefícios da Solução e objetivos do Projeto para toda a CGMI e Diretoria da CNEN
3	Capacitação para a Modelagem	Capacitar os Especialistas do Negócio para atuarem na modelagem dos Processos
4	Modelagem dos Processos de Negócio	Mapear os principais processos de negócio da CGMI
5	Configuração da Solução	Com base nos dados levantados durante a modelagem, configurar e desenvolver a Solução
6	Homologação da Solução	Apresentação e aprovação ou não da Solução
7	Transição da Operação	Teste “grosso” da Solução
8	Treinamento do usuário*	Treinamento dos usuários finais na Solução Desenvolvida
9	Operação Assistida	Teste e ajuste “fino” da Solução
10	Produção	Utilização definitiva

Fonte: adaptado do Plano do Projeto GED/WF (2007)

3.3. Etapas da pesquisa

Segundo Thiollent (1997), a pesquisa-ação possui características de diagnóstico e de consultoria, que pode ser estruturada e conduzida em quatro grandes fases, a saber:

1. Fase exploratória: os pesquisadores e alguns membros da organização na situação investigada começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível;
2. Fase de pesquisa aprofundada: a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam;
3. Fase de ação: com base nas investigações em curso, consiste em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as partes interessadas;
4. Fase de avaliação: objetiva observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo

(THIOLLENT, 1997)

Vale ressaltar que as fases mencionadas não ocorrem linearmente, ou seja, na prática ocorre uma simultaneidade entre elas, pois a todo momento o pesquisador observa, explora, coleta, propõe e avalia ações de melhoria.

A fase **exploratória** objetiva um diagnóstico da situação e das necessidades dos atores envolvidos no contexto da mudança. Segundo Thiollent (1997):

“a exploração se pratica essencialmente pela discussão em grupos com os membros da organização em seus diversos níveis e com os representantes dos atores implicados nos problemas designados como alvos iniciais da pesquisa. Essa discussão pode iniciar-se sob a forma de simples conversação e prolongar-se em entrevistas individuais ou coletivas e seminários”. (THIOLLENT, 1997, p. 63)

A fase exploratória deu-se com o início da pesquisa e contou inicialmente com a coleta de dados quantitativos e a observação participante do pesquisador que iniciou suas atividades na etapa “Planejamento do Projeto” (novembro/2006). Em abril de 2007 ocorreu o “Lançamento do Projeto”, um evento conduzido pela empresa contratada em conjunto com a equipe do projeto que objetivou a divulgação dos objetivos do projeto de implantação da nova ferramenta, bem como esclarecer dúvidas relativas ao mesmo tanto para os seus usuários finais quanto para a alta gerência da CNEN como um todo, inclusive junto à presidência da CNEN. Representava, portanto, o primeiro acesso oficial às informações relativas ao projeto especialmente para os usuários finais, visto que os patrocinadores (alta gerência) já possuíam algum conhecimento sobre as intenções e objetivos do projeto. Em junho de 2007, aproximadamente dois meses após o “Lançamento do Projeto”, iniciou-se a coleta de dados quantitativos da fase exploratória por meio da aplicação de um questionário com perguntas semi-abertas a todos os funcionários da CGMI/CNEN. O projeto estava na etapa “Capacitação para a Modelagem”, cujo objetivo principal era treinar / capacitar um número restrito de funcionários (aproximadamente 12 pessoas) pertencentes ao grupo “usuário final” e que foram escolhidos para atuarem como “Especialistas do Negócio” na modelagem dos processos, em conformidade com as limitações impostas pela metodologia de gerenciamento de projetos empregada.

Na ocasião da aplicação deste questionário, os Especialistas do Negócio haviam acabado de concluir uma série de cursos de treinamento na referida metodologia e, portanto, já sabiam um pouco mais sobre os objetivos da solução a ser implantada, em comparação com os demais colegas da CGMI. Com relação ao grau de interação do pesquisador com o grupo “usuário final”, do qual este também faz parte, pode ser definida como fraca na medida em que este pouco interagiu com os demais membros do grupo, mesmo com os Especialistas do Negócio. Observou-se que nesta etapa 13 funcionários (aproximadamente 31 % do efetivo total) optaram por responder ao questionário e que ninguém se habilitou a realizar entrevistas nesta fase de coleta, ficando esta restrita somente às informações obtidas por meio dos questionários encaminhados por correio eletrônico.

Com base nas respostas ao questionário aplicado nesta fase inicial, procedeu-se uma análise temática, que é “um tipo de análise de conteúdo simplificada, de modo a listar as principais informações adquiridas visando uma possível polarização, do tipo; participação x não-participação, satisfação x insatisfação e outras” (Thiollent, 1997, p. 65). Esta fase é de suma importância visto que nela surgem os problemas que necessitam de uma investigação mais aprofundada e, possivelmente, aos quais caberão possíveis ações por parte de todos os atores da mudança ao longo do processo. Logo, o encaminhamento das etapas seguintes dependeu fortemente da análise desta fase exploratória.

A fase principal – pesquisa **aprofundada** – iniciou-se com a exploratória, visto que as fases são simultâneas, e também se caracterizou pela coleta de dados quantitativos, pela observação participante do pesquisador e coleta de dados qualitativos que culminou com a aplicação de um segundo questionário e entrevistas semi-abertas.

A etapa seguinte à “Capacitação para a Modelagem” foi a “Modelagem dos processos de Negócio da CGMI”, e teve início em agosto de 2007. Seu objetivo principal foi identificar e desenhar/mapear os principais negócios do usuário final (CGMI/CNEN) e contou com a participação exaustiva do mesmo grupo seletivo que participava da “Capacitação para a Modelagem” como “Especialistas do Negócio”. Esta etapa foi marcada por uma forte interação entre os três principais grupos identificados no projeto: pessoal da área de TI da Sede/CNEN, responsáveis pelo gerenciamento do projeto; pessoal da empresa contratada, responsáveis pelo desenvolvimento da solução; pessoal da CGMI/CNEN, usuários finais da ferramenta a ser implantada, incluindo-se neste último os patrocinadores do projeto (alta gerência). Enquanto gerente do projeto e, ao mesmo tempo usuário final, portanto pertencente aos dois grupos, o pesquisador participou e interagiu intensamente com estes três grandes grupos de atores do processo de mudança. As interações do pesquisador com os três grupos procederam-se de várias formas: encontros formais e informais (reuniões, cursos, seminários, eventos comemorativos ou de confraternização); troca de e-mails; vídeo conferência; bate-papo informal (rádio corredor), destacando aqui a importância também do bate-papo por meio eletrônico (MSN e SKYPE). A intensa participação do pesquisador nesta etapa do projeto, bem como sua gradual e ascendente aproximação com os patrocinadores do projeto (alta gerência) e com

os demais membros do grupo “usuário final”, fez com que este se tornasse peça-chave do projeto, passando este a atuar como um elemento integrador entre os principais grupos envolvidos – agente da mudança. Vê-se, portanto, que o pesquisador adquiriu ao longo do projeto um papel ativo no processo de mudança. Segundo Thiollent (1997), seu papel consiste em:

- a) Facilitar e apressar o processamento dos dados relativos à preferência.
- a) Animar a discussão de modo a evitar as influências indesejadas de pessoas que queiram monopolizar o processo de priorização ou de decisão.
- a) Permitir uma discussão de tipo “igualitário”. Evitar a influência exagerada de membros dos níveis hierárquicos superiores
(THIOLLENT, 1997, p. 79).

A fase “Modelagem dos processos de Negócio da CGMI” durou cerca de seis meses. As fases seguintes do projeto foram respectivamente o “Desenvolvimento da Solução”, “Transição da Operação” e “Operação Assistida”. A fase do projeto denominada “Desenvolvimento da Solução” iniciou-se em fevereiro de 2008 e caracterizou-se por uma intensa e predominante atuação da empresa contratada que, com base nos dados levantados durante a modelagem dos processos, iniciou o processo de desenvolvimento da solução. Durante esta etapa o pesquisador continuou com sua atuação/interação intensa com os três grupos envolvidos, sendo que a atuação do grupo “usuário final” ficou restrita a consultas esporádicas por parte da equipe do projeto e empresa contratada quando da necessidade de esclarecimentos adicionais sobre os processos de negócio modelados.

A etapa subsequente a esta, denominada “Transição da Operação” iniciou-se em outubro de 2008 e teve como objetivo principal testar e fazer uma espécie de “ajuste grosso” da solução desenvolvida. Esta etapa, por sugestão do pesquisador, contou não somente com a participação dos Especialistas do Negócio, mas também com um número maior de membros do grupo “usuários finais” (somados, totalizando cerca de 40% do efetivo). Todos os membros do grupo usuário final que participaram desta etapa foram convocados para um “treinamento do usuário”

a fim de que todos pudessem adquirir um conhecimento mínimo sobre a utilização da ferramenta e pudessem testá-la.

Diversos problemas relacionados à ferramenta foram identificados pelos usuários e encaminhados à equipe do projeto e empresa contratada. Ao final desta etapa procedeu-se a segunda coleta de dados quantitativos por meio da aplicação de questionários e entrevistas semi-abertas a todos os funcionários da CGMI/CNEN (grupo usuário final: base). A escolha desta etapa por parte do pesquisador para a segunda coleta qualitativa justifica-se pelo fato de esta contar com uma participação mais representativa do efetivo total dos funcionários da CGMI (grupo usuário final: base) - aproximadamente 40% do efetivo, somando-se a este a o fato de já ter se passado mais um ano desde a aplicação do primeiro questionário, tempo mais do que suficiente para fazer um novo diagnóstico da situação e das necessidades dos atores envolvidos no contexto da mudança. Observou-se que nesta etapa de coleta 10 funcionários (aproximadamente 17% do efetivo) optaram por realizar as entrevistas e 12 destes (aproximadamente 20 % do efetivo) optaram pelo questionário e que, portanto, aproximadamente 37 % do efetivo total participaram desta segunda etapa de coleta de dados quantitativos.

A fase de **Ação** compreende vários objetivos práticos: divulgação dos resultados, definição das metas e objetivos alcançáveis, proposição de propostas e ações concretas, implantação de ações. Na fase de Ação, diversas propostas e sugestões são construídas pelo pesquisador tendo por base os dados coletados nas fases anteriores (exploração e pesquisa aprofundada). Uma vez formuladas, as propostas são apresentadas aos patrocinadores (alta gerência) e/ou equipe de gerenciamento de projeto, quando pertinente.

Segundo Thiollent (1997), havendo participação dos interessados e vontade política por parte dos gerentes, a pesquisa poderá contribuir para a melhoria de vários aspectos da organização (Thiollent, 1997):

“Sem o apoio ou a participação ativa de dirigentes, a divulgação dos resultados e a geração de propostas se tornam muito limitadas e até inexistentes.” (THIOLLENT, 1997, p. 81).

Como exemplo de ação dentro deste projeto verifica-se o tratamento dado a reclamação dos usuários com relação ao treinamento realizado durante a fase “Transição da Operação”. Os “novos usuários” desta etapa, convocados para testar a ferramenta além dos Especialistas do Negócio, alegaram com propriedade que o referido treinamento foi superficial, inconsistente e insuficiente e que, portanto, pouco contribuiu para o entendimento da operação e funcionalidades da nova ferramenta; os “Especialistas do Negócio”, por sua vez, alegaram que o referido treinamento pouco contribuiu para o seu aprimoramento uma vez que estes já estavam familiarizados com a ferramenta por virem atuando no desenvolvimento da ferramenta desde suas fases iniciais: etapas de modelagem e de desenvolvimento. Além do desnivelamento de conhecimento e familiaridade com a ferramenta por parte dos indivíduos envolvidos nesta etapa do projeto, outra reclamação foi comum a ambos os grupos, a saber: alegaram que o deslocamento até a sala de treinamento em horários fixos e a interrupção do treinamento para a realização de ajustes por parte dos desenvolvedores da ferramenta, levou a um desperdício de tempo muito grande. O pesquisador relatou os problemas e os encaminhou para a equipe do projeto com a seguinte proposta de ação: providenciar treinamento coletivo para a utilização da ferramenta (não acatado pela alta gerência que alegou já ter feito algo semelhante) ou a implantação de treinamento personalizado e *in loco* em vez do tradicional treinamento coletivo (aceito pela alta gerência). A ação foi posta em prática imediatamente e o treinamento fora retomado de forma individualizada e nos respectivos computadores pessoais dos envolvidos. A ação estendeu-se à etapa seguinte do projeto denominada “Operação Assistida”, que teve início em abril de 2009 e contou com a participação de todos os grupos envolvidos no projeto, com ênfase do grupo “usuários finais” (funcionários da CGMI), que participou em sua quase totalidade. Esta etapa teve como objetivo testar e realizar “ajustes finos” na solução.

O autor fez algumas avaliações, ponderações e inferências a cerca de algumas ações implementadas ao longo do projeto, mas, devido ao atraso na sua implantação, não foi possível avaliar com profundidade os efeitos e conseqüências de algumas destas. A eficácia da ação sobre o treinamento do usuário que fora mencionada e implantada na etapa “Transição da Operação” e estendida à etapa “Produção Assistida”, por exemplo, não pôde ser avaliada em sua plenitude, pois

para tal seria necessário mais tempo para a realização de nova coleta de dados. Portanto, o pesquisador atesta que avaliações e conclusões mais concretas e precisas sobre os efeitos e resultados oriundos desta pesquisa-ação poderão ser obtidas a médio ou longo prazo, por tratarem-se em muitos casos de ações com efeitos estocásticos.

O atraso do projeto inviabilizou a realização de coleta de dados qualitativos em mais três momentos distintos do processo de intervenção organizacional. Por este motivo, o autor sugere que a presente pesquisa seja continuada, ou seja: deve ser dada continuidade à coleta de dados quantitativos, bem como à observação participante e à realização de novas entrevistas em vários momentos subsequentes as etapas “Produção Assistida” e “Produção”.

Conforme dito anteriormente, as fases são simultâneas e, portanto, pode-se considerar que a fase de Ação teve início concomitante com a fase anterior e, por conseguinte com a exploratória, visto que as propostas de melhoria/aperfeiçoamento identificadas pelo pesquisador foram formuladas e encaminhadas à gerência do projeto e/ou patrocinadores do projeto (alta gerência) com propostas de ação na medida em que surgiram. Algumas destas foram postas em prática de imediato, enquanto outras foram ou ainda serão alvo de tema para outras etapas de implantação deste e de outros projetos futuros a serem implantados na CGMI, ou na Sede e quem sabe, por toda a CNEN. Segundo Thiollent (1997):

“Ao término de uma experiência de pesquisa-ação bem sucedida, os pesquisadores acabam sua missão profissional e os interessados da organização dão continuidade às mudanças iniciadas, de modo autônomo”. (THIOLLENT, 1997, p. 85).

A fase final, mas não a última, enfatizando novamente a simultaneidade das fases, é a de **Avaliação** onde as ações implantadas são objeto de avaliação por parte de todos os atores ou membros inseridos no contexto de mudança. Segundo Thiollent (1997) esta fase de avaliação é muito importante porque visa verificar a efetividade das ações implantadas, bem como extrair conhecimento que será útil a novas experiências.

Thiollent (1997) conclui dizendo que a participação dos envolvidos durante todo o processo de pesquisa-ação é tão importante quanto os resultados e ainda que estes não configuram apenas dados quantitativos e qualitativos analisados, mas também as mudanças introduzidas nas percepções dos interessados e na cultura da organização.

Thiollent (1997) ressalta ainda que:

“Em condições adversas, experiências de pesquisa-ação nem sempre conseguem atingir a fase de conclusão, mas, pelo menos, dão início a um efeito conscientizador ou um efeito de auto-definição dos grupos. O processo não desemboca em uma ação transformadora, mas pode abrir um leque de possibilidades para o futuro”. (THIOLLENT, 1997, p. 24).

3.4. Universo e amostra

Tendo em vista o grau de profundidade da análise que se pretende empreender, bem como o limitado universo desta pesquisa, optou-se pela triangulação de métodos: aplicação de questionários e entrevistas semi-abertas; análise de documentos institucionais (documentos relativos ao projeto; e-mails de comunicação, atas de reuniões; questionários de avaliação; boletins internos, etc.), e a observação-participante do pesquisador. Os dados qualitativos foram obtidos através da aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas aos funcionários da CGMI/CNEN em dois momentos marcos do projeto: etapa “Capacitação para modelagem”, que se iniciou em junho/2007, dois meses após o “Lançamento do Projeto”, e durante a etapa “Transição da Operação” (agosto/2008). Excluiu-se do universo e escopo desta pesquisa os demais *stakeholders* do projeto e da CGMI/CNEN, a saber: equipe do projeto, incluindo a empresa contratada; demais funcionários da CNEN; funcionários terceirizados e bolsistas da CGMI; os solicitantes ou requerentes externos a CNEN.

Momento 1: “Capacitação para a Modelagem”

Descrição: Aplicação de questionário com perguntas semi-abertas

Objetivo principal: captar as percepções individuais iniciais sobre a implantação do GED/WF na CGMI.

Início: abril/2007

População: 41 servidores, dos quais 12 entraram no concurso de 2005 (não incluso o escritório e Brasília, nem os terceirizados, bolsistas e estagiários).

Sujeitos: 1 Coordenador Geral + 2 chefes de divisão + **38 Pesquisadores, Analistas e Tecnólogos.**

Respondentes ao questionário: 13

Entrevistados: 0 (zero)

Momento 2: “Transição da Operação”

Descrição: Aplicação de questionário e entrevista com perguntas semi-abertas

Objetivo principal: captar as percepções individuais iniciais sobre esta etapa de implantação do GED/WF na CGMI.

Início: agosto/2008

População: 60 servidores, dos quais 19 vieram de outras divisões desde janeiro/2007 (não incluso o escritório e Brasília, nem os terceirizados, bolsistas e estagiários).

Sujeitos: 1 Coordenador Geral + 2 chefes de divisão + 57 Pesquisadores, Analistas e Tecnólogos.

Respondentes ao questionário: 12

Entrevistados: 10

3.5. Coleta e tratamento dos dados

Os questionários foram encaminhados a todos os sujeitos da pesquisa por meio de correio eletrônico e coletados por meio eletrônico ou urna deposita em local divulgado a todos os respondentes. As entrevistas pessoais utilizaram-se das mesmas perguntas do questionário e foram conduzidas pelo próprio pesquisador, gravadas e posteriormente transcritas. A escolha por este método de coleta de dados se justifica por várias razões, dentre as quais podem ser destacadas:

1. As entrevistas constituem um método de coleta de dados que, dentre outros objetivos, busca captar os motivos conscientes e opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas (Lakatos e Marconi, 2002), possibilitando uma obtenção de dados mais detalhados sobre as experiências de cada entrevistado;

2. A utilização de um roteiro de entrevistas com o auxílio de um questionário viabiliza a sistematização das respostas, bem como visa uma reprodutibilidade mínima dos dados coletados;
3. A aplicação do questionário pelo próprio pesquisador visa um maior controle tanto sobre a apresentação dos estímulos (perguntas) quanto no registro das reações (respostas), contribuindo para uma maior fidedignidade das respostas e sua posterior interpretação.

O primeiro questionário (ANEXO I) foi elaborado com o objetivo principal de captar as percepções individuais iniciais sobre a implantação do GED/WF na CGMI, de acordo com as dimensões das percepções propostas por Giddens (1984) resumidas na Figura 1. O questionário compreendeu um conjunto de dez perguntas abertas e fora enviado por correio eletrônico, juntamente com a explicação de seus objetivos, relevância e garantia de confidencialidade; sua coleta foi feita por correio eletrônico ou urna localizada em local informado no questionário. Este fora aplicado logo após o “Lançamento do Projeto”, evento que visava introduzir conceitos básicos e benefícios sobre o GED/WF a todos os funcionários da CGMI e alta gerência da CNEN (presidente, diretores e coordenadores) e que representou o primeiro contato oficial destes usuários com a referida ferramenta.

O segundo questionário (ANEXO II), que também fora utilizado como roteiro das entrevistas, compreendeu o mesmo conjunto de 10 perguntas abertas e objetivou: captar as percepções individuais na etapa do projeto denominada “Transição da Operação”; checar pontos importantes levantados no primeiro questionário, tais como o nível de participação das pessoas no processo de mudança, também de acordo com as dimensões das percepções propostas por Giddens (1984) resumidas na Figura 1.

A escolha da etapa “Transição da Operação” por parte do pesquisador para a segunda coleta qualitativa justifica-se pelo fato de esta contar com uma participação mais representativa do efetivo total dos funcionários da CGMI (grupo “usuário final”), em relação ao primeiro questionário que foram aplicados aproximadamente um ano antes deste. O questionário fora enviado por correio eletrônico, juntamente com a explicação de seus objetivos, relevância e garantia de confidencialidade; sua coleta foi feita por correio eletrônico ou urna localizada

em local informado no questionário. Os respondentes foram orientados sobre a necessidade de escolha entre responder ao questionário ou à entrevista, visto que se tratavam das mesmas perguntas. As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador e gravadas (voz) em meio magnético; tiveram uma duração média de 30 a 50 minutos e foram transcritas pelo próprio pesquisador que procurou manter o discurso original, sendo fielmente reproduzidas as marcas da oralidade, com o objetivo de melhor ilustrar as percepções dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas de forma individual, ou seja, sem a participação ou discussão em grupo ou na presença de terceiros. Antes de cada entrevista, os respondentes eram esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa, sua relevância e garantia da confidencialidade.

Ambos os questionários foram elaborados com poucas perguntas de modo a deixar os participantes se expressarem e exporem suas percepções e opiniões de forma o mais livre possível, recebendo estímulos e condução de novas perguntas ou recondução à resposta por parte do pesquisador quando este percebia a necessidade ou considerava pertinente a sua intervenção. Ou seja, em função das respostas dos entrevistados foram formuladas outras perguntas, no decorrer das entrevistas, estimulando o desenvolvimento de discursos em torno de aspectos relacionados aos sentimentos e percepções associados aos eventos da mudança, bem como ao processo de reconstituição das identidades das pessoas nesse processo.

Uma preocupação presente durante toda a análise foi a de que esta não se limitasse ao que era relatado explicitamente pelos entrevistados, a forma como os discursos eram construídos e, principalmente, as entrelinhas do que era dito pelos profissionais tornaram-se elementos essenciais para a análise de suas percepções e para a elaboração dos resultados da pesquisa, inclusive em seu teor psicológico.

3.6. O modelo conceitual de análise

O presente estudo procurou priorizar, como principal fonte de investigação, o conteúdo do discurso dos indivíduos acerca das mudanças organizacionais nas quais estiveram diretamente envolvidos. Nesse sentido, foram considerados como relevantes não apenas as opiniões e sentimentos desses indivíduos sobre a mudança organizacional, as experiências pessoais de subjetivação, a possibilidade de engajamento como atores conscientes e o processo de reconstrução de suas identidades, como também a própria definição da mudança ocorrida e a identificação de seus eventos mais importantes.

A pesquisa a dados documentais referentes à organização e ao processo de mudança foram tratados como complemento a essas narrativas. Em outras palavras, a *mudança* que interessa, primordialmente, ao presente estudo não é apenas aquela que consta das definições oficiais, formulada nos documentos organizacionais, como também aquela que se constitui diante dos indivíduos em meio à ação social, resultante de um processo coletivo de criação de sentido e capaz de alterar a compreensão sobre a própria organização.

Atenção especial foi dada às opiniões e sentimentos do pesquisador que, devido à sua imersão no ambiente cotidiano da vida organizacional permitiu que a análise do conteúdo dos discursos fosse complementada por observações *in loco* de aspectos diversos relativos ao ambiente físico e social da organização.

O modelo de análise deste trabalho é o proposto e utilizado por Silva (2001) e justifica-se pela necessidade de uma abordagem que estabelecesse uma relação entre comunicação e mudança baseada em um enfoque sobre a construção social da realidade organizacional, tal como a metáfora do texto e da conversação, proposta por Taylor (1993), bem como a teoria da estruturação, proposta por Giddens (1984).

Assim, os questionários e entrevistas respondidos foram analisados, de modo a que cada trecho pudesse ser associado a um conceito relativo à narrativa do entrevistado sobre as diferentes dimensões relativas ao contexto da mudança e à comunicação, inspiradas na Figura 1, apresentada no capítulo 1:

- O contexto da mudança;
- A pessoa do entrevistado (o *eu*), como indivíduo ou como membro da identidade de um grupo;
- O *outro* ou os membros dos grupos com os quais, em situações específicas, o indivíduo não percebe identidade comum;
- A sua relação com o contexto;
- A sua relação com o outro ou a relação de seu grupo com os outros grupos que possuem identidades distintas;
- A relação do *outro* ou dos *outros grupos* com o contexto;
- A comunicação vertical na organização;
- A comunicação horizontal na organização.

Além disso, a partir desse trabalho de codificação, foram identificados os seguintes conceitos:

- a) Quanto às percepções dos indivíduos sobre o contexto (O CONTEXTO):
 - O contexto externo;
 - A organização antiga;
 - A organização de hoje;
 - A mudança;
 - Os eventos e o histórico da mudança;
 - O conteúdo da mudança;

- b) Quanto às percepções dos indivíduos sobre eles mesmos ou sobre seus grupos de identidade (EU/NÓS):
 - Quem (como) sou eu/ quem (como) somos nós;

c) Quanto às percepções dos indivíduos sobre o outro os sobre os grupos com os quais considera que não possui identidade em determinadas situações:

- Quem (como) são os outros (OS OUTROS):
- Os estrangeiros;
- Os donos ou a direção da empresa;
- Os gerentes;
- Os subordinados;
- Os funcionários da outra empresa (em caso de fusão ou de aquisição);
- Os novos;
- Os antigos;
- Os colegas;
- As pessoas que saíram;
- Os contratados ou terceirizados;
- Os clientes;
- As pessoas de fora da empresa, a sociedade, a família;

d) Quanto às percepções dos indivíduos acerca de sua situação (ou da situação de seu grupo identitário) no contexto das mudanças (EU/NÓS E O CONTEXTO):

- A minha (a nossa) consciência sobre o contexto;
- A minha (a nossa) preparação para o contexto;
- O perfil necessário para o contexto;
- A compatibilidade das minhas (das nossas) idéias e valores com o contexto;
- O meu (o nosso) sentimento no contexto;
- O meu (o nosso) papel no contexto;
- O tratamento que recebi (recebemos) no contexto;
- As minhas (nossas) chances e oportunidades no contexto;
- A minha (nossa) adaptação ao contexto;
- As minhas (nossas) expectativas com relação ao contexto;
- A minha (nossa) situação atual no contexto;

e) Quanto às percepções dos indivíduos acerca das suas relações com o outro, ou as relações de seu grupo de identidade com os outros grupos (EU/NÓS E OS OUTROS):

- Eu (nós) e os estrangeiros;
- Eu (nós) e os donos ou a direção da empresa;
- Eu (nós) e os superiores;
- Eu (nós) e os subordinados;
- Eu (nós) e os funcionários da outra empresa;
- Eu (nós) e os novos;
- Eu (nós) e os antigos;
- O nosso relacionamento interpessoal em geral;
- Eu (nós) e as pessoas que saíram;
- Eu (nós) e os contratados ou terceirizados;
- Eu (nós) e os clientes;
- Eu (nós) e as pessoas de fora da empresa, a sociedade, a família;

f) Quanto às percepções dos indivíduos sobre a relação do outro (ou dos outros grupos) com o contexto (OS OUTROS E O CONTEXTO):

- Os estrangeiros e o contexto;
- Os donos ou a direção da empresa e o contexto;
- O gerente e o contexto;
- Os subordinados e o contexto;
- Os funcionários da outra empresa e o contexto;
- Os novos e o contexto;
- Os antigos e o contexto;
- Os colegas e o contexto;
- As pessoas que saíram e o contexto;
- Os contratados e terceirizados e o contexto;
- Os clientes e o contexto;
- As pessoas de fora da empresa, a sociedade, a família e o contexto;

g) Quanto às percepções dos indivíduos acerca dos elementos relativos ao modo como acontece a comunicação vertical na organização:

- A comunicação institucional sobre a mudança;
- A comunicação institucional no dia-a-dia;
- A abertura a opiniões e à participação;

h) Quanto às percepções dos indivíduos acerca dos elementos relativos ao modo como acontece a comunicação horizontal na organização:

- A comunicação interpessoal;
- Os meios físicos;
- A comunicação entre áreas.

Para efeito de análise, o conjunto de participantes foi classificado segundo os seguintes critérios:

- Funcionários novos (aqueles que entraram na CGMI após o início da mudança estudada)
- Funcionários antigos (aqueles que presenciaram todo o processo de mudança estudado);
- Alta gerência (chefes, coordenadores);
- Funcionários de área técnica da CGMI (servidores ligados à área fim da CGMI/CNEN, ou seja, que analisam processos de licenciamento e realizam inspeções em instalações radiativas);
- Funcionários da área administrativa da CGMI (servidores da área meio da CGMI/CNEN responsáveis pela gestão da informação, arquivo e certificação de pessoas físicas).

3.7. Limitações do método

De acordo com Yin (1993), estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. As entrevistas focais (Yin, 1993) ou focalizadas (Gil, 2002), além de contarem com a presença de um entrevistador, que pode inibir o entrevistado levando-o a emitir uma opinião diferente do que realmente pensa sobre determinado assunto, têm o inconveniente de captar as percepções dos entrevistados sobre os fatos, que podem não corresponder à realidade das organizações e sim a visão prática, e até mesmo o anseio dos entrevistados, comprometendo assim a análise. Para tentar minimizar o constrangimento causado pela presença do entrevistador, o pesquisador buscou logo no início da pesquisa, garantir a confidencialidade das informações obtidas e deixar claro o caráter acadêmico do trabalho.

A técnica de observação participante, por sua vez, ao passo que viabiliza a percepção da realidade de alguém de “dentro” do estudo de caso, pode acarretar possíveis pontos de vista tendenciosos, comprometendo a imparcialidade necessária, principalmente porque o pesquisador é funcionário da empresa, fazendo parte e atuando diretamente com os demais colegas dos grupos de “gerenciamento do projeto” e “usuários finais”, é um dos gerentes do projeto e possui alto grau de proximidade com a alta gerência.

4

Resultados da pesquisa

O presente capítulo apresenta os resultados do estudo de caso longitudinal realizado na CGMI/CNEN que vem passando por um processo de intervenção organizacional na área de Tecnologia da Informação, cujo projeto foi o objeto de estudo deste trabalho: implantação de um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos e do fluxo de trabalho (GED/WF).

A seção 4.1 disserta sobre a organização CNEN, a CGMI, a necessidade de mudança segundo a ótica da organização e descreve os objetivos e principais etapas do projeto GED/WF objeto de análise deste estudo; a seção 4.2 descreve os dois contextos de mudança em que ocorrem as coletas de dados qualitativos (realização das entrevistas e aplicação dos questionários), bem como as percepções dos indivíduos (inclusive a do pesquisador) com relação aos contextos de mudança; às suas identidades e situação na mudança; às outras identidades presentes na organização; à comunicação na organização

4.1.

O caso CGMI/CNEN

4.1.1.

A CNEN

Criada em 10 de outubro de 1956, a Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN, autarquia federal vinculada, desde 1999, ao Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, é o órgão responsável por regular as atividades nucleares no País. Estabelece normas e regulamentos em radioproteção e segurança nuclear, desenvolve pesquisas voltadas à utilização de técnicas nucleares em benefício da sociedade e assessora o MCT na formulação da Política Nacional de Energia Nuclear.

Missão da CNEN: "Garantir o uso seguro e pacífico da energia nuclear, desenvolver e disponibilizar tecnologias nuclear e correlatas, visando o bem estar da população". Compete à instituição exercer o controle das atividades nucleares de maneira a garantir o uso seguro e pacífico da energia nuclear. Para tanto, licencia e controla instalações nucleares e radioativas, sejam da área médica, industrial, de pesquisa ou geração de eletricidade. Credencia os profissionais que atuam nessas instalações e responde pelo destino final dos rejeitos gerados.

A Figura 12 ilustra a síntese dos principais eventos históricos da CNEN.

Figura 12: Histórico dos principais eventos que caracterizam a evolução da CNEN.

1956	-	Criação da Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, subordinada à Presidência da República 🌐
1960	-	CNEN passa à jurisdição do Ministério das Minas e Energia 🌐
1962	-	Por lei federal a CNEN é instituída como Autarquia Federal 🌐
	-	Criação, na CNEN, do Grupo de Trabalho do Reator de Potência, com o objetivo de construir um reator a gás grafito e urânio natural
1963	-	São incorporados à CNEN o IEA - Instituto de Energia Atômica e o IEN - Instituto de Engenharia Nuclear 🌐
	-	A CNEN adquire a firma SULBA S/A – Sociedade Comercial de Minérios Ltda, subsidiária da Orquima
	-	A CNEN adquire a firma INAREMO – Indústrias Nacionais de Refinação de Monazita Ltda, subsidiária da MIBRA
	-	Decreto federal prevê assinatura de Convênio entre a CNEN e a UFMG, para integrar as atividades do IPR - Instituto de Pesquisas Radioativas no Plano Nacional de Energia Nuclear 🌐
1964	-	Criação da Companhia de Materiais Nucleares do Brasil (COMANBRA), subsidiária da CNEN para lavra, beneficiamento, refino, tratamento químico e comércio de minerais nucleares 🌐
1965	-	A CNEN, através de convênio com a UFMG, incorpora as atividades do IPR - Instituto de Pesquisas Radioativas no Plano Nacional de Energia Nuclear

	-	A CNEN fica autorizada a promover e a executar a desapropriação da ORQUIMA - Indústrias Químicas Reunidas S. A. 🌐
1967	-	Firmado convênio entre a Eletrobrás e a CNEN, possibilitando a instalação de usinas nucleares no país
1970	-	O IEA - Instituto de Energia Atômica tornou-se autarquia estadual desvinculando-se da CNEN 🌐
1971	-	O Congresso Nacional aprova a lei que autoriza a CNEN a constituir a Companhia Brasileira de Tecnologia Nuclear - CBTN 🌐
1972	-	O Laboratório de Dosimetria, o IPR - Instituto de Pesquisas Radioativas e o IEN - Instituto de Engenharia Nuclear passam a estar vinculados à CBTN - Companhia Brasileira de Tecnologia Nuclear 🌐
1973	-	Acordo entre a CNEN/CBTN e o Ministério de Pesquisa da Alemanha
1976	-	Criação, pelo MEC, CNPq, NUCLEBRÁS e CNEN, do Programa de Recursos Humanos para o Setor Nuclear - PRONUCLEAR 🌐
1979	-	O IRD e o IEN retornam à CNEN 🌐
1982	-	Convênio entre o governo do Estado de São Paulo e a CNEN que reintegra as atividades do IPEN no Programa Nacional de Energia Nuclear
1986	-	A CNEN passa a estar vinculada à Presidência da República 🌐
1988	-	O CDTN retorna à CNEN
	-	Criação das Indústrias Nucleares do Brasil (INB), vinculada à CNEN, com a responsabilidade de atuar na área de extração, tratamento e processamento industrial do urânio 🌐
1990	-	A CNEN passa a estar vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos 🌐
1995	-	Criação do Distrito de Recife da CNEN - DIREC/CRCN
1996	-	Lançamento do CRCN - Centro Regional de Ciências Nucleares no Nordeste, viabilizado por convênio entre a CNEN, a FUNDACENTRO e a Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, voltado para a radiologia, medicina nuclear e radioterapia
1999	-	A partir de janeiro, a CNEN passa a estar vinculada ao Ministério

	Extraordinário de Projetos Especiais 🌐
	A partir de agosto, a CNEN passa a estar vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia 🌐

Fonte: Intranet CNEN

A CNEN conta com 14 unidades localizadas em nove estados brasileiros, além de deter o controle acionário das duas indústrias do setor: Indústrias Nucleares do Brasil S/A – INB, que atua no ciclo do combustível nuclear, e Nuclebrás Equipamentos Pesados S/A – NUCLEP, que atua na área de caldeiraria pesada para usinas nucleares ou unidades convencionais.

Para executar suas atividades, a CNEN possui 14 unidades localizadas em nove estados brasileiros:

- Unidade Central - Sede, no Rio de Janeiro (RJ).
- Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear - CDTN, em Belo Horizonte (MG)
- Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro-Oeste - CRCN-CO, em Goiânia (GO)
- Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste - CRCN-NE, em Recife (PE)
- Distrito de Angra dos Reis - DIANG (RJ)
- Distrito de Caetité - DICAÉ (BA)
- Distrito de Fortaleza - DIFOR (CE)
- Distrito de Porto Alegre - DIPOA (RS)
- Distrito de Resende - DIRES (RJ)
- Escritório de Brasília - ESBRA (DF)
- Instituto de Engenharia Nuclear - IEN, no Rio de Janeiro (RJ)
- Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares - IPEN, em São Paulo (SP)
- Instituto de Radioproteção e Dosimetria - IRD, no Rio de Janeiro (RJ)
- Laboratório de Poços de Caldas - LAPOC (MG)

Por meio de seus cinco institutos de pesquisa, em Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Pernambuco, a CNEN realiza pesquisa e desenvolvimento em praticamente todos os setores das ciências nucleares e, também, em áreas periféricas. Para multiplicar e difundir os conhecimentos adquiridos, conta com atividades de formação Especializada que vão de treinamentos curtos a cursos de pós-graduação.

O **Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear, unidade da CNEN em Belo Horizonte (MG)**, foi criado em 22 de agosto de 1952, despontando nos cenários nacional e internacional como a primeira instituição brasileira a dedicar-se à pesquisa nuclear.

Com a característica de ser uma instituição multidisciplinar, o CDTN, além de desenvolver pesquisas, difunde os conhecimentos em forma de cursos, incluindo pós-graduação (mestrado), para estudantes, entidades de classe e para a comunidade em geral. Oferece palestras em instituições de ensino, e recebe alunos dos ensinos fundamental, médio e superior em visitas programadas a seus laboratórios.

Ao longo de sua trajetória, o CDTN vem desenvolvendo serviços em praticamente todas as especialidades do setor nuclear. A comunidade científica e toda a sociedade são beneficiadas com os resultados obtidos com as aplicações nucleares nas áreas da saúde, meio ambiente, agricultura, indústria e segurança.

Na solução por abrigar definitivamente os rejeitos gerados no acidente de Goiânia, a Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) e o Estado de Goiás, realizaram estudos para elaboração de Relatório de Análise de Segurança, Estudo de Impacto Ambiental e optaram pela implantação do que é hoje o Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro-Oeste (CRCN-CO), localizado dentro do Parque Estadual Telma Ortegal (sob a responsabilidade da Agência Ambiental do Estado de Goiás). Neste projeto, as construções funcionam como medidas compensatórias e mitigadoras do acidente.

Nesse contexto, a criação do **Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro-Oeste (CRCN-CO)** se deu através da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) e o Governo do Estado de Goiás, dentro de uma concepção além da de um complexo para armazenar os rejeitos gerados no Acidente Radiológico com o Césio-137: a área destinada à construção do Centro fôra transformada em Área de Preservação Ambiental e implantação do Parque Estadual de Abadia de

Goiás (área de 1.600.000 m²) para cultivo de espécies típicas do cerrado e oferta de mudas para o reflorestamento de áreas degradadas.

Cabe à CNEN realizar o controle institucional dos depósitos e o acompanhando, garantindo a segurança do repositório, desenvolvendo pesquisas nas áreas de ciências ambientais e nucleares para todo o Centro-Oeste brasileiro e treinando profissionais em parceria com organizações educacionais e científicas da região.

O **Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste (CRCN-NE)**, localizado em Recife (PE), concluiu a construção da primeira etapa de suas instalações prediais em 2004. A unidade foi criada em 1996, como Distrito de Recife (DIREC), no campus da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Foi transformada em unidade de pesquisa em 1998, para promover as aplicações sociais da energia nuclear nas regiões Norte e Nordeste e garantir o cumprimento das normas de segurança nessas atividades. Com a conclusão de suas instalações, em 2005, passou a ocupar cerca de 10.000 m² de área construída, ao custo de implantação de cerca de R\$ 30 milhões. O CRCN-NE inspeciona instalações radioativas no Norte e Nordeste e acompanha o cumprimento das normas de radioproteção. Além disso, atende a eventuais emergências radiológicas e realiza serviços de dosimetria e metrologia. O centro oferece, ainda, cursos e treinamentos em diferentes aplicações da energia nuclear. Em parceria com a UFPE, atua em programas de pós-graduação. Entre seus importantes projetos está a instalação de um ciclotron para produção de radioisótopos de meia-vida curta, como o flúor-18. Esse tipo de material vai permitir o incremento da medicina nuclear, beneficiando a população dos estados do Norte e Nordeste. Também está prevista para o CRCN-NE a aquisição de um irradiador multipropósito, que servirá para pesquisas em irradiação de alimentos e outros produtos, além da esterilização de materiais cirúrgicos.

O **Instituto de Engenharia Nuclear (IEN)** é uma unidade da Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, criada em 1962 com o objetivo de pesquisar e desenvolver tecnologia nuclear nacional. Suas atividades abrangem as áreas de física e engenharia de reatores, aplicações de técnicas nucleares, química e materiais nucleares, radioisótopos e radiofármacos, segurança nuclear e radioproteção, instrumentação nuclear e ergonomia de fatores humanos. Com alto índice de especialização acadêmica em seu quadro funcional, o IEN também se

dedica à formação e treinamento de profissionais. Oferece disciplinas e orientação de teses para cursos de mestrado e doutorado, em conjunto com diversas instituições de ensino superior, além de mestrado profissional em tecnologia de reatores. As principais instalações do instituto são: o reator de pesquisa Argonauta, circuitos termo-hidráulicos experimentais, os aceleradores de partículas Cíclotron CV-28 e Cíclotron RDS-111, células de processamento de radiofármacos, o Laboratório de Interfaces Homem-Sistema (LABIHS), a unidade de processos químicos de separação e o Laboratório de Computação Paralela.

O **Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)** é uma autarquia estadual vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Turismo do Estado de São Paulo – SCTDET, associada à Universidade de São Paulo (USP) para fins de ensino e gerida técnica e administrativamente pela Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN.

O IPEN caracteriza-se pela multidisciplinaridade das atividades que desenvolve nas áreas de saúde, meio ambiente, radiofarmácia, aplicações de técnicas nucleares, materiais, biotecnologia, reatores nucleares e fontes alternativas de energia. Produtos e serviços de alto valor econômico e estratégico para o País são desenvolvidos por pesquisadores e técnicos do instituto. Programas de ensino e informação científica possibilitam levar esse conhecimento para diferentes segmentos da nossa sociedade. Atualmente, na área de medicina nuclear são realizados no País, aproximadamente 2,5 milhões de procedimentos médicos por ano com radiofármacos produzidos na instituição. Equipamentos como o acelerador de partículas cíclotron e o reator nuclear de pesquisas IEA-R1 são utilizados para produção de mais de US\$ 1 milhão em material radioativo, que há alguns anos era totalmente importado. A tecnologia desenvolvida em química e meio ambiente possibilita análises de qualidade de água, ar e solo, que subsidiam políticas públicas. Pesquisas na área das tecnologias do ciclo do combustível, que resultaram em avanços importantes para o País, contribuem hoje para o desenvolvimento em cerâmicas, metais, vidros, cristais, lasers e células a combustível. Técnicas de engenharia genética permitem sintetizar em laboratório hormônios para o tratamento de doenças. A irradiação possibilita esterilizar tecidos humanos e materiais médicos e cirúrgicos, entre outros, além de preservar alimentos e tratar efluentes industriais.

Para atingir seus objetivos, o instituto incentiva parcerias e intercâmbios com instituições e empresas públicas e privadas. Fundado em 31 de agosto de 1956, o IPEN está localizado no campus da USP, ocupando uma área de 500 mil m² e contando com 1.100 servidores e cerca de 400 alunos de pós-graduação. Para estimular projetos inovadores e aproximar empresas e instituições de pesquisa, o instituto abriga, desde 1998, o Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (Cietec), uma iniciativa que reúne a SCTDET, Sebrae/SP, USP, IPT, IPEN e MCT.

Criado em 1972, o **Instituto de Radioproteção e Dosimetria (IRD)** tem origem na década de sessenta, como Laboratório de Dosimetria na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ).

Hoje, com cerca de 400 profissionais e integrando a estrutura da CNEN, é um dos mais importantes centros da América Latina dedicados ao controle radiológico, dosimetria e metrologia de radiações ionizantes. Suas principais instalações são o Laboratório Nacional de Metrologia das Radiações Ionizantes (LNMRI) e o Sistema Nacional de Atendimento a Emergências Radiológicas (SAER). O campo de atividades do IRD abrange as aplicações da radiação nas áreas da indústria, medicina, geração de energia termonuclear e ciclo do combustível nuclear, visando à proteção do trabalhador, da população e do meio ambiente. As pesquisas realizadas têm permitido o desenvolvimento de novas tecnologias e a solução de problemas de proteção radiológica, contribuindo para a utilização segura da radiação ionizante no Brasil. A especificidade e a qualidade do trabalho do IRD geraram, em consequência, uma série de atividades de ensino e capacitação. Sua participação em comitês técnicos e normativos no Brasil e no exterior evidencia o reconhecimento do instituto como referência em suas áreas de atuação.

Laboratório de Poços de Caldas - LAPOC é uma unidade no nível de Coordenação da Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, subordinada à Coordenação Geral de Licenciamento e Controle - CGLC, da Diretoria de Radioproteção e Segurança - DRS, conforme Portaria CNEN-PR n. 018 de 03/02/1999.

Dentre alguns de seus objetivos estão:

- Coordenar a avaliação dos processos de tratamento de minérios e outros materiais radioativos, bem como os de tratamento de rejeitos gerados em instalações nucleares e radiativas, instalações mínero-industriais que processam materiais contendo urânio e tório associados, em atendimento às atividades de licenciamento, fiscalização e descomissionamento conduzidos pela CGMI;
- Atuar como serviço de inspeção residente da Unidade de Tratamento de Minérios - INB/UTM - Caldas;
- Apoiar no controle de materiais nucleares, minérios radioativos e de interesse nuclear, realizando inspeções nas instalações e análises químicas e radiométricas necessárias;
- Atuar como representante da CNEN perante a comunidade regional, acompanhando audiências públicas;
- Ministras palestras e cursos sobre energia nuclear e radioatividade, prestando esclarecimentos sobre a atuação da CNEN como órgão regulatório e colaborando com entidades públicas do município e região em assuntos atinentes a gestão ambiental;
- Realizar pesquisas para subsídios às atividades regulatórias de CNEN, principalmente aquelas referentes a rejeitos radioativos e pesquisas no Planalto de Poços de Caldas, sobre a influência da radioatividade natural e da INB/UTM - Caldas, na ecologia e meio ambiente;
- Participar de grupos de pesquisas de cooperação técnica com universidades, centros de pesquisa e órgãos regulatórios governamentais (IBAMA, DNPM, CPRM, FEAM-MG, CETESB-SP);
- Participar do programa de atendimento a emergências radiológicas;
- Prestar serviços de análises químicas e radiométricas a terceiros;
- Participar de programas de intercomparação laboratorial de resultados analíticos.

A Estrutura Regimental da CNEN, estabelecida pelo Decreto nº 5.667 de 10 de janeiro de 2006 é composta por um órgão colegiado (**Comissão Deliberativa**) e por órgãos executivos (**Presidência, Diretorias, Institutos, Coordenações Gerais, Centros Regionais e Distritos**) e suas respectivas unidades (**Coordenações, Divisões e Serviços**), além de duas empresas controladas: Indústrias Nucleares do Brasil S.A. – INB e Nuclebrás Equipamentos Pesados S.A. - NUCLEP.

A **Comissão Deliberativa** tem como competência: propor medidas necessárias à orientação da Política Nacional de Energia Nuclear; deliberar sobre diretrizes, planos e programas; aprovar as normas e regulamentos da CNEN; deliberar sobre a instalação e a organização de laboratórios de pesquisa e alguns órgãos no âmbito da competência da CNEN; elaborar propostas sobre tratados, acordos, convênios ou compromissos internacionais em matéria de energia nuclear; gerir o Fundo Nacional de Energia Nuclear; estabelecer normas sobre receita resultante das operações e atividades da CNEN; propor a criação de entidades que venham a operar no âmbito da competência da CNEN e opinar sobre a concessão de patentes e licenças que envolvam a utilização de energia nuclear.

À **Diretoria de Radioproteção e Segurança Nuclear (DRS)** compete planejar, coordenar, regulamentar e supervisionar a execução das atividades de licenciamento e inspeção de instalações nucleares e radiativas; inspeção de indústrias de mineração e de beneficiamento de minérios contendo urânio e tório; segurança nuclear; radioproteção; emergências radiológicas e nucleares; gerência de depósitos e transporte de rejeitos radioativos; salvaguardas; proteção física; controle de materiais nucleares e radioativos e de minérios de interesse nuclear e certificação da qualificação de profissionais do setor.

À **Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD)** compete planejar, orientar e coordenar a execução das atividades de pesquisa, de desenvolvimento e de aplicações relacionadas às áreas de tecnologia nuclear e de radiações ionizantes, assim como das atividades de ensino voltadas para a formação e especialização técnico-científica do setor nuclear.

À **Diretoria de Gestão Institucional (DGI)** compete planejar, coordenar e supervisionar as atividades relativas às áreas de organização e modernização administrativa; de inovação de processos de administração; de gestão de pessoas; de tecnologia da informação; de documentação e informação técnica, científica e administrativa; de execução orçamentária e de administração financeira e contábil; além de assegurar a infra-estrutura necessária às atividades de segurança nuclear e de pesquisa e desenvolvimento da CNEN.

As atividades de Licenciamento, Inspeção e Controle de instalações e atividades com materiais nucleares e radioativos no país.

O uso de qualquer material radioativo produzido no País depende da autorização da CNEN, assim como a importação de fontes radioativas e equipamentos geradores de radiação ionizante. Além disso, a CNEN controla o comércio de minérios de interesse para a energia nuclear e dos minérios que contém elementos nucleares, visando a manutenção das reservas estratégicas do País. A CNEN controla, ainda, a gerência de rejeitos radioativos e o transporte dos materiais radioativos e nucleares.

Além das verificações realizadas nas diversas etapas do licenciamento, a qualificação técnica de muitos profissionais que atuam nas instalações radiativas e nucleares é certificada pela CNEN para garantir as necessárias ações locais de segurança. Exemplos de profissionais certificados são os supervisores de radioproteção e de licenciados são os operadores dos reatores nucleares.

Cabe a CNEN a regulação, licenciamento, controle e fiscalização de todas as áreas que envolvam radiações ionizantes no País, incluindo as instalações, os procedimentos, os equipamentos e o pessoal envolvido com essas áreas. Além da normalização, baseada em experiências nacional e internacional, são diversos os atos, dependendo do nível de complexidade da instalação, que podem envolver os seguintes passos: aprovação de local; licença de construção; autorização para a operação inicial; autorização para operação permanente; fiscalizações e auditorias periódicas e eventuais e licenciamento de operadores. Em termos gerais, os beneficiários são a sociedade e o meio ambiente, que têm garantidas a sua segurança relativamente ao uso das radiações nucleares. De uma forma mais específica, os beneficiários desta ação são os usuários de instalações médicas,

industriais e de pesquisa que utilizam as radiações nucleares em suas atividades, além dos trabalhadores que lidam com estas radiações.

O licenciamento, a inspeção e o controle de instalações e atividades com materiais nucleares e radioativos, denominadas instalações nucleares e radiativas, no Brasil é a principal ação da CNEN para cumprir sua missão de garantir o uso seguro da energia nuclear. O licenciamento consiste na realização de avaliações de segurança e fiscalizações em todas as etapas do empreendimento que envolva o uso de material nuclear ou radioativo, iniciando-se pela escolha do local, a construção, a operação e indo até a desativação da instalação e seu descomissionamento. Nestas atividades, verifica-se o cumprimento de normas de segurança nuclear e de proteção radiológica.

4.1.2. As principais mudanças ocorridas na organização nas últimas décadas

De acordo com o discurso de seus servidores, os principais fatos envolvendo a organização nas últimas décadas foram:

- Realização de Concursos Públicos;
- Avalanche de aposentadorias compulsórias: “A CNEN cada vez mais velha”;
- Reforma da Previdência;
- SGD e ameaça à estabilidade;
- Quebra do monopólio da produção e comercialização de radiofármacos;
- Arrochos salariais e greves frequentes;
- Retomada do Programa Nuclear Brasileiro;
- Possibilidade de criação da Agência Nuclear Brasileira

Realização de Concursos públicos

Devido a mudanças promulgadas pela constituição de 1988, a contratação de servidores públicos a partir de 1988 só pode ser efetivada por meio da realização de concursos públicos. Até então, a contratação se dava de forma direta e na maioria das vezes o candidato iniciava suas atividades como bolsista, ou seja, com remuneração, mas sem vínculo empregatício, e após cumprir um período

mínimo era contratado como servidor da CNEN. Por tratar-se de um período de transição, muitos bolsistas que ingressaram antes de 1988 mas que não foram contratados devido à impossibilidade de aproveitamento da bolsa sem concurso, aguardavam com muita expectativa e esperança por uma lei ou decreto ou qualquer outro ato excepcional que os levassem a ingressar no quadro de servidores da CNEN. Alguns, mais precavidos, iniciaram os preparativos para o concurso público. O primeiro concurso público realizado pela CNEN ocorreu em 1994, e juntamente com ele veio uma onda de ações movidas pelos bolsistas que não passaram no concurso e acabaram sendo dispensados pela CNEN. À medida que ocorriam novos concursos públicos, novos perfis de servidores e grupos iam se formando: o grupo dos antigos, o dos semi-novos e dos novos. Como consequência desta miscigenação gradual, evidenciou-se um choque de culturas e disputa por poder e prestígio tanto ao nível individual quanto ao nível do grupo. .

Os antigos representam o grupo “mais forte” em relação aos outros dois, não somente por ser maioria, mas principalmente por terem formado a “cultura vigente” e, portanto, tendem a perpetuá-la.

De forma resumida, os discursos dos novos e semi-novos revelam que:

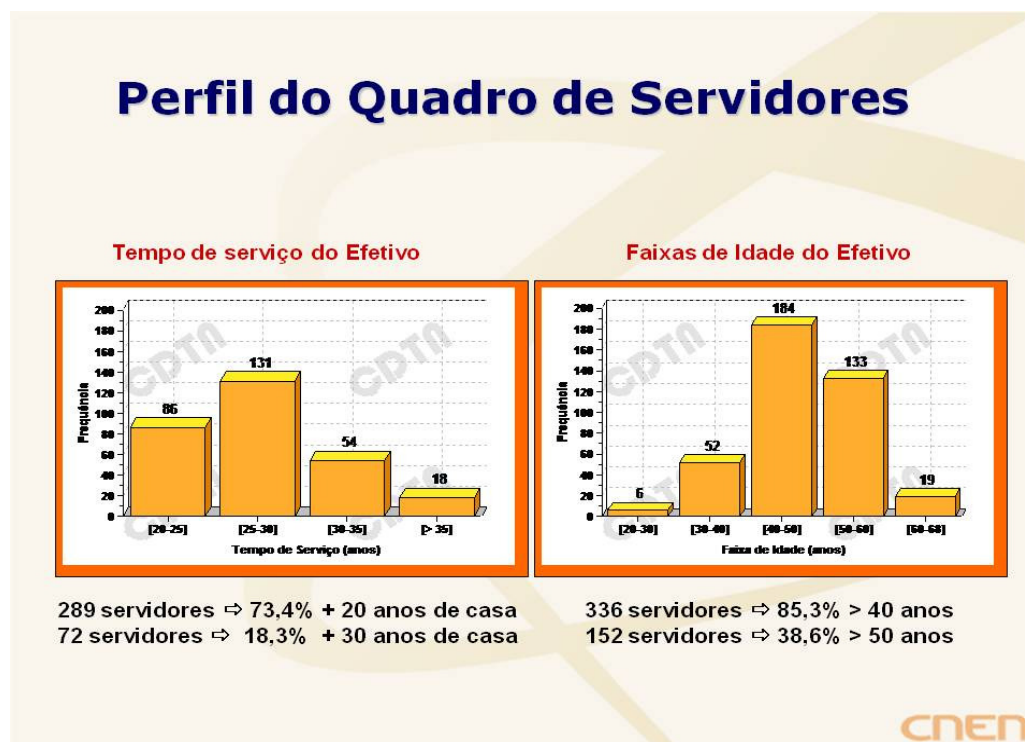
1. Eles se sentem mais capacitados em termos de formação e com mais disposição para trabalhar em relação aos antigos;
2. Alegam que trabalham mais e possuem menores salários e menos benefícios em relação aos antigos. Tais benefícios incluem além da licença prêmio e quinquênio, diversos outros que foram perdidos com as mudanças na constituição de 1988, inúmeras medidas provisórias e com reforma da previdência.

Baseando-se no princípio da equidade, conclui-se que de modo geral os novos e semi-novos se vêm como um grupo injustiçado dentro da organização (justiça procedural).

Avalanche de aposentadorias compulsórias: “A CNEN cada vez mais velha”

A alta faixa etária dos servidores da CNEN tem sido um fator preocupante para os seus dirigentes que vêm buscando realizar concursos públicos a cada dois anos a fim de renovar e recompor o quadro funcional que vem diminuindo exponencialmente ao longo das últimas décadas principalmente em decorrência de aposentadorias compulsórias. A falta de renovação de pessoal gera o que se chama de “vácuo do conhecimento”, como consequência da aposentadoria de profissional sem que este possa transmitir para os mais novos todo o conhecimento adquirido. A figura 13 mostra o perfil do quadro de servidores do CDTN em 2006 com base nas faixas etárias e tempo de serviço do efetivo. Cerca de 85,3% dos funcionários do CDTN possuem mais de 40 anos de idade, enquanto cerca de 38,6 possuem mais de 50 anos de idade. Embora CDTN constitua em média 22% do efetivo da CNEN (Relatório de Gestão CNEN 2007), esse quadro se repete com pouca variação para as demais unidades, constituindo um significativo e expressivo representativo do quadro funcional CNEN.

Figura 13: Perfil do quadro de servidores CDTN/CNEN.



Fonte: Relatório de Gestão CNEN 2006.

Em resumo, nas últimas décadas a CNEN vem passando por um processo de renovação do seu quadro funcional por meio da realização de concursos públicos. Entretanto, apesar dos esforços que vêm sendo feitos pela alta direção da CNEN, o problema está longe de ser resolvido na medida em que o quantitativo de vagas que vêm sendo aprovadas para a CNEN nos últimos concursos não suprem a crescente aposentadoria compulsória.

Reforma da Previdência

A reforma da previdência aprovada em dezembro de 1998 representou uma perda significativa para todos os servidores públicos. Os principais pontos da reforma são:

- Antes possuíam aposentadoria integral, agora o benefício será calculado pela média da contribuição dos últimos anos e possui um teto máximo;
- Até dezembro 1998, a idade mínima para aposentadoria era de 48 anos (mulheres) e 53 anos (homens); após a reforma a aposentadoria só será integral se o servidor preencher os seguintes requisitos: idade mínima de 55 anos (mulheres) e 60 anos (homens), tempo de contribuição de 30 anos (mulheres) e 35 anos (homens), 20 anos de serviço público, dez anos de carreira e cinco no cargo;
- Caso o servidor tenha entrado no serviço público antes de dezembro de 1998 e esteja participando das regras de transição da reforma do governo anterior — que dava direito à aposentadoria a partir de 48 anos (mulheres) e 53 anos (homens) — não é preciso esperar a nova idade mínima (de 55 anos e 60 anos, respectivamente). No entanto, o benefício sofrerá uma redução por ano antecipado e sua aposentadoria será calculada com base na média das contribuições feitas, possivelmente, a partir de julho de 1994;
- A redução do benefício, nesses casos, será de 3,5% por ano antecipado para quem se aposentar até o final de 2005 e de 5% por ano antecipado para os servidores que optarem pela aposentadoria a partir de 2006.

A aprovação da reforma administrativa gerou um clima de descontentamento geral e impactou negativamente na questão da justiça procedural percebida pelos novos e semi-novos com relação aos antigos, visto que estes últimos estão amparados por alguns direitos garantidos aos que entraram antes de 1998, além de gozarem de regras de transição. Com o anúncio da reforma iniciou-se um processo de aposentadoria em massa por parte dos servidores que já tinham tempo para a aposentadoria e ficaram com medo das possíveis perdas com a reforma da previdência em tramitação, fazendo com que a situação do quadro funcional CNEN, já mencionado anteriormente, se agravasse ainda mais.

SGD e ameaça à estabilidade

Juntamente com esta reforma veio também a adoção de um novo sistema de avaliação de desempenho, implantado na CNEN em 2003 com o nome Sistema Gestor de Desempenho – SGD. Os servidores passaram a receber uma gratificação salarial que variava de acordo com os percentuais obtidos no SGD que era feito pelos demais colegas e chefia imediata. Além de conceder gratificação variável com a avaliação do desempenho, o SGD determinava que se o servidor recebesse três avaliações negativas consecutivas poderia ser aberto um processo administrativo para julgar sua possível exoneração. Na prática, com o passar do tempo, o SGD passou a ter um papel que ficou limitado a mera avaliação de desempenho e não vinculado a vencimentos diferenciados (transformou-se em gratificação fixa e independente da avaliação) e também não foi representativo como ferramenta efetiva da avaliação de desempenho e como determinante para a exoneração tornando-se, portanto, uma ferramenta subutilizada pela organização.

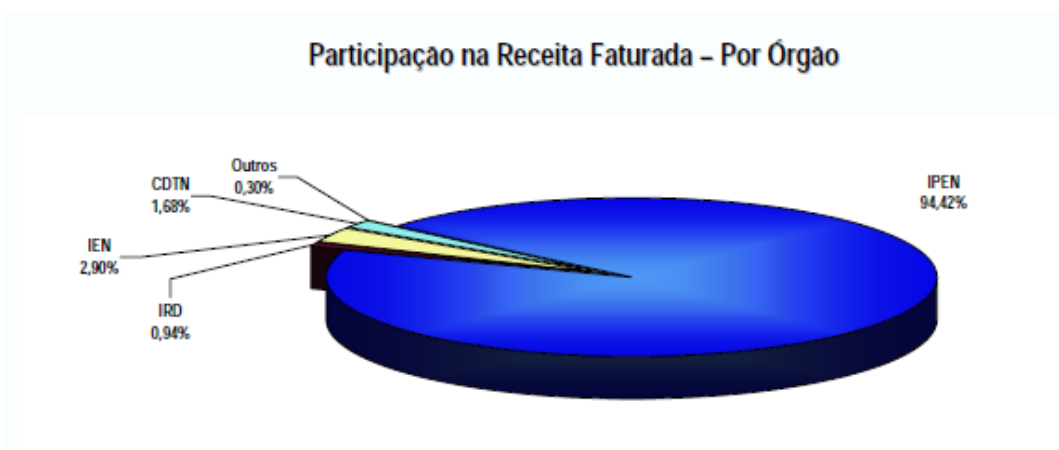
Embora subutilizado, o SGD foi um marco para os servidores da CNEN na medida em que representou a primeira séria “ameaça” à sua estabilidade, que até então era praticamente intocada pela administração pública direta visto que para exonerar um servidor público estável era preciso abrir um processo administrativo e julgá-lo até última instância e provar que este cometeu ato que justifique sua exoneração, de acordo com o Regime Jurídico único – RJU, Lei nº 8.112/90. Após a Reforma Administrativa, para um processo administrativo ser instaurado

basta que o servidor obtenha três avaliações negativas consecutivas, ainda com direito a ampla defesa.

Quebra do monopólio da produção e comercialização de radiofármacos

Além de contar com recursos oriundos do governo federal, a CNEN também gera receita própria por meio da prestação de seus serviços. Até 2007 todos os radiofármacos comercializados no país eram produzidos no IPEN e correspondiam a mais de 90% da receita total gerada pela CNEN. A figura 14 ilustra a participação dos Institutos na receita faturada CNEN no ano de 2007.

Figura 14: Participação dos Institutos na receita faturada CNEN no ano de 2007.



Fonte: Relatório de Gestão CNEN 2007.

A figura 15 demonstra a expressiva marca alcançada pelo IPEN, com a participação de cerca de 94% no total da Receita Faturada pela CNEN ao longo do período de 2007. Vale mencionar que, desse percentual, os radioisótopos e radiofármacos participaram em torno de 98%, com destaque para o Gerador de Tecnécio, cuja contribuição foi de 46%. O que se observa de uma maneira geral é que até 2007 os produtos e serviços comercializados pela CNEN vinham sendo demandados de modo crescente pelo mercado, principalmente aqueles pertencentes ao grupo dos radioisótopos e radiofármacos. (Relatório de Gestão CNEN, 2007, página 167).

Em 2008 o governo federal anunciou a quebra do monopólio da produção de radiofármacos que até então era exclusivo da CNEN, ou seja, a partir de 2008 as instalações autorizadas pela CNEN começaram a adquirir os CICLOTRONS (aparelhos utilizados na produção de radiofármacos) e hoje são concorrentes diretos da CNEN na comercialização de radiofármacos em todo o território nacional. A quebra da hegemonia neste setor gerou uma grande preocupação e tensão por parte da alta direção da CNEN e espalhou-se por todos os níveis hierárquicos da organização. Na verdade não era possível prever as conseqüências diretas e indiretas (tais como redução drástica das receitas e queda no volume de investimento em pesquisa e desenvolvimento) que poderiam advir de tal ação. A queda em sua principal receita vai de encontro a uma tendência mundial da busca pela auto-suficiência financeira por parte dos órgãos públicos com vistas a reduzir os custos e enxugar a máquina estatal. Ou seja, acredita-se que em alguns anos os órgãos públicos terão gerar recursos ao menos para sua subsistência e, neste contexto, a quebra do monopólio de produção de radiofármacos fez com que a CNEN andasse na contramão de sua “auto-suficiência” econômica e financeira.

Arrochos salariais e greves freqüentes

Na opinião dos servidores da CNEN, o governo de Fernando Enrique foi considerado o pior em termos de concessão de reajustes salariais e benefícios aos servidores públicos federais. Em seus dois mandatos – 1994 a 2002 (aproximadamente 8 anos) o funcionalismo amargou com reposições salariais em torno de 1% ao ano e foi justamente em seu governo que a reforma da previdência foi aprovada. Ao longo destes oito anos a CNEN passou por diversas greves, algumas chegaram a durar meses. Este foi o período saudosista em que predominou o discurso nostálgico por parte dos funcionários antigos que exaltavam os "tempos de ouro e glória" em que o funcionalismo público gozava de altos salários e prestígio junto à sociedade. O servidor público foi crucificado pela mídia e opinião pública tendo sido acusado de ser um dos grandes vilões da crise econômica e da possível futura falência da máquina estatal.

Durante o Governo FHC a CNEN passou por diversas greves e seus servidores, com a imagem desgastada perante a opinião pública e baixos salários, viveram momentos de baixo estima e alto grau de endividado.

Retomada do Programa Nuclear Brasileiro

O início do novo século foi marcado por dois cenários distintos, um em nível mundial e outro no contexto nacional, que influenciaram o aumento do debate na sociedade brasileira em torno da utilização da opção nuclear para a geração de energia. No cenário global surgiu a versão preliminar do relatório do IPCC – sigla em inglês para o Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas – que sugere o crescimento do uso da energia nuclear para a diminuição da emissão de CO₂, visando amenizar as conseqüências das mudanças climáticas.

No Brasil, o cenário apresentava duas vertentes: a primeira relacionada com as dificuldades para emissão de licença ambiental para a construção de usinas hidrelétricas de grande porte; e a segunda se refere à proposta do Plano Nacional de Energia 2030, o qual prevê a construção de mais quatro usinas nucleares, além de Angra. Em pouco tempo a energia nuclear se afirmou como alternativa sim para a melhoria da qualidade de vida não só da população brasileira, mas também de todos os seres vivos do planeta.

O governo Lula optou por deslanchar o programa nuclear brasileiro. Mais que duplicou o orçamento da CNEN entre 2003 e 2008, de R\$ 70 milhões para R\$ 150 milhões. Isso sem contar com outros R\$ 251 milhões para gasto com pessoal tanto na contratação de novos servidores por concurso público realizado em 2004, quanto com a concessão de reajustes salariais nos anos que se seguiram.

Dentre as metas do programa nuclear brasileiro, destacam-se:

- Retomada de Angra 3, no litoral do Rio de Janeiro, paralisada em 1984. Incluiu no planejamento do setor elétrico para 2030 outras 4 a 8 usinas fora de Angra. A proposta do comitê é construir uma central no Nordeste e outra no Sudeste, com 2 a 3 usinas cada uma;
- Desejo de impulsionar a construção de um submarino com propulsão nuclear. Foi num centro experimental da Marinha em Aramar, Iperó (SP),

que se desenvolveram as centrífugas hoje usadas nas INB, em Resende (RJ);

- Obter auto-suficiência na produção de combustível físsil para todos os reatores nacionais, de pesquisa ou em usinas, até 2014;
- Mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento na área nuclear;
- Renovação e valorização crescente do quadro funcional por meio de capacitação e implantação de política voltada para a gestão do conhecimento e gestão por competências e produtividade.

Em resumo, além de retomar o Programa Nuclear Brasileiro com força total, o que injetou grandes receitas públicas em iniciativas ligadas à área nuclear, o Governo Lula gerou diversas vagas e promoveu uma série de reajustes salariais aos servidores federais, recuperando parte de sua auto-estima. No final de 2006, início de implantação do projeto de implantação do GED/WF na CGMI, ora objeto deste estudo, o Governo Lula estava encerrando seu primeiro mandato e pleiteava reeleição. Lula foi reeleito e iniciou seu novo mandato em janeiro de 2007, colocando em prática parte de suas promessas junto aos servidores públicos federais. A CNEN, por exemplo, obteve ao longo de 2008 e 2009 uma reposição salarial correspondente a 100% dos vencimentos.

Os reajustes salariais concedidos em 2008 e 2009 levaram os servidores da CNEN a um clima de euforia e elevada auto-estima como não se via há muito tempo, especialmente por terem amargado o arrocho salarial da era FHC.

Possibilidade de criação da Agência Nuclear Brasileira

O programa nuclear brasileiro, que tomou novo fôlego no governo Lula, prevê também a criação de órgão fiscalizador independente da CNEN. No final de 2004, a CNEN foi visitada pelos inspetores da AIEA (Agência Internacional de Energia Atômica) que acusaram o Brasil de não dar independência a seu órgão fiscalizador (CNEN) alegando que este se incumba também da execução do programa. Os inspetores da AIEA apresentaram em seu relatório a proposta de criação da Agência Nuclear Brasileira.

A agência Nuclear brasileira nasceria, a princípio, com o desmembramento das áreas da CNEN que cuidam de radioproteção, segurança e salvaguardas (cláusulas de acordos internacionais). Com a separação duas entidades cuidarão do setor nuclear: uma responsável pela pesquisa, desenvolvimento e fomento (CNEN) e outra pela regulação, fiscalização e controle (Agência). A proposta de anteprojeto de criação do órgão independente já foi encaminhada no início deste ano (2009) e está sendo analisada pelo Departamento Jurídico do Ministério da Ciência e Tecnologia. A área da CNEN que será o embrião da Agência Nuclear Brasileira é justamente a Diretoria de Radioproteção e Segurança (DRS), da qual faz parte a CGMI, objeto de estudo de caso deste trabalho.

Logo, além dos reajustes salariais concedidos pelo governo Lula nos anos de 2008 e 2009, a CGMI passou a vislumbrar a possibilidade de novo aumento salarial com a possível criação da Agência Nuclear Brasileira. A segunda etapa de coleta de dados qualitativos na CGMI para a presente pesquisa ocorreu em um cenário onde a proposta de criação da Agência Nuclear Brasileira tornou-se oficial e, portanto, predominava um clima de euforia por parte dos servidores da CGMI/CNEN.

Entretanto, a CGMI/CNEN também foi palco de tensão e conflitos após o anúncio da possível criação da Agência Nuclear Brasileira, ou seja, a CGMI/CNEN passou a ser cobiçada por todos os servidores da CNEN devido à perspectiva de aumentos salariais com a criação da agência: servidores de outras unidades e da própria sede da CNEN começaram a manifestar seu interesse em fazer parte da CGMI/CNEN e, como consequência, em pouco menos de um ano após o anúncio da possibilidade de criação da Agência a CGMI havia aumentado seu efetivo funcional em cerca de 40%. Tais conflitos serão mais bem discutidos e tratados em capítulos posteriores deste trabalho.

O anúncio da possibilidade de criação da Agência Nuclear Brasileira também foi acompanhado por manifestações de descontentamento e insatisfação oriundos das outras unidades da CNEN que a princípio ficarão de fora da Agência e, portanto, não farão jus aos novos salários que viraram a maior fonte de especulações na “rádio corredor” nos últimos tempos.

4.1.3. A CGMI

Para licenciar as instalações radiativas em todo o país a CNEN conta com a Coordenação Geral de Instalações Médicas e Industriais (CGMI), situada no quarto andar da SEDE da CNEN em Botafogo. Segundo a norma CNEN-NE-6.02: Licenciamento de Instalações Radiativas, classifica-se como instalação radiativa o estabelecimento ou instalação onde se produzem, utilizam, transportam ou armazenam fontes de radiação. Excetuam-se desta definição:

- a) as Instalações Nucleares definidas na Norma CNEN-NE-1.04 – Licenciamento de Instalações Nucleares;
- b) os veículos transportadores de fontes de radiação quando estas não são parte integrante dos mesmos.

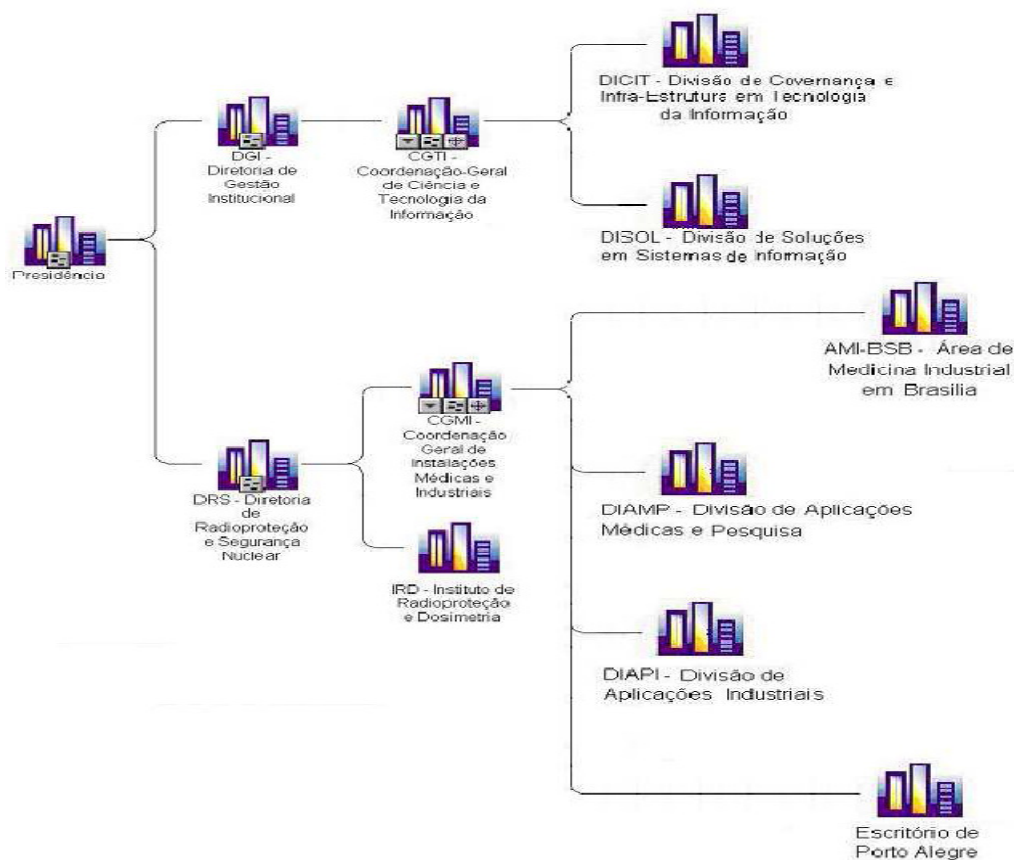
A CGMI tem as seguintes atribuições principais:

- Realizar inspeções e auditorias para verificação e cumprimento de normas regulatórias por parte das instalações radiativas;
- Manter o controle de aquisição de fontes ou equipamentos geradores de radiação ionizante e de sua movimentação, no âmbito nacional e internacional (importação, exportação e transferência);
- Licenciar instalações radiativas, compreendendo Atos tais como: Licença para Construção, Autorização para Operação, Autorização para Modificação, etc.;
- Capacitar e certificar profissionais para atuarem como supervisores de radioproteção (áreas industrial e médica) ou operadores de radiografia industrial, bem como controlar a validade dos certificados.

A estrutura básica da CGMI é composta por (figura 15):

1. DIAMP: Divisão de Aplicações Médicas
2. DIAPI: Divisão de Aplicações Industriais
3. AMI-BSB: Área de Medicina Industrial em Brasília
4. Escritório de Porto Alegre

Figura 15: Organograma da CGMI.



Fonte: Relatório de Gestão CNEN, 2006.

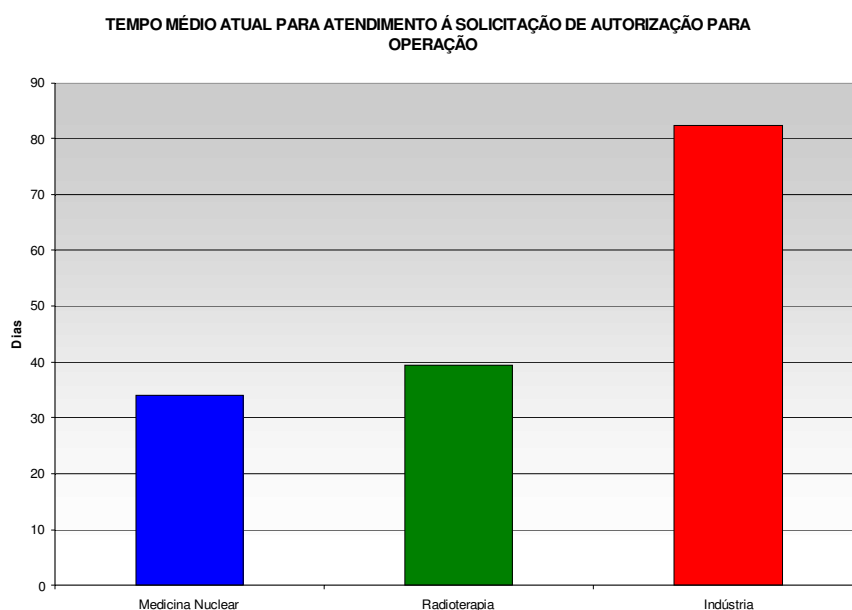
4.1.4.

A necessidade de mudança pela ótica da organização

A CGMI atende cerca de 1.000 solicitações por mês. Para cada solicitação, um grande volume de documentos, de diversos formatos, pode ser anexado, compreendendo plantas, fotografias, documentos textuais e e-mails que, após sua utilização, devem ser arquivados para posterior consulta. O trâmite documental, hoje, se dá em papel. A CNEN ganhou ao longo de sua existência, tanto por seus funcionários quanto por seus requerentes/clientes, a fama de ser uma instituição muito burocrática que desenvolveu a “cultura do papel”, ou seja, qualquer comunicação, solicitação ou procedimento ocorre na organização predominantemente por meio de papel. A CGMI não é diferente, ou seja, todas as etapas de seus processos de negócio estão vinculadas à necessidade de

transação por meio físico em papel. O processo de análise das solicitações e a distribuição das mesmas não estão automatizados, ocasionando em demora no atendimento e na localização das informações necessárias, impedindo o gerenciamento eficiente do trabalho realizado. O tempo médio por prática para atendimento a uma solicitação junto à CGMI é ilustrado na figura 16, que é de aproximadamente 35 dias na área de medicina, 40 dias na área de radioterapia e 80 dias na área de indústria.

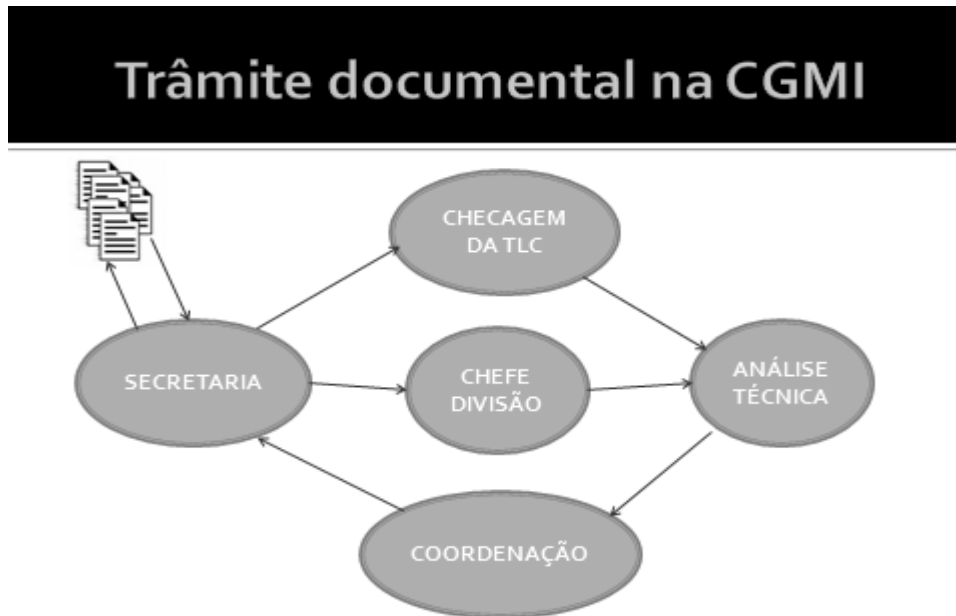
Figura 16: Tempo médio de atendimento às solicitações junto a CGMI.



Fonte: *Implementation of the GED/WF at CGMI (Nogueira, T. et al, 2007)*

A figura 17 representa um diagrama resumido que ilustra o trâmite documental de qualquer Ato solicitado junto a CGMI/CNEN. O requerente/solicitante obtém o formulário, em PDF, no home Page CNEN, preenche o formulário, imprime, assina e o encaminha por correio juntamente com seus anexos(quando pertinente). Ao chegar à portaria da CNEN este formulário e seus anexos recebem um numero de protocolo para identificá-lo, e é posteriormente encaminhado a secretaria da CGMI, onde estes são mais uma vez identificados por um sistema interno que controla o despacho de documentos, denominado SISDOC.

Figura 17: Trâmite documental na CGMI/CNEN.



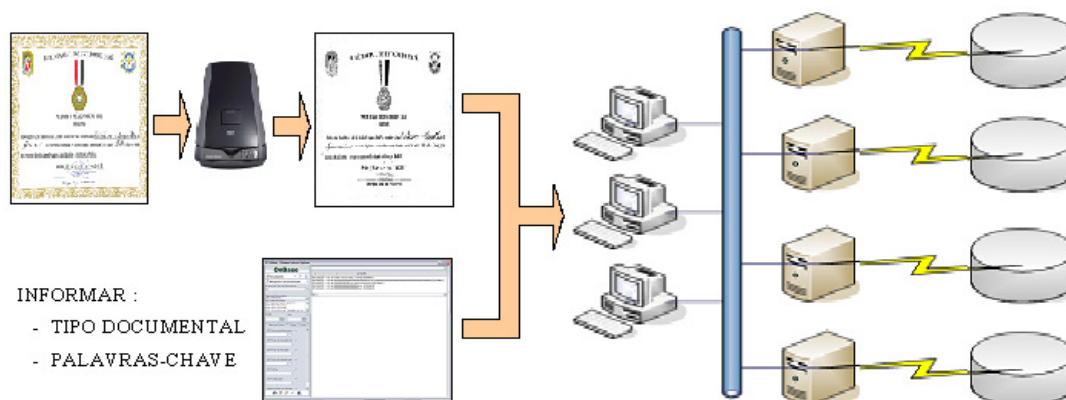
Dependendo do tipo de solicitação é necessário verificar e confirmar o pagamento de uma taxa de licenciamento e controle (TLC) e neste caso o formulário e seus anexos são encaminhados para outra divisão, denominada divisão comercial (DICOM). Após a verificação da TLC formulário e seus anexos são re-encaminhados a secretaria da CGMI. Após esta tramitação, o formulário e seus anexos são encaminhados aos chefes de divisão. O chefe de divisão faz uma pré-análise dos documentos e os despacha para análise técnica. O Analista recebe o formulário/solicitação e analisa o pedido emitindo um parecer técnico e/ou propondo um ofício com o conteúdo de seu parecer. O ofício e parecer técnico são encaminhados à Coordenação da CGMI para apreciação e assinatura. Ao final o ofício é despachado para a secretaria para que seja providenciado o seu envio por correio ao requerente/solicitante.

Buscando aperfeiçoar os seus processos de negocio, a CGMI optou por implantar um Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos e do Fluxo de Trabalho (GED / WF) na CNEN/CGMI, que compreendeu principalmente a aquisição/contratação dos seguintes serviços/produtos:

- Fornecimento de hardware, softwares e licenças;
- Capacitação técnica dos servidores;
- Modelagem, otimização e automatização dos quatro principais processos, no âmbito da CGMI.

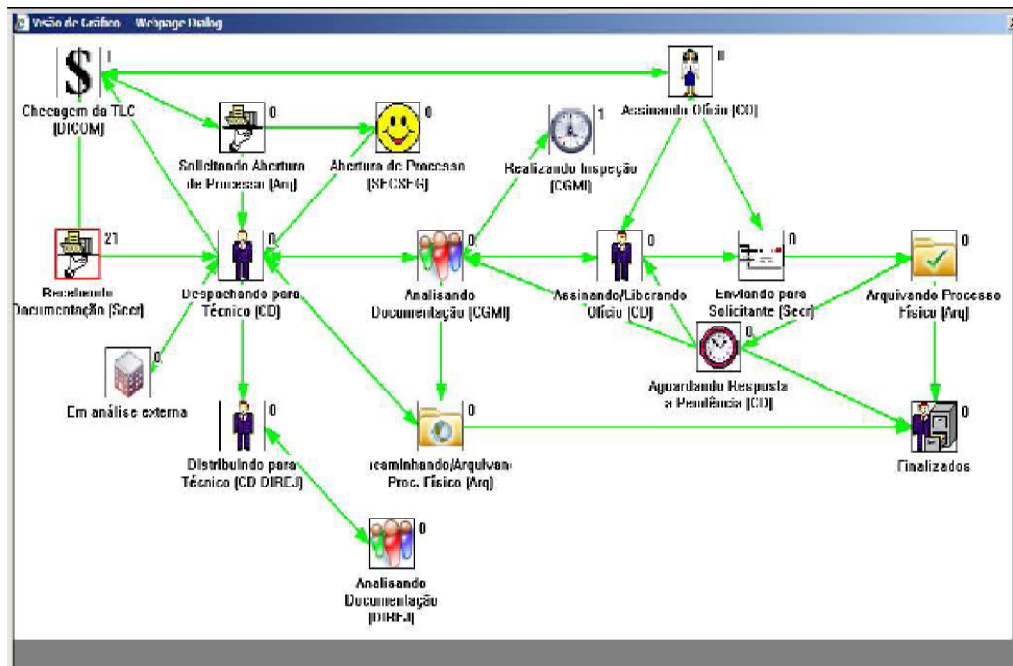
O Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho (GED/WF) é basicamente uma tecnologia que provê um meio de facilmente gerenciar, armazenar, localizar e recuperar informações baseadas em documentos e dados eletrônicos, durante todo o seu “Ciclo de Vida”. Com a implantação do GEDWF toda a tramitação documental ocorrerá por meio eletrônico através da digitalização de documentos, ou seja, conversão de documentos na forma de papel para documentos na forma digital. O instrumento mais utilizado para a conversão papel-digital é um dispositivo conhecido como *scanner*. A figura 18 ilustra um processo de conversão papel-digital (digitalização).

Figura 18: Conversão de dados para o formato digital (digitalização).



Uma vez convertidos para a forma digital, os documentos são despachados/enviados eletronicamente por um programa que gerencia o fluxo de trabalho (Workflow) e são analisados normalmente pela área técnica. A figura 19 ilustra um fluxo de trabalho do tipo Workflow.

Figura 19: Fluxo de trabalho (Workflow) do processo Licenciamento da CGMI.



Os principais benefícios esperados com o GED/WF na CGMI são:

- Gestão do fluxo de informações entre a CGMI e seus requerentes de forma eficiente, ágil, eficaz e transparente;
- Possibilitar a gestão por processos, através da automação e monitoração de suas variáveis de controle;
- Melhor a gestão dos processos de negócio e pessoas a partir de indicadores operacionais;
- Possibilitar e controlar a troca de informações entre os profissionais envolvidos nos processos e aumentar a velocidade de difusão de informações através da CGMI;
- Garantir a consistência, a integridade e a confidencialidade dos documentos e/ou informações integrantes do acervo da CGMI; Diminuir o volume de documentos em mídias não digitais em circulação;

- Maior visibilidade por parte da sociedade com relação à CNEN e à sua atuação.

4.1.5. O projeto GED/WF

Uma vez definida a solução para o problema identificado, em janeiro de 2005 uma empresa de consultoria foi contratada para mapear os processos de trabalho/Negócios da CGMI/CNEN. O trabalho durou cerca de 2 meses e deu origem ao material embrião para a elaboração do Edital de Licitação. A licitação iniciou-se em agosto de 2006. O objetivo deste projeto é a execução de serviços de implantação da solução de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e fluxo de trabalho na CNEN / Sede, modelagem, otimização e automação dos fluxos de processos de negócio e o controle da documentação da CGMI.

A Coordenação Geral de Tecnologia da Informação CGTI/CNEN ficou responsável pelo gerenciamento geral do projeto de implantação do GED/WF na CGMI/CNEN e designou um gerente de apoio da CGMI/CNEN para compor a equipe do projeto.

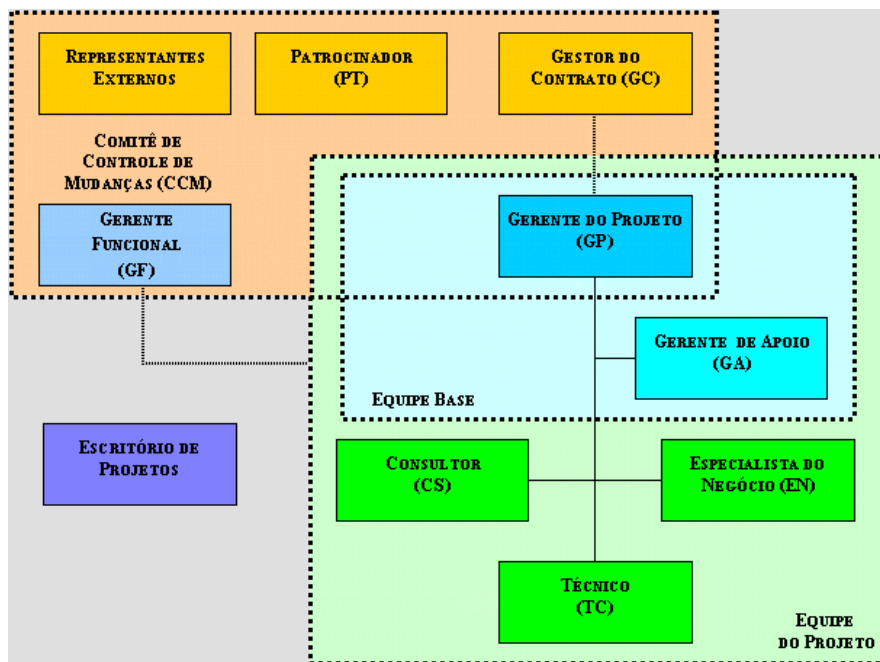
4.1.5.1. Organograma do projeto

Na fase de planejamento do projeto foi definido o organograma de pessoal, resumido na figura 20. Os papéis definidos pelo presente projeto são:

Representantes externos: profissionais da empresa contratada alocados ao projeto, que deverão atender aos requisitos de conhecimento conceitual e/ou operacional demonstrados durante a fase de habilitação do edital de concorrência e previamente aprovados pela CNEN;

Patrocinador: é aquele que, na organização executora do projeto, provê o apoio político e o fornecimento de recursos (financeiros materiais e humanos). A figura do Patrocinador é de extrema importância, pois seu apoio formal e explícito trará benefícios que fomentarão o envolvimento e a sinergia dos participantes, ratificando a importância estratégica do projeto para a CNEN.

Figura 20: Organograma do Projeto GED/WF.



Fonte: Plano do Projeto GED/WF na CGMI, 2007.

Gestor do Contrato: é o representante da Administração, designado por Portaria do Dirigente, para realizar o efetivo acompanhamento e fiscalização do cumprimento de todas as cláusulas e condições de um contrato administrativo de prestação de serviços, tendo como principais responsabilidades:

- a. Verificar a conformidade da empresa contratada em relação às suas obrigações fiscais e trabalhistas;
- b. Aferir e certificar Notas Fiscais e/ou Faturas emitidas pela empresa contratada;
- c. Encaminhar as Notas Fiscais e/ou Faturas para pagamento pelo Setor Financeiro;
- d. Recomendar à Área de Contratos da CNEN – SECOLI – a aditivação dos contratos dentro dos limites legais estabelecidos;
- e. Reportar a ocorrência de desvios comprometedores do projeto à Administração;

Gerente Funcional: são gestores das áreas funcionais da CNEN, com profundo conhecimento da rotina pertinente a essa área, responsáveis por conduzir e alinhar os objetivos da CNEN e do projeto, direcionando os trabalhos e indicando profissionais a serem entrevistados, além de atuar como facilitadores, na obtenção e disponibilização de todas as informações necessárias ao projeto.

Gestor Gerente de Projeto: o Gerente de Projeto é o papel interno ao projeto de maior hierarquia, que arbitra em nível técnico e operacional, a fim de permitir que os objetivos definidos sejam atingidos. O profissional alocado nessa função tem por responsabilidades:

- a. Assessorar o Gestor do Contrato quanto ao andamento do Projeto e à conformidade dos objetivos alcançados;
- b. Informar os Patrocinadores sobre a evolução do projeto;
- c. Tomar as decisões necessárias para cumprir os compromissos contratuais, constituindo-se no canal de comunicação e negociação entre a CNEN e a empresa contratada;
- d. Assegurar a constituição dos comitês definidos;
- e. Planejar, acompanhar a execução, avaliar os resultados e promover as correções dos planos de gerenciamento do projeto, nos termos definidos para o contrato;
- f. Divulgar o projeto junto a todas as partes interessadas no âmbito da CNEN;
- g. Promover a comunicação interna na CNEN e outras áreas descentralizadas com relação ao projeto, como agendamentos, participações, papéis, e demais aspectos que visem garantir a obtenção das informações necessárias e a realização das reuniões e entrevistas programadas;
- h. Articular os seus respectivos níveis organizacionais, quando necessário à obtenção de informações e/ou aprovações para o projeto;
- i. Negociar a formação da equipe do projeto e motivar adequadamente os profissionais envolvidos;
- j. Designar e garantir a participação de todos os profissionais integrantes da equipe de projeto, nos prazos e períodos definidos para a atividade correspondente à sua participação;

- k. Aprovar os documentos produzidos durante o desenvolvimento do projeto;
- l. Prover informações necessárias e o suporte adequado, para que os procedimentos de aceite sejam realizados dentro dos prazos preestabelecidos;

Gerente de Apoio: o profissional que irá representar esse papel possui formação gerencial equivalente ao do Gerente do Projeto, sendo co-responsável pelas atividades a ele designadas. Tem como principal responsabilidade apoiar o Gerente do Projeto em suas atribuições, podendo substituí-lo em eventualidades;

Especialista do Negócio: profissional especialista do negócio alvo do presente projeto, capacitado a fornecer detalhes sobre o modus operandi dos processos, rotinas, práticas, padrões, dificuldades, necessidades, expectativas e demais detalhes pertinentes à sua atividade, que deverão compor os modelos a serem elaborados, e que servirão de base para a análise e elaboração das sugestões de melhorias e do plano de ações para futura implementação.

Consultor: profissional especialista, não pertencente às áreas de negócio alvo do projeto, capacitado a contribuir para atingir os objetivos do projeto;

Técnico: profissional lotado na CGMI e conhecedor dos seus processos de negócio designado para a execução das atividades do projeto;

Comitê de Controle de Mudanças (CCM): constituído pelos Patrocinadores, Gestor(es) do Contrato, Gerentes Funcionais e Gerente(s) de Projeto., este Comitê atua como instância superior para a tomada de decisões necessárias ao projeto, em caso de necessidade de mudanças ou ausência de consenso por parte da Equipe Base. Participa na aprovação do Plano de Projeto, em suas eventuais revisões e na conclusão do projeto. As reuniões do CCM serão pontuais, agendadas a qualquer momento do projeto, conforme necessidade e com pauta definida, elaborada pelo Gerente do Projeto;

Equipe Base: constituída pelos Gerentes de Projeto e Gerentes de Apoio, tem a responsabilidade de tomar decisões operacionais durante a execução do projeto. Em caso de dúvidas contratuais, devem fazer um escalonamento para que a decisão ocorra no CCM. As Solicitações de Mudança de qualquer espécie, também serão tratadas neste âmbito. As reuniões da Equipe Base são pontos de controle do projeto e permitem analisar a sua evolução e os produtos gerados,

fazendo uma comparação com o andamento previsto. No cronograma específico, os pontos de controle serão semanais, agendadas em comum acordo entre os Gerentes de Projeto.

4.1.5.2. Matriz de responsabilidades

Os níveis de responsabilidade, apresentados na figura 21, referem-se aos papéis descritos em cada uma das macro-atividades definidas no Escopo do Projeto. Para representação da responsabilidade, foram definidas as seguintes formas de Atuação:

- “C” para Coordenar;
- “E” para Executar;
- “P” para Participar / Presenciar;
- “A” para Aprova
- “D” para De Acordo / Ciência

Figura 21: Matriz de responsabilidades do projeto GED/WF na CGMI.

MACRO-ATIVIDADES	CNEN							ICONE				BULL		
	PT	GC	GP	GA	EN	CS	TC	GC	GA	CS	TC	GP	GA	TC
EAP PROJETO GED / WF CNEN														
ASSINATURA DO CONTRATO	A	C						A						
GERENCIAMENTO DO PROJETO														
Termo de Abertura	A	A	C/E	C/E				P				C	P	
Declaração de Escopo	A	A	C/E	C/E				C				C	C	
Proposta de Planejamento - Contratadas	D		D	D				C/E/A	C/E/A			C/E/A	E	
Elaboração da EAP			C/E/A	C/E/A				C/E/D				C/E/D	C/E/D	
Plano de Projeto	A	A	C/E/A	C/E/A				C/E/D				C/E/D	C/E/D	
Alocação de Recursos à Equipe do Projeto	A		C/E	C/E				C			E	C	C	E
Lançamento do Projeto	A	A	C/E/A	C/E/D				C/E/D			E	C/E/D	C/E/D	E
Reuniões	A		C/E	C/E				C				C	C	
Termo de Encerramento	A		C/E	C/E				C				C	C	
Avaliação Final de Projeto	A		C/E	C/E				C				C	C	
PROVA DE CONCEITO		A	C/A	P			P	P	E	E	E	C	P	P
INFRA ESTRUTURA CNEN														
Certificação Ambiente (Para Instalação Produto)		P	C/P	P		P	P	A		E	E	C/A		
Certificação Ambiente (Para Utilização da Solução)		P	C/P	P		P	P	A		E	E	C/A		P
Instalação do Software		A	C/A	C		P/A	E		C		E	C	C	P
TREINAMENTOS														
Designação dos Participantes			C/E/D	P/A	E/A	P/A								
Capacitação			C/D	P	P	P	P					E	C	
Treinamento			C/D	P	P	P	P					E	C	
REVISÃO DOS PROCESSOS			C/A	P	P/A	P	P		P	E	E	C	P	E
DOCUMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO (DEFINIÇÃO)			C/A	P	P/A	P	P		P	E	E	C	P	P
CONFIGURAÇÃO DA SOLUÇÃO			C/A	P	P/A	P	P		P	E	E	C	P	
VERIFICAÇÕES														
Teste no Ambiente de Desenvolvimento			C/A	P	P/A	P	P		P	E	E	C	P	
Teste de Aceitação no Ambiente de Homologação		A	C/D	P/D	E/A	E	E		P/D	P	P	C/D	P/D	P
TRANSIÇÃO DA OPERAÇÃO DA SOLUÇÃO		A	C/A	P/D	E/A	E/D			P/D	E		C/D	P/D	
OPERAÇÃO EM PRODUÇÃO														
Operação Assistida		A	C/A	P/D	P/A	P	P		P/D	E	E	C/D	P/D	
Garantia dos Serviços GED/WORKFLOW (solução desenvolvida)		A	C/A	P/D	P/A	P	P		P/D	E	E	C/D	P/D	
Suporte Técnico			C/A						C	E	E			
Garantia das Licenças GED/WORKFLOW (novas versões)			C/A						C	E	E			

A para Aprova, *C* para Coordenar, *D* para De Acordo / Ciência, *E* para Executar, *P* para Participar / Presenciar.

Fonte: Plano do Projeto GED/WF na CGMI, 2007.

A empresa contratada, vencedora da licitação, identificou quatro principais processos de negócio na CGMI, a saber: Licenciamento, Inspeção, Controle de Fontes e Certificação de Pessoas Físicas.

Processo de Licenciamento: Processo fundamentado em Normas, dentro das quais são classificadas as instalações e definidos os atos de licenciamento, ou seja, aprovação prévia de local, licença de construção, autorização para operação, autorização para modificação e retirada de operação. O processo envolve entrada de documentação, análise técnica, conferência da coordenação e despacho para o requerente.

Processo de Certificação: Processo regido por Normas que estabelecem que nas obrigações básicas de uma instalação radiativa, a direção deve manter um supervisor de radio proteção com certificação de qualificação para a função. O processo envolve certificação de supervisores, certificação de operadores, prova de convênio, renovação de certificação e registro.

Processo de Inspeção: Processo definido por Norma, onde está explicitado que é função da CNEN realizar inspeções e auditorias para verificação e o cumprimento dos requisitos básicos de proteção radiológica das pessoas em relação à exposição à radiação ionizante. O processo envolve inspeção de rotina, inspeção reativa, inspeção de conformidade, análise re relatório de pendência e resposta à pendência.

Processo de Controle de Fontes: Processo relacionado com a aquisição, transferência, importação e exportação de fontes ou equipamentos geradores de radiação ionizante.

4.1.5.3. Principais etapas do projeto

As principais fases do projeto (Figura 11) podem ser resumidas em:

1. Planejamento:

Objetivos: Definir o organograma e matriz de responsabilidade da equipe do projeto e colaboradores; Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), ou seja, definir as principais fases do projeto estimando tempo e recursos necessários; Elaborar e aprovar o Plano de Projeto.

2. Lançamento do Projeto:

Objetivos: Divulgar os benefícios da Solução e objetivos do Projeto para toda a CGMI e Alta direção da CNEN; Apresentar a equipe do projeto e empresa contratada para a CGMI.

3. Capacitação para modelagem:

Objetivos: Capacitar os Especialistas do Negócio para atuarem na modelagem dos Processos de Negócio da CGMI. Cursos sobre GED, Workflow e modelagem de processos foram ministrados aos Especialistas do negócio e outros membros da CGMI, bem como à equipe do projeto (servidores da CGTI, o pesquisador e funcionários da empresa contratada). A empresa contratada ministrou os cursos nas dependências da CNEN.

4. Modelagem dos Processos de Negócio da CGMI:

Objetivos: Mapear e modelar os principais processos de negócio da CGMI. Durante os cursos sobre GED, Workflow e modelagem de processos, os especialistas do negócio modelaram os processos de negócio da CGMI. A modelagem sofreu um refinamento por parte da empresa contratada por meio de inúmeras perguntas feitas aos especialistas do negócio. Uma vez desenhados os fluxos de trabalho atuais (AS IS) a empresa contratada propôs fluxos futuros (TO BE) que passaram por aprovação e refinamento da CGMI. Todos os processos foram documentados pela empresa contratada e revisados pelos especialistas do negócio da CGMI e equipe do projeto.

5. Configuração da Solução:

Com base nos dados levantados durante a modelagem e com os novos fluxos dos processos de negócio (TO BE) aprovados pela CGMI, a empresa contratada iniciou o desenvolvimento, ou seja, a configuração da solução a ser implantada.

6. Homologação da Solução:

Uma vez configurada e desenvolvida, a solução precisava ser testada e aprovada pela CGMI e equipe do projeto.

7. Transição da operação:

Muitos problemas foram identificados e corrigidos durante a homologação. Após os ajustes, fez-se necessário uma nova etapa de teste, um ajuste “grosso” da Solução, antes de disponibilizar a solução para toda a CGMI. Um grupo um pouco maior de especialistas da CGMI participou desta nova etapa de teste ajustes da solução.

8. Treinamento do usuário:

Agora a solução, ou ferramenta, encontrava-se em plenas condições de uso. Foi preciso, portanto, treinar os usuários finais na Solução Desenvolvida. O treinamento foi realizado nas dependências da CNEN e todos os servidores da CGMI foram convidados a participar. O convite foi feito pelo coordenador da CGMI por intermédio de e-mail e contou com uma participação aproximada de 35% do efetivo da CGMI.

9. Operação assistida:

Após o treinamento do usuário, a solução entrou em produção assistida, ou seja, foi liberada para uso de toda a CGMI. Durante esta etapa foi possível fazer um ajuste “fino” da Solução Desenvolvida.

10. Produção:

Utilização em definitivo da Solução Desenvolvida, tanto pelos servidores da CGMI quanto por seus requerentes.

4.1.5.4. Estrutura analítica do projeto (EAP)

O tempo total estimado para a finalização/conclusão do projeto foi de 12 meses a contar da fase Planejamento em novembro de 2006, de acordo com a primeira EAP do projeto. Entretanto, o atraso total do projeto foi de aproximadamente um ano e meio, visto que a fase Operação assistida iniciou-se em abril de 2009 (Figura 22: EAP do Projeto de implantação do GED/WF na CGMI).

Figura 22: EAP do Projeto de implantação do GED/WF na CGMI.

FASES DO PROJETO	INÍCIO PREVISTO*	INÍCIO REAL	ATRASO
Planejamento	Novembro/2006	Novembro/2006	-
Lançamento do Projeto	Abril/2007	Abril/2007	-
Capacitação para a Modelagem	Abril/2007	Junho/2007	2 meses
Modelagem dos Processos de Negócio	Maió/2007	Julho/2007	2 meses
Configuração da Solução	Junho/2007	Setembro/2007	3 meses
Homologação da Solução	Agosto/2007	Julho/2008	11 meses
Transição da Operação	Agosto/2007	Outubro/2008	14 meses
Treinamento do usuário	Setembro/2007	Novembro/2008	12 meses
Operação Assistida	Outubro/2007	Abril/2009	18 meses
Produção	Novembro/2007	Julho/2009	20 meses

Fonte: Adaptado do Plano do Projeto GED/W na CGMI, 2007

4.2.

As percepções dos indivíduos no contexto de mudança

Nesta seção serão abordadas as percepções e sentimentos dos indivíduos (base e médio gerente) com relação à situação de mudança, a eles mesmos, aos outros e à comunicação na organização nos dois momentos de coleta de dados qualitativos (questionário e entrevistas), respectivamente definidos como contexto de mudança 1 e contexto de mudança 2.

4.2.1.

Descrição das percepções dos indivíduos no contexto de mudança 1

A seguir serão descritos as percepções dos indivíduos no contexto de mudança 1, que pode ser resumido como um momento em que pouco se sabia sobre o projeto, visto que apenas alguns indivíduos (equipe do projeto, empresa contratada e alta gerência da CGMI) estavam envolvidos nas fases iniciais o projeto GED/WF.

Com a finalidade de contribuir para um melhor entendimento e análise dos resultados, será descrito inicialmente o panorama geral do contexto de mudança 1.

4.2.1.1.

Panorama geral: caracterização do contexto de mudança 1

A Incerteza sobre a reeleição de Lula no final de 2006 foi fonte de grande tensão e insegurança no alto escalão da empresa, pois os cargos de confiança geralmente mudam com a mudança de governo. A alta gerência da CGMI não foi exceção – ficaram visivelmente abalados com a possibilidade de perderem seus cargos. Após a confirmação da vitória de Lula a tensão deu lugar à euforia por parte da alta gerência.

A CGMI passava por um momento de turbulência devido aos 12 novos servidores recém concursados (o pesquisador, inclusive). Não houve um planejamento logístico para receber e abrigar todos estes servidores em tão pouco tempo. Por este motivo alguns destes novos servidores ficaram meses sem sala, computador, ramal, dentre outros, levando a um descontentamento e reclamações por parte dos novos servidores. O choque de culturas entre os novos e antigos

servidores também contribuiu para um clima de disputa, fofocas e intrigas entre os servidores.

A CGTI também estava passando por um período de tensão e grandes mudanças em sua estrutura. Também recebeu servidores recém-concursados e seu coordenador geral veio de outra empresa estatal, o que causou uma espécie de resistência por grande parte dos servidores. A CGTI implantou no final de 2006 o seu Escritório de Projetos que surgiu como unidade organizacional com o objetivo principal de minimizar os problemas de falta de processos bem definidos e padronizados para gerenciamento de projetos, a divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização e o fornecimento da infraestrutura necessária para um gerenciamento corporativo de projetos, possibilitando a diminuição dos índices de falhas. O GED/WF que foi o projeto piloto do Escritório de Projetos CGTI, cuja atuação nas etapas iniciais do projeto, em especial na fase de planejamento, forneceu subsídio teórico, recursos humanos, etc.

O início de 2007 foi marcado por um período de greve, onde os servidores pleiteavam reajustes salariais alegando que a o plano de cargos e salários do MCT estava defasado em relação aos de outros ministérios. Mesmo com anúncio da retomada do programa nuclear brasileiro e início de boatos sobre a criação da **Agência Nuclear Brasileira** (independente da CNEN - Fiscalização e controle de instalações radiativas), os ânimos continuavam em baixa devido aos baixos salários.

Entre os meses de Novembro de 2006 e Fevereiro de 2007, a equipe do projeto concluiu a fase de planejamento do projeto e agendaram o lançamento do projeto (*Kick Off Meeting*) para o início de Abril de 2007. O objetivo desse *Kick Off* era a divulgação do projeto GED/WF tanto a nível gerencial (presidente, diretores e patrocinadores do projeto) quanto a nível operacional (todos os servidores envolvidos no projeto). Este evento representava o primeiro acesso oficial dos servidores a informações sobre o projeto: seus objetivos, sua equipe, produtos e subprodutos do projeto, etc.

O Lançamento do Projeto ocorreu numa sexta-feira 13 (abril de 2007) e em plena paralisação (greve) dos servidores. O resultado não poderia ter sido diferente: pouquíssimos servidores da CGMI participaram do evento e tiveram acesso a informações sobre o projeto GED/WF. Em junho de 2007, aproximadamente dois meses após o “Lançamento do Projeto”, iniciou-se a primeira coleta de dados qualitativos da fase exploratória por meio da aplicação de um questionário com perguntas semi-abertas a todos os funcionários da CGMI/CNEN. O projeto estava na etapa “Capacitação para a Modelagem”, cujo objetivo principal era treinar / capacitar um número restrito de funcionários (13 pessoas) pertencentes ao grupo “usuário final” e que foram escolhidos para atuarem como “Especialistas do Negócio”.

4.2.1.2.

O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às características da situação de mudança

O sentimento predominante nesta fase inicial do projeto é o de desconhecimento sobre os objetivos e características do GED/WF. Conforme dito anteriormente, poucas pessoas estavam envolvidas nas fases iniciais do projeto e, para agravar ainda mais a situação, o evento que o divulgaria para os usuários da CGMI foi um verdadeiro fiasco na medida em que fora realizado numa sexta-feira (dia da semana em associado a um alto absenteísmo e em que alguns servidores saem mais cedo) e como agravante, os servidores estavam em greve. Os discursos predominantes são:

“Mais uma vez friso que **nada sei** sobre o sistema GED/WF.”

“Infelizmente não sei responder.... **não faço idéia** do que seja esse tal de GED.”

Esse desconhecimento sobre o projeto fez com este fosse visto como um “bicho-papão” pelos indivíduos, que acabam adquirindo um sentimento de medo com relação a este. Segundo o discurso de um dos entrevistados, o medo do “bicho-papão” é um fator determinante na adoção, mesmo que involuntária, de uma postura resistente à mudança:

“O que acontece normalmente quando as pessoas estão com **medo** a tendência natural e **se fechar** e além de se fecharem começam a **criar problemas e barreiras** para que “aquilo” não ande por medo de serem prejudicados. Este é o ponto mais crítico nesta primeira etapa...passando por isso, a partir do momento em que as pessoas perceberem que não é nenhum **bicho papão**, que o seu serviço não será prejudicado.”

Outros sentimentos muito freqüentes nos discursos desses indivíduos são o pessimismo e a descrença no sucesso e na continuidade do projeto. Estes sentimentos estão baseados principalmente em experiências anteriores, conforme ilustrado a seguir:

“Estou pessimista, não só pelo que foi dito acima, como porque sabemos que **no serviço público projetos tendem a ser descontinuados.**”

“Pessimista. Se for como tudo na casa, **que tem início e é interrompido**, sem treinamento adequado, creio que será negativo.”

“Pessimista, pois como **todos os projetos da CNEN**, aqui não falo CGMI, eles surgem sem motivo aparente e sem explicação.”

Ao dizer que os projetos da CNEN “surgem sem motivo aparente e sem explicação” questiona-se, na verdade, a real necessidade de implantação de determinados projetos por parte da organização, vistos como certos modismos. Em se tratando de uma empresa pública, tal colocação pode ganhar um peso e relevância ainda maiores se fizermos uma abordagem ética na medida em trata do zelo ao patrimônio e, portanto, aos gastos públicos. O GED/WF, bem como outras iniciativas corporativas, está inserido neste contexto de desconfiança e questionamento, portanto, não escapou de ser visto como um modismo, onde sua necessidade, importância e eficácia foram duramente questionadas pela base:

“Acho que será uma atividade a mais... **um modismo que não nos levará a lugar algum.**”

“Mais otimista que pessimista. **O Réu (GED/WF) é inocente até que seja comprovada a sua culpa.**”

“Pelo que tomei conhecimento e dependendo do êxito do projeto, para o auditor-fiscal o GED/WF poderá contribuir com uma parcela restrita no que se refere à praticidade de acesso e tramitação da documentação. Com relação à CGMI, como um todo, **a eficiência e eficácia do processo regulador não dependem somente de uma ferramenta dedicada ao Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho.** Haverá sim uma contribuição, porém igualmente restrita a uma parcela dos recursos necessários à boa gestão do processo.”

Além de enxergarem o GED/WF como um modismo, alguns servidores consideram que a CNEN não está preparada para recebê-lo:

“A era da informática já mostrou que veio para ficar e na maioria dos casos para melhorar nossas vidas. Tais podem ser vistas não só no setor privado mas também no público. **No entanto, não basta implantar mudanças se a casa não está preparada, em todos os sentidos, para recebê-las.**”

Entretanto, não é possível fazer generalizações, pois os sentimentos descritos acima são um tanto quanto ambíguos na medida em que coexistem com a crença de que “se funcionar/ der certo” a solução trará benefícios para a organização:

“A única possibilidade negativa é se o mesmo não funcionar adequadamente.”

“Sim, acredito que, de maneira geral, o projeto venha a encurtar o tempo dedicado à análise dos processos de licenciamento.”

“Desconheço o projeto, mas, a princípio, não deveria ter impacto negativo.”

4.2.1.3.

EU/NÓS E O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às suas identidades e à sua situação na mudança

Os discursos dos indivíduos inseridos no contexto de mudança revelam sentimentos de imposição por parte da organização. Tais sentimentos levam estes indivíduos a se sentirem como meros coadjuvantes organizacionais, ou seja, eles se vêem com pouco ou quase nenhum poder de participação nos processos de intervenção e mudança organizacionais, restando-lhes uma atitude passiva e submissa diante dos fatos. Eles se sentem como atores figurantes, “fantoques” ou “ventríloquos” manipulados/controlados pela organização e alegam que tiveram pouca ou nenhuma chance de expressarem suas opiniões acerca da mudança, restando-lhes apenas aceitar o que for decidido pela cúpula:

“Se for como SIR, que **nos foi imposto** cheio de falhas, creio que vai, sim, ter impacto negativo.”

“Como tudo aqui na CNEN, **somos obrigados a aceitar ou fazermos parte...** e depois cai tudo no esquecimento, vide o projeto “Repensar CNEN.”

4.2.1.4.

EU/NÓS E OS OUTROS: os discursos dos funcionários acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização

Os principais “outros” identificados pelos funcionários neste primeiro momento são:

Alta gerência da CGMI: chefes das divisões e coordenador da CGMI;

Demais colegas da CGMI: todos os demais colegas da CGMI, excetuando-se os da alta gerência;

A equipe do projeto: todos os colegas da CGTI: coordenador equipe de projeto e escritório de projeto; empresa contratada: todos os funcionários da empresa contratada; o gerente de apoio (o pesquisador e autor do presente trabalho)

EU/NÓS X alta gerência da CGMI

A alta gerência da CGMI é vista, de forma geral, pelos seus funcionários da base como sendo autoritária, na medida em que alegam que o GED/WF “veio de cima para baixo” e também como não sendo justa/democrática, na medida em que alegam que não foi algo proposto a todos:

“Porque não foi proposto isso a todos.. a proposta não foi essa..veio de cima para baixo, não veio de baixo pra cima.”

A alta gerência da CGMI também é vista como sendo controladora. Nesse contexto, o GED/WF acabou sendo visto por alguns como mais uma ferramenta de controle para a chefia:

“Além de retrabalho, ouvi falar que teremos as nossas atividades controladas pelos chefes.”

EU/NÓS X demais colegas da CGMI:

Os sentimentos predominantes no início do projeto com relação aos demais colegas da CGMI é a de que estes estão pessimistas e descrentes com relação à mudança, principalmente devido a experiências vividas no passado:

“As pessoas estão meio **descrentes devido a tentativas frustradas no passado.**”

“**Pessimistas.** É o comentário que ouço nos corredores.”

“Acho que de um modo geral as pessoas estão **pessimistas** com a estrutura administrativas, pois **nem sempre os investimentos são recompensados com resultados.**”

Surgem indícios dos primeiros grupos sociais identificados ao longo desta pesquisa: os “antigos” *versus* “os novos”. Os novos (recém-concursados) se vêm como mais otimistas e motivados em relação aos mais antigos. Veja, a seguir, os discursos de alguns funcionários novos:

“Acho que estão mais para otimistas, principalmente **os mais novos.**”

“Um certo pessimismo...porque é uma ferramenta nova e como nós estamos inseridos num grupo de trabalhadores em que a **faixa etária da maioria já é uma faixa etária mais avançada então eles (os mais velhos) têm uma resistência natural ao aprendizado e principalmente de uma nova ferramenta computacional.**”

EU/NÓS X equipe do projeto

Conforme já mencionado anteriormente, poucos usuários estavam envolvidos no projeto nesta fase inicial. Entretanto, estes poucos (especialistas do negócio) já haviam iniciado contato direto com equipe do projeto (incluindo a empresa contratada) fornecendo informações sobre os processos de negócio da CGMI. Alguns reclamavam de retrabalho alegando que uma empresa já havia feito o trabalho de modelagem dos processos há aproximadamente dois anos e que não agüentavam mais ter que responder às mesmas perguntas. Outros, por outro lado, “tomaram as dores” da equipe do projeto e reconhecem a dificuldade de se implantar qualquer projeto na organização devido a um histórico de comportamento “resistivo” por parte de seus membros:

“Eu entendo as dificuldades em implantar um projeto como este aqui dentro – **as pessoas têm um “ranso” mesmo**, existe histórico sobre este comportamento. **Já existe de antemão uma resistência**, as pessoas falam: aí, já vem esses caras da TI de novo. Não acho fácil lidar com **quebra de cultura**. **Não é algo que se faz de uma hora para outra – não é mágica.**”

4.2.1.5.

Os discursos dos funcionários com relação à comunicação da situação de mudança

O sentimento predominante nos indivíduos é o da alienação devido à falta de informação e esclarecimento sobre os reais objetivos do GED/WF. O pouco que foi “comunicado” pela organização parece ter sido interpretado de uma forma completamente diferente pelos indivíduos que vêm o projeto, neste primeiro momento, como um modismo calcado em palavras “chavões” para atrair adeptos:

“Ouvi falar que será ferramenta poderosa (referindo-se ao GED/WF), mas não me deixo levar facilmente pelo **canto da sereia...**”

“Não tenho condições de responder, pois **não tenho informação sobre o objetivo real do GED/WF**, uma vez que o que se tem ouvido são apenas palavras “chavões” como **gerenciamento eletrônico, inovação, fluxo de informações...**”

Os canais de comunicação oficiais mais utilizados entre os indivíduos, a cúpula e a equipe do projeto foi o correio eletrônico, seguido do presencial, visto que nesta etapa ocorreu o treinamento para a modelagem. Entretanto, a rádio corredor estava fervilhando com boatos sobre o GED. Veja, a seguir, um exemplo que ouvi de um colega pelos corredores:

“Acho que eles só querem usar esse GED para monitorar quem está trabalhando e quem não está.”

4.2.1.6.

O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação às características da situação de mudança

Nesta seção, o pesquisador coloca-se na posição de indivíduo, como ator e agente do processo de mudança, e dá voz às suas próprias percepções e sentimentos no contexto 1.

Em minha opinião, o sentimento de exclusão do processo de mudança compartilhado pela maioria dos indivíduos no contexto de mudança 1 pode ser em parte explicado pela própria metodologia adotada pela equipe do projeto, baseada no PMI (2004), que reza que a participação das pessoas envolvidas em um projeto deve ocorrer de forma gradativa, ou seja, no início deve contar com uma participação mínima e suficiente para a modelagem dos processos e aumentar gradativamente de acordo com as necessidades do projeto. Na fase do Planejamento, por exemplo, apenas a alta gerência da CGMI e gerentes do projeto estavam envolvidos. Já na fase seguinte, a de modelagem dos processos, 12 especialistas de negócio de CGMI foram convidados a participar do projeto fornecendo informações sobre suas rotinas de trabalho. Já na fase de “Homologação” um grupo ainda maior de servidores fora convidado a participar. A grande maioria dos usuários, entretanto, somente teve acesso à ferramenta nas fases “Operação assistida” e “Produção”. Em resumo, a participação dos indivíduos ocorreu de forma gradativa e de acordo com as necessidades do projeto. Esta participação gradativa associada à falhas de comunicação contribuiu para as diferenças de percepção e de significados tanto ao nível vertical (alta cúpula e média gerência mais bem informadas e participando desde o início do projeto) quanto ao horizontal (indivíduos no mesmo nível hierárquico mas que tiveram contato com a mudança em momentos e fases muito distintos). Tal fenômeno pode ajudar, em parte, no entendimento do porque da existência de discursos tão ambíguos e controversos por parte de indivíduos pertencentes aos mesmos grupos.

Conforme já mencionado anteriormente, o projeto ficou sob a responsabilidade da CGTI na figura de seu escritório de projetos. O primeiro gerente geral do projeto era um funcionário antigo na CNEN; em janeiro de 2007 foi anunciada a mudança do gerente do projeto; o novo gerente ainda estava em estágio probatório e, apesar do pouco tempo de CNEN, possuía ampla experiência

em gerenciamento de projetos adquirida com anos de trabalho em consultoria sobre gerenciamento de projetos na iniciativa privada; esta mudança de gerente geral teve impacto profundo no andamento do projeto, pois o novo gerente tinha um perfil mais dinâmico e uma visão de planejamento calcada em experiências fora da CNEN. Acredito, inclusive, que a EAP do projeto foi subestimada pelo novo gerente do projeto que, mesmo sob advertência e recomendações dos colegas mais antigos integrantes da equipe do projeto, manteve os prazos pré-estabelecidos alegando que eram superestimados se comparados aos utilizados na iniciativa privada. A atuação do escritório de projetos da CGTI foi intensa nas fases iniciais, dando suporte técnico e gerencial na elaboração dos planos do projeto e no cumprimento dos mesmos.

Apesar de saber o quanto é difícil prever com precisão a duração das etapas de um projeto, dada a complexidade e diversidade do ambiente organizacional, acredito que superestimar é a melhor opção. Ao tomar conhecimento das datas previstas, tanto a equipe do projeto, quanto a Alta gerência, quanto os demais usuários da solução acabaram gerando expectativas com relação ao início do uso da ferramenta. O presidente da CNEN já havia divulgado a nível ministerial o uso da solução para Novembro/2007; a CGMI, por outro lado, vinha divulgando aos seus requerentes/solicitantes sobre a data de início em congressos e eventos científicos na área nuclear.

Com relação ao aspecto comportamental, destacam-se os seguintes pontos:

- Alguns convites para participação na fase inicial do projeto foram negados;
- O grupo do ARQUIVO negou-se a participar do projeto. Este é um grupo-chave e fundamental para o sucesso do projeto. O grupo justificou sua não-participação alegando que o processo estava sendo mal conduzido, pois, segundo eles, já devia ter sido discutido há muito tempo (e com eles) a questão da gestão da informação e de acervos digitais. O que se verificou implicitamente em seu discurso foi o medo de terem suas funções e prestígio (que, segundo este, não é dos melhores em comparação aos demais grupos) ainda mais diminuídos, pois, com a ferramenta, quase todo o trabalho da CGMI será feito e gerenciado pelo GED/WF, inclusive a consulta processual com a digitalização do acervo legado.

Menciona-se ainda o fato de que a equipe do projeto e alta gerência não tomaram nenhuma providência com relação aos problemas supracitados.

A greve dos servidores não impactou atraso na EAP do projeto, pois os poucos servidores envolvidos e alocados ao projeto não fizeram greve. Entretanto, a greve teve impacto profundo sobre as percepções iniciais dos indivíduos sobre a mudança na medida em que contribuiu para dispersar e os indivíduos. Com o fim da greve, o projeto já estava em fase de modelagem e os indivíduos mostraram pouco ou nenhum interesse pelo GED/WF, ou seja, estavam completamente desmotivados. A greve terminou por determinação judicial na medida em que a CNEN presta serviços essenciais à sociedade, tais como a produção de radiofármacos utilizados na realização de exames clínicos na área de medicina nuclear.

Em resumo, o baixo índice de respostas aos questionários pode ser em parte explicado pelos seguintes motivos:

- Falta de conhecimento e informações sobre a ferramenta/solução levando à insegurança em responder ao questionário/entrevista. Este fato foi evidenciado por meio de e-mails se desculpando pela não participação na pesquisa devido à falta de informação (foram 4 e-mails na primeira fase de coleta – contexto de mudança 1);
- Falta de confiança no pesquisador por parte dos respondentes devido ao fato de o pesquisador ser novo no departamento ou devido à sua proximidade à alta gerência;
- Desmotivação e falta de interesse em obter informações sobre o GED/WF e participar do projeto devido, não somente ao fim de uma greve ainda sem êxito, mas também (conforme já discutido) pela falta de descrença no sucesso e continuidade de projetos iniciados pela organização.

4.2.1.7.

EU/NÓS E O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação à sua identidade e à situação na mudança

Concluí curso técnico em eletrônica no CEFET/RJ no ano de 1992. De 1991 a 1992, fiz estágio de técnico em eletrônica na Cia. de Cigarros Souza Cruz. De 1993 a 1994 trabalhei como técnica em instrumentação analítica em empresa terceirizada contratada pela Petrobrás (REDUC). Em 1994 passei no primeiro concurso público realizado para o provimento de cargos na CNEN. Tomei posse em outubro de 1995 para o cargo de Técnico em Eletrônica, e fiquei lotada no IRD/CNEN, onde exerci por dez anos atividades técnicas e de pesquisa na área de instrumentação nuclear (manutenção e calibração de monitores de radioatividade). Devido à crescente insatisfação e perda de interesse com o trabalho que vinha realizando principalmente por me sentir desvalorizada e sem chance de crescimento na empresa, em 1998 iniciei graduação em Letras na UERJ e me formei em 2004 com a intenção de mudar de área e sair da CNEN.

Ocorre que em 2004 a CNEN realizou mais um de seus concursos públicos e, mesmo pensando em sair da CNEN, inscrevi-me neste concurso e passei para uma vaga na área de humanas. Em julho de 2005 tomei posse e iniciei minhas atividades na CGMI como Analista em Ciência e Tecnologia. Logo nos primeiros dias de trabalho deparei-me com diversas pessoas conhecidas, dentre as quais alguns colegas de trabalho oriundos do IRD transferidos para a CGMI; Apesar de saber que a CGMI era ligada à DRS e portanto desenvolvia atividades fins da CNEN, alimentei-me da expectativa de poder atuar na minha nova área de formação visto que a definição do perfil do Cargo ao qual concorri e a descrição das atividades detalhadas no Edital do Concurso estavam relacionados com certificação de pessoas físicas e como o uso e gerenciamento de banco de dados de pessoas físicas e jurídicas. Entretanto, as chefias mediata e imediata redefiniram minhas atividades/funções (ver figura 23: CTA 2006) alegando que achavam interessante aproveitar meus conhecimentos e experiência técnica em benefício da CGMI. Fui então alocada à área técnica e passei a exercer atividades diversas de apoio a ambas as divisões da CGMI : DIAMP/DIAPI.

Figura 23: Compromisso de Trabalho Anual (CTA)/2006.

Compromisso de Trabalho Anual (CTA) /2006
Pré-análise de documentação
Assessorar as divisões no âmbito de comunicação com os requerentes
Elaborar programação de inspeções da área médica
Controle de inspeções de conformidade e inspeções realizadas pela CGMI
Revisão dos processos de instalações da área médica

Fonte: SGD do servidor - Ano 2006 (Intranet CNEN).

Este foi um período de grande instabilidade e tensão para mim, pois me deparei com o fato de estar realizando diversas atividades e algumas bastante desconexas como: atendimento telefônico; confecção de atas de reunião; elaboração de pareceres técnicos; controle, armazenamento, teste e agendamento da calibração de monitores de radiação ionizante; elaboração de planilhas com indicadores institucionais; etc. Na verdade houve uma quebra do contrato psicológico. O fato de estar alocada e continuar atuando na área técnica (inclusive publicando artigos e participando de eventos científicos) gerou certo descontentamento ou incômodo por parte de alguns servidores da área técnica que não entendiam o que eu estava fazendo ali e viviam perguntando sobre as minhas atividades. Os demais servidores da área de humanas que haviam acabado de entrar no concurso juntamente comigo (para o mesmo perfil de vaga) não tiveram suas funções desviadas: foram escalados para trabalhar no arquivo da CGMI e com certificação de pessoas físicas. Soube que alguns colegas chegaram a reclamar com a minha chefia imediata sobre as minhas atividades dentro da CGMI e questionaram a minha participação em Congressos Científicos, que no entendimento destes, deveria ser reservado ao pessoal da área técnica.

Os colegas mais próximos brincavam me chamando de “bombril”, aquela que faz de tudo um pouco; e era realmente deste jeito que eu me sentia: um “faz tudo”, “quebra-galho”. Ao mesmo tempo em que me sentia útil e importante, sentia falta de me apegar a uma atividade que representasse minha identidade funcional. Eu me sentia constrangida sempre que respondia a pergunta que todos freqüentemente me faziam: “Qual sua função/ suas atividades aqui na CGMI?”

Visando me aperfeiçoar nas áreas sociais e humanas, bem como melhorar a minha renda por meio de gratificação por titulação, decidi fazer um curso de pós-graduação. No final de 2006, tomei conhecimento de ter sido selecionada para o Mestrado Acadêmico em Administração da PUC e, logo em seguida, fui convidada para ser gerente de apoio no Projeto GED/WF. A partir deste momento algumas coisas começaram a fazer sentido para mim: o período do “faz tudo” dentro da CGMI serviu como uma espécie de estágio onde foi possível interagir e conhecer os processos de trabalho de ambas as Divisões - conhecimento este que seria fundamental para o futuro gerente do projeto em questão.

Aceitei o convite mesmo estando em estágio probatório (fato que por si só já gera certo grau de insegurança) e iniciando meu curso de mestrado que eu tinha consciência que tomaria grande parte do meu tempo. As minhas atribuições foram renegociadas e registradas nos CTAs dos anos seguintes (vide figura 24: CTA/2007 e 2008)

Além de gerente de apoio do projeto em estudo iniciei um trabalho sobre capacitação e treinamento dos servidores da CGMI, além de continuar executando algumas tarefas do antigo CTA. Uma vez indicada como gerente de apoio do projeto (como representante da CGMI), participei de uma série de treinamentos promovidos pela CGTI e seu escritório de projetos com o intuito de familiarizar a equipe do projeto com as nomenclaturas e definições do PMI(2004). Sentia-me muito tensa e insegura por assumir um cargo de gestão ao mesmo tempo em que me preparava para ingressar no mestrado. Conseguiria conciliar meu tempo? “Sabia que em estágio probatório não poderia fazer uso de horário especial para estudar e fiquei um pouco mais tranqüila ao confirmar que o mestrado na PUC seria no turno da noite.”

Figura 24: Compromisso de Trabalho Anual (CTA) /2007 e 2008.

Compromisso de Trabalho Anual (CTA) /2007 e 2008:
Pré-análise de documentação
Assessorar as divisões no âmbito de comunicação com os requerentes
Elaborar programação de inspeções da área médica
Gerenciamento do Projeto de Implantação do GED/Workflow na CGMI
Elaboração e Gerenciamento do Plano de Treinamento e Capacitação dos Servidores da CGMI

Fonte: SGD do servidor - Anos 2007 e 2008 (Intranet CNEN).

Posso dizer que foi um período de muita mudança e indefinição na minha vida profissional, ou seja, eu precisava me acostumar e aceitar que não fazia mais parte do “corpo técnico” da CNEN – devido aos 10 anos de atuação na área técnica as vezes eu me sentia e agia como ainda pertencendo à área fim: eu estava me sentindo uma estranha fora do ninho, mudei de lotação física e funções/atribuições e em pouco tempo iniciando um curso de mestrado numa das mais conceituadas escolas de administração do país.

4.2.1.8.

EU/NÓS E OS OUTROS: o discurso do pesquisador acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização.

Os principais “outros” identificados pelo pesquisador neste primeiro momento são:

Alta gerência da CGMI: chefes das divisões e coordenador da CGMI;

Demais colegas da CGMI: todos os demais colegas da CGMI, excetuando-se os da alta gerência;

CGTI: todos os colegas da CGTI: coordenador equipe de projeto e escritório de projeto;

Empresa contratada: todos os funcionários da empresa contratada

EU X alta gerência da CGMI: Apesar de saberem que tudo era completamente novo para mim percebi que a alta gerência da CGMI, em particular minha chefia imediata, depositava muita confiança no meu trabalho e eu procurei corresponder com dedicação e confiança mútua.

EU X demais colegas da CGMI: Conforme já mencionado anteriormente neste trabalho, havia um questionamento generalizado com relação à minha atuação na área técnica, visto que após nova investidura passei a atuar na área de gestão. Ser gerente de apoio do projeto exigiu uma maior proximidade dos colegas da CGMI, o que foi sendo conseguido aos poucos à medida que o projeto avançava.

EU x CGTI: ao ser apresentada pela primeira vez ao grupo embrião CGTI da equipe do projeto me senti como uma "alienígena" ao perceber que todos os seus componentes ocupavam algum cargo de chefia, confiança ou eram dotados de

prestígio adquiridos ao longo de sua vida profissional na CNEN. Perguntaram por que eu havia sido escolhida pela minha chefia, por que o meu chefe imediato não pode ser o gerente, fizeram perguntas sobre a minha experiência profissional e tempo de casa, etc. Com o tempo pensei que tivessem se “acostumado comigo/ me aceitado”.

Não demorou muito até que alguns representantes do projeto por parte da CGTI fizessem algumas reclamações a meu respeito ao Coordenador da CGMI (minha chefia mediata). Alegaram que eu não estava muito comprometida com o projeto. Fui chamada à sala do Coordenador da CGTI para expor meus pontos de vista sobre a condução do projeto: expliquei e provei que na maioria das vezes me delegavam tarefas menores dentro do projeto (como redigir as atas de reuniões da equipe do projeto); que não me copiavam em todos os e-mails; e que algumas pessoas tinham um posicionamento e atitudes muito autoritárias durante as reuniões do projeto. Em resumo, pediram minha cabeça, mas nada conseguiram por dois possíveis e não excludentes motivos: a minha chefia confiava na minha capacidade profissional ou não havia ninguém melhor para me substituir mo gerente de apoio do projeto. Ao perceberem que não conseguiram me colocar na guilhotina, passaram a me respeitar, ou melhor, “engolir”.

EU X Empresa Contratada: Havia um clima de entrosamento e euforia entre os seus funcionários. Muito entusiasmados, deixaram escapar sua intenção de implantar o GED/WF em toda a SEDE e, posteriormente, em toda a CNEN. Predominava nesta etapa inicial do projeto um clima de comemoração e otimismo. Estavam apenas um pouco preocupados com a demora da assinatura do Contrato de projeto – disseram que alguns preços negociados somente poderiam ser mantidos se o contrato fosse assinado até o final de 2006.

O meu relacionamento com a empresa contratada pode ser resumido como sendo amistoso, cordial e respeitoso entre ambas as partes.

4.2.1.9.

O discurso do pesquisador com relação à comunicação da situação de mudança

Logo nas primeiras reuniões entre a Equipe de Projeto, ficou definido que todo o planejamento e gerenciamento do projeto seriam feitos em conjunto entre as partes CGTI e CONTRATADA. Alguns focos de conflito começaram surgir entre as partes assim que a empresa contratada apresentou sua proposta para o Plano do Projeto. A CGTI não considerou o plano satisfatório e iniciou um exaustivo trabalho de revisão do referido plano. A CGTI apresentou um novo Plano do Projeto e posicionou-se na Gerência geral do projeto, o que gerou um clima de desconfiança e descontentamento por parte da empresa contratada, mas que acabou concordando com tudo. Ou seja, parecia estar havendo uma “disputa” pela condução e gerenciamento do projeto.

A comunicação nas fases iniciais do projeto, entre a equipe do projeto, a empresa contratada e a alta gerência da CGMI se deu de forma exagerada: muitas reuniões (cerca de duas por dia), muitas trocas de e-mail, videoconferências, telefonemas, etc. Para cada reunião ou videoconferência uma ata era gerada e enviada a toda equipe do projeto para conhecimento e aprovação. Entretanto, a sede da empresa contratada fica em Belo Horizonte e, devido às reuniões excessivas, a empresa contratada começou a alegar que despendia uma quantia muito grande com a estadia de sua equipe a fim de viabilizar a participação destes nas reuniões de projeto, justificativa esta que foi dada para as cada vez mais freqüentes ausências de membros de sua equipe nas reuniões de acompanhamento do projeto.

As freqüentes ausências da empresa contratada nas reuniões geraram insatisfação por parte da equipe de projeto CNEN e culminou num certo desgaste entre as partes. O e-mail a seguir ilustra o clima pouco amistoso entre as partes supracitadas no início do projeto, onde a CGTI/CNEN cobra uma participação maior da empresa nas reuniões de acompanhamento do projeto:

Data: 02/05/2007
De: Gerente Geral do Projeto (CGTI)
Para: Empresa Contratada
<p>Senhores, como acordado em nosso Plano de Projeto, em seu Plano de Gerenciamento de Comunicação temos:</p> <p>Reunião de Acompanhamento do Projeto Objetivo – Controlar a evolução do projeto. Metodologia – Apresentação oral, com apoio de computador, projetor. Responsável – Gerente do Projeto. Envolvidos – Equipe Projeto. Frequência – Semanal.</p> <p>Semanalmente, desde 04/03/2007, realizamos nossa reunião. Inicialmente, agendada para as segundas-feiras, recentemente alteramos para as terças-feiras para compatibilização das agendas da Equipe Base. Na estruturação da Equipe Base, foram consideradas as existências de Gerentes de Apoio, de forma que em todas as reuniões houvesse pelo menos uma representatividade de cada organização envolvida (CNEN, CONTRATADA). No entanto, constantemente isso não ocorre, gerando dificuldades na obtenção de informações e lentidão na tomada de decisões importantes para o projeto.</p> <p>Desta forma, solicito a vocês o cumprimento desta representatividade mínima. Sabemos que a CONTRATADA 1+ 1 estão neste projeto em parceria e podemos aceitar uma representação única. Todavia, este representante deverá ter a alçada de poder dar os esclarecimentos necessários sobre o andamento do projeto durante as reuniões, bem como tomar as decisões que forem necessárias para a evolução do projeto.</p> <p>Sei que todos têm conhecimento que estamos numa fase importante do projeto. Assim, gostaria da presença de todos em nossa próxima reunião agendada para o dia 05/05/2007 as 14:00 na CNEN/CGTI. Se não for possível a presença de todos, que seja um representante de cada organização, ou então um profissional com alçada para responder pelos trabalhos em execução da CONTRATADA . Agradeço, antecipadamente, a todos.</p> <p>XXXXXXX.</p>
Resposta em: 3/05/2007
<p>Senhores,</p> <p>Reconheço que nesta fase do projeto a reunião semanal é necessária.</p> <p>Quanto ao texto descrito em email do GERENTE DO PROJETO: “Sabemos que a CONTRATADA 1 +1 estão neste projeto em parceria e podemos aceitar uma representação única. Todavia, este representante deverá ter a alçada de poder dar os esclarecimentos necessários sobre o andamento do projeto durante as reuniões, bem como tomar as decisões que forem necessárias para a evolução do projeto.”</p>

Temos a esclarecer o que segue:

- Os esclarecimentos citados podem ser dados e melhorados. Se falta informação suficiente para encaminhamento da reunião de projeto, creio então que o relatório de acompanhamento da Ícone deva ser enviado a CONTRATADA com maior frequência e/ou detalhe, para que não ocorra falta de informação relevante;
- Nas últimas reuniões sempre tem sido disponibilizadas pessoas da Ícone, envolvidas diretamente no projeto e que sabem do andamento do mesmo;
- Quanto a alçada de tomada de decisão, esclarecemos que não é possível colocar na reunião todos os níveis hierárquicos: gerente de contrato, gerente técnico e gerente de produto, além dos técnicos todos envolvidos no projeto(6), por motivos similares aos quais estes níveis hierárquicos e técnicos da CNEN não comparecem as reuniões. Sabemos da impossibilidade da agenda dos mesmos, que possuem outras atividades além destas, mas a presença dos mesmos poderia agilizar sobre maneira as decisões de direcionamento dos processos, que por enquanto se apresentam de solução muito lenta;
- Nenhuma pessoa isoladamente na empresa (isto inclui CNEN e CONTRATADA) tem alçada para tomar todo e qualquer tipo de decisão, sendo necessária a negociação sempre entre as partes, frente às possibilidades apontadas nas reuniões de projeto;
- Embora a Ícone tenha disponibilizado os melhores esforços para este projeto, vale lembrar que disponibilizamos por tempo integral nossos técnicos e equipe nos períodos previstos inicialmente em contrato, mas que por motivos internos da CNEN, o contrato está indo muito além do inicialmente previsto para término.
- Lembremos ainda que, até agora, não houve atraso ligado diretamente a causas de falta de equipe da CONTRATADA em qualidade e quantidade adequados a este projeto.
- Os encaminhamentos técnicos tem sido feitos, não gerando atrasos em projeto por falta de definições dos responsáveis.

Finalizando, gostaria de acrescentar que, após conversar com gerentes de Produto e Projeto internos da Ícone que:

- Nos empenharemos, conversando com a CONTRATADA, no que eles julgam necessário de informação adicional para que não ocorra transtorno de nenhum tipo nas reuniões;
- Faremos todo o possível para que sempre uma pessoa diretamente envolvida no projeto e que represente a Ícone esteja nas reuniões, que também na nossa opinião, são relevantes nestes momentos de finalização da homologação e demais etapas finais.

Estamos cientes que todos os envolvidos estão muito interessados no pleno sucesso deste empreendimento. Todos.

Sabemos também que este posicionamento é visando uma melhor qualidade ainda do que já tem sido mostrado aos envolvidos: da excepcional qualidade com que o trabalho vem se desenrolando: em nível de gerência de projeto, treinamento, levantamento de processos, e implementação.

Cordialmente,

XXXXXXXXXX

Paradoxalmente, a comunicação entre a equipe do projeto e demais servidores da CGMI na fase inicial do projeto se deu de forma escassa e predominantemente por correio eletrônico, além de presencialmente durante os cursos e treinamentos preparatório para a modelagem dos processos de negócio.

A comunicação da alta gerência da CGMI com a base pode ser resumida neste primeiro momento como tendo sido escassa e objetiva. O e-mail encaminhado pela Coordenação da CGMI aos seus servidores para divulgar o evento de lançamento do projeto, por exemplo, não chegou a todos os servidores da CGMI, pois a lista de e-mail da coordenação não contemplava ainda os novos servidores (recém-concursados e os vindos de outras unidades da CNEN).

O mesmo evento foi comunicado pelo Coordenador da CGTI (um dos patrocinadores do projeto) à alta cúpula da CNEN (presidente, diretores, coordenadores e chefes de divisão) da seguinte forma:

Prezados colegas

No próximo dia 13, de 14:00 às 15:00 horas, estaremos realizando uma reunião de lançamento do Projeto de Implantação do Sistema GED/Workflow, que terá como foco de aplicação inicial os processos da Coordenação-Geral de Medicina e Indústria - CGMI. Entretanto, sendo este um sistema de caráter estruturante, que deverá estar sendo estendido para outros órgãos da CNEN em futuro próximo, estamos ampliando o convite à participação, de modo que um número maior de possíveis futuros interessados possa conhecer a solução e refletir sobre a aplicabilidade do sistema em sua realidade específica. A seguir apresenta-se a programação prevista para o evento.

14:00/15:00 - Reunião para motivação de gerentes (para a qual você está sendo convidado)

o Abertura do evento por parte dos patrocinadores [de 5 a 10 minutos]
o Divulgação Gerencial focando os aspectos estratégicos da adoção de soluções GED e Workflow pelas organizações (governamentais e privadas). Será apresentado pelo fornecedor da solução, Dr. XXXXX. [de 10 a 15 minutos]
o Apresentação do objetivo, abrangência, estrutura envolvida, planejamento sucinto e as melhorias esperadas com a execução do projeto. Será apresentado pelo Gerente do Projeto.

[de 10 a 15 minutos]

· 15:00/16:30 - Reunião Operacional (para o pessoal técnico da CGMI)
o Divulgação Operacional focando na solução a ser adotada na CNEN (GED/WF), pelo Dr. XXXXXX, com o objetivo de motivar e integrar as pessoas envolvidas para a realização do projeto. Aspectos da melhoria da rotina de trabalho serão focados.

· 16:30/17:00:

o Formalização do projeto, com as assinaturas dos documentos (Termo de Abertura, Declaração de Escopo, Planos de Gerenciamento) por parte dos Patrocinadores e Equipe Base.

Atenciosamente,

XXXXXXXXXX

Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação - CGTI

Diretoria de Gestão Institucional - DGI

Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN

A minha comunicação com a equipe do projeto (incluindo empresa contratada) e alta gerência da CGMI foi intensa e os canais predominantes foram as reuniões e demais eventos presenciais relacionados ao projeto, além de exaustivas trocas de e-mails.

Por outro lado, conforme já mencionado neste trabalho, tive muita dificuldade de comunicação com os colegas da CGMI; ao perceber que os meus e-mails raramente eram respondidos, por diversas vezes tive que pedir ao gerente geral do projeto ou aos chefes de divisão e coordenador da CGMI, que

encaminhassem e-mails sobre o projeto aos demais colegas. Cheguei a solicitar providências sobre a não resposta dos colegas aos meus e-mails. A seguir, verifica-se um e-mail resposta de um dos colegas a quem perguntei sobre uma informação que eu aguardava há 5 dias:

24/05/2007

Oi Tin,
 Desculpe... Estou corrigindo uma falha...
 Queria ter mandado o e-mail abaixo para você (tnogueira@..), mas me confundi e mandei para a Teresinha do Coral (XXXXX@...). Já avisei à Teresinha para desconsiderar a mensagem. Agora estou, de fato, encaminhando para você.
 Beijinhos,

Em resumo, considero que a comunicação entre a equipe do projeto e alta gerência da CGMI foi clara e mais do que suficiente, chegando a ser excessiva e exagerada. Em contrapartida, a comunicação da equipe do projeto e alta gerência da CGMI com os seus servidores pode ser resumidas como insuficiente e falha, levando a um quadro generalizado, já descrito anteriormente, de desinformação e alienação, fazendo com que a “rádio corredor” se tornasse o principal canal de comunicação sobre o GED/WF entre os indivíduos da base:

“Soube **pelos colegas** do departamento” (RÁDIO CORREDOR)

“Não sei. Como **não tenho qualquer informação** sobre a implantação do sistema ou formação no assunto, não tenho como responder.”

4.2.2. Descrição das percepções dos indivíduos no contexto de mudança 2

A seguir serão descritas as percepções dos indivíduos no contexto de mudança 2, que pode ser resumido como um momento de euforia devido a reajustes salariais e especulações sobre a criação da Agência Nuclear Brasileira. Praticamente um ano após a primeira coleta de dados qualitativos, em que pouco se sabia sobre o GED/WF, agora um número maior de servidores fora envolvido.

Com a finalidade de contribuir para um melhor entendimento e análise dos resultados, será descrito inicialmente o panorama do contexto de mudança 2.

4.2.2.1.

Panorama geral: caracterização do contexto de mudança 2

Aproximadamente um ano após a primeira coleta de dados qualitativos, o pesquisador iniciou a segunda coleta na etapa “Transição da Operação” (novembro/2008) a escolha desta etapa por parte do pesquisador para a segunda coleta qualitativa justifica-se pelo fato de esta contar com uma participação mais representativa do efetivo total dos funcionários da CGMI (grupo “usuário final”) - aproximadamente 40% do efetivo, somando-se a este a o fato de já ter se passado mais um ano desde a aplicação do primeiro questionário, tempo mais do que suficiente para fazer um novo diagnóstico da situação e das necessidades dos atores envolvidos no contexto da mudança. Observou-se que nesta etapa de coleta 10 funcionários (aproximadamente 17% do efetivo) optaram por realizar as entrevistas e 12 destes (aproximadamente 20 % do efetivo) optaram pelo questionário e que, portanto, aproximadamente 37 % do efetivo total participaram desta segunda etapa de coleta de dados quantitativos.

Devido aos boatos sobre a criação da Agência Nuclear Brasileira a partir da estrutura de pessoal da CGMI, houve uma migração em massa de servidores para CGMI ao longo de 2008. Cerca de 19 servidores vieram do IRD e 2 de outras coordenações da própria SEDE/ CNEN. A chegada destes servidores gerou desconforto por parte dos colegas da CGMI que os viam como oportunistas. A situação foi agravada quando perceberam que os novos computadores adquiridos pela CGMI foram alocados aos servidores recém-chegados. A Coordenação geral teve que agendar uma reunião urgente para tentar amenizar o clima de descontentamento generalizado por parte dos que já trabalhavam na CGMI (veja e-mail a seguir):

Prezados,

Amanhã às 14horas na sala de multimeios, no.228, faremos uma reunião com toda a Coordenação **para discutirmos a chegada de colegas que trabalhavam em inspeções de instalações radiativas que pediram transferência do IRD para a CGMI e uma proposta de organização para melhorarmos nossa estrutura.** Falaremos também das prioridades para o ano de 2008.

Espero contar com a presença de todos e peço que sejam pontuais pois às 16horas impreterivelmente terei que sair pois já tinha médico agendado para essa data.

Tenho certeza que com duas horas de discussão poderemos esclarecer e trocarmos muitas idéias e sugestões de melhorias para a CGMI e faremos outras reuniões de coordenação com mais frequência nesse ano de 2008.

Um abraço e conto com todos vocês amanhã.

Coordenador CGMI (29/01/2008)

Apesar deste clima de insatisfação com relação à vinda dos novos colegas, predominava um sentimento de euforia na CGMI, pois todos acabávamos de receber um reajuste salarial em torno de 60% em Agosto de 2008 e receberíamos mais 40% em 2009; sem mencionar a perspectiva de novos reajustes com a criação da Agência Nuclear Brasileira.

4.2.2.2.

O CONTEXTO: os discursos dos funcionários com relação às características da situação de mudança

Mesmo tendo decorrido 1 ano desde a primeira coleta de dados qualitativos e mesmo contando agora com o envolvimento de mais pessoas da base no projeto, ainda assim os relatos demonstram que os objetivos do projeto, bem como os benefícios esperados com a ferramenta ainda não estão muito claros para os indivíduos da base. Ainda é recorrente o discurso da falta de confiança na continuidade dos projetos organizacionais:

“Com relação a este ponto, cabe aqui expor que essa é a terceira vez que as palavras “chavões” são novamente aplicadas, as outras duas vezes não deram em nada, infelizmente a instituição costuma ter uma “descontinuação” em seus objetivos e metas. Devo observar que ainda não está muito claro qual será o objetivo/meta/prazos.”

“A essa altura do campeonato confesso que ainda não sei qual será o produto final, suas características, suas limitações,... se vai ser um produto final para ser utilizado ou somente uma avaliação do “fluxo de informações”, como parece que foi o “serviço” feito por uma outra empresa a aproximadamente 2 anos atrás, **que não deu em nada diretamente utilizável**, foi apenas uma avaliação do estado e do fluxo de trabalho. Portanto, ainda tenho dúvidas, se o “produto final” agora vai ser um sistema a ser utilizado ou somente mais uma avaliação, **para ser guardada na gaveta ou para ser o trampolim para a próxima “experiência”**.

“Como já havia participado de trabalho semelhante **que não foi homologado**, confesso que poderia ter contribuído mais, porém pensei que este trabalho também **seria perda de tempo.**”

Mesmo para alguns que já conhecerem um pouco sobre a ferramenta, ainda persiste a idéia de que a organização não está preparada para receber o GED/WF:

“Olha... eu acho difícil viu... porque eu estou trabalhando com um computador velho sem infra-estrutura de hardware e querendo instalar uma coisa com uma beleza...uma funcionalidade que não vai ser compatível com o que você tem em cima da sua mesa (referindo-se ao seu próprio computador) não vai dar não. Infelizmente não. **Um elefante pra colocar num fusquinha...é o mesmo que comprar um ar-condicionado de última geração pra colocar num fusca.**”

Alguns se dizem otimistas, mas o discurso denota ambigüidade de opinião na medida em que deixa transparecer certa dúvida quanto ao sucesso do projeto:

“Otimista. Acredito que **se o sistema funcionar adequadamente**, evitará atrasos na liberação de documentos, evitará a duplicação de ofícios (muito raro, porém passível de acontecer), além de se ter condições de rastrear todo o processo, tendo a informação de onde o mesmo está parado , **o que será muito bom para a chefia.**”

Observa-se também que, apesar da crença para alguns de que a ferramenta trará benefícios aos analistas da base, a chefia ainda é a pontada como a maior beneficiada com o GED/WF.

4.2.2.3.

EU/NÓS E O CONTEXTO: Os discursos dos funcionários com relação às suas identidades e à sua situação na mudança

O discurso predominante, apesar de decorrido 1 ano desde a primeira coleta, ainda é o de que os indivíduos não passam de meros coadjuvantes do processo de mudança (que veio de cima para baixo) e que são obrigados a defender a idéia imposta pela organização:

“No caso do GED, como isso já **veio de cima vai ficar muito mais fácil – no início vai haver uma certa resistência mas passando pelo grupo que esta resistindo à idéia (e isso vai passar porque a pessoa não tem força para dizer eu não quero, **ela vai ter que se encaixar no sistema.**”**

Conforme já dito anteriormente, a grande maioria dos indivíduos da base ficou “de fora” ou à margem do projeto tanto por motivos relacionados à metodologia do projeto, quanto aos associados ao sentimento de descrença, que conduz à gradativa falta de interesse em participar do projeto. Estes sentimentos permanecem neste segundo momento com maior intensidade se fizermos uma comparação com o primeiro momento de coleta:

“Irrisória. Minha participação não foi significativa na implantação do GED/WF”

“Não quis participar, pois perde-se horas em reuniões e também por falta de interesse mesmo.”

Ao serem instigados a dar conselhos e sugestões os indivíduos expressam suas “mágoas” com relação ao tempo decorrido até que fossem convidados a contribuir direta ou indiretamente com o projeto:

“Para implantação do GED/WF qualquer contribuição **agora já é tardia”**

“No atual estágio do processo é difícil dar conselhos.”

A ambigüidade de idéias (*otimista... ainda/ se for bem implantado...*) e opiniões revelam um sentimento de ceticismo com relação à mudança,

“**Otimista.** Eu sou otimista... **ainda.**”

“**Otimista,** afinal é para frente que se anda, apesar do risco de tomarmos **caminhos tortos.**”

“**Se for** bem implantado sim, trará benefícios. Eu vejo como sendo a grande virtude desse programa um **controle mais eficiente da rotina de trabalho por parte da chefia/coordenação.**”

Ao mesmo tempo em que perceberem a ferramenta como algo que trará mais benefícios às chefias, especialmente sob o ponto de vista de controle da execução das tarefas, também fica claro que acreditam na ferramenta como um instrumento de justiça aos que trabalham (justiça procedural) e ficam sobrecarregados, enquanto outros estão “acomodados”:

“Resumindo, eu acho que o **controle pelas chefias será maior**, evitando com que alguns funcionários fiquem 4 ou 5 meses e até 1 ano com um documento rolando aí... A única situação que eu vejo que pode atrapalhar é se o processo não for bem conduzido. O GED trará mais transparência com relação às nossas atividades e para mim quanto mais transparente melhor porque trata-se de um serviço público e tem que ser aberto sim até como uma forma de pressão...de pressão não, como forma de controle mesmo .. e tendo um controle maior as pessoas acabam trabalhando com um pouco mais de cuidado e melhor também. Eu acho que vale aquele velho ditado que diz: **o porco só engorda com os olhos dos homens...então se deixar solto demais dificilmente as pessoas vão trabalhar como devem.** Claro que eu não vejo isso também como uma forma de querer manipular as pessoas, mas se tem um controle maior ficar mais fácil de cobrar. Então **a partir do momento em que pessoas que trabalham menos são mais cobradas aquelas que estão sobrecarregadas acabam tendo um pouco mais de sossego.**”

“Não, talvez não no desempenho de nossas atividades, mas sim nas nossas avaliações como servidores. **Provavelmente as mesmas (avaliações) sejam atreladas ao que possa ser mostrado pelo GED/WF.**”

“Existem na verdade 2 grupos: um que é **totalmente avesso** por várias razões, como exposição em massa a um possível erro cometido, **medo de ser vigiado.** Eu acho que só tem medo de ser vigiado quem tem algo a esconder, **comodismo- já estão acostumados com aquela vidinha deles e não têm intenção de mudar, só vão mudar por obrigação.**..há alguns um pouco mais abertos **que estão aguardando pra ver se as coisas melhoram.**”

4.2.2.4.

EU/NÓS E OS OUTROS: os discursos dos funcionários acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização

Os principais “outros” identificados pelos funcionários neste segundo momento são:

Alta gerência da CGMI: chefes das divisões e coordenador da CGMI;

A equipe do projeto: todos os colegas da CGTI: coordenador equipe de projeto e escritório de projeto; empresa contratada: todos os funcionários da empresa contratada; o gerente de apoio (o pesquisador e autor do presente trabalho);

Demais colegas da CGMI: todos os demais colegas da CGMI, excetuado-se os da alta gerência;

EU/NÓS X alta gerência da CGMI

A grande maioria dos indivíduos parece ter uma visão de distanciamento da chefia não somente em relação ao projeto em questão, mas também com relação às demais atividades e projetos da CGMI.

“Bom com relação a alguns colegas que inclusive deveriam estar diretamente envolvidos com o projeto eu vejo um pouco de **descaso e falta de interesse...** vejo um pouco de **má vontade em contribuir**. Eu vejo a chefia imediata, por exemplo, muito animada porém um pouco **afastada** diretamente do projeto.”

“Francamente, não cabe a mim dar conselhos ou criticar a coordenação, a coordenação é quem tem que saber o que quer, o que é melhor para o seu funcionamento. Não poderia chegar para a coordenação e dizer que ela deveria participar mais dos processos internos, **ao invés de viajar**.”

“Pelo pouco que pude constatar, a **chefia mediata deveria ter participado mais**, pois na hora da homologação não concordou com determinadas etapas que já haviam sido decididas anteriormente.”

Entretanto, não é possível fazer generalizações na medida em que existe o sentimento por parte de alguns de que a chefia investiu, participou e estava interessada no projeto:

“Eu não tenho como avaliar isso. Eu participei quando me chamaram...todo mundo aqui é envolvido em tanta coisa. Acho que a **chefia estava envolvida até onde podia estar porque faz tanta coisa ao mesmo tempo. Pelo menos pelo que vejo a chefia imediata participou e estava interessada e acho que todos participaram dentro do possível.**”

“Acho que houve investimento maciço da chefia mediata para possibilitar este processo.”

EU/NÓS X equipe do projeto

Apesar de reconhecerem o empenho e dedicação por parte da equipe do projeto, o sentimento predominante é o de que o processo foi conduzido de forma amadora, com a equipe atuando como uma espécie de “consultoria tupiniquim”. Esse quadro de amadorismo e despreparo também é visto como algo recorrente na organização, conduzindo a sentimentos de desconfiança e descrença.

“Quanto à **gerente de apoio do projeto** que é da própria sessão vejo que está participando muito mais.”

“Nem otimista nem pessimista, apenas parece-me que, em muitos aspectos, a **condução gerencial do processo de implantação não diferiu daquele ocorrido na implantação do “SIR”, cuja eficiência e eficácia têm sido contestadas.**”

“Amadora. O projeto de implantação do GED/WF **foi conduzido de forma açodada, não houve planejamento.**”

“Eu considero a **equipe do projeto empenhada**, mas acho que **o tempo regulamentar já se esgotou, daí também minhas desconfiança.**”

“Eu percebi uma **participação ativa do pessoal de TI e equipe de projeto como um todo...**eu interagi com todos. Fiquei um pouco receosa no início com relação ao pessoal da multinacional – achei que participaram pouco – a gerência do projeto atuou como uma **consultoria tupiniquim** mesmo.”

EU/NÓS X demais colegas da CGMI:

Apesar de verem a si mesmos e aos outros como otimistas em relação à mudança, transparece no discurso dos indivíduos sentimentos de apatia e falta de comprometimento com o projeto. Esse estado de “repouso” e de precaução que é visto por estes indivíduos como algo positivo na medida em que ninguém está indo contra.

“Ninguém ta dando contra..sabe? Isso já é positivo pra caramba. Acho que ninguém ta indo contra...**tá todo mundo parado** vindo no que vai dar; mas por outro lado **ninguém quer colocar a cara na frente e ser o primeiro**. É isso...a verdade é essa.”

“A minha visão é a de que **todos estão empenhados** em tornar o GED/WF uma ferramenta que tornará o processo de gestão da CGMI mais rápida e eficiente.”

4.2.2.5.

Os discursos dos funcionários com relação à comunicação na situação de mudança

É unânime a percepção de que a comunicação dos objetivos do projeto para a base foi falha, escassa e ineficiente. No momento desta segunda coleta a ferramenta estava em fase de homologação (teste/experimentação) e ainda assim pouco se sabia sobre o GED/WF que ainda era visto como uma “*caixinha preta*”. Nesse contexto, a rádio corredor era o meio/canal mais utilizado para disseminar as idéias e opiniões e construir significados coletivos e individuais sobre a mudança.

“Estive 1 mês de férias, mas esse negócio ta meio **uma caixinha preta, não tenho recebido nenhuma informação, nenhuma avaliação, não me perguntaram nada, não to sabendo de nada ... parece que só vamos ficar sabendo quando terminarem e implantarem**, se o negócio não funcionar, vamos ter novamente aquela máxima :Isso aí é uma ferramenta de trabalho... se eu tenho que apertar um parafuso... e isso aí é um alicate... eu não uso o alicate... procuro uma faquinha ou tesoura para apertar o parafuso... pois ninguém nunca pensou em colocar uma chave de fenda por aqui. De qualquer forma, espero que tenha sucesso na implementação e tenhamos um “**canivete suíço**”, de preferência daqueles que tem também pen-drive embutido.”

“**Nenhuma etapa nos foi passada (informada) sobre o GED; em momento nenhum os futuros usuários tomaram ciência de como estava**, eu não sei como a chefia ou o coordenador participaram. Não sei de nada. **Informalmente sim...a**

gente ouve uma coisa ou outra, mas formalmente não. Não houve nenhum posicionamento sobre os estágios em que estava o projeto.”

“Não adianta você entregar um produto pronto se você não informou o que aquilo vai fazer ou como as pessoas vão ter que trabalhar futuramente. Quer dizer, cria-se uma mística em torno do projeto que ninguém consegue entender. As expectativas são muitas e não tem nenhuma informação - parece até que isso é uma vitrine apenas.”

“Acho que deveriam ser enviadas comunicações para toda a CGMI, a respeito do processo de instalação do sistema, tais como: em que fase o processo se encontra, quais os pontos positivos obtidos a partir do uso dessa ferramenta. Ou seja, é preciso divulgar a implantação do sistema, informando todos os ganhos em outras administrações, a fim de preparar psicologicamente toda a CGMI para a aceitação do sistema, antes mesmo do treinamento com o sistema GED/WF, dissipando assim qualquer tipo de resistência.”

“Acho que durante a implantação do GED/WF, todos devem participar acreditando no sucesso do trabalho. Utilizando e realimentando o processo com todas as dificuldades para que sejam realizados ajustes com as melhorias necessárias ao sistema. Para isso, as chefias devem capacitar o processo para responder as sugestões.”

4.2.2.6.

O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação às características da situação de mudança

Do primeiro momento de coleta até este segundo algumas mudanças ocorreram também na equipe e estrutura do projeto, tais como:

- Além da mudança do gerente do projeto na fase de planejamento, em Julho de 2007 foi anunciada a mudança de um dos patrocinadores do projeto: o Coordenador da CGTI; O principal impacto desta mudança ao projeto foi uma insegurança generalizada por parte da equipe do projeto e do patrocinador com relação à continuidade e condução do projeto. Veja, a seguir, e-mail do patrocinador da CGTI que estava saindo e a patrocinadora da CGMI em 4/10/2007:

Data: 4/10/2007
De: Patrocinador (Coordenador) da CGTI
Para: Patrocinadora (Coordenadora) da CGMI
<p>FULANA (Patrocinadora /Coordenadora da CGMI)</p> <p>Como eu disse antes, eu sirvo à CNEN, não a pessoas. Assim, estou a disposição para ajudar no que for necessário, se você julgar minha participação relevante. Mas minha exoneração, numa demonstração de agilidade nunca vista, foi publicada hoje. Rigorosamente, não faço mais parte da CNEN. Mas quero aproveitar a oportunidade para pedir à minha querida equipe que continuem mantendo elevados os padrões de trabalho com que vêm marcando a implantação do GED/Workflow. Vocês - no sentido das mudanças de atitudes que foram promovidas enquanto estive à frente da CGTI - são o melhor legado que deixo para a CNEN.</p> <p>Um abraço a todos,</p> <p>BELTRANO (Patrocinador /Coordenador da CGTI)</p>

Conforme dito anteriormente, o até então Coordenador da CGTI não era funcionário da SEDE, e nem da CNEN, mas havia sido convidado pelo atual presidente da CNEN a ocupar este cargo de confiança. O fato de “alguém de fora” ocupar um cargo tão importante dentro da CGTI gerou desconforto e insatisfação por parte dos seus funcionários o que pode ter contribuído para a saída do então Coordenador que deixou claro no e-mail acima o fato de sua saída ter sido muito desejada: “...*minha exoneração, numa demonstração de agilidade nunca vista, foi publicada hoje.*”

- A empresa contratada era na verdade composta por uma parceria entre duas empresas. Em meados de 2008, houve a dissolução parceria porque uma das empresas desenvolveu autonomia suficiente para participar em novas licitações. O principal impacto desta mudança sobre o projeto GED/WF foi a saída do funcionário que participou da modelagem dos processos e configuração da ferramenta do projeto e que, portanto, conhecia muito bem não somente os processos de negócio da CGMI mas também a própria ferramenta/solução em desenvolvimento. Este funcionário pertencia a uma das empresas, mas após a quebra da parceria entre ambas, ele recebeu uma proposta melhor para trabalhar na outra. Um novo funcionário foi contratado pela primeira empresa mas levou

certo tempo para se familiarizar com os processos e a solução em desenvolvimento, ocasionando um certo desgaste e insegurança à equipe do projeto, além de mais atraso ao projeto.

A EAP do projeto ficou muito comprometida, pois ocorreram atrasos em diversas etapas do projeto, principalmente devido à inviabilidade e incompatibilidade técnicas entre o GED/WF e os dispositivos e programas de interface com a CNEN. O atraso foi devastador tanto para a equipe do projeto, que ficou um pouco desmotivada e com receio de que o projeto não desse certo, quanto para a alta cúpula, que havia lutado para conseguir a aprovação e contratação do projeto e vinha sendo cobrada pela presidência da CNEN, quanto para os indivíduos da base que ficaram sob um verdadeiro vácuo de informação onde não sabiam praticamente nada sobre o que estava acontecendo e deram asas à sua imaginação sendo autores de especulações de todo o tipo e natureza sobre o GED/WF.

Com relação ao aspecto comportamental, destacam-se os seguintes pontos:

- O grupo do ARQUIVO mantinha sua postura de não-participação no projeto o que vinha gerando descontentamento por parte da alta cúpula e discussões e animosidade entre as partes. O clima ficou tão tenso que o grupo do ARQUIVO, composto nesta época por três (3) funcionários, chegou a pedir transferência formal para o departamento da SEDE/CNEN;
- Um dos chefes de divisão da CGMI, que conquistou parte de seu prestígio e poder por meio do desenvolvimento e aplicação de práticas de gestão mesmo que de forma primária ou rudimentar (planilhas Excel, por exemplo), sentiu-se ameaçado pela mudança na medida em que esta se tratava de uma ferramenta de gestão muito mais completa e eficaz em termos de gestão por processos, se comparada aos seus métodos e que, portanto, dispensaria a necessidade de utilização de qualquer outro meio ou ferramenta de gestão. Os próprios funcionários lotados nesta divisão alegaram que a chefia desmotivava a equipe a utilizar a ferramenta;

- A maioria dos funcionários da CGMI, em especial o grupo descrito anteriormente que fora desmotivado pelo próprio chefe, parecia não querer utilizar a ferramenta; a justificativa predominante foi a falta de treinamento e informação sobre a ferramenta.

Todas as essas supostas manifestações de resistência à mudança foram percebidas por e levadas ao conhecimento da equipe do projeto e alta gerência da CGMI. O tratamento dado aos pontos levantados foi respectivamente:

- Conversa da alta gerência da CGMI com o grupo do ARQUIVO buscando um maior envolvimento do mesmo no projeto. Considero que surtiu efeito positivo visto que o grupo engajou-se no projeto.
- Conversa da alta gerência da CGMI com o gerente visando o seu comprometimento com o projeto. Considero que surtiu efeito, visto que o gerente adotou uma postura pró-ativa após a conversa;
- Conversa da alta gerência da CGMI com os chefes de divisão pedindo que esses buscassem motivar e incentivar suas equipes a utilizarem a ferramenta; e-mails institucionais a todos os funcionários tratando dos benefícios esperados e da importância da ferramenta para todos. Nenhum curso sobre a utilização da ferramenta foi oferecido, ficando o treinamento dos usuários finais sob a responsabilidade do médio gerente. Considero que tais medidas não surtiram muito efeito, pois, na prática, as pessoas continuaram resistindo à utilização da ferramenta.

4.2.2.7.

EU/NÓS E O CONTEXTO: o discurso do pesquisador com relação à sua identidade e à sua situação na mudança

As minhas atividades neste segundo momento de coleta estavam muito focadas no projeto, embora ainda realizasse algumas atividades não correlatas. A minha atuação intensificou-se a partir da metade do projeto, em especial nas etapas “Homologação da Solução”, “Transição da Operação”, “Treinamento do usuário” “Operação Assistida” e “Produção”. A maior proximidade com a chefia mediata, imediata e demais colegas da CGMI permitiu uma maior visibilidade por

parte de todos sobre meu trabalho e atuação fazendo com que eu conquistasse certo prestígio e elevado minha auto-estima e motivação.

Na prática considero que desempenhei diversos papéis ao longo do projeto, dentre os quais: gerente de apoio do projeto; gerente geral (substituta); servidora; pesquisadora; especialista do negócio; agente de mudança; instrutora de treinamento. Esta multiplicidade de papéis e responsabilidades fez com que eu me dedicasse e mergulhasse fundo no projeto, principalmente ao perceber que minha imagem estava diretamente ligada a este, ou seja, eu me via e era vista pelos demais como sendo a “**mãe da criança (GED/WF)**”, logo, o “**filho tinha que nascer bonito**” - eu não podia falhar... Era como se o sucesso ou fracasso do projeto dependesse exclusivamente da minha atuação. Logo, abracei a causa como se fosse minha e me deixei absorver por ela até o ponto em que percebi que estava começando a ficar “doente”: o elevado grau de cobrança tanto de mim mesma quanto da chefia mediata e imediata, quanto da equipe do projeto, quanto dos demais colegas, atingiu seu ápice durante as fases “Homologação da Solução” e “Produção Assistida”, quando muitos problemas de configuração da solução e incompatibilidade da ferramenta, associados a problemas de cunho pessoal fizeram com que eu atingisse alto nível de estresse. O meu esgotamento psicológico e até mesmo físico (desenvolvi um quadro de anemia profunda) fez com que eu iniciasse tratamento terapêutico e acompanhamento médico rigoroso, que perdura até os dias de hoje.

Entretanto, o atraso de mais de 1 ano no projeto gerou boatos, piadas, muita ansiedade, especulações, descrença e insegurança por parte dos funcionários da CGMI com relação ao projeto:

“Acredito que o mesmo deve ser colocado **logo** em funcionamento de maneira paralela ao sistema atual para poder corrigir os problemas que com certeza aparecerão- eis minha sugestão. Minha crítica: **está demorando muito a implantação.**”

“Conselho: eu acho q o mais importante é **começar com isso logo**, o quanto antes. A medida q o tempo passa, a idéia vai perdendo força vai ganhando reações negativas, as pessoas começam a **desacreditar** nisso, o aviso do lançamento do GED já foi colocado na home Page CNEN e até agora nada, similar ao que aconteceu com o IEN que disse que teriam um ciclotron e há 4 anos nada. Isso causa uma **imagem negativa** e para reverter é muito complicado..por isso que eu acho q mesmo com problemas tem que começar. **Senão as pessoas que criticam começam a ganhar força e adeptos.**”

Um dos entrevistados nesta segunda etapa de coleta declarou que os percebe os demais colegas como pessimistas em relação ao sucesso do projeto e confirmou a onda de boatos e comentários pejorativos com relação ao GED/WF:

“Pessimistas. Os comentários sobre o assunto, em geral, são irônicos ou depreciativos”

Não demorou muito para que o projeto ganhasse um apelido carinhoso dado pelos funcionários da CGMI ao perceberem a demora na sua implantação: em vez de **GED/WF** passaram a chamá-lo de **“JEGUE/WF”**. A figura 25 ilustra o jegue/WF e chegou a ser colocada em mural situado em área de grande circulação de pessoas.

Figura 25: Foto de um jegue associada ao GED/WF pelos funcionários da CGMI: O “Jegue-Workflow”.



Fonte: Figura fixada nos murais da CGMI (locais de grande circulação de pessoas)

Logo, comecei a me sentir “mãe” de um “jegue”, uma espécie de Pasífae (esposa de Minos - Rei de Creta), representada na figura 26, que se apaixonou pelo touro branco enviado por Poseidon e engravidou do animal, dando luz ao Minotauro, figura metade humana e metade touro, uma espécie de aberração da natureza, aqui representada pela figura do “Jegue- Workflow”.

Segundo o famoso dito popular, filho feio não pai, mas mãe sempre terá (risos). A fim de tentar reverter este quadro e fazer com que “meu filho” voltasse a ganhar credibilidade e a ser visto com outros olhos por todos, eu me dediquei ao máximo ao projeto e, sem perceber, comecei a defendê-lo a todo custo, chegando até mesmo a discutir com alguns colegas sobre o mesmo. Entretanto, deparava-me com críticas, deboches e piadas sobre o GED/WF. Comecei a perceber também certa resistência por parte da base, que evitava a todo custo participar do projeto e,

posteriormente, a utilizar a ferramenta, como também por parte de chefias intermediárias com medo da perda do *status quo*. Um dos chefes intermediários chegou a desmotivar a própria equipe com relação ao uso da ferramenta (dito pelos membros do grupo) e incentivava a manutenção das práticas e procedimentos com papel. Vi-me na obrigação de levar esta informação ao conhecimento da Coordenação, que prontamente tomou providências com relação ao fato. Ocorre que tive que me expor, pois fui colocada frente a frente com o suposto chefe e tive que relatar o acontecido.

Figura 26: Pasífae, esposa de Minos - Rei de Creta com seu filho Minotauro.



Fonte: <http://blig.ig.com.br/marcios77/files/2009/05/pasifaeminotauro.gif>

Também percebi certo boicote por parte de alguns colegas da base que demoravam muito a executar ou simplesmente não executavam as tarefas delegada no GED/WF, fazendo com que o fluxo emperrasse e as atividades ficavam paradas nas filas por semanas. Alguns inventavam que a ferramenta não estava funcionando adequadamente e simplesmente a ignoravam, utilizando o papel em seu lugar. Os requerentes começaram a ligar para a CGMI reclamando da demora no atendimento e, por isso, fui cobrada pela alta cúpula que exigia explicações sobre o que estava acontecendo. Não me restou saída e tive que relatar o que estava acontecendo, o que complicou minha situação com os colegas.

A chefia me pediu que lhe enviasse um relatório com a relação de todos que estavam com atividades não realizadas no GED/WF e, ao informá-los, fiquei incumbida da missão de procurar estas pessoas e procurar resolver o problema junto a elas, inclusive verificar se o problema era mesmo da ferramenta, conforme alegado por alguns. Não gostei muito da idéia por receio de como seria recebida por estas pessoas, afinal, na prática, representava cobrar trabalho.

Ocorreu exatamente o que eu temia: fui muito mal recebida pelos colegas e tive que ouvir desaforos, reclamações, ameaças e até xingamentos. Um colega chegou a declarar:

“Euhein...já não basta o chefe cobrando trabalho, agora vem você encher o saco! Até onde eu sei, só tenho um chefe aqui dentro”

Comecei a ficar desmotivada, cansada, esgotada e desanimada em continuar no projeto e até mesmo na CGMI. Levei todos esses fatos ao conhecimento da chefia imediata que, por sua vez, viu-se na obrigação de tomar providências e encaminhou o e-mail abaixo a todos os colegas da CGMI:

Sent: Thursday, June 25, 2009 6:51 PM

Subject: GEDWF

Caros colegas,

A introdução do GED/Workflow é um grande passo para a conquista de um melhor padrão de qualidade de nossas atividades. Entre as melhorias que estão sendo implementadas podemos citar a submissão eletrônica de formulários, o acompanhamento online pelo requerente do tramite do processo, a atualização automática da base de dados e a digitalização dos processos.

A facilitação de nosso trabalho foi sempre uma preocupação da Coordenação e por isso a ferramenta foi configurada de modo a criar mecanismos que agilizem nossas atividades. Tais mecanismos foram desenvolvidos, estão sendo e serão continuamente otimizados de modo a permitir o melhor desenvolvimento de nossas atividades. Alguns pontos podem ser destacados: acesso online do processo; uso de templates para ofícios e PT e encaminhamento eletrônico dos despachos (sem necessidade de impressão).

Sobre o uso de templates gostaria de ressaltar que os ofícios e pareceres hoje já são propostos com endereço, data, numerados e com assunto já definidos, sua otimização (dos templates) vai permitir, além da padronização dos PTs, uma intervenção mínima do servidor na redação dos ofícios (eventualmente podemos esperar que os ofícios possam ser gerados automaticamente).

Dedico estas palavras a vocês pois acredito que a implementação do sistema será uma vitória para todos nós. Me coloco a disposição dos funcionários da Coordenação para tirar dúvidas (como já tenho feito com os colegas da DIAMP) e peço que colaborem alertando-nos sobre as dificuldades e problemas enfrentados neste momento de implantação. Peço ainda um pouco de paciência pois tendo em vista o tamanho dos objetivos e a complexidade da ferramenta estão sendo inúmeros os problemas enfrentados.

Por fim peço consideração com os colegas que estão mais diretamente envolvidos na implementação do sistema e sua otimização, em especial com a **Tindyua**. São nossos colegas, da CGMI e não do fabricante do software, não são os responsáveis por quaisquer problemas que estão ocorrendo e merecem, como todos nós merecemos, serem tratados respeitosamente, e porque não, com carinho.

Atenciosamente,

XXXXXXXXXXXXX

Chefe de Divisão-

Outro problema recorrente por mim vivenciado foram as crises de identidade: ora eu me via como um funcionário da base, até mesmo porque não o tinha deixado de ser na medida em que sabia que retornaria ao meu estado inicial da base assim que o projeto terminasse, ora eu me via como um médio gerente. Muitas vezes eu não conseguia me posicionar claramente com relação a determinadas tomadas de decisão, seja porque eu julgava ser prejudicial ou desfavorável para um dos lados (cúpula ou base) e eu não sabia exatamente de qual lado estava, ou melhor, me via nos dois lados.

Meus colegas pareciam separar minhas diferentes identidades melhor do que eu. Durante uma entrevista para esta pesquisa, por exemplo, deparei-me com uma situação delicada e inusitada: a entrevistada alegou que se sentiu excluída do processo e que gostaria de ter participado mais. No mesmo instante calei-me e vi-me diante de uma situação embaraçosa, pois se tratava de uma amiga minha que eu convidara pessoalmente a participar do projeto desde sua fase inicial e ela confidenciou-me que preferia não participar por estar atarefada e desejando se dedicar à conclusão de seu doutorado. Ou seja, a entrevistada parece ter ligado uma tecla seletiva onde passou a me ver como uma pesquisadora somente e cnicamente mentiu ao declarar que fora excluída do processo.

Devido à estrutura de poder vigente, eu não tinha poder e/ou prestígio suficientes para tomar algumas decisões relativas ao projeto, o que comprometeu até mesmo a minha “ação” no tocante à pesquisa-ação. Muito embora todas as decisões por mim tomadas com relação ao projeto tenham sido influenciadas por minhas percepções sobre o que ocorria durante todo o processo de mudança, eu acredito que poderia ter atuado muito mais significativamente no processo de mudança se tivesse tido respaldo, apoio, da alta cúpula.

Desde a primeira coleta de dados qualitativos, deu-se início respectivamente às fases exploratória e de pesquisa aprofundada, conforme definido por Thiollent (1997), segundo o qual a pesquisa-ação deve possuir características de consultoria. O principal problema identificado nos discursos dos entrevistados durante a primeira etapa foi às críticas ao modo como a organização conduz seus processos de mudança: sem dar continuidade; privando a maioria dos indivíduos da base de participarem do processo tanto diretamente envolvidos nas práticas quanto por meio de opiniões e sugestões. Durante o período que se sucedeu após esta primeira etapa procurei investigar os problemas relatados e percebi que de fato muito do foi revelado pelos discursos era verificado na prática. Ao perceber, por exemplo, que parte do problema residia justamente na ineficiência da comunicação com a base sobre os objetivos e andamento do projeto, levei por diversas vezes este tema para reuniões e, quase sempre, não obtinha o reconhecimento pelas demais partes sobre a importância do tema para o processo de mudança. Sugeri também que fosse desenvolvido (em parceria com a área de TI) uma página na *intranet* da CNEN onde os indivíduos pudessem compartilhar informações diversas e, portanto, poderia ser utilizado como canal de comunicação vertical e horizontal. A princípio gostaram da idéia, mas o pessoal de TI alegou que estavam muito atarefados e tinham outras prioridades naquele momento.

Para exemplificar algumas das minhas ações ao longo do processo de mudança, destaco as seguintes:

- Investigação sobre possível foco de resistência à mudança no departamento de Arquivo da CGMI: o pesquisador descobriu que a suposta resistência ao GED/WF, ultrapassava outros limites, ou seja, o GED/WF, na verdade, estava sendo utilizado pelo grupo como um meio de chamar a atenção para um problema muito mais sério, que é o fato de o grupo ARQUIVO se sentir marginalizado em detrimento dos demais grupos da CGMI (tema abordado na seção 4.3). O pesquisador percebeu a gravidade da situação por entender que a participação de todos, mas em especial a deste grupo, era essencial para o bom andamento e continuidade do projeto na medida em que este ficaria responsável pelo gerenciamento de todo o arquivo/base digital produzido pela ferramenta GED/WF. Logo, o pesquisador agendou uma reunião com a alta cúpula da CGMI, onde pôde explicitar como este grupo se sentia e porque ele vinha agindo de uma forma “resistente” não somente ao GED/WF, mas também com relação a outras atividades e projetos da CGMI;
- Ao perceber as dificuldades dos usuários finais (indivíduos da base) em utilizar a ferramenta, o pesquisador relatou o problema à equipe do projeto e alta cúpula, sugerindo que fosse agendado um treinamento específico sobre a ferramenta, visto que estes indivíduos haviam assistido somente a uma apresentação da ferramenta (2 meses antes de começarem a utilizá-la em efetivo), quando então receberão o manual do usuário. Além desse fato, os usuários alegaram que a primeira tentativa de treinamento foi insatisfatória não somente pelo conteúdo, mas também pela dificuldade de se alocar/ocupar as pessoas em longos períodos de tempo afastados de suas atividades; alegaram também que o treinamento era frequentemente interrompido por motivo de falhas técnicas da ferramenta. Como o fato relatado foi ignorado e a idéia não foi aprovada pela alta gerência e equipe do projeto, o pesquisador se incumbiu da missão de treinar um por um (*in loco*) de acordo com as suas necessidades e dificuldades específicas. Virei uma espécie de “*Personal Call Center*”.

A alta gerência e equipe do projeto adoraram e aprovaram a idéia do *personal call center* e encaminharam e-mail a todos comunicando da minha disponibilidade em atender às dúvidas e solicitações sobre o GED/WF. Foi um trabalho árduo, cansativo e estressante, pois acabei virando o “saco de pancadas” dos indivíduos da base com relação às reclamações sobre a ferramenta, a chefia, a conduções do processo de mudança, e outros.

O convite para trabalhar em outra coordenação foi para mim uma oportunidade de fuga da realidade caótica em que me encontrava. Não vi outra saída naquele momento, pois não acreditava na possibilidade de reverter minha situação, ou seja, não via como recuperar ou restabelecer meu contrato psicológico.

4.2.2.8.

EU/NÓS E OS OUTROS: o discurso do pesquisador acerca de suas relações com as outras identidades presentes na organização.

Os principais “outros” identificados pelo pesquisador neste segundo momento são:

Alta gerência da CGMI: chefes das divisões e coordenador da CGMI;

Demais colegas da CGMI: todos os demais colegas da CGMI, excetuando-se os da alta gerência;

CGTI: todos os colegas da CGTI: coordenador, equipe de projeto e escritório de projeto;

Empresa contratada: todos os funcionários da empresa contratada

Requerentes da CGMI: todas as pessoas físicas e jurídicas que solicitam Atos (autorização, renovação, etc) referentes ao Licenciamento e Certificação junto à CGMI.

Demais colegas da SEDE/CNEN: todos os demais colegas da SEDE/CNEN excetuando-se os colegas da CGTI.

EU X alta gerência da CGMI: A crescente responsabilidade atribuída a mim ao longo do projeto fez com que eu me tornasse cada vez mais próxima da alta gerência da CGMI, pois precisava deles para tomar algumas decisões importantes sobre o projeto.

EU X demais colegas da CGMI: Apesar do desconforto inicial gerado pelos questionamentos dos colegas sobre a minha atuação na área técnica, à medida em as minhas novas atribuições foram ficando mais consolidadas e melhor definidas ficaram também mais visíveis dentro de CGMI, o que minimizou o descontentamento de alguns com relação às minhas atribuições na CGMI.

Apesar do reconhecimento, a estrutura hierárquica de poder vigente na CGMI comprometeu minha atuação como agente de mudança na condução do projeto, pois na medida em que eu não era chefe e, portanto, não possuía prestígio e poder suficientes para coordenar o projeto e certos desdobramentos a ele associados. Dependendo do conteúdo a ser passado, era preciso que a chefia imediata ou mediata interviesse no processo de comunicação a fim de garantir o cumprimento de determinadas etapas:

Sent: Friday, October 10, 2008 2:37 PM

Subject: assuntos diversos

Caros colegas,

Gostaria de informá-los sobre o andamento de GEDWF, tratar de alguns problemas e contar com a colaboração de vcs:

1) O GED/WF está em fase de implementação, em breve será disponibilizada uma versão para testes e a entrada em operação está prevista para a semana de 27/10. Nesta semana (de 27) estará sendo realizado o treinamento na ferramenta, portanto não deverá haver inspeção neste período. ESTEJAM ATENTOS AO TREINAMENTO, POIS TODO RI OFÍCIO E PT SERÁ FEITO DENTRO DA FERRAMENTA.

2) Foi solicitado pelo CGRH o envio do ponto assinado deste ano, assim, por favor, imprimam as folhas de ponto mês a mês (Jan, Fev, ... , exigência da CGRH) e entreguem na secretaria assinada. A notar: os colegas que chagaram do IRD só precisam do ponto a partir da transferência. Sei que alguns de vcs já devem ter entregue mas por favor reimprimam as fichas.

3) Nos foi solicitado que insistíssemos junto aos nossos funcionários que respeitassem a legislação relativa às restrições ao tabagismo no local de trabalho. Assim, a fim de evitar novas reclamações, peço aos colegas fumantes que não fumem em suas salas ou corredores da CNEN.

Agradeço a atenção,

Chefe de Divisão

Sent: Tuesday, October 21, 2008 7:16 PM
Subject: treinamento GED/WF

Prezados Colegas,

Dando continuidade à próxima etapa de implantação do GED/WF nesta CGMI, informo que no período de 28 à 30 de outubro de 2008 será realizado o treinamento dos usuários no GED/WF.

Segue, em anexo, a relação das turmas/usuários e respectivos dias e horários do treinamento.

Qualquer dúvida, sugestão e/ou solicitação devem ser encaminhados à servidora Tindyua Nogueira: tnogueira@cnen.gov.br (ramal: 2339) até o dia 23/10/2008.

EU X CGTI:

Com o passar do tempo a minha relação com a CGTI tornou-se amistosa e cordial. Havia um clima de parceria e cumplicidade nas decisões relativas ao projeto. A formalidade excessiva entre as partes, com as atas, e-mails gigantescos e outros, foi dando lugar a informalidade, onde decisões eram tomadas ao telefone, durante um cafezinho, e até mesmo no “fumódromo”, entre uma e outra tragada.

EU X Empresa Contratada:

Como gerente de apoio, respeitando a matriz de responsabilidades do projeto (figura 21) eu substituí o gerente geral durante seus eventuais afastamentos do projeto, seja por férias, participação em eventos de treinamento, viagens, etc. Sempre que isso ocorria, eu era oficialmente nomeada como sua substituta (veja e-mail a seguir encaminhado pelo gerente geral a toda equipe do projeto, inclusive empresa contratada, comunicando suas férias):

Data: 10/07/2009

Do gerente geral do projeto para toda a equipe do projeto (incluindo a contratada e patrocinadores):

Senhores, boa tarde.

No período de **13/07** a **31/07** estarei de férias, ficando a gestão e gerência de projeto ao cargo da Tindyua Nogueira.

Nos atendimentos e suportes diários, solicito que sempre sejam enviados e-mails ao grupo a seguir listado para posicionamento, orientações, encaminhamento e / ou resoluções das ocorrências relatadas:

LISTA DO GRUPO (CONFIDENCIAL)

Embora esteja de férias, solicito que **TODAS AS OCORRÊNCIAS** sejam comunicadas a **TODOS DO GRUPO** acima.

Grato pela colaboração de todos.

Ao substituir o gerente geral eu procurava dar continuidade ao projeto e, para tal, mantinha contato telefônico e por e-mail com a empresa contratada e demais colegas da que compunham a equipe do projeto. Entretanto, percebia que não era tratada com o mesmo prestígio do gerente geral, diria até que com certo desprezo. A fim de ilustrar o exposto, os e-mails a seguir foram trocados entre mim e a empresa contratada enquanto eu substituí a gerente geral em suas férias:

Data: 22/07/09

De: mim (como gerente geral substituta)

Para: empresa contratada e demais membros da equipe do projeto (incluindo patrocinadores)

FULANO (funcionário da empresa contratada)

Peço, por gentileza, verificar o problema relatado no **item 1** abaixo que está inviabilizando a utilização do processo **INSPEÇÃO** no OnBase. Os programadores de inspeção estão aguardando uma posição para que possam prosseguir com as solicitações e programações de inspeção.

Grata,

Resposta em: 22/07/09

Tindyua,

Verifiquei o seu relato do item 1 e ele realmente ocorre. Porém essa a configuração está desde antes da época da homologação, e no momento não posso alterar pois tenho uma lista de pendências para entregar ao BELTRANO (Gerente geral do projeto). **Sugiro você**

relatar esse problema ao BELTRANO (Gerente geral do projeto) assim que ele retornar das férias.

Para que o processo não fique parado, sigas os seguintes passos:

1. Peça ao **Programador** para remover o usuário que está na lista de **Solicitantes** do Formulário de **Solicitação de Inspeção**, e depois digitar no campo **Observações** a seguinte informação: "**Solicitado por:** " e o nome do Solicitante.

Data: 22/07/09

De: mim (como gerente geral substituta)

Para: empresa contratada e demais membros da equipe do projeto (incluindo patrocinadores)

Prezado FULANO (funcionário da empresa contratada)

Bom dia,

Os atos não taxados (isentos de TLC) estão sendo despachados diretamente ao chefe de divisão, ou seja, não passam pela DICOM. Ocorre que ao chegar na fila do analista este é informado da obrigatoriedade de preencher os DADOS DO PAGAMENTO, e o analista não consegue alterar estes dados para ISENTO.

Veja, por gentileza, o que pode ser feito para resolver este problema.

Abraço.

XXXXXXXXXXXX

Resposta em: 22/07/09

Tindyua, bom dia.

Durante a homologação não foi levantada a necessidade da criação regras de TLC na fila da Secretária ou Chefe de Divisão.

Sugiro que você envie um e-mail ao BELTRANO (Gerente geral do projeto) relatando essa necessidade para que ele possa avaliar ao retornar das férias.

Enquanto isso, instrua aos usuários para verificarem os ATOS antes de enviarem os SCRA's à fila de analista.

Os SCRA's que estão com os analistas podem voltar ao Chefe de Divisão, este por sua vez podem enviar à DICOM.

Data: 22/07/09
De: mim (como gerente geral substituta)
Para: empresa contratada e demais membros da equipe do projeto (incluindo patrocinadores)
<p>FULANO (funcionário da empresa contratada)</p> <p>Podemos até aguardar o retorno do BELTRANO (Gerente geral do projeto) mas acredito que uma solução rápida e viável pode ser a secretaria, o chefe e analistas (ou apenas 1 destes grupos) poderem alterar os dados do pagamento para isento. A própria DICOM se manifestou solicitando que não os enviássemos formulários isentos de TLC.</p> <p>Entendo que vocês estejam muito ocupados com a relação de pendências encaminhada. Entretanto, ao entrar de férias, o BELTRANO (Gerente geral do projeto) me pediu para entrar em contato com você caso surgisse algum problema sério e que inviabilizasse a utilização do GED/WF.</p> <p>Portanto, venho solicitar providências com relação ao problema relatado visto que está INVIABILIZANDO O USO DO PROCESSO INSPEÇÃO por parte desta CGMI.</p> <p>Grata,</p> <p>Tindyua</p>
Resposta em: 22/07/2009
<p>Tin vamos esperar.</p> <p>Pois na atual fase, precisamos concluir o que está definido e avaliar bem estas modificações, pois corremos o risco de não concluir nem o definido nem a revisão. Concluiremos o que está definido e o que já havia vindo sendo utilizado e foi homologado.</p> <p>Precisando de modificações, podemos ver como executá-las.</p> <p>Aguardemos o retorno do BELTRANO (Gerente geral do projeto) para avaliarmos esta solicitação.</p> <p>Atenciosamente.</p> <p>CICLANO, chefe do FULANO (funcionário da empresa contratada)</p>

EU X Requerentes da CGMI:

Antes de entrar em Produção, a CNEN divulgou o lançamento do projeto aos seus requerentes por meio de mala direta e publicação em sua *Home Page*. Assim que a notícia foi publicada e disseminada, a CGMI começou a receber uma enxurrada de ligações e e-mails de seus requerentes perguntando sobre os novos procedimentos com o GED/WF. Percebeu-se, a partir daí, que dada a

complexidade e a falta de conhecimento sobre a ferramenta, seria necessário alocar uma pessoa que soubesse o suficiente para esclarecer as dúvidas dos requerentes. Adivinhem quem fora escolhido para desempenhar esta função? Nem preciso responder: eu mesma. Todas as ligações de requerentes relativas aos formulários eletrônicos, procedimentos, anexos, e outros sobre a ferramenta eram repassadas a mim. Também fiquei responsável pelo gerenciamento de 4 e-mails institucionais que eram utilizados pelos requerentes para sanarem suas dúvidas. A grande maioria dos requerentes me tratava com educação e cordialidade. Alguns demonstravam muito boa vontade e se dispuseram a nos ajudar realizando testes no portal. Entretanto, conforme poderá visto a seguir, nem sempre eu era recebida com respeito e educação – também tinha que lidar com o mau humor, impaciência e falta de educação de alguns.

Data: 04/08/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
<p>Cara Tindyua,</p> <p>Então como na maneira convencional de pedir renovação, teremos que enviar todos os anexos, inclusive taxa pago de TLC, cópia de contrato social, cópia de declaração de que se é funcionário da Halliburton (para supervisores e titulares) e todos os certificados de calibração dos medidores de radiação, mesmo já se tendo digitado todas estas informações no formulário online?</p> <p>Sds,</p> <p>Oswaldo</p>
Resposta em: 04/08/2009
<p>Prezado Sr. Oswaldo,</p> <p>É necessário o envio de todos os anexos relativos aos Atos solicitados até que em futuro próximo tenhamos implementado o reconhecimento da assinatura digital e um sistema de UPLOAD de arquivos, onde os anexos poderão ser importados eletronicamente ao SCRA.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Tindyua Nogueira</p>

Data: 11/08/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
<p>Boa tarde, prezada Tindyua Nogueira!</p> <p>Eu fiz o preenchimento do SCRA da instalação da qual eu sou supervisor de radioproteção e minha pergunta é: posso utilizar qualquer computador para atualizar as informações, por exemplo, usar o computador de minha casa nas férias, pois mudaria o IP?</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Lucas</p>
Resposta em: 11/08/2009
<p>Prezado Sr. Lucas Gonçalves,</p> <p>Boa noite.</p> <p>O Sr. poderá utilizar qualquer computador para preencher um formulário eletrônico e acompanhar o seu andamento aqui na CGMI. Procure, entretanto, utilizar o navegador Internet Explorer e, caso utilize a versão 8, favor configurá-lo para Modo de Compatibilidade.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Tindyua Nogueira</p>

Data: 02/07/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
<p>Prezada Tindyua,</p> <p>boa tarde!</p> <p>Estou tentando fazer a pré-inscrição para Certificação de Supervisor de Radioproteção e no final do processo aparece a seguinte mensagem:</p> <p>Requerimento para Certificação da Qualificação de Supervisor de</p>

Radioproteção - 2009.

Microsoft OLE DB Provider for SQL Server error '80040e2f'

INSERT statement conflicted with TABLE FOREIGN KEY constraint 'FK_Instrad_Pre_Rcq_Instrad_Crono'. The conflict occurred in database 'PWCNEN', table 'Instrad_Crono'.

/seguranca/certificacao/grava-rcq.asp, line 252

O site está com algum problema?

Grata,

Evelise

Resposta em: 02/07/2009

Prezada Evelise,

Estou encaminhando o problema relatado ao nosso departamento de suporte em TI. Aguarde retorno.

Atenciosamente,

Tindyua de Moraes Nogueira
Analista em C&T
CGMI/CNEN

Data: 10/07/2009

De: requerente da CGMI

Para: Tindyua (FALE CONOSCO)

Srta Tindyua favor verificar as tela que digitei hoje pela manha no Firefox, na última consta o erro.

Data: 10/07/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
<p>Cara Tindyua,</p> <p>Ficamos muito agradecidos pela sua ajuda e gostaríamos de dar os parabéns pelo excelente trabalho nos formulários eletrônicos.</p> <p>Sds,</p>

Data: 10/07/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
<p>Cara Tindyua,</p> <p>Mais uma vez, não sei como agradecer. É fato, que sem o suporte desse órgão, através de seus servidores, responsavelmente comprometidos com o contribuinte, não teríamos êxito no andamento dos processos.</p> <p>Seguimos as instruções, e já enviamos nosso requerimento (S.L.I.).</p> <p>Muito obrigado !!!</p>

EU X Demais colegas da SEDE/CNEN:

Ter atuado como gerente do projeto GED/WF fez com que eu tivesse mais contato com novas pessoas e acesso a outras divisões e áreas da CNEN, pois existe inclusive a intenção de propagar a ferramenta em toda a SEDE da CNEN. Assim que o GED/WF entrou em produção todos os servidores da SEDE se empolgaram e interessaram em saber mais sobre a ferramenta e, por saberem que era umas das gerentes do projeto, me solicitavam para conversar sobre a ferramenta. Em outras palavras, o GED/W me deu uma maior visibilidade e me tornou conhecida em outras áreas e divisões da sede. Ao final do projeto, fui convidada a trabalhar em outra Coordenação e aceitei não somente pelo desgaste emocional que vivi na CGMI, mas também porque tinha interesse em trabalhar na área para a qual fora convidada: desenvolvimento de pessoas; capacitação.

4.2.2.9.**O discurso do pesquisador com relação à comunicação no contexto de mudança**

Se considerarmos o intervalo de tempo decorrido entre as fases do projeto descritas anteriormente percebemos que ocorreram atrasos em algumas etapas do projeto, a homologação da solução, por exemplo, durou cerca de 11 meses principalmente devido à problemas com a configuração da solução e compatibilidade com a base dados existente. Houve lacunas no projeto e períodos de sombra onde pouco ou quase nada foi comunicado aos servidores finais da solução em desenvolvimento. Esses 11 meses foram marcados por um “silêncio” generalizado, ou seja, ele se deu em todas as direções: a equipe do projeto x empresa contratada x alta cúpula x base da CGMI. Ou seja, o silêncio foi vertical (da organização para a base) e horizontal (entre os indivíduos da base).

Com relação ao silêncio vertical, constatou-se que este fora intencional e adotado como estratégia pela cúpula, minimizar os boatos e possíveis resistências ao projeto, visto que o projeto estava “parado” aguardando a solução de alguns problemas e ajustes na ferramenta. Segundo a cúpula, era melhor que as pessoas não tivessem acesso a essas informações.

Após esse período de “silêncio” generalizado a grande maioria dos servidores não acreditava mais na possibilidade de sucesso da ferramenta e especulavam sobre o que deu e poderá dar errado com relação ao projeto. Apenas como caráter ilustrativo, cogitou-se nos corredores sobre uma possível fuga (abandono) do projeto por parte da empresa contratada, que, segundo a “rádio corredor” vinha reclamando estar tendo prejuízo financeiro devido ao atraso não previsto no projeto:

“Com o tempo eu acredito que as pessoas vão começar a defender a idéia, a menos que ocorra alguma catástrofe com o projeto, como por exemplo, a empresa que ganhou a licitação sumir...ouvi falar que eles querem dar um golpe e cair fora..abandonar o projeto...parece que a quantia que eles pediram foi pouca.”

“Eu sou cética, mas quero que as coisas aconteçam e dêem certo..eu não gosto de colocar a minha energia em coisas que naufragam e nem deixar morrer projetos que eu começo.”

Alguns alegavam uma preocupação com os requerentes que também aguardavam com ansiedade pelo GED/WF, que fora divulgado publicamente em diversos eventos no qual a CNEN participou desde o início do projeto:

“Uma coisa que **me preocupa** muito são os **requerentes** – o portal. **Se o usuário (requerente) não for bem orientado sobre as modificações ficará complicado. Os formulários, até onde eu pude participar, deveriam ter sido mais bem discutidos.** A interface com o usuário (requerente) eu não consegui visualizar até agora.”

4.3.

A identidade organizacional e as identidades sociais percebidas

Partindo do conceito Identidade organizacional definido por Pratt e Foreman (2000, apud Silva e Pentead, 2004) - conjunto de características que os membros da organização percebem como fundamentais (centrais), as quais caracterizam a empresa de modo único (distintivas) ao longo do tempo (duradouras) pôde-se observar que os servidores da CNEN compartilham de certos valores a partir dos quais constroem suas crenças e opiniões a cerca da organização, como por exemplo:

- Visão de morosidade e ineficiência dos órgãos públicos;
“Penso ser uma boa iniciativa, mas tenho algumas **dúvidas** quanto a execução e aplicação em especial **no âmbito do Serviço Público Federal.**”
- Crença de que os funcionários públicos antigos são pessimistas por natureza e não gostam de trabalhar, se comparados aos novos;
“Eu acho que os funcionários públicos **antigos** são muito **pessimistas** em relação a tudo mas em relação ao funcionalismo público como um todo, não só aqui ou em relação ao GED. Os **novos** estão **animados** com tudo.”
- Visão de que se desperdiça dinheiro público em projetos que tendem a ser descontinuados;
- Visão de que as iniciativas de mudança propostas pela organização mascaram sua real intenção que a de promover as lideranças;
- Visão de que os esforços não são recompensados pela organização. (Justiça procedural).

Considerando agora a questão das identidades sociais, conforme definido por Tajfel (1972, apud Hogg, 2004), a identidade social é definida como o conhecimento por parte do indivíduo de que este pertence a certos grupos sociais e, portanto, compartilha de alguns valores e sentimentos com os membros destes grupos. Ao longo deste trabalho foi possível identificar, por meio da observação do pesquisador e discurso dos funcionários, e categorizar algumas identidades grupais e coletivas que foram classificadas e definidas levando-se em consideração os parâmetros que diferenciam um grupo do outro, bem como apresentando alguns conflitos entre esses diferentes grupos percebidos, apresentados a seguir.

Principais grupos e identidades coletivas identificados a partir da observação do pesquisador e discurso dos indivíduos:

CRITÉRIO dos grupos: TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

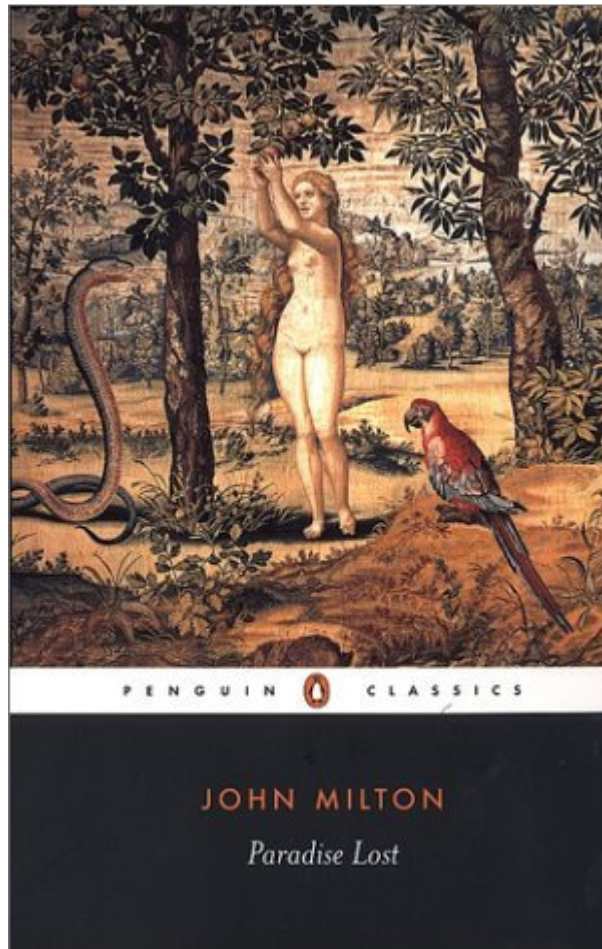
Nomeclatura	Tempo de casa	Definição/características
ANTIGOS ou 1ª geração	> 15 anos	Funcionários com mais de 15 anos de casa e que não ingressaram na empresa por concurso público;
SEMI-NOVOS ou 2ª geração	< 15 anos	Funcionários que ingressaram nos primeiros concursos públicos realizados pela empresa
NOVOS Ou 3ª geração	< 6 anos	Funcionários que entraram nos últimos concursos públicos realizados pela empresa

Antigos: Funcionários com mais de 15 anos de casa e que não ingressaram na empresa por concurso público; até pouco tempo, eles não tinham certeza sobre a garantia de sua estabilidade, que foi posta em xeque após a constituição de 1988, que determinou que o ingresso no serviço público a partir de então somente se dará por meio da realização de concurso público; possuem até os dias de hoje alguns benefícios que lhes são assegurados por lei e que nenhum dos outros grupos possuem, tais como: licença-prêmio; sobreposição de gratificação, dentre outros. Estes ganham em média 3 vezes mais que os novos, e 2 vezes mais que os semi-novos devido ao acúmulo de anuênios, quinquênios e outros “ênios” adquiridos por meio de ações judiciais impetradas no passado. São predominantes na ocupação de cargos de confiança e/ou comissionados (chefes, coordenadores, assessores). Predomina em seu discurso a nostalgia, o “paraíso perdido” (Figura 27: Paradise Lost/Milton):

“Eu sou do tempo em que fazíamos contas difíceis em papel de pão (risos escandalosos)..hoje tenho preguiça até de fazer conta de somar “ 2+2”...enferrujei, sabe? (mais risos escandalosos) Se já dependo muito do meu computador, acho que com o GED vou ter que pedi-lo em casamento, pois não sei se conseguirei viver sem ele(o computador)...(mais risos).”(ANTIGO)

“Eu mal sei desligar o meu computador... às vezes tenho que puxá-lo da tomada... vai ser complicado ficar dependendo do computador pra tudo. Sou da era do papel. Vocês vão treinar a gente? Por que o SIR (banco de dados implantado há aproximadamente 10 anos) foi empurrado “goela abaixo”. (ANTIGO)

Figura 27: Paradise Lost/Milton.



Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Paradise_Lost

No discurso deste grupo evidencia-se também a idéia de que são muito ocupados, que trabalham muito e que por isso não puderam contribuir/participar mais do projeto:

“...nós temos diversas atribuições aqui que não são somente nos dedicarmos a um projeto né...com a utilização de uma ferramenta né. Então eu acredito que funciona tirar todo mundo daqui e colocar todo mundo por 1 semana em Teresópolis num local com computador e testar a ferramenta. Aí vc vai poder cobrar dedicação das pessoas...porque aqui as vezes o telefone toca, tenho que ir pra coordenação despachar, vai ao shopping para almoçar...tem as inspeções tb....enfim eu acho que as pessoas têm que ir para outro local...não pode ser aqui. Se estiver aqui com certeza vamos ficar presos a outras rotinas. É preciso treinar as pessoas em outro local....a noite as pessoas vão jantar e ficam descontraídas... vc tem que ter imersão: 1 semana fora e as pessoas se dedicando integralmente a isso...bota um laptop..um servidorzinho...são coisas que a gente consegue e tal....então vamos pescar...vamos discutir...simula uma situação real ..a dispersão aqui dentro é muito grande...”

“Eu participei quando me chamaram...todo mundo aqui é envolvido em tanta coisa. Acho que a chefia estava envolvida até onde podia estar porque faz tanta coisa ao mesmo tempo. Pelo menos pelo que vejo a chefia imediata participou e estava interessada e acho que todos participaram dentro do possível.”

Este grupo tende a atribuir ao o projeto uma importância secundária se comparado às suas atividades de rotina. Enxergam o GED/WF como uma ferramenta à execução de suas tarefas:

“Pelo que tomei conhecimento e dependendo do êxito do projeto, para o auditor-fiscal o GED/WF poderá contribuir com uma parcela restrita no que se refere à praticidade de acesso e tramitação da documentação. Com relação à CGMI, como um todo, a eficiência e eficácia do processo regulador não dependem somente de uma ferramenta dedicada ao Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho. Haverá sim uma contribuição, porém igualmente restrita a uma parcela dos recursos necessários à boa gestão do processo.”

Apesar do predomínio de pessimismo ou ceticismo, os indivíduos deste grupo participaram quando convidados. Alguns inclusive reclamaram por não terem sido convidados:

“Acho que ninguém tá indo contra...tá todo mundo parado vendo no que vai dar; mas por outro lado ninguém quer colocar a cara na frente e ser o primeiro. É isso...a verdade é essa”

“Eu Gostaria de ter participado pelos seguintes motivos: por ser funcionária antiga na CNEN e já ter vivenciado situações semelhantes; por ter atuado (com treinamento) na área de análise de sistema, com desenvolvimento e implantação de diversos sistemas...”

Semi-novos: Funcionários que ingressaram nos primeiros concursos públicos realizados pela empresa. Este grupo alega ter sofrido muita repressão por parte dos antigos devido principalmente aos seguintes fatores:

- Possuíam estabilidade na medida em que entraram na organização por concurso público, ao passo que nem todos os antigos possuíam estabilidade devido a mudanças na constituição de 1988;
- Alegam que foram acusados de terem “ocupado as vagas que eram para os bolsistas”: funcionários sem vínculo empregatício e que não puderam ingressar automaticamente na empresa devido a constituição de 1988.

Antes dessa lei, a forma mais comum de ingresso no serviço público era por meio da concessão de bolsas. Portanto, muitos desses bolsistas mantinham uma espécie de contrato psicológico onde criaram a expectativa de serem admitidos pela empresa. No meio do caminho, foram surpreendidos pela lei... Entretanto, muitos não perderam a esperança e iniciaram seus estudos para passarem nos concursos da empresa. A verdade é poucos bolsistas ingressaram no quadro funcional após essa lei, desencadeando para estes um sentimento de frustração e revolta – muitos entraram com ações judiciais. Os antigos, por sua vez, apesar de terem ingressado antes da referida lei, conforme dito anteriormente, também não tinham certeza sobre sua estabilidade, pois passaram por um período de transição. Os antigos mantinham forte elo e identificação com os bolsistas, não só pelo fato de terem sido bolsistas, mas também pelo tempo em que estes trabalhavam juntos e, em muitos casos, estudaram juntos também.

Por já estarem na empresa há alguns anos, os membros deste grupo parecem se identificar mais com os “novos” e em seu discurso predominam o ceticismo, dúvida e otimismo.

“Bom com relação a alguns colegas que inclusive deveriam estar diretamente envolvidos com o projeto eu vejo um pouco de **descaso e falta de interesse...** vejo um pouco de **má vontade em contribuir.**”

“Otimista. Todo o serviço público federal caminha a passos largos nesta direção. A única nota de frustração (não é pessimismo!) foi não ter sido convocada para participar do mapeamento e/ou das reuniões de aceite referentes ao processo de licenciamento, no qual sinto que muito teria a contribuir.”

“Neste momento eu **não conseguiria me posicionar claramente** com relação a este ponto, ou seja, eu tenho quase certeza de que a coisa vai caminhar bem.”

“Eu sou **cética**, mas quero que as coisas aconteçam e dêem certo..eu não gosto de colocar a minha energia em coisas que naufragam e nem deixar morrer projetos que eu começo.”

“Otimista eu não diria que eu seja não. Mas pessimista seria colocar pra baixo um projeto que ta andando, e eu não quero fazer isso. Então eu fico assim meio **cético** em relação ao efeito que vai dar... assim as coisas estão funcionando e poderiam ser melhores (poderiam) mas em relação aos pontos positivos e negativos que nós já conversamos antes, eu quero ver esse efeito. Eu espero que dê certo...gastou-se uma grana para isso aí e dá errado...é triste.”

Novos: Funcionários que entraram nos últimos concursos públicos realizados pela empresa. Verifica-se em seu discurso a predominância da nostalgia, com a valorização deste grupo em detrimentos aos mais antigos na empresa, bem como a predominância de otimismo em relação ao projeto em contradição aos demais grupos:

“Eu acho que os funcionários públicos **antigos** são muito **pessimistas** em relação a tudo e principalmente em relação ao funcionalismo público como um todo, não só aqui ou em relação ao GED. Os **novos** estão **animados** com tudo.”

“Considero-me **otimista** porque acredito que assim como grandes empresas, maiores até que a CNEN e multinacionais, implantaram um GED e obtiveram sucesso, então nós podemos também fazer a escolha inteligente e aceitar o desafio de mudar, implantando o GED e mudando no mesmo sentido da modernização e praticidade, sempre para *melhor*.”

“**Não acredito que terá impacto negativo**, mas vai incomodar a quem só está no serviço público para usar internet, ar condicionado e roubar o governo, já que recebe sem trabalhar.”

“**Percebo nos colegas um certo pessimismo**...porque é uma ferramenta nova e como nós estamos inseridos num grupo de trabalhadores em que a faixa etária da maioria já é uma faixa etária mais avançada então eles (os mais velhos) têm uma resistência natural ao aprendizado e principalmente de uma nova ferramenta computacional.”

“Pra quem é **novo** na CGMI e que está acostumado com internet e computação não vai ser difícil. Pro pessoal mais **antigo** que não está acostumado acho que não vai ser fácil. Eu acho que antes do GED deveria ser dado um curso de noções básicas para os funcionários daqui porque acho que o GED é um pouco avançado pra muita gente aqui que não sabe nem ligar o computador. Então eu acho que pra alguns colegas *mais antigos eles tinham que ter essa noção antes de começarem a mexer com o GED. A situação do pessoal antigo é bem crítica*”

A maioria dos indivíduos pertencentes a este grupo relata que gostaria de ter participado ou participado mais, manifestando sentimentos de frustração e/ou exclusão:

“As críticas são que eu poderia ter participado mais, eu poderia ter feito cursos e isso iria funcionar como um adiantamento no meu treinamento, entendeu?”

“Não. Nada. Em momento nenhum eu fui solicitado. [mas você não chegou a participar, ao que eu me lembre sim...] Ah.. sim participei de uma simulação da operação... só.. mas já com o produto final... não fui consultado com relação a procedimentos de trabalho – eu por ser novato acho que deveria ter sido ouvido... mas não fui pleiteado para nenhum treinamento... não fui convidado a participar de nenhuma etapa do processo... só apenas *como um avaliador do sistema*”.

“Eu participei um pouco naquela parte de modelagem dos processos, na homologação participei pouco... fiz alguns testes da ferramenta. Gostaria de ter participado mais da segunda parte.”

“Bem... eu até fui convidada no início para participar bastante mas devido à quantidade de trabalho isto me impossibilitou que eu atuasse com mais frequência...é eu acredito que o fluxo de trabalho não fosse tão grande eu teria participado mais.”

“Irisória. Minha participação não foi significativa na implantação do GED/WF.”

CRITÉRIO dos grupos: ÁREA DE ATUAÇÃO

NOMECLATURA	ÁREA	Definição
ANALISTAS (área técnica)	FIM	Servidores pertencentes à área técnica da CGMI, ou seja: que analisam Atos relativos ao licenciamento de instalações radiativas, realizam inspeções, etc.
ADMINISTRATIVOS	MEIO	Servidores pertencentes a áreas administrativas, tais como certificação de pessoas físicas, arquivo, secretárias, etc.

Conflito identificado: o grupo ADMINISTRATIVOS se sente à margem e preterido pela coordenação da CGMI com relação ao grupo ANALISTAS (área técnica); dentre suas principais alegações destacam-se:

- Não recebem adicional de raios-X (aproximadamente 10% do vencimento);
- Não possuem direito a férias semestrais que estão associadas ao recebimento do adicional de raios-x;
- Não se sentem ouvidos pela coordenação da CGMI com relação a diversas reivindicações e sugestões de melhoria para sua área;
- Se sentem como meros prestadores de serviço ao grupo ANALISTAS e alegam serem tratados de forma diferenciada por este;

CRITÉRIO dos grupos: ESCOLARIDADE

Nomeclatura	Definição
PHDs	Servidores com Pós-doutorado.
DOCTORES	Servidores com título de doutorado.
MESTRES	Servidores com título de mestrado.
GRADUADOS	Servidores graduados.
TÉCNICOS/AUXILIARES	Servidores que possuem apenas o ensino médio.

Conflito identificado: A escolaridade é uma forte ferramenta de poder, *status* e conflitos dentro da CGMI e CNEN. Para se ter uma idéia, um chefe que possui apenas o nível médio tem menos *status* que um servidor que possui graduação ou superior. Os servidores de nível médio alegam não terem o mesmo tratamento que os demais colegas que possuem nível superior. A qualificação do servidor, por exemplo, implica na concessão de adicionais para titulação (especialização, mestrado e doutorado); Entretanto, apenas os que possuem no mínimo a graduação possuem direito a horários especiais para estudar.

A relação entre escolaridade e poder é tão forte na CNEN que é um critério utilizado em decisões do tipo: quem receberá um computador novo? Quem ficará na melhor sala?

CRITÉRIO dos grupos: DEPARTAMENTO/DIVISÃO

Nomeclatura	Definição
MEDICINA	Servidores lotados na divisão de Indústria
INDÚSTRIA	Servidores lotados na divisão de Medicina
ARQUIVO	Servidores lotados na divisão de Arquivo

Conflito(s) identificado(s): existe certa competitividade entre as duas divisões da CGMI: Indústria e Medicina. É recorrente o discurso “nós trabalhamos mais do que eles” em ambas as divisões. A disputa vai de por quem trabalha mais até de qual chefe a coordenadora da CGMI gosta mais. O Arquivo, por sua vez, se sente marginalizado em relação aos outros dois grupos e com poucas possibilidades de crescimento organizacional. Se vêm e são vistos pela maioria como meros pegadores e guardadores de papel/processos.

CRITÉRIO dos grupos: ORIGEM/"RAÇA"

Nomeclatura	Definição
PUROS /ORIGINAIS/SANGUE AZUL	Servidores da CGMI antes de janeiro de 2008.
VINDOS DO IRD	Servidores vindos do IRD a partir de janeiro de 2008
VINDOS DE OUTROS DEPARTAMENTOS	Servidores vindos de outros departamentos da CNEN

Conflito(s) identificado(s): Com os boatos de criação da Agência Nuclear Brasileira, diversos servidores pertencentes a outros órgãos, institutos e departamentos da CNEN começaram a migrar para a CGMI, que passou a comportar uma verdadeira miscigenação de servidores, (excluindo-se, conforme esclarecido na metodologia e escopo deste trabalho os trabalhadores terceirizados, bolsistas e estagiários). Com a vinda dos novos colegas, sejam os vindos do IRD ou os vindos de outros departamentos, houve um certo choque com os "puros", choque este que pode ser resumido com insegurança e medo face à ameaça da perda de poder e *status quo*.

5 Análise dos resultados

5.1. Análise comparativa entre os dois momentos (contextos) da situação de mudança

Esta seção se propõem a apresentar um resumo dos principais eventos, sentimentos e percepções dos indivíduos acerca nos dois momentos de coleta de dados qualitativos a fim de propiciar um melhor entendimento comparativo. A figura 28 apresenta um panorama geral dos dois contextos.

Figura 28: Panorama Geral – Caracterização dos contextos de mudança.

CONTEXTO 1	CONTEXTO 2
<ul style="list-style-type: none">• Incerteza sobre reeleição de Lula levou a alta gerência da CGMI a um estado de insegurança com relação à possibilidade de perda do <i>status quo</i>;• Choque de culturas com a chegada de novos servidores (concursados + provenientes de outros departamentos/unidades da CNEN);• Arrochos salariais e greves (desmotivação; desânimo; apatia);• Poucos servidores envolvidos no projeto, por conta da própria metodologia;	<ul style="list-style-type: none">• Mais de 1 ano decorrido após a primeira coleta de dados qualitativos;• 40% da base envolvida no projeto;• Boatos sobre criação da Agência Nuclear Brasileira;• Migração em massa de servidores para a CGMI;• Conflitos culturais;• Ameaça <i>status quo</i>;• Clima de euforia e animosidade: reajustes salariais

Verifica-se que, transcorridos mais de um ano entre uma coleta de dados e outra, os cenários nos dois momentos parecem bem distintos e peculiares. Vê-se, por exemplo, que saiu-se de um clima de greve e desânimo para o seu oposto: euforia e animosidade após os reajustes salariais. A questão mais relevante que se impõe aqui é: de que forma os dados coletados na pesquisa foram afetados pelos respectivos e divergentes “climas”, se é que foram afetados?

A figura 29, por sua vez, apresenta as percepções e discursos dos funcionários com relação ao contexto, às suas identidades, aos outros e à comunicação nos dois momentos de coleta de dados qualitativos:

Figura 29: Percepções e discursos dos funcionários nos dois momentos de coleta.

	MOMENTO 1	MOMENTO 2
O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento sobre os objetivos e características da mudança; • Sentimentos predominantes: pessimismo, desconfiança e medo (a mudança como “bicho-papão”); • Descrença no sucesso e na continuidade do projeto devido a experiências vividas no passado; • A mudança vista como um “modismo” para a promoção gerencial; • A CNEN não está preparada para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento sobre os objetivos e características da mudança; • Sentimentos predominantes: Ceticismo, desconfiança, ironia • Descrença no sucesso e na continuidade do projeto devido a experiências vividas no passado e a atrasos e problemas com o projeto; • A mudança vista como um “modismo” para a promoção gerencial; • A CNEN não está preparada para a mudança;
EU/NÓS E O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança imposta pela organização; • Indivíduos como coadjuvantes, “fantoques” e “ventríloquos” no processo de mudança; • Sentimentos de exclusão e controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança imposta pela organização; • Indivíduos como coadjuvantes, no processo de mudança; • Sentimentos de exclusão e controle
EU/NÓS E OS	Alta Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimentos predominantes:

OUTROS		<p>autoritarismo, imposição, controle;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta gerência vista como a maior beneficiada com o projeto 	<p>autoritarismo, imposição, controle;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta gerência vista como a maior beneficiada com o projeto; • GED/WF como ferramenta de justiça no trabalho
	Demais colegas	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria se diz pessimista, e também vê os demais colegas como pessimistas; 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria se diz cética e vê os outros como pessimistas;
	Equipe do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Retrabalho; • Desafio em lidar com as resistências e cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento à dedicação; • Amadorismo: “consultoria tupiniquim” • Descrença na competência da equipe • Imposição
A COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Falha, escassa; (kick off); • Rádio corredor despontando • “Canto da sereia”; • “Palavras-chavões” • Alienação 		<ul style="list-style-type: none"> • Falha, escassa e ineficiente; GED/WF=caixinha preta • Rádio corredor a pleno vapor

Observando a figura 29 fica fácil perceber que os discursos dos funcionários nos dois momentos com relação ao **contexto** da mudança parecem inalterados, ou seja, mesmo transcorridos mais de 1 ano desde a primeira coleta, e ainda contando com uma participação mais representativa de funcionários, verifica-se que ainda é predominante o discurso do desconhecimento sobre os objetivos do projeto; os sentimentos de desconfiança e descrença no sucesso e continuidade do projeto,

muito embora, no primeiro momento este sentimento estivesse atrelado somente a experiências vividas no passado, enquanto que no segundo momento, este sentimento também ganhou reforço com os problemas e dificuldades do próprio projeto. Vê-se aqui uma característica da identidade organizacional, na medida em que parece fazer parte da cultura da empresa este tipo de comportamento da descontinuidade.

A mudança, por sua vez, continua sendo vista como um modismo que serve como trampolim para a promoção gerencial; permanece a visão de que a CNEN não está preparada para a mudança e a de que esta é imposta pela organização.

Com relação às suas **identidades** nos contextos de mudança, percebe-se que os sentimentos de exclusão e controle vivenciados pelos funcionários mantêm-se constantes ao longo do tempo, e que estes continuam se vendo como meros coadjuvantes no processo de mudança.

Prosseguindo com a análise da figura 29, e considerando agora os discursos dos funcionários com relação aos **outros**, podemos destacar os seguintes pontos:

- Com relação à alta gerência verifica-se que, no segundo momento, esta deixou de ser vista como a única ou maior beneficiária do GED/WF na medida em que o GED/WF passou a ser visto como instrumento para se fazer justiça para os que trabalham em detrimento dos que estão acomodados;
- Com relação aos demais colegas da CGMI percebe-se que houve uma inversão de percepções ao longo do tempo, ou seja, com relação a auto-percepção houve a mudança de pessimistas para céticos, enquanto a percepção sobre os demais colegas mudou de céticos para pessimistas;

A figura 30 ilustra a comparação dos percentuais de respondentes aos questionários e entrevistas, nos dois momentos, com relação à auto-percepção considerando os sentimentos de pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Figura 30: Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à auto-percepção considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Momento 1	Parâmetro	Momento 2
23%	O	25%
53%	P	23%
5%	C	35%
18%	N	17%

Onde vemos que:

Momento 1:

23 % = Otimistas (O)

53 % = Pessimistas (P)

5% = Céticos (C)

18% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

Momento 2:

25 % = Otimistas (O)

23 % = Pessimistas (P)

35% = Céticos (C)

17% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

A figura 31 ilustra a comparação dos percentuais de respondentes aos questionários e entrevistas, nos dois momentos, com relação à percepção sobre o outro considerando os sentimentos de pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Figura 31: Comparação entre os momentos 1 e 2, com relação à percepção sobre o outro considerando os seguintes parâmetros: pessimismo, otimismo, ceticismo e não-respondentes.

Momento 1	Parâmetro	Momento 2
15%	O	20%
40%	P	35%
20%	C	25%
25%	N	20%

Onde vemos que:

Momento 1:

15 % = Otimistas (O)

40 % = Pessimistas (P)

20% = Céticos (C)

25% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

Momento 2:

20 % = Otimistas (O)

35 % = Pessimistas (P)

25% = Céticos (C)

20% = Não responderam alegando pouco conhecimento sobre o assunto (N)

- Com relação à equipe do projeto, percebe-se que esta perdeu credibilidade ao longo do tempo na medida em que passou a ser vista como uma “consultoria tupiniquim”, atuando de forma amadora;

O discurso dos funcionários com relação à **comunicação**, por sua vez, continuou basicamente o mesmo ao longo do tempo, ou seja, alegaram que a comunicação continuava falha e ineficiente, e que atendia aos interesses da cúpula que se utilizava de “palavras-chavões” ou do “canto da sereia” para mobilizar a base em prol da mudança. A rádio corredor foi o principal canal de comunicação durante todo o processo de mudança.

Considerando-se agora o discurso do pesquisador, enquanto gerente do projeto e agente da mudança analisaremos agora a figura 32: Percepções e discurso dos pesquisador nos dois momentos de coleta.

Figura 32: Percepções e discurso do pesquisador nos dois momentos de coleta.

	MOMENTO 1	MOMENTO 2
O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusão x metodologia do projeto; • Gerência do projeto motivada e composta de novos servidores; • “Amadorismo”; • Greve e clima de apatia ; • Recusa da base em participar do projeto; • Foco de resistência no ARQUIVO; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na “mudança”; • Atraso no projeto; • Gerência do projeto preocupada e desmotivada; • Aumento salarial e clima de euforia; • Recusa da base em utilizar a ferramenta; • Resistência no ARQUIVO; • Resistência na chefia.
EU/NÓS E O CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> • Eu como “Bombril”; “faz-tudo”; “quebra-galho”; • Quebra contrato psicológico; • Baixa auto-estima; • Ansiedade e insegurança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Eu como gerente de projeto; • Alta auto-estima; • Multiplicidade de papéis e responsabilidades; • Crise de identidades; • Problemas pessoais; • Ansiedade, desmotivação ; insegurança, medo, estresse, desgaste

			físico e psicológico; <ul style="list-style-type: none"> • Mãe do GED/WF; • “Jegue/WF” = filho feio
EU/NÓS E OS OUTROS	Alta Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Confiança; • Cumplicidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria; • Confiança; • Cumplicidade; • Maior proximidade; • Poder /tomada de decisões
	Demais colegas CGMI	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-estima recuperada; • Falta de prestígio e respeito • Conflitos
	CGTI	<ul style="list-style-type: none"> • Não-aceitação; • Formalidade • Desconfiança; • “Guilhotina” • “Engolir” • Distanciamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança • Parceria • Cumplicidade • Informalidade • Proximidade
	Empresa contratada	<ul style="list-style-type: none"> • Entrosamento; • Cordialidade; • Clima amistoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos; • Clima de desconfiança; • Falta de prestígio e respeito
	Requerentes	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria • Cumplicidade
	Demais colegas da SEDE	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Maior visibilidade • Respeito e prestígio; • Nova oportunidade de trabalho

<p>A COMUNICAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPE DO PROJETO x CONTRATADA x ALTAGERÊNCIA: Exagero, excesso, eficiência; muito formal • COM A BASE: escassez e falha; • Entre a base: informal; rádio corredor, eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPE DO PROJETO x CONTRATA DA x ALTA GERÊNCIA: formal, eficiência • COM A BASE: escassez e falha • Entre a base: informal, rádio corredor, eficiente. • O silêncio que comunica
--	--	--

Com relação ao **contexto** no momento 1, o pesquisador aponta para a possibilidade de a própria metodologia de projeto utilizada pode ter contribuído para o sentimento de exclusão experimentado pela maioria dos funcionários, especialmente no início do projeto, na medida em que a inclusão de novos participantes foi feita de forma gradual e de acordo com as etapas e necessidades do projeto.

Com relação ao **contexto** no momento 2, o pesquisador chama a atenção para as mudanças ocorridas ao longo do projeto e que, certamente, impactaram de alguma forma no mesmo, mesmo que não se consiga mensurar em que ou quanto. Ou seja, não dá para prever, por exemplo, as conseqüências diretas e indiretas sobre o projeto quando ocorre a mudança do gerente ou de um dos patrocinadores, ou ainda, do principal analista de sistemas da empresa contratada que estava desenvolvendo a mudança.

Logo, conclui-se que o processo de mudança sofre influência do ambiente externo (funcionários da base/usuários finais, aumentos salariais, choques culturais, etc.), bem como do interno (recursos humanos e materiais alocados ao projeto, metodologia, atrasos, falhas, etc.).

Com relação à sua **identidade** no contexto, o pesquisador relata que ao longo do projeto adquiriu mais confiança e prestígio por parte não somente dos colegas da CGMI, quanto conquistou reconhecimento externo, de outras divisões e departamentos. Essa foi uma mudança radical ocorrida ao logo do projeto na medida em que passou-se de um quadro de baixo-estima e quebra do contrato psicológico a um quadro de auto-estima e valorização.

Muito embora o pesquisador tenha adquirido prestígio ao longo do tempo, adquiriu também mais responsabilidades e teve que lidar com adversidades e conflitos com os quais não parecia estar preparado, além de ter passado por sérios problemas pessoais.

O pesquisador (médio gerente) alega serviu como um canal para as reclamações, sugestões, e todos os outros tipos de manifestações e expressões não somente com relação à mudança em questão, mas também com relação à CGMI e à organização como um todo. Ao perceberem a proximidade do pesquisador com a alta gerência da CGMI, alguns chegaram a pedir que o mesmo levasse determinados recados e sugestões à alta gerência. Chegou-se até mesmo a confundir o instrumento de coleta de dados qualitativos utilizados pelo pesquisador (questionário e entrevistas) como sendo uma iniciativa da alta gerência da CGMI para saber a opinião e solicitar sugestões sobre a mudança:

“Nossa!!! Essa é uma iniciativa inovadora aqui na casa... Nunca vi isso acontecer por aqui antes.”

Com relação aos **outros**, o pesquisador manteve ao logo do tempo uma relação de parceria e confiança com a alta cúpula e adquiriu internamente (junto à CGTI e CGMI) certo “poder”, prestígio e autonomia na tomada de decisões mas, em contrapartida, enfraqueceu-se junto à empresa contratada que somente considerava e acatava as decisões o gerente geral, mesmo sabendo que o pesquisador o substituíria em sua ausência.

5.2.

Clima predominante e características do processo de mudança

De acordo com os critérios de classificação da mudança definidos no presente estudo, a mudança em estudo pode ser definida conforme ilustrado na figura 33:

Figura 33: Definição da mudança em estudo (GED/WF).

Quanto à intencionalidade	<u>Intencional</u> (ou <i>deliberada</i>) – na medida em que o processo foi conscientemente originado por uma decisão da organização.
Quanto ao controle sobre o processo	<u>Programada</u> (ou <i>planejada</i>) – na medida em que o processo seguiu uma seqüência de eventos planejados pela organização/equipe do projeto;
Quanto à freqüência de ocorrência	<u>Episódica</u> (ou <i>intermitente</i>) – na medida em que se tratou da implantação de um projeto e, portanto, foi marcada por um início, meio e fim.
Quanto ao tipo de impacto	<u>Normal</u> (<i>convergente, marginal</i> ou <i>contínua</i>) – na medida em que não rompeu com o a orientação organizacional, apenas a ajustou.
Quanto ao tipo de conteúdo afetado	<u>Técnica/econômica</u> – aquela na medida em que afetou mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização;

Com relação às percepções e significados atribuídos à mudança, vemos que para alguns ela é vista como algo importante, imprescindível e inevitável:

“O GED/WF e nenhuma proposta de sistema de informação é panacéia: além da coisa ter q ser feita bem, administrada e bem conduzida, ou seja, tem sempre pessoas por trás. Então o vai dar certo, vai ser bom, vai melhorar ou vai piorar depende muito da maneira como você vai estar...do grau de motivação que você consegue impor para as pessoas e também dos objetivos a serem atingidos com a utilização da ferramenta. Eu acho que é uma ferramenta interessante internamente e para os requerentes. Volto a dizer, vai ser bom se for bem conduzido, mas alguns entraves podem surgir.”

Para outros, entretanto, não passa de mais um modismo institucional mascarando o objetivo principal de promover a atual gestão:

“Pra mim esse GED não passa de obra de fachada..”

Durante outros processos de mudança implantados no passado, percebe-se que também não houve muita abertura para que os funcionários da base pudessem expor suas ansiedades e opinar acerca das estratégias de mudança, o que contribuiu para um sentimento de exclusão e clima de descrença e desconfiança na organização até os dias de hoje:

“O SIR está aí e foi desenvolvido juntamente com o pessoal de TI desde que houve o acidente de Goiânia e houve necessidade de um controle maior das fontes radioativas no país. **Mas as pessoas ficaram um pouco ressentidas sob muitos aspectos: não participação... quando o banco de dados ficou ninguém participou e não queriam utilizar. Depois de pronto foi do tipo: dá uma olhadinha aí e veja o que acha e como você se insere nesse novo contexto. Algumas pessoas têm facilidade para assimilarem coisas novas, mas outras não.**”

“Manter, pelo tempo necessário, suporte para o projeto; tratar, com muita atenção, a base de dados que dá subsídios ao nosso trabalho. Quando houve migração do SINRAD para o SIR, **isto já foi prometido e não cumprido, o que gera diversos problemas até hoje** e, infelizmente, contrariando o que o GED vai determinar, não acho que sejam os técnicos que devem alimentar a referida base.”

Outra questão que se coloca é com relação à temporalidade da mudança. De acordo com Clemmer (1995, apud LIMA, 2003), mesmo em mudanças planejadas, determinar com precisão o início e o fim do processo é tarefa praticamente impossível, já que esses momentos se dissolvem no fluir constante da vida organizacional. De fato, o que se verifica na prática é que a noção do início do processo de mudança ocorre em momentos e de formas diferentes para os indivíduos, e pode variar em função do nível hierárquico ao qual o indivíduo ou grupo pertence; da comunicação sobre o andamento do projeto; do grau de envolvimento dos indivíduos e grupos no processo de mudança; de quando estes indivíduos e grupos têm acesso à mudança ou a informações sobre a mesma.

A título de ilustração, vimos no presente estudo que, para muitos, a etapa “Operação Assistida” configurou o primeiro contato com a ferramenta e com informações sobre a mesma, ou seja, para alguns que já estavam envolvidos no projeto a mudança começou na modelagem, por exemplo; para outros, começou em outras etapas do projeto. Acredito também que até a conclusão deste estudo, ainda é possível encontrar alguns remanescente que ainda não tiveram contato algum ou pouquíssima informação sobre a mudança.

Conforme já dito anteriormente neste trabalho, os indivíduos e grupos, até por conta da própria metodologia adotada no projeto PMI (2004), participaram e/ou tiveram acesso ao projeto em momentos e intensidade distintos: num primeiro momento apenas a equipe do projeto, empresa contratada e alta gerência da CGMI tiveram acesso às informações e poder de decisão sobre o projeto. À medida em que o projeto avançava, novos servidores eram convidadas a participar.

Com relação ao aspecto comportamental, os sentimentos predominantes foram o ceticismo e o pessimismo, ou seja, a maioria parecia não acreditar muito no sucesso do projeto, fato que se agravou ainda mais com os atrasos no cronograma do projeto, dando margem a especulações oriundas da “rádio corredor”. O ceticismo da base com relação à mudança é visto pela cúpula da organização e equipe do projeto como traços de resistência à mudança. Entretanto, segundo Reichers et al (1997), ele pode ser um mecanismo de defesa que as pessoas utilizam para evitar o desapontamento quando se antecipam ou prevêm que determinada mudança está fadada ao fracasso. Os funcionários, ainda segundo Reichers et al, não decidem deliberadamente por se tornarem céticos, eles se transformam com a experiência e com a convivência com outras pessoas que compartilham visões semelhantes.

Alguns efeitos e conseqüências do ceticismo apontados por Reichers et al(1997) também foram evidenciados no presente estudo:

- O ceticismo leva as pessoas a não acreditarem que trabalhando mais e obtendo melhores resultados serão mais bem remunerados. (JUSTIÇA PROCEDURAL);
- O ceticismo diminui a chance dos indivíduos se engajarem em um esforço de mudança, mas não necessariamente criam resistência a ele.

De acordo com Schneider & Northcraft (1999), os empregados percebem os conflitos organizacionais e suas interações de forma diferente. Os membros organizacionais são categorizados de acordo com os grupos aos quais pertencem e com os quais se identificam. Ao longo deste trabalho foram identificados e diversos conflitos de posições não somente entre os diferentes grupos sociais, mas também em relação a estes com a organização (Vide seção 4.3). O duelo entre o “nós” e “eles”, sendo este último também representativo da organização, personificada como “eles”, gera um clima de tensão e desconfiança entre as partes.

Ao longo deste projeto evidenciou-se a consolidação de alguns contrapressupostos, sugeridos por Hernandez e Caldas (2001) com base em estudos recentes sobre o tema, a saber:

- ✓ A resistência demonstrada por um dos chefes de divisão da CGMI reforça o seguinte contrapressuposto: a resistência pode ocorrer entre os gestores, agentes de mudança e empregados;
- ✓ A resistência demonstrada pelo grupo do ARQUIVO reforça o seguinte contrapressuposto: a resistência é tanto individual quanto coletiva.

Verificamos também que os indivíduos e grupos fazem uso de diferentes mecanismos de defesa contra sua própria insegurança e medo. Os principais mecanismos individuais e sociais de defesa, conforme definido por Vince e Broussine (1996) identificados neste trabalho foram: **a projeção, a formação de reação e a negação.**

Com relação aos possíveis fatores que podem ter contribuído para o surgimento do espírito de resistência identificado neste trabalho, conforme definido por Boyett e Boyett (1998, apud Costa, 2006) temos:

- ✓ Preconceito com o resultado: os indivíduos viam o GED/Wf como um instrumento de controle das chefias e, logo, prejudicial ao grupo;
- ✓ Receio de mais trabalho: acreditavam que o GED/WF traria mais trabalho e sem nenhuma compensação;
- ✓ Comunicação ineficiente: a organização não comunicou adequadamente os objetivos, benefícios e andamento do projeto;
- ✓ Revolta dos funcionários: os indivíduos perceberam a mudança como algo imposto de cima para baixo.

Cabe aqui, para finalizar o tema, algumas considerações gerais sobre a forma como foram previstas e tratadas às supostas resistências à mudança. De acordo com o definido no Plano de Riscos do Projeto, parte integrante do Plano do Projeto, o tratamento previsto foi conforme o ilustrado na figura 34:

Figura 34: Tratamento às resistências relativas ao projeto GED/WF.

<p><i>Resistência à mudança de cultura a ser introduzida pelo projeto.</i></p> <p>o Probabilidade: Média – Reduzindo no decorrer do Projeto.</p> <p>o Gravidade: Média, sem impacto nos custos.</p> <p>o Frequência: Todas as etapas do Projeto.</p> <p>o Responsável pela Ação: Equipe Base e Gerentes Funcionais.</p> <p>o Ação de Mitigação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atenção Especial na realização de Divulgação no Lançamento do Projeto, • Treinamentos, Operação Assistida e Produção. • Tratamento adequado no treinamento para a evolução do Processo (AS-IS para TO BE); • Identificação e Tratamento adequado das dificuldades dos envolvidos na operação (habilidades, conhecimentos, deficiências, etc). <p>o Conseqüência / Impacto: Resistência à utilização do produto gerado.</p>
--

Fonte: Plano de Riscos do Projeto/ Plano do Projeto GED/WF na CGMI

Observando a figura 34, tecemos as seguintes considerações:

- Visto que a resistência à mudança fora tratada no projeto sob o ponto de vista de um risco, infere-se que partiu-se do pressuposto clássico de que a resistência a mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional;
- A sua probabilidade de ocorrência foi prevista como média e reduzindo no decorrer do projeto; na prática, verificou-se justamente o contrário, ou seja, as pessoas ficaram mais resistentes ao final do projeto, recusando-se até mesmo a utilizar a ferramenta;
- Dentre as ações de mitigação previstas temos que: o Lançamento do projeto foi um fiasco; não houve treinamento nem tratamento adequados com relação às dificuldades identificadas.

5.3.

As dificuldades enfrentadas pelo médio gerente (pesquisador) enquanto *agente de mudança*

A complexidade e a multiplicidade de funções exigiam que o pesquisador tivesse um preparo físico e psicológico para atender a todas as demandas relacionadas ao projeto e também às não relacionadas a este, pois os indivíduos o viam como alguém próximo à cúpula e, portanto, como porta voz de suas angústias, mágoas insatisfações, reclamações, sugestões, etc. Thomas e Linstead (2002), citado na seção 2.2.3.2 deste trabalho, alertou para a fragilidade do médio gerente face ao acúmulo de responsabilidade.

As crises de identidade relatadas pelo pesquisador reforçam o que foi dito por Vaara (2001) que alertou para a possibilidade de manifestação de crises de identidade por parte de médios gerentes, dizendo também que estes podem até mesmo adotar um comportamento de resistência á mudança por sentir seu *status quo* ameaçado. (VAARA, 2001).

Com relação ao tema contrato psicológico, já discutido anteriormente, os médios gerentes exercem um papel crítico na definição dos contratos psicológicos dos empregados (Guzzo & Noonan, 1994; Rousseau & Greller, 1994 apud Morrison e Robinson 1997) e, portanto, podem contribuir para a redução do sentimento de violação do contrato psicológico bem como minimizar seus efeitos por parte dos empregados, por ser um intermediário entre estes e a alta cúpula. Ocorre que, no caso estudado, quem alega ter tido seu contrato psicológico quebrado é o próprio pesquisador/gerente. Voltamos então à pergunta feita na seção 2.2.3.2: **O que acontece com os médios gerentes quando estes percebem a quebra de seus contratos psicológicos com relação à organização?** Ou seja, estes indivíduos também constroem suas expectativas e podem ter seus contratos psicológicos violados, não tendo muitas das vezes a quem recorrer, restando-lhes conversar diretamente com a alta gerência ou, o que o pesquisador deste caso fez, “fugir” para uma nova área e tentar firmar um novo contrato.

Outro aspecto muito relevante observado no presente estudo está relacionado a importância do poder e prestígio atribuídos a estes pobres seres mortais (médios gerentes). Muitas das dificuldades apontadas pelo pesquisador, enquanto médio gerente e agente da mudança estão relacionadas com a sua falta de poder e prestígio que o conduziu a situações tanto constrangedoras, como ter

até que ouvir palavrões dos próprios colegas, quanto embaraçosas, como ter que cobrar o cumprimento dos serviços encaminhados pelo GED/WF.

Conforme atestado pelo pesquisador, a pesquisa-ação não se deu de forma plena e satisfatória muito também em função de sua falta de poder e prestígio.

O presente estudo contribuiu para um melhor entendimento sobre como os médios gerentes se sentem em meio à complexidade de processos de mudança. O acúmulo de responsabilidades e funções exige que este tenha a desempenho de um verdadeiro super-herói. Entretanto, o que se verifica na prática é que eles estão muito mais para o “Chapolin Colorado” do que para o “Super-Homem” ou “Homem-Aranha”

5.4.

A comunicação e o processo de construção do significado da mudança para os indivíduos

Verificou-se que a comunicação entre a empresa contratada, a equipe do projeto (incluindo a empresa contratada) e a alta gerência da CGMI ocorreu de forma transparente, suficiente (até mais que suficiente), na medida em que ocorreram muitas reuniões presenciais e virtuais (videoconferências), bate-papos virtuais pelo SKYPE, além de trocas de telefonemas e correios eletrônicos. Pode também ser considerada eficiente na medida em que ambas as partes estavam bem informadas sobre os objetivos, diretrizes e andamento do projeto.

Por outro lado, pode-se considerar que a comunicação com os usuários (funcionários da base da CGMI) ocorreu de forma instrumental e insuficiente. Considera-se instrumental na medida em que não houve uma abertura para que estes indivíduos manifestassem suas opiniões, insatisfações, reclamações. A comunicação foi ditada pelo tão questionado modelo de comunicação onde existe a figura do receptor que “comunica” algo ao receptor por meio de um canal. Ou seja, o receptor apenas “recebe” a informação, mas não tem a oportunidade de expressar suas opiniões a cerca do que entende sobre o que foi comunicado. Foi insuficiente não somente em quantidade, mas também em conteúdo e periodicidade. Os indivíduos se viam como meros receptores e, portanto, coadjuvantes no processo de mudança organizacional.

As “lacunas” na comunicação (grandes períodos de tempo sem divulgar como estava o andamento do projeto) fizeram com que a “rádio corredor” se tornasse o canal de comunicação predominante entre os indivíduos da base:

“Não me lembro exatamente se tomei conhecimento do GED através de “eventuais” comentários das chefias ou em alguma reunião sobre outro tema... ou se em conversa com terceiros, casualmente presenciada.”

Durante esses “vácuos” comunicacionais, predominou o silêncio tanto da organização para a base (vertical), quanto entre seus componentes (horizontal). O silêncio é definido por Robbins (2007, p. 248) como a ausência de palavras ou de ruídos, tem sido ignorado como forma de comunicação no comportamento organizacional porque representa uma inação ou não-comportamento. Mas ele não é necessariamente uma inação. Nem representa uma falha na comunicação.

Conforme já discutido neste trabalho, o silêncio por parte da alta gerência foi uma decisão estratégica que, conforme observado saiu pela “culatra” na medida em que surtiu o efeito contrário, reforçando o que foi dito por Hernandez e Caldas (2001): “ao tentar preveni-la os agentes organizacionais acabam contribuindo para a sua ocorrência e agravamento.” Verificou-se, na prática, que foi exatamente o que ocorreu, pois este silêncio organizacional foi interpretado pela base como “algo não está cheirando bem”, dando margem a diversas especulações sobre o fracasso do projeto.

Com relação ao silêncio horizontal (entre os indivíduos da base), vimos silêncio foi, na verdade, uma forma poderosa de comunicação, na medida em que evidenciou sentimentos de ansiedade, medo, insegurança, divergência, frustração, etc. De acordo com Robbins, considerando o silêncio sob a ótica do comportamento organizacional, podemos encontrar várias ligações entre o silêncio e o comportamento no trabalho. O silêncio é um elemento crítico do pensamento grupal que implica concordância com a maioria. Pode ser uma forma de os funcionários expressarem sua insatisfação e demonstrarem que estão aborrecidos. É uma ferramenta poderosa para sinalizar descontentamento com algo.

Robbins finaliza dizendo que prestar atenção no silêncio de uma conversa é perder uma parte vital da mensagem porque, muitas vezes, a verdadeira mensagem na comunicação está escondida no silêncio. (Robbins, 2007, p. 248).

“Eu não tenho nem ouvido as pessoas falarem sobre o GED. **No início falava-se mais do que agora.** Em geral, eu já ouvi mais comentários pessimistas do que otimistas.”

“Eu acho que o **início foi legal...** as pessoas estavam com energia e **a coisa estava acontecendo melhor.**”

“**Houve muito disse me disse sem nenhuma aplicação ou esclarecimento para o grupo. Não foi feita nenhuma reunião para dizer como anda o projeto – ficou restrito nas mãos de poucas pessoas.**”

Dando continuidade à discussão sobre as discrepâncias entre o que se pensa estar comunicando e suscitando o discurso sobre a metáfora do texto e da conversação proposta por Taylor, Silva e Oliveira (2003, p. 126), destacam-se os seguintes pontos:

- A alta gerência acredita que, ao se ausentar em freqüentes viagens a trabalho, está assumindo uma postura de comprometimento com a organização; os funcionários da base, por outro lado, interpretam este fato como um ato negligente refletindo um não-comprometimento com a organização. Em outras palavras, as viagens excessivas da alta gerência são vistas de forma pejorativa por parte daqueles que ocupam as posições hierárquicas mais baixas na organização;
- Quando o projeto começou a emperrar devido a problemas técnicos e de desenvolvimento, a equipe do projeto e alta gerência optaram por divulgar o mínimo possível à base sobre o que estava acontecendo, pois acreditavam que assim minimizariam os efeitos negativos da informação. Entretanto, o que se verificou na prática foi que este silêncio excessivo deixou a base desconfiada e, com o tempo, começou a especular sobre o fracasso do projeto fazendo uso de expressões pejorativas a respeito deste (JEGUE/WF).

Tais constatações também reforçam o que foi discutido neste trabalho sobre a questão das componentes do signo lingüístico, conforme definido por Saussure (2006): signo = significante + significado. Ou seja, o signo é o resultado de um conjunto de relações mentais e está associado a uma idéia ou várias idéias, de acordo com o contexto, com a leitura ou com o leitor e seu estado emocional.

Logo, ao assumirem suas próprias percepções acerca do processo de mudança, os indivíduos e grupos atribuíram significados a esses significantes e elegeram um conjunto de significantes, verbais e não verbais, para representá-lo (o silêncio fora um destes).

6 Conclusões

Face à complexidade de um processo de mudança organizacional, seja ela planejada ou não, o presente trabalho buscou analisar as diferentes dimensões que afetam o modo como a mudança é interpretada e construída coletivamente. Para tanto, adotou-se um quadro referencial, proposto por Silva (2001), ilustrado na figura 2, que privilegiou as seguintes dimensões: a percepção dos indivíduos sobre o contexto; os indivíduos e suas identidades; as relações com as outras identidades na organização; a percepção sobre a comunicação.

O caso estudado identificou as percepções dos indivíduos que atuam na base e nos níveis intermediários da organização, contribuindo para um melhor entendimento sobre como os indivíduos e grupos reagem num contexto de mudança organizacional levando-se em consideração seus sentimentos, expectativas, possibilidades de participação e engajamento.

Partindo-se das premissas consideradas no início deste trabalho, bem como das observações decorrentes da análise dos discursos dos entrevistados, e da observação-participante do observador, as conclusões foram agrupadas em: o papel da comunicação na construção do significado em processos de mudanças organizacionais; o papel e a problemática do médio gerente num contexto de mudança organizacional; a fragilidade de alguns pressupostos sobre a gestão de mudanças e supostas resistências.

Com relação ao **papel da comunicação na construção do significado em processos de mudanças organizacionais**, constatou-se que:

- ✓ A mudança é um processo recursivo de construção social, no qual novas realidades são criadas, sustentadas e modificadas no processo de comunicação
- ✓ A comunicação não pode ser vista como uma simples ferramenta para promover a compreensão e a adesão, mas sim como o próprio meio em que a construção de significado da mudança acontece;

- ✓ A organização precisa se esforçar para comunicar adequadamente os seus objetivos, motivos e expectativas acerca da mudança a ser implantada;
- ✓ Reforçou-se a noção de que as organizações não têm atribuído a devida importância à comunicação, não utilizando-a, portanto, como ferramenta estratégica na condução de mudanças organizacionais.

Com relação ao **papel e a problemática do médio gerente num contexto de mudança organizacional**, concluiu-se que:

- ✓ O médio gerente se sente fragilizado, e por vezes incapaz, face ao acúmulo de responsabilidades;
- ✓ A complexidade e a multiplicidade de funções exigem qualidades sobre humanas do médio gerente, que precisa ter um super preparo físico e psicológico para lidar com pessoas e conflitos associados;
- ✓ Os médios gerentes apresentam crises de identidade;
- ✓ Os médios gerentes também podem adotar um comportamento de resistência à mudança por sentir seu *status quo* ameaçado;
- ✓ Nem sempre o cargo ou título de gerente é acompanhado do devido valor, prestígio ou poder necessários ao seu bom desempenho;
- ✓ O médio é importante da definição e manutenção dos contratos psicológicos dos empregados da base, mas também podem ter seu contrato psicológico violado;
- ✓ O médio gerente é um importante canal de comunicação organizacional.

Com relação à **fragilidade de alguns pressupostos sobre a gestão de mudanças e supostas resistências**, concluiu-se que:

- ✓ As mudanças não seguem uma fórmula pré-determinada e, portanto, não existe receita para implementar uma mudança de sucesso;
- ✓ Contrariando o pressuposto clássico de os empregados da base são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistirem à mudança, verificou-se que: a resistência à mudança pode ocorrer entre os gestores, agentes de mudança e empregados;
- ✓ Alguns modelos tratam a resistência como fenômeno individual, enquanto outros a tratam como fenômeno coletivo. Neste trabalho verificou-se que: a resistência é tanto individual quanto coletiva;

- ✓ É preciso considerar o contexto, ou seja, em que momento e sob quais condições se manifestam as resistências;
- ✓ Os dirigentes das organizações, ao ocultarem uma informação negativa aos funcionários por medo de possíveis resistências, acabam contribuindo para o fenômeno;
- ✓ Os indivíduos e grupos adotam certos mecanismos de defesa contra a mudança, seja por medo ou insegurança, que não são compreendidos e/ou valorizados pela organização;
- ✓ Compreender as resistências à mudança significa compreender quem são, de fato, os indivíduos que dela participam, como interagem e qual o significado que ela tem para eles.

Conforme afirma Giroux (1993): “Mudar a organização, é mudar os comportamentos das pessoas e as relações entre elas. É, ao mesmo tempo, mudar sua posição na rede de engajamento, seu contexto de criação de significação. É tocar sua identidade, seu cotidiano”. Nessa perspectiva, a resistência à mudança e os problemas de comunicação não devem ser vistos como barreiras à mudança, mas como produtos naturais da mudança. Logo, a mudança, mesmo quando intencional, deve ser vista sob a ótica de um processo social de construção de uma nova realidade e, para que isso ocorra é preciso dar voz a todos os sujeitos organizacionais. É justamente com relação a este ponto que se deve chamar a atenção para a necessidade de que as organizações implementem um conjunto de iniciativas que estimulem a compreensão e a adesão das pessoas com relação ao processo de mudança. Para tal, deve-se levar em consideração o fato de que grande parte da comunicação organizacional, senão a maior parte acontece de modo horizontal, ou seja, nas interações dos indivíduos, no dia a dia, e que, portanto, deve-se atentar não somente para o discurso organizacional, mas também às práticas que, por vezes, comunicam muito mais aos indivíduos e grupos.

Tais discussões trazem à tona também a necessidade de que a organização adote um conjunto de iniciativas que estimulem a compreensão e a adesão das pessoas com relação ao processo de mudança. Ainda que de modo mais implícito, essas discussões referem-se, ainda, à necessidade de que as iniciativas da organização não se restrinjam apenas a uma dimensão formal, vertical, mas que

também se leve em conta o fato de que grande parte da comunicação, senão a maior parte acontece de modo horizontal, nas interações dos indivíduos, no dia a dia.

Por fim, o pesquisador propõe etapas futuras e outros momentos para coletas de dados qualitativos e avaliações da mudança:

Momento 3: “Produção 1”

Descrição: Aplicação de entrevistas e questionários com perguntas semi-abertas

Objetivo(s): captar as percepções individuais sobre o projeto de implantação do GED/WF na CGMI, bem como captar prováveis conseqüências provenientes das ações implantadas ao longo do projeto.

Início previsto: Novembro/2009

População: 60 servidores, dos quais 19 vieram de outras divisões desde janeiro/2007 (não incluso o escritório e Brasília, nem os terceirizados, bolsistas e estagiários).

Sujeitos: 1 Coordenador Geral + 2 chefes de divisão + 57 Pesquisadores, Analistas e Tecnólogos.

Momento 4: “Produção 2”

Descrição: Aplicação de entrevistas e questionários com perguntas semi-abertas

Objetivo(s): captar as percepções individuais sobre o projeto de implantação do GED/WF na CGMI, bem como captar prováveis conseqüências provenientes das ações implementadas ao longo do projeto.

Início previsto: Abril/2010

População: 60 servidores, dos quais 19 vieram de outras divisões desde janeiro/2007 (não incluso o escritório e Brasília, nem os terceirizados, bolsistas e estagiários).

Sujeitos: 1 Coordenador Geral + 2 chefes de divisão + 57 Pesquisadores, Analistas e Tecnólogos.

A pesquisação é um método difícil e pouco utilizado no meio acadêmico, mas utilizá-lo foi muito gratificante para mim na medida em que representou uma experiência muito interessante e desafiadora: ao mesmo tempo em que pesquisar e participar do projeto proporcionou um amplo o acesso aos dados para a pesquisa, também trouxe algumas implicações negativas relativas ao meu desgaste físico e psicológico e de relacionamento com alguns colegas de trabalho.

O presente trabalho poderá servir de base e exemplo na implantação de novos projetos de mudanças organizacionais na CNEN.

7

Referências bibliográficas

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança Organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese de Doutorado. São Paulo, Easp/FGV, 1982.

ARGYRIS, C. Good Communication That Blocks Learning. **Harvard Business Review**, p. 77-85, July-August 1994.

BECHER, S. B. A. Language Matters in Management: Creating Sustainable Competitive Advantage with the Right Talk. In: DELENER, N.; CHAO, C. **Challenging the frontiers in global business and technology: Implementation of Changes in Values, Strategy and Policy**. International Conference of the Global Business and Technology Association, p. 186-193, 2003.

BLADER, S. L.; TYLER, T. R. What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. **Human Resource Management Review**, v.13, p.107-126, 2003.

BREWER, M. B.; HEWSTONE, M. **Self and Social Identity**. Blackwell Publishing, 2004.

CHANLAT, J. F. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (coord). 1996a. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, São Paulo: Editora Atlas, v. 1, p. 21-45.

CHAPMAN, C.S. **Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement**. Oxford University Press, 2005.

CLARKE, C. et al. Being real or really being someone else? Change, managers and emotion work. **European Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 92-103, 2007.

COLLINS, D. *N-step* Guides for Change. **Organizational Change**, New York: Routledge, 1998.

COLLINSON, D. L. Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, v. 10, n. 3, p. 527-547, 2003.

CORLEY, K. G. Defined by our Strategy or our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change. **Human Relations**, v. 57, n. 9, 2004.

COSTA, S. B. A. **O significado da mudança ou a mudança do significado? Análise da implantação de modelos de Gestão de Pessoas por Competências**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, PUC-Rio, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2002.

DENHAM, N. et al. Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. **Employee Relations Journal**, v. 19, p. 2, 1997.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. James S. Cook e Martha M. Leal. São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2003.

GABRIEL, Y. Organizational Nostalgia – Reflections on ‘The Golden Age’. In FINEMAN, S. (organizador). **Emotion in Organizations**. London: Sage Publications, p.118, 1993.

GEORGE, J. Emotions and leadership: The role of the emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055, 2000.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.
_____, A. **New Rules of Sociological Method**, 2nd ed., London: Hutchinson, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora: Atlas, 4a edição, São Paulo, 2002.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 4, p. 584 – 602 , 1990.

GIORDANO, Y. Communication et Organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion de Ressources Humaines**, n. 26-27, p.20-35, 1998.

GIROUX, N. Communication et Changement dans les Organisations. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 9-18, mai 1993.

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e características de um líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

GUEST, D. E. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. **Applied Psychology: an International Review**, v. 53, n. 4, p. 541-555, 2004.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives. New York, Oxford University Press, 1997.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas** . São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HOGG, M. A.; et al. The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. **Small Group Research**, v. 35, n. 3, p. 246-276, 2004.

KOTTER, J. P. Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, mar-abr., p. 59-67, 1995.

_____. **Liderando Mudança**. Tradução Follow –up. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____.; SCHLESINGER, A. L. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, S. M. V. et al. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human resource Development Review**, v.4, n.1, p.8-32, 2005.

MORGAN, G. **As Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORRISON. E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.

NOGUEIRA, T. et al. **Implementation of the GED/WF system at CGMI/CNEN**. Associação Brasileira de Energia Nuclear (ABEN), 2007.

NONAS, K. **Vision versus Reality in Organizational Change**. National Institute for Working Life/West, 2005:5. Disponível em http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2005/ah_2005.pdf.

PENTEADO, A. S.; SILVA, J. R. G. A Tentativa de Reforço de um Perfil Desejado de Funcionário e seus Efeitos Sobre a Orientação das Identidades nas Situações de Mudança Organizacional. **Anais do 28º. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Curitiba, PR, 2004.

PORRAS, J.I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory , practice, and research. In: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, Califórnia, Consulting Psychologists Press, 1992.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to Project Management Body of Knowledge**. 3.ed. Atlanta, Georgia, USA: Project Management Institute, 2004.

REICHERS, A. E.; WANOUS, J. P.; AUSTIN, J. T. **Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change**. Academy of Management Executive, v. 11, n. 1, 1997.

Relatório de Gestão Institucional. CNEN, 2006.

Relatório de Gestão Institucional. CNEN, 2007

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAUSSURE, F. **Curso de Lingüística Geral**. 27ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. **Human Relations**, v. 52, n.11, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, G. S. **As teorias do signo e as significações lingüísticas**. copyright revista partes. São Paulo. 2000-2003. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/ed39/teoriasignosreflexaoed39.htm>>. Acesso em: 2009.

SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras**: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, PUC-Rio, 2001.

_____; OLIVEIRA, M. C. Comunicação (Tema 4). Apostila **Gestão de Pessoas** utilizada no MBA Executivo em Negócios Financeiros (PUC/RJ) IAG. P. 114 – 145, 2005.

_____; VERGARA, S. C. O Significado da Mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **RAP –Revista de Administração Pública**. n. 34, v. 1, p.79-100, jan/fev 2000.

TAYLOR, J. R. La Dynamique de Changement Organisationnel: une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 50-93, mai 1993.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
_____. Metodologia da Pesquisa-ação. 14. ed. aum. São Paulo. Cortez, 2005.

THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the Plot? Middle Managers and Identity. **Organization**, 9 (1). p. 71-93, 2002.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386, 1999.

WHELAN-BERRY et al. Strenthening organizational change process: recommendations and implications from a multilevel analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n. 2, p. 186-207, 2003.

WOODWARD, H.; BUCHOLTZ, S. **Aftershock: Helping People through Corporate Change**. New York: Wiley. 1987.

VAARA, E. Role-bound actors in corporate combinations: a sociopolitics perspective on post-merger change process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, p. 481-509, 2001.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p.510-540, 1995.

VIGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, Defense and Attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 1-22, Winter 1996.

YBEMA, S. Managerial Postalgia: Projecting a golden future. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 8, p. 825-841, 2004.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

_____. **Case study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

Anexo I



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Organizações e Planejamento

Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança

Prezados Colegas,

Venho atuando como Gerente de Apoio do Projeto de implantação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho (GED/WF) na CGMI, fato este que muito tem contribuído não somente para o meu aprimoramento profissional, como também para o suprimento de dados para a minha tese de mestrado, cuja área e linha de pesquisa são, a saber: Organizações e Planejamento / Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Com o objetivo de trazer uma pequena contribuição para a literatura acadêmica e gerencial relacionada ao tema “Mudança Organizacional”, estou

iniciando a coleta de dados para a minha tese/artigos; para tal, venho mui respeitosamente solicitar a colaboração de todos os colegas desta CGMI no sentido de contribuírem com informações e sugestões relacionadas ao processo de implantação do GED/WF nesta coordenação.

A primeira fase de coleta de dados compreende o preenchimento do questionário que vos encaminho em anexo, com as respectivas instruções de preenchimento. Reitero que o meu interesse na coleta dos dados em questão limita-se exclusivamente ao Acadêmico e que, portanto, nenhum tipo de identificação pessoal será exigida/necessária para o preenchimento do questionário.

Conto com a colaboração de todos e agradeço pela atenção dispensada.

Tindyua Nogueira

INSTRUÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

1. Não inserir qualquer tipo de identificação pessoal em nenhuma parte do formulário;
2. Por tratar-se de pesquisa qualitativa, os campos podem ser reformatados para que suportem o número de caracteres necessários, caso o espaço destinado para a resposta não seja suficiente;
3. Uma vez preenchido (manualmente ou via editor de texto), o questionário deverá ser depositado em uma urna localizada na sala 410(antiga 408-A) até o dia 12/06/2007.
4. Para fins de praticidade, os questionários poderão ser entregues por e-mail para tnogueira@cnen.gov.br.

Obs.: Como a identificação, neste caso, será inevitável, comprometo-me a deletar o e-mail após a impressão do questionário, garantindo total confidencialidade da identificação pessoal.

IMPORTANTE: Caso preferirem, as perguntas podem ser respondidas oralmente em data e local previamente definidos (encaminhar e-mail para tnogueira@cnen.gov.br).

Obs.:

**QUESTIONÁRIO SOBRE “GESTÃO DE MUDANÇA”
ORGANIZACIONAL (FASE I)**

1. Quando (aproximadamente) e por qual meio (exemplos: pela equipe do projeto; pela chefia mediata; pela chefia imediata; pelos demais colegas; por e-mail; outros/ especificar) você tomou conhecimento da implantação do GED/WF na CGMI?

2. Você participou do processo de implantação do GED/WF na CGMI, ou seja: participou de algum treinamento/curso sobre o GED/WF; foi um Especialista ou Técnico do Negócio fornecendo informações sobre a realização das tarefas ou participou da Homologação/Teste da solução?

3. Em caso positivo: Como você avaliaria a sua participação/atuação? Justifique.

4. Em caso negativo: Você gostaria de ter participado? Justifique.

5. Você acredita que o GED/WF irá contribuir para um melhor desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.

6. Você acredita que o GED/WF terá algum impacto negativo sob o desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.

7. De forma geral, você se considera otimista ou pessimista com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.

8. De forma geral, você considera que os demais colegas de trabalho estão otimistas ou pessimistas com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.

9. Como você avaliaria a participação/atuação das outras partes envolvidas no processo de implantação do GED/WF na CGMI? (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.). Justifique.

10. Quais conselhos, críticas e/ou sugestões você daria/faria a uma ou mais das partes envolvidas (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.) sobre a implantação do GED/WF na CGMI?

FIM

Anexo II



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Organizações e Planejamento

Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança

Prezados Colegas,

Venho atuando como Gerente de Apoio do Projeto de implantação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho (GED/WF) na CGMI, fato este que muito tem contribuído não somente para o meu aprimoramento profissional, como também para o suprimento de dados para a minha tese de mestrado, cuja área e linha de pesquisa são, a saber: Organizações e Planejamento / Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Com o objetivo de trazer uma pequena contribuição para a literatura acadêmica e gerencial relacionada ao tema “Mudança Organizacional”, estou dando continuidade à coleta de dados para a minha dissertação de mestrado; para tal, venho mui respeitosamente solicitar a colaboração de todos os colegas desta CGMI no sentido de contribuírem com informações e sugestões relacionadas ao processo de implantação do GED/WF nesta coordenação.

A **segunda fase** de coleta de dados compreende o preenchimento do questionário que vos encaminho em anexo, com as respectivas instruções de preenchimento. Reitero que o meu interesse na coleta dos dados em questão limita-se exclusivamente ao Acadêmico e que, portanto, nenhum tipo de identificação pessoal será exigida/necessária para o preenchimento do questionário.

Conto com a colaboração de todos e agradeço pela atenção dispensada.

Tindyua Nogueira

SEGUNDA FASE

INSTRUÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Não inserir qualquer tipo de identificação pessoal em nenhuma parte do formulário;
2. Por tratar-se de pesquisa qualitativa, os campos podem ser reformatados para que suportem o número de caracteres necessários, caso o espaço destinado para a resposta não seja suficiente;
3. Uma vez preenchido (manualmente ou via editor de texto), o questionário deverá ser depositado em uma urna localizada na sala 410(antiga 408-A) no período de **23/9/2008 à 4/10/2008**.
4. Para fins de praticidade, os questionários poderão ser entregues por e-mail para tnogueira@cnen.gov.br.

Obs.: Como a identificação, neste caso, será inevitável, comprometo-me a apagar o e-mail após a impressão do questionário, garantindo total confidencialidade da identificação pessoal.

IMPORTANTE: Caso prefiram, as perguntas podem ser respondidas oralmente em data e local previamente definidos (encaminhar e-mail para tnogueira@cnen.gov.br). Utilizarei um gravador portátil e destruirei a fita após transcrição, garantindo total confidencialidade da identificação pessoal.

**QUESTIONÁRIO SOBRE “GESTÃO DE MUDANÇA”
ORGANIZACIONAL (FASE II)**

1. Quando (aproximadamente) e por qual meio (exemplos: pela equipe do projeto; pela chefia mediata; pela chefia imediata; pelos demais colegas; por e-mail; outros/ especificar) você tomou conhecimento da implantação do GED/WF na CGMI?
2. Você participou do processo de implantação do GED/WF na CGMI, ou seja: participou de algum treinamento/curso sobre o GED/WF; foi um Especialista ou Técnico do Negócio fornecendo informações sobre a realização das tarefas ou participou da Homologação/Teste da solução?
3. Em caso positivo: Como você avaliaria a sua participação/atuação? Justifique.
4. Em caso negativo: Você gostaria de ter participado? Justifique.
5. Você acredita que o GED/WF irá contribuir para um melhor desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.
6. Você acredita que o GED/WF terá algum impacto negativo sob o desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.
7. De forma geral, você se considera otimista ou pessimista com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.
8. De forma geral, você considera que os demais colegas de trabalho estão otimistas ou pessimistas com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.
9. Como você avaliaria a participação/atuação das outras partes envolvidas no processo de implantação do GED/WF na CGMI? (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.). Justifique.
10. Quais conselhos, críticas e/ou sugestões você daria/faria a uma ou mais das partes envolvidas (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.) sobre a implantação do GED/WF na CGMI?

FIM

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)