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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 grafita 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

	-	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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

		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 - DICAE (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)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Goiás (área de 1.600.000 m2) para cultivo de espécies típicas do cerrado e 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 cíclotron 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 cientifica 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 conseqüência, 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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;
- Ministrar 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

A Estrutura Regimental da CNEN, estabelecida pelo Decreto n° 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 freqüentes;
- 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 conseqüência 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 qüinqüênio, diversos outros que foram perdidos com as mudanças na constituição de 1988, inúmeras medidas provisórias e com reforma da previdência.

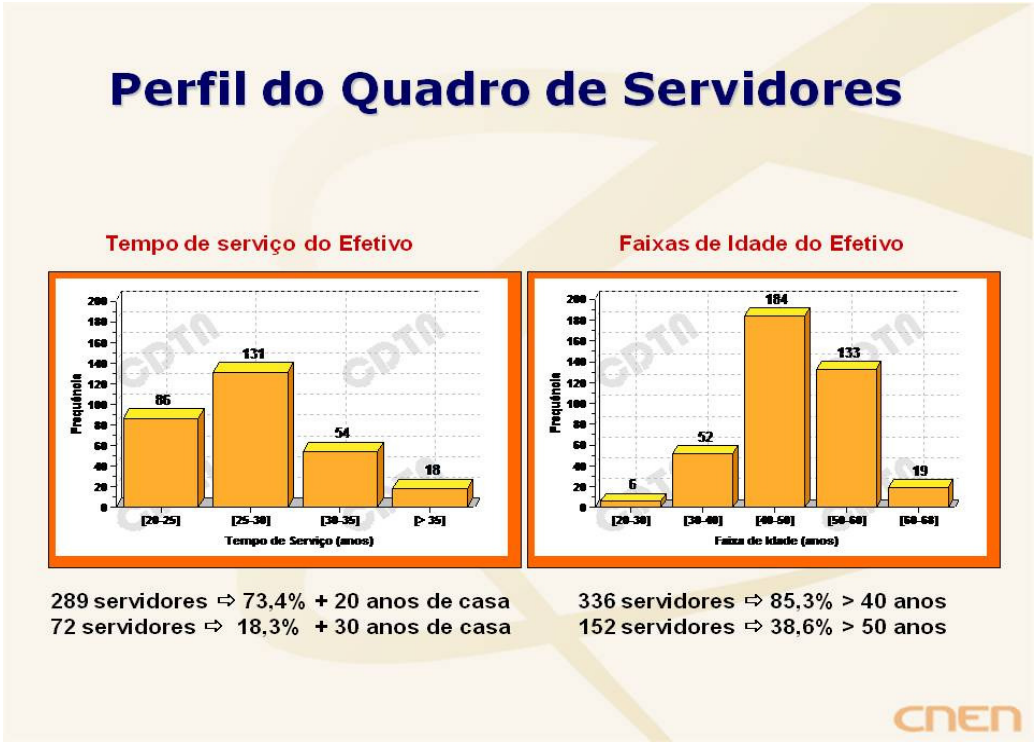
Baseando-se no princípio da equidade, conclui-se que de modo geral os novos e semi-novos se vêm como um grupo injustiçado dentro da organização (justiça procedural).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 ultimas décadas principalmente em decorrência de aposentadorias compulsórias. A falta de renovação de pessoal gera o que se chama de “vácuo do conhecimento”, como conseqüência 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 servior 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 (tranformou-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 ùnico – RJU, Lei n° 8.112/90. Após a Reforma Administrativa, para um processo administrativo ser instaurado

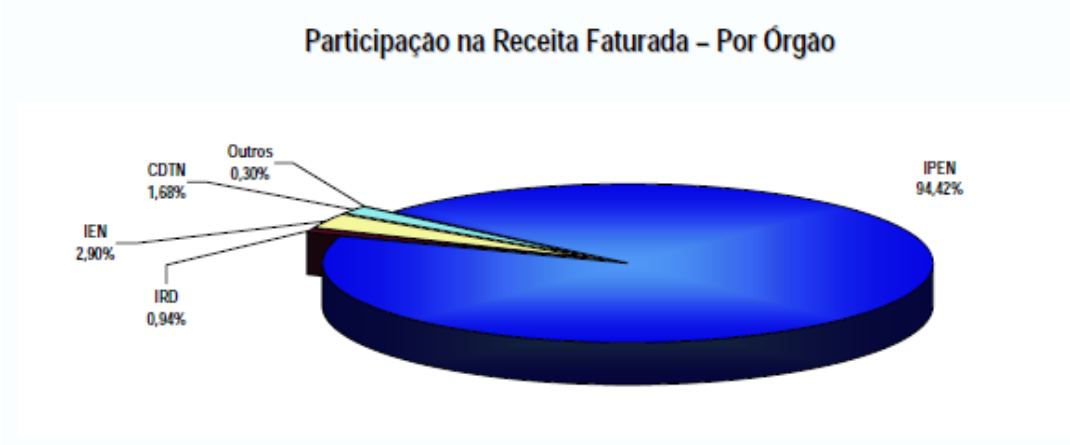
PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

basta que o servidor obtenha três avalições 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).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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),

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 Agencia 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 incumbe também da execução do programa. Os inspetores da AIEA apresentaram em seu relatório a proposta de criação da Agência Nuclear Brasileira.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 Agencia 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 Agencia 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 conseqüência, 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 Agencia 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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

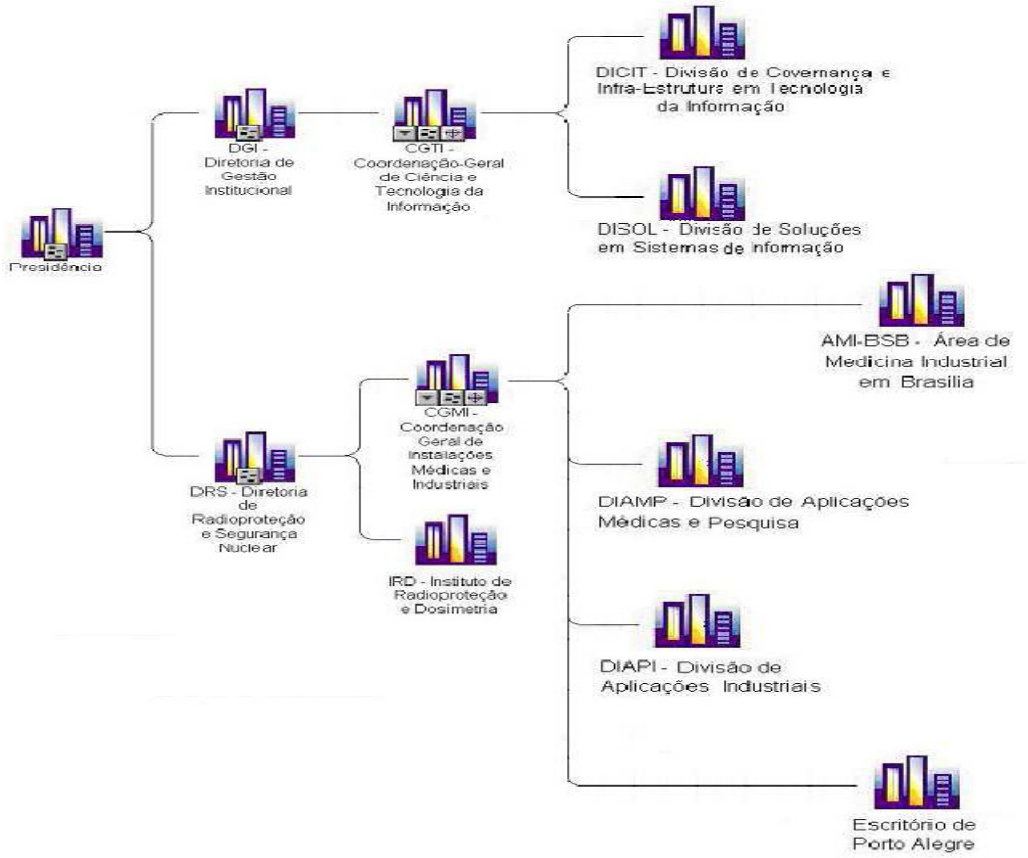
2. DIAPI: Divisão de Aplicações Industriais

3. AMI-BSB: Área de Medicina Industrial em Brasília

4. Escritório de Porto Alegre

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Figura 15: Organograma da CGMI.



Fonte: Relatório de Gestão CNEN, 2006.

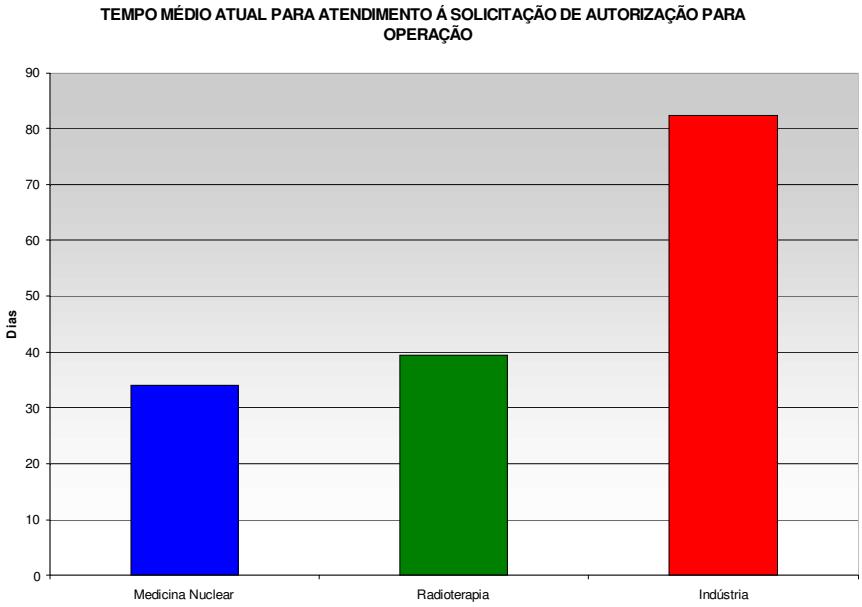
PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

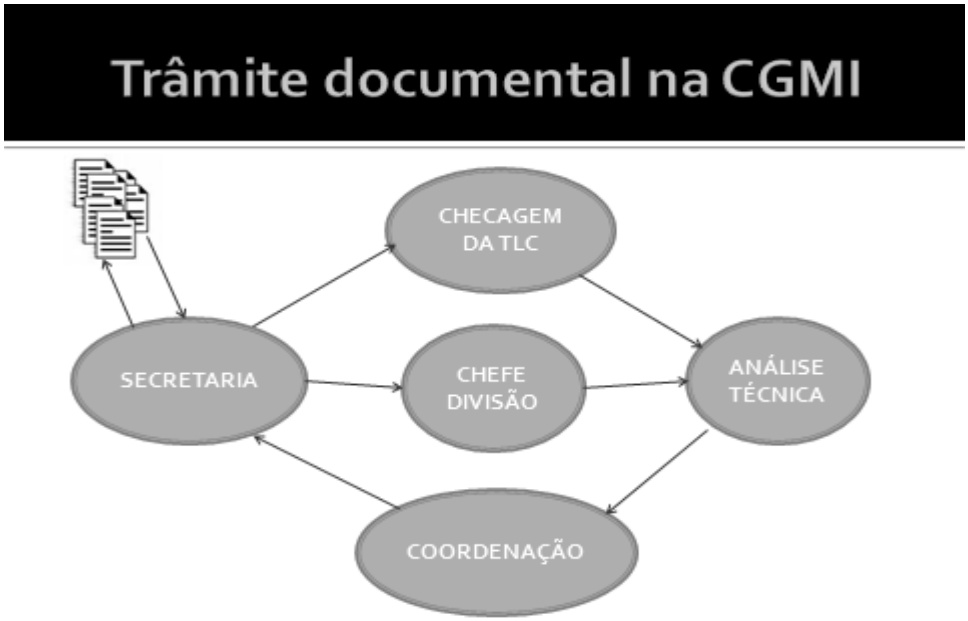


Fonte: Implementation of the GED/WF at CGMI (Nogueira, T. at all, 2007)

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Figura 17: Trâmite documental na CGMI/CNEN.



PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

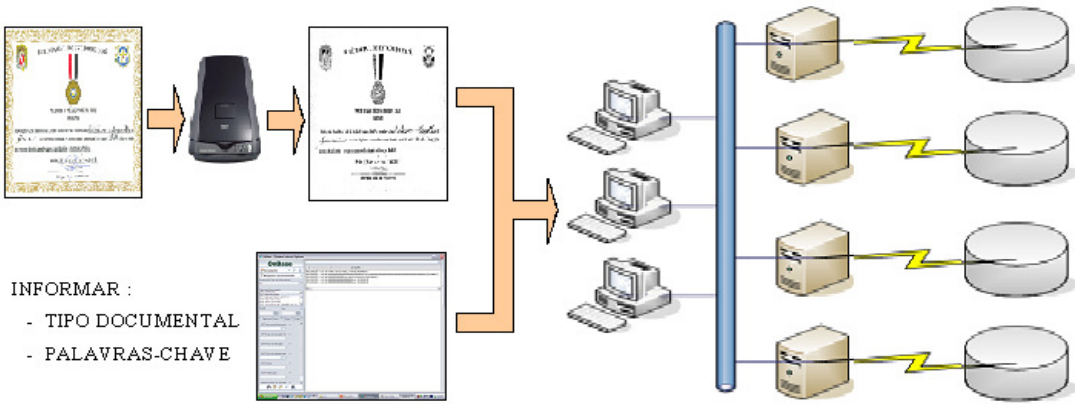
Dependendo do tipo de solicitação é necessário verificar e confirmar o pagamento de uma taxa de licenciamento e controle (TLC) e neste caso o formulário e seus anexos são encaminhados para outra divisão, denominada divisão comercial (DICOM). Após a verificação da TLC formulário e seus anexos são re-encaminhados 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-analise 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 oficio com o conteúdo de seu parecer. O oficio 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).

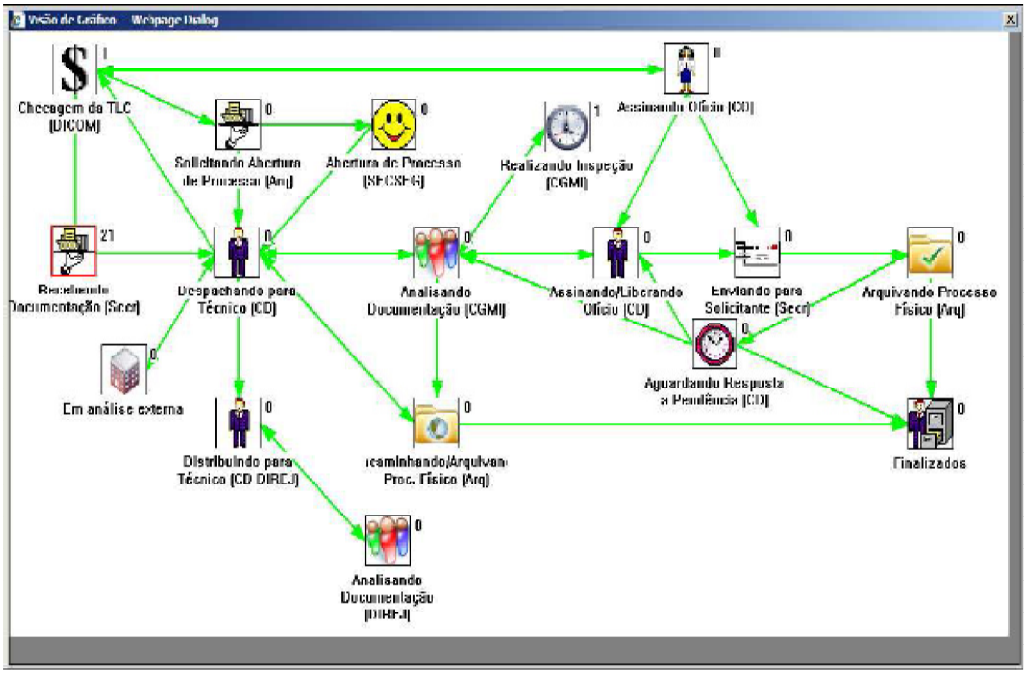
Figura 18: Conversão de dados para o formato digital (digitalização).



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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

- 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

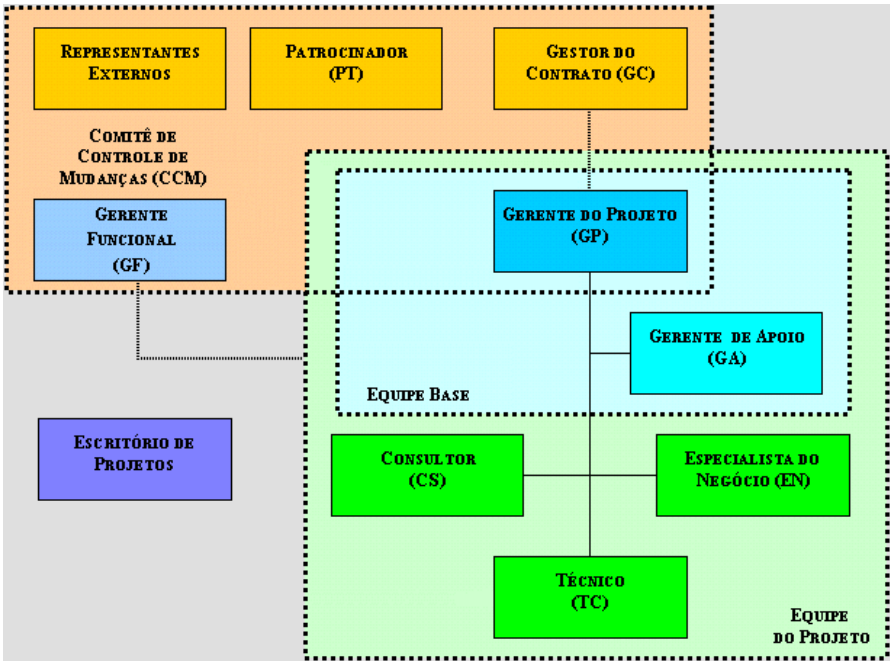
4.1.5.1.
Organograma do projeto

Na fase de planejamento do projeto foi definido o organograma de pessoal, resumido na figura 20. Os papeis 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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 aempresa 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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 negocio 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,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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	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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 negóci9o 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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	Maio/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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 infra-estrutura 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 concluíra 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> "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**."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> "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."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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, "fantoches" 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."**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> "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."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 contribui 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 muitos 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 inicias, 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 ao s 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 contribui 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 essências 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 fora 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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?”

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Data: 02/05/2007

De: Gerente Geral do Projeto (CGTI)

Para: Empresa Contratada

Senhores, como acordado em nosso Plano de Projeto, em seu Plano de Gerenciamento de Comunicação temos:

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.
Freqüência – Semanal.

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.

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.

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.

XXXXXXX.

Resposta em: 3/05/2007

Senhores,

Reconheço que nesta fase do projeto a reunião semanal é necessária.

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."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 freqüência 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> 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,
>
> XXXXXXXXX

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)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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,

XXXXXXXXX
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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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):

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 freqüência 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."**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> "**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, inda 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 cim**a 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."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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."**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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** 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."

> "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**."**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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.**"

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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
FULANA (Patrocinadora /Coordenadora da CGMI) 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. Um abraço a todos, BELTRANO (Patrocinador /Coordenador da CGTI)

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 ou 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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

- 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 cíclotron 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**."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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)

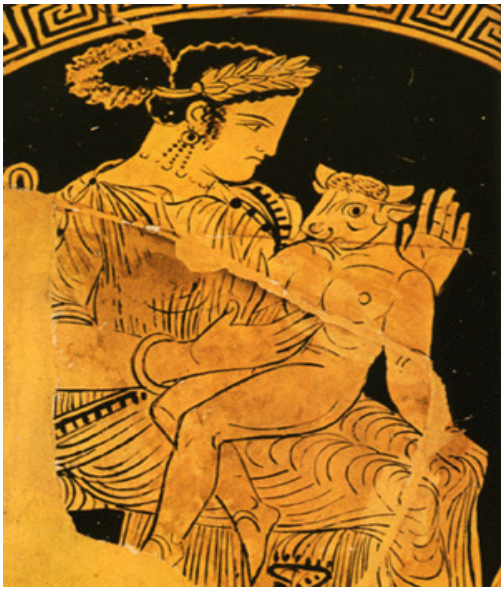
Logo, comecei a me sentir "mãe" de um "jegue", uma espécie de Pasífae (esposa de Minos - Rei de Creta), representada na figura 26, que se apaixonou pelo touro branco enviado por Poseidon e engravidou do animal, dando luz ao Minotauro, figura metade humana e metade touro, uma espécie de aberração da natureza, 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,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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, alem da padronização dos PTs, uma intervenção mínima do servidor na redação dos ofícios (eventualmente podemos esperar que os ofícios possam ser gerados automaticamente).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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,

XXXXXXXXXXXX

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 cinicamente mentiu ao declarar que fora excluída do processo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 coma 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 freqüentemente 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"*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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, excetuado-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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 substituía 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):

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 pelo 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 substituía o 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**

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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. XXXXXXXXXX
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 SCRAs à fila de analista. Os SCRAs que estão com os analistas podem voltar ao Chefe de Divisão, este por sua vez podem enviar à DICOM.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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) 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 manisfestou solicitando que não os enviássemos formulários isentos de TLC. 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. Portanto, venho solicitar providências com relação ao problema relatado visto que está **INVIABILIZANDO O USO DO PROCESSO INSPEÇÃO** por parte desta CGMI. Grata, Tindyua
Resposta em: 22/07/2009
Tin vamos esperar. 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. Precisando de modificações, podemos ver como executá-las. **Aguardemos o retorno do BELTRANO (Gerente geral do projeto) para avaliarmos esta solicitação.** Atenciosamente. CICLANO, chefe do FULANO (funcionário da empresa contratada)

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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)
Cara Tindyua, 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? Sds, **Oswaldo**
Resposta em: 04/08/2009
Prezado Sr. Oswaldo, 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. Atenciosamente, Tindyua Nogueira

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Data: 11/08/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
Boa tarde, prezada Tindyua Nogueira! 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? Atenciosamente, Lucas
Resposta em: 11/08/2009
Prezado Sr. Lucas Gonçalves, Boa noite. 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. Atenciosamente, Tindyua Nogueira

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Data: 02/07/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
Prezada Tindyua, boa tarde! Estou tentando fazer a pré-inscrição para Certificação de Supervisor de Radioproteção e no final do processo aparece a seguinte mensagem: **Requerimento para Certificação da Qualificação de Supervisor de**

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Data: 10/07/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
Cara Tindyua, Ficamos muito agradecidos pela sua ajuda e gostaríamos de dar os parabéns pelo excelente trabalho nos formulários eletrônicos. Sds,

Data: 10/07/2009
De: requerente da CGMI
Para: Tindyua (FALE CONOSCO)
Cara Tindyua, Mais uma vez, não sei como agradecer. É fato, que sem o suporte desse orgão, através de seus servidores, responsavelmente comprometidos com o contribuinte, não teríamos êxito no andamento dos processos. Seguimos as instruções, e já enviamos nosso requerimento (S.L.I.). Muito obrigado !!!

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 silencio 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 Penteado, 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:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

- 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 **pessimista**s 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).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Considerando agora a questão das identidades sociais, conforme definido por Taijfel (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

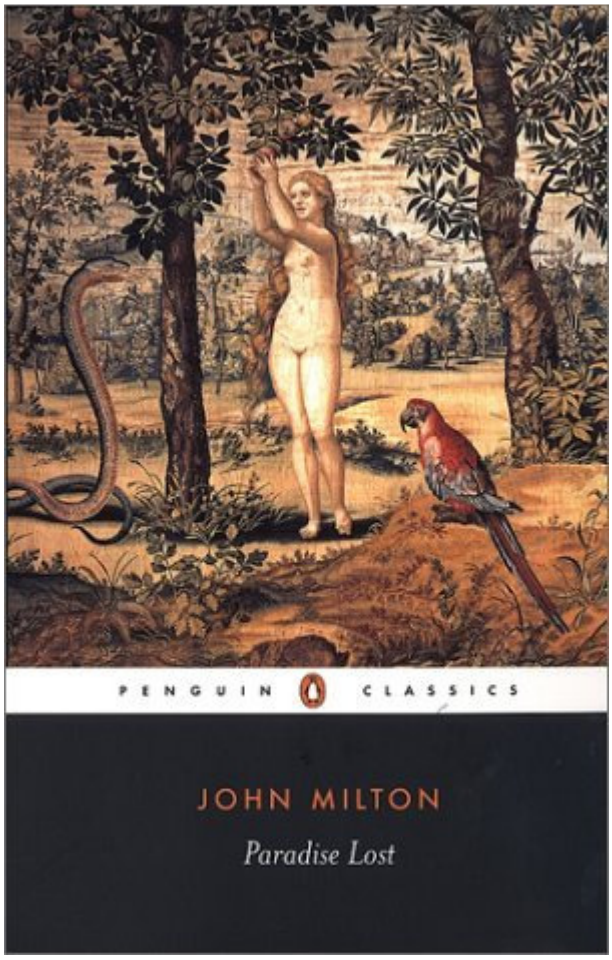
Antigos: Funcionários com mais de 15 anos de casa e que não ingressaram na empresa por concurso público; até pouco tempo, eles não tinham certeza sobre a garantia de sua estabilidade, que foi posta em xeque após a constituição de 1988, que determinou que o ingresso no serviço público a partir de então 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, qüinqüênios 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)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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..."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> "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 ta 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

> 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."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

Novos: Funcionários que entraram nos últimos concursos públicos realizados pela empresa. Verifica-se em seu discurso a predominância da postalgia, 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 **pessimista**s 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 criticas 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"*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

"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 freqüência...é eu acredito que o fluxo de trabalho não fosse tão grande eu teria participado mais."

"Irrisória. 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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

CRITÉRIO dos grupos: ESCOLARIDADE

Nomeclatura	Definição
PHDs	Servidores com Pós-doutorado.
DOUTORES	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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA

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 começara 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 á ameaça da perda de poder e *status quo*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0712966/CA