



**Katia Rousseau**

**A Natureza das Dificuldades e Facilitadores Inerentes a um  
Processo de Mudança Transformadora em Organizações  
Produtivas**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração de Empresas da PUC/Rio como parte dos requisitos parciais para obtenção de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Sergio Proença Leitão

Rio de Janeiro  
Março de 2007



**Katia Rousseau**

**A Natureza das Dificuldades e Facilitadores Inerentes a um  
Processo de Mudança Transformadora em Organizações  
Produtivas**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Sergio Proença Leitão**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Paulo Reis Vieira**

FGV

**Prof<sup>a</sup>. Ana Maria Kirschner**

UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 29 de março de 2007

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

## **Katia Rousseau**

Possui graduação em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1992) , mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994) e doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2007).

### Ficha Catalográfica

Rousseau, Katia

A natureza das dificuldades e facilitadores inerentes a um processo de mudança transformadora em organizações produtivas / Katia Rousseau ; orientador: Sérgio Proença Leitão. – 2007.

204 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mudança transformadora. 3. Mudança adaptativa. 4. Dificuldades da mudança. 5. Facilitadores da mudança. I. Leitão, Sérgio Proença. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 800

Ao Roberto. Que as novas tecnologias “internautico-midiáticas” possibilitem sua comunicação conosco do Além e que um dia ele ainda possa ler tudo isso, onde quer que esteja.

## Agradecimentos

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

A CAPES, pelos dois anos de auxílios concedidos, essenciais na realização dessa pesquisa.

Aos professores do Departamento de Administração da PUC-Rio, pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

Aos demais professores da PUC e de fora que também me auxiliaram em todo o processo.

A todos os funcionários do Departamento de Administração da PUC-Rio, pela constante solicitude e paciência, mas, especialmente a Teresa por ser essa pessoa maravilhosa que ela é, sempre alegre e prestativa. O mundo pode acabar que ela estará com aquele sorriso estampado no rosto fazendo piada de tudo e de todos (no bom sentido, claro).

Ao meu orientador, Professor Sérgio Proença Leitão pela dedicação que ele possui a todos os seus alunos e orientandos, por ele ser simples, direto, objetivo e inteligente, mas, principalmente, pela sua preocupação com as coisas que fazem sentido na vida, o que não inclui, necessariamente, dinheiro, sucesso ou poder, muito pelo contrário. As pessoas gostam de umas associações estranhas. Elas pegam expressões sem sentido algum e passam a vida repetindo: “se dar bem na vida”, “ter atitude” etc. Acontece que a gente não sabe absolutamente nada da vida. Ninguém provou cientificamente se Deus queria que nós nos “déssemos bem na vida”, ou se ele queria que nós ganhássemos dinheiro, ou se ele queria que nós dedicássemos quinze horas do nosso dia ao trabalho. A única coisa que sabemos (não sei se as pessoas têm muita noção disso) é que quando morremos, vamos todos para o mesmo lugar: debaixo da terra. Quer dizer, as “coisas”, ou ser bem-sucedido não adiantaram de nada, porque dependendo de quem você for, algumas pessoas choram no seu enterro e depois de um mês ninguém nem ao menos se lembra do seu rosto. Outra coisa que poucos sabem é que nós somente

somos reconhecidos como humanos, porque vivemos em sociedade. Acontece que a escola não nos ensina a viver pacificamente em sociedade, com outros humanos ou mesmo com outros seres vivos. Raramente a escola discute ética. As disciplinas que tratam do social e do humano perderam o “valor”. As pessoas perderam os escrúpulos, ou nem sabem o que seriam escrúpulos. E, são essas coisas teoricamente “sem valor” que o Prof. Proença tenta resgatar de seus alunos.

Aos meus filhos gatos de quatro patas por eles serem tão lindos, amorosos, carinhosos, companheiros, engraçados e, principalmente, por não falarem.

À minha mãe, não só por ter começado a acreditar em mim depois que eu me mudei da casa dela, nem por ter parado de comparar minhas dissertações de mestrado e teses de doutorado com as monografias de filhos de amigas, mas, principalmente, por ter me financiado esse tempo todo. Agradeço ao meu pai também por ter ajudado a financiar todo o meu doutorado. Se não fossem os dois eu não poderia ter sustentado, só com salário de professora ou bolsa de doutorado, todos os momentos de estresse, raiva, nervosismo e depressão que eu compenso normalmente torrando dinheiro. É claro que o financiamento deles também serviu para trocar o computador que queimou umas duas vezes pelo menos, comprar programas pra tese e outras coisinhas mais, mas não tão importantes quanto as roupas e sapatos.

De resto, não tenho muito a agradecer aos meus amigos, que não me ajudaram em nada. Muito pelo contrário, atrapalharam bastante fazendo drama pra eu sair de casa noites e mais noites que eu estava tranqüila estudando, me torraram a paciência para eu ir à praia e o pior, não cansaram de dar mil conselhos sobre minha a tese, meus métodos de estudo, minha forma de escrever, minha preguiça, minha falta de organização, além de repetirem sempre aquela ladainha “você não se organiza”, “se eu fosse você, blá, blá, blá...” e que não entendiam a dificuldade em escrever uma “mísera” tese de doutorado. Em primeiro lugar, aquele velho ditado, “se conselho fosse bom a gente vendia”. Em segundo lugar, eu posso não escrever perfeitamente bem, mas de uma coisa eu tenho certeza quase absoluta, sem citar nomes, claro: 90% deles não escrevem nem um décimo do que eu escrevo, 8% podem chegar perto da metade e em 2 % eu boto alguma fé.

Também não tenho nada a agradecer aos “não muito amigos” que se comportaram da mesma forma que os amigos supracitados.

É uma pena que o Roberto nunca poderá ler isso, porque se tinha alguém que queria ler minha tese, esse alguém era o Roberto. Não era só a tese, ele achava o máximo qualquer coisa que eu fizesse ou escrevesse e concordava com tudo que eu dissesse e nunca, mas nunca me contrariava. Ele tentou convencer a todos os seus amigos de que nosso digníssimo CM era, além de uma boa pessoa, inteligente. Só a mim que ele nunca ousava sequer mencionar o nome do dito cujo. Se eu abria a boca pra fazer piadas dos políticos, ele cuspiam qualquer coisa que não dava pra entender e ria. Ele ria de tudo que eu dissesse. Se eu falasse um palavrão (que eu não posso citar aqui), ele dizia Amém. Era Deus no céu e eu na terra.

Finalmente, agradeço a alguns amigos pelos grandes momentos que passamos falando as maiores besteiras e atrocidades do mundo, pelos momentos que passamos falando mal de outros “amigos” e pelo quanto que rimos, à custa de “outros”, amigos ou não muito amigos. Afinal, como disse o Prof. Paulo César Motta, “fazer as pessoas pensarem e chorarem é fácil... difícil é fazer as pessoas rirem”. E ainda, se tudo isso pode não tiver o menor sentido, ao menos podemos lembrar, como diz a Virgínia, que pelo menos rimos bastante.

## Resumo

Rousseau, Katia; Leitão, Sergio Proença (Orientador). **A Natureza das Dificuldades e Facilitadores Inerentes a um Processo de Mudança Transformadora em Organizações Produtivas**. Rio de Janeiro, 2007. 204p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Seja ela a “crise global da civilização”, a “crise da modernidade”, ou mesmo uma simples “resposta às exigências da globalização”, para os mais conservadores, o nome dado ao período de transformações pelo qual atravessa a sociedade, há um consenso entre diversos autores, além de um movimento por parte de empresários, executivos e funcionários de diversas organizações, de que a mudança com respeito à forma como se enxerga a relação “organizações e sociedade” não é só primordial, mas um fato consumado. A sociedade atravessa uma fase na qual se depara com problemas em grande parte resultantes do seu próprio “desenvolvimento”. Essa problemática tem sido tema em diversos meios, desde acadêmicos, administrativos e políticos. Partindo de estudos e de experiências empresariais que já mostraram ser possível adotar uma perspectiva mais ética, humana e ecologicamente engajada, assim como de contribuições teóricas sobre a mudança transformadora, este trabalho teve por objetivo compreender a natureza das dificuldades e dos facilitadores inerentes a um processo de mudança organizacional transformadora. Com relação às considerações finais, devido à própria natureza da mudança paradigmática, os resultados da literatura corresponderam às nossas expectativas de que não fosse possível encontrar uma, e somente uma resposta possível para o problema. Parte dos autores dá maior ênfase às dificuldades nos processos de mudança, associadas normalmente aos “valores da administração tradicional”, enquanto que outra parte dá maior ênfase aos facilitadores da mudança, associados a valores éticos, de responsabilidade, cooperação, solidariedade e sustentabilidade. De qualquer forma, tanto dificuldades quanto facilitadores estão associados a valores, o que corresponde a aspectos de natureza axiológica. A análise dos dados, assim como a análise da pesquisa bibliográfica, nos levou, principalmente, às bases filosóficas do problema da mudança. Dentro da dimensão filosófica, o resultado da pesquisa empírica nos permitiu identificar as maiores frequências também nas categorias de natureza axiológica. Entretanto, são as categorias de facilitadores as mais lembradas, no que diz respeito a sua frequência e diversidade, tanto é que são três as de valores facilitadores e somente uma para dificuldades.

## Palavras-chave

Mudança transformadora; mudança adaptativa; dificuldades da mudança; facilitadores da mudança.



## Abstract

Rousseau, Katia; Leitão, Sergio Proença (Advisor). **The Nature of Incentives and Difficulties Inherent In Transforming Change Processes in Productive Organizations**. Rio de Janeiro, 2007. 204p. PhD Thesis – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Either “global crisis of the civilization”, “crisis of modernity”, or even a simple “reply to the requirements of the globalization”, for more the conservatives, the name given to the period of transformations for which crosses the society, there is a consensus among various authors, besides a movement of entrepreneurs, executives and employees of diverse organizations, that the change with respect to the form we see the relation “organizations and society” is not only primordial, but a consummated fact. The society crosses a phase in which it faces problems, most of them, resulted of its own “development”. This problematic issue has been subject of diverse areas, including academic, administration and politics. Considering previous studies and enterprise experiences that have already shown the possibility to adopt a more ethical, human and ecologically engaged perspective, as well as theoretical contributions on the transforming change, the purpose of this work was to understand the nature of the difficulties and the inherent incentives to a process of transforming organizational change. With regard to the final considerations, due to the particularly nature of the paradigm change, the results of literature corresponded to our expectations of that it was not possible to find only one single answer to the problem. A group of authors gives more emphasis to the difficulties in the change processes, usually associated to the “values of the traditional administration”, whereas another group gives more emphasis to the incentives of change, associated to ethical values, responsibility, cooperation and solidarity. Anyway, both difficulties and incentives are associated to values, those which correspond to the aspects of axiological nature. The analyses of the data, as well as the analysis of the bibliographical research, have led to the philosophical bases of the problem of change. In the philosophical perspective, the result of the empirical research allowed us to also identify the greatest frequencies in the axiological categories. However, the incentive categories are the most remembered, in regard to their frequency and diversity, for there were three incentive categories and only one difficulty category.

## Keywords

Transforming change; adaptive change; difficulties in change; incentives in change.

## Sumário

1. O Problema	16
1.1. Introdução	16
1.2. Situação-problema	25
1.3. Objetivos (final e intermediários)	31
1.4. Pressupostos do estudo	32
1.5. Pergunta da pesquisa	33
1.6. Relevância do estudo	33
1.6.1. Por que mudar? Ou, “Que país é esse?” (parte nº 1)	36
1.7. Delimitação do estudo	39
1.8. Definição dos termos	39
2. Metodologia	44
2.1. Considerações sobre a escolha do método de pesquisa	44
2.1.1. Unidade de análise	46
2.2. Empresas e instrumentos de pesquisa	47
2.3. Análise dos dados	48
2.3.1. O método da análise de conteúdo	49
2.4. Limitações metodológicas	54
3. Pesquisa Bibliográfica – ‘Uma Visão Teórica’	55
3.1. Sobre mudança	57
3.1.1. Mudança – algumas tipologias	59
3.1.2. Mudanças adaptativas e transformadoras ou de primeira e segunda ordem	64
3.1.3. A dialética da mudança	66
3.2. Modernismo e pós-modernismo	69
3.2.1. Modernismo e pós-modernismo na ciência	69
3.2.2. Razão instrumental <i>versus</i> razão substantiva; OU, razão instrumental + razão substantiva?	71
3.3. Mas “O mineiro só é solidário no câncer”? OU, ‘Quais são as motivações de organizações éticas, mais humanizadas ou substantivas?’	75
3.3.1. As organizações substantivas	78
3.3.2. A responsabilidade social corporativa	81
3.3.3. A economia solidária	83
3.3.4. A economia de comunhão	84
3.4. Dificuldades e facilitadores na busca de uma ‘nova ciência das organizações’	85
3.4.1. Dificuldades de natureza ontológica, OU, ‘Uma revolução <i>copernicana</i> ’?	94
3.4.2. Dificuldades de natureza epistemológica, OU, ‘Positivismo X Relativismo na ciência’?	103
3.4.3. Dificuldades de natureza axiológica	107
3.4.4. “Que país é esse?” (parte nº 2)	114
3.4.5. O indivíduo NA organização e A empresa NA sociedade	120
3.5. Conclusão parcial teórica	128

4. Análise dos Dados – ‘Uma Visão Empírica’	132
4.1. Análise de conteúdo	132
4.1.1. Os entrevistados	132
4.1.2. As categorias	137
4.1.3. As famílias de categorias	143
4.1.3.1. As categorias de natureza axiológica	143
4.1.3.2. As categorias de natureza ontológica	156
4.1.3.3. As categorias de natureza epistemológica	162
4.1.3.4. As categorias de natureza político-estratégica	168
4.1.3.5. As categorias de natureza socioeconômica	172
4.1.4. O diagrama das redes de relações	176
4.2. Conclusão parcial da análise dos dados	180
5. Conclusão	184
5.1. Conclusões finais	184
5.2. Posicionamento da pesquisadora	190
5.3. Perspectivas para futuras investigações	193
6. Referências bibliográficas	195

## Lista de figuras

Figura 1: Exemplo de tipos de relação entre categorias, representados em rede	53
Figura 2: Diagrama de rede de relações entre categorias com maiores co-ocorrências	177

## Lista de tabelas e quadros

Tabela 1: Proporção dos executivos entrevistados	50
Tabela 2: Frequências das categorias	138
Quadro 1: Tipos de mudança organizacional	59

“PÓRCIA

Se fazer fosse tão fácil quanto saber o que se deve fazer, as capelas seriam igrejas e as choupanas, palácios...”

Para atender à vontade de seu pai morto, que deixou três arcas de forma que o pretendente que decifrasse o enigma conquistasse a mão de sua filha, Pórcia as apresenta ao primeiro pretendente:

“MARROCOS

Que os deuses guiem minha decisão! ... (*ele abre a arca de ouro*)...

Mas, ó Deus, que horror!

Nas órbitas vazias da caveira

Há uma mensagem, que me diz assim:

‘Nem tudo que luz é ouro,

É verdade repetida;

Muita gente vende a vida

Só para olhar um tesouro –

Mesmo em túmulos de ouro

Os vermes têm moradia;

Mais siso do que ousadia

Traria melhor agouro.

Com a resposta aqui achada,

Tua corte está acabada’.

Acabada e sem remédio:

Foi-se a vida, chega o tédio.

Ó Pórcia, adeus; meu coração partido

Parte em silêncio, porque foi vencido....”.

Chega o segundo pretendente:

“ARAGÃO

... e que a Fortuna, agora,

Me ajude o coração! ...(*abre a arca de prata*)

ARAGÃO

Que diz aqui?

‘O fogo diz sete vezes

O que já julgaram sete:

Pra acertar estes revezes,

Quem de sonhos se acomete

Só tem sorte em sonho, às vezes.

Há muito tolo perfeito

Como este, prateado;

Se esposa levas ao leito,

Será de tolo o teu fado.

Podes ir, ‘stás derrotado.’

Mais tolo parecerei

Custando a me despedir –

Como um tolo cortejei,

Tolo duplo vou partir.

Amada, adeus! Embora dura,

Mantereí a minha jura!... (*Saem Aragão e seu séqüito.*)

PÓRCIA

A chama atrai e queima a mariposa:

Que tolos presunçosos! Pra escolher

Tanto pensam, que acabam por perder.”

Finalmente, o terceiro pretendente:

“BASSÂNIO

O aspecto pode ser contrário à essência –

O mundo muito engana na aparência –

Na lei, que causa chega tão corrupta,

Que a palavra sonora e adocicada

Não lhe atenua o erro? E, na igreja,

Que pecado não tem quem, muito austero,

O abençoe, citando as Escrituras,

Ocultando o que é sórdido com o belo?

Não há vício tão claro que não traga

Vislumbre de virtude em seu aspecto;

Quantos covardes cujos corações

Não são mais firmes que muros de areia,

Não têm aspecto de Hércules ou Marte,

‘Stando, por dentro, pálidos de medo?

Mas, só por terem ares de coragem,

Eles ficam famosos. E a beleza

Que vemos, muitas vezes é comprada

A peso e, alterando a natureza,

Torna levianas as que mais carregam:

Os cachos que, dourados, serpenteiam

Tão cheios de malícia, quando ao vento,

Muitas vezes, sabemos, são presentes,

A essas falsas belezas, de outro crânio

Que ora jaz em alguma sepultura.

O ornamento é a praia traiçoeira

De um mar bravio, o deslumbrante véu

Que encobre a bela hindu. Em uma palavra,

A aparente verdade com que o esperto

Engana o sábio. E então, ouro vulgar,

Alimento de Midas, não te quero,

Nem a ti, que és a pálida criada

Do comércio entre os homens: mas a ti,

Ó pobre chumbo, que me falas mais

De ameaças que promessas, eu darei

A minha escolha. Que ela seja alegre!...

Que vejo aqui?

(*Abre a arca de chumbo*)

O retrato de Pórcia...

Que diz o que me coube por fortuna:

‘Quem o aspecto não tentou

Escolheu bem, na verdade;

Se a fortuna te tocou,

Não busques mais novidade.

Se alegria ela te dá,

E riquezas benfazejas,

Beija a noiva que aqui está,

Se é a ela que desejas...”