



Nathalia Tavares Barbosa

Gestão da Mudança Organizacional:

O Caso da Empresa GAMA

Dissertação de Mestrado

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

Orientador: Prof. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro

Março de 2008



Nathalia Tavares Barbosa

Gestão da Mudança Organizacional:

O Caso da Empresa GAMA

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

Prof. Mario Couto Soares Pinto

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof^a. Ursula Wetzel

COPPEAD - UFRJ

Professor Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 18 de março de 2008.

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

Nathalia Tavares Barbosa

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro em 2003. Atualmente é analista de gestão corporativa numa Entidade Fechada de Previdência Complementar, onde trabalha há seis anos.

Ficha Catalográfica

Barbosa, Nathalia Tavares

Gestão da mudança organizacional: o caso da empresa GAMA / Nathalia Tavares Barbosa ; orientador: Mario Couto Soares Pinto. – 2008.

110 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Expectativas. 4. Comunicação. 5. Resistências. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Para os meus pais, irmãs e avó.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Mario Couto Soares Pinto, pela paciência e parceria para a realização deste trabalho.

Eu agradeço a Deus e a minha família: meus pais, Ivan e Ceomar; minhas irmãs, Luzia e Mariana; minha avó, Albertina; e meu namorado, Rodrigo, por todo apoio, carinho e compreensão da importância desta etapa na minha vida.

Aos professores que participaram da banca.

A todos os meus amigos que estiveram sempre ao meu lado e estimularam a finalização deste trabalho.

A todos aqueles que confiaram em mim e dedicaram seu tempo para que as entrevistas pudessem ser realizadas.

Resumo

Barbosa, Nathalia Tavares; Pinto, Mario Couto Soares. **Gestão da Mudança Organizacional: O Caso da Empresa GAMA**. Rio de Janeiro, 2008. 110p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho procurou avaliar a condução do processo de mudança organizacional ocorrido, no período de julho de 2005 a julho de 2007, no plano de saúde da empresa GAMA, Entidade Fechada de Previdência Complementar. A empresa enfrentava um desequilíbrio econômico-financeiro no seu plano de saúde e sofria com a falta de profissionalização nesse negócio. O estudo de caso em questão buscou analisar a aplicabilidade do modelo de dez comandos de Rosabeth M. Kanter, Barry A. Stein e Todd D. Jick à mudança organizacional ocorrida na empresa GAMA e identificar a percepção dos gestores e dos colaboradores com relação aos resultados do processo. A avaliação demonstrou que, embora os resultados financeiros pretendidos no início do processo tenham sido alcançados, o processo foi interrompido antes da consolidação dos novos comportamentos na cultura da organização, comprometendo sua sustentabilidade no longo prazo. O estudo indica que o modelo de dez comandos pode auxiliar a condução de um processo de mudança organizacional se for seguido em todas as suas etapas. No entanto, outros fatores também precisam ser considerados, como o estilo de liderança do agente de mudança e a dimensão humana, que também é afetada por este tipo de processo.

Palavras-chave

Mudança Organizacional; expectativas; comunicação; resistências.

Abstract

Barbosa, Nathalia Tavares; Pinto, Mario Couto Soares (Advisor). **Managing Organizational Change: The Case of GAMA Company.** Rio de Janeiro, 2008. 110p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this study is to analyze the management of the organizational change process that happened in the health plan of pension fund GAMA company, from July 2005 to July 2007. The company was facing a financial problem in the health plan and was suffering with the low professionalization of this business in particular. The case study tried to analyze the applicability of Rosabeth M. Kanter, Barry A. Stein e Todd D. Jick's model of the ten commands to the organizational change that happened in GAMA company and to identify the perception of the administrators and the employees about the results of the process. The analysis showed that although the financial results intended in the beginning of the process were achieved, the process was interrupted before the new behavior factors were introduced in the culture of the organization, compromising its sustainability at long term. The study indicates that, if followed all stages, ten commands model can help the conduction of an organizational change process. Nevertheless other factors must be also considered like leadership style and human dimension, which is also affected by this type of process.

Keywords

Organizational change; expectations; communication; resistance.

Sumário

1. Descrição do Problema	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivos	15
1.2.1. Objetivo Principal	15
1.2.2. Objetivos Intermediários	15
1.3. Relevância	15
1.4. Delimitações do Estudo	16
2. Referencial Teórico	19
2.1. Paradigmas Organizacionais	19
2.2. Os Conceitos de Mudança Organizacional	21
2.3. Os Tipos de Mudança Organizacional	24
2.4. A Gestão da Mudança	29
2.5. Alguns Modelos de Gestão da Mudança Organizacional	33
2.6. Os Agentes da Mudança Organizacional	45
2.7. Fatores que Afetam a Mudança Organizacional	46
2.8. Reação à Mudança Organizacional	50
3. Metodologia	54
3.1. Tipo de Pesquisa	54
3.2. O Estudo de Caso	54
3.2.1. A Coleta de Dados	55
3.2.2. Análise dos Dados	59
3.3. Limitações do Método	60
4. O Caso da Empresa GAMA	62
4.1. Autogestão em Saúde no Brasil	62
4.2. Apresentação da Empresa GAMA	68
4.3. Análise da Mudança Organizacional	71
4.3.1. Classificação do Processo de Mudança	72
4.3.2. A aplicabilidade do Modelo de dez comandos	74

4.3.3. Análise das expectativas	86
4.3.4. As mudanças percebidas	89
4.3.5. Comunicação durante o processo	91
4.3.6. Análise das resistências	93
4.3.7. Impressões sobre o resultado do processo	97
5. Conclusão	100
6. Referências Bibliográficas	106

Lista de figuras

Figura 1: Variáveis da Mudança Organizacional	31
Figura 2: Modelo de <i>Greenwood e Hinings</i> (1996)	33
Figura 3: Fases do Agente de Mudança e dos Membros da Organização	41
Figura 4: Relações entre Ambiente, Alta Administração e Organização	47
Figura 5: Gráfico da Distribuição Percentual das Operadoras em Atividade, por Modalidade – Junho/2007	65
Figura 6: Distribuição dos Gastos com Consultas, Exames e Internações por Categoria no Ano de 2006	75
Figura 7: Resultado Econômico - Financeiro do Plano	102

Lista de quadros

Quadro 1: Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional	22
Quadro 2: Tipos de Mudança Organizacional	24
Quadro 3: Perspectivas de Análise Organizacional por Objetivos de Processo de Mudança.	36
Quadro 4: Etapas do Modelo de Kotter (1997)	38
Quadro 5: Os Modelos de Mudança Baseados em Três Estágios	41
Quadro 6: O Modelo de Dez Comandos	42
Quadro 7: Forças para a Mudança	48
Quadro 8: Perfil dos Entrevistados	57
Quadro 9: Modalidades de Operadoras	63
Quadro 10: A Transformação de Papéis nos Planos de Saúde	66
Quadro 11: Análise do Cumprimento do Modelo de Dez Comandos	100