



Betania Dumoulin dos Reis

**A Gestão de Mudanças em Organizações Brasileiras de
Interesse Público: Uma Perspectiva dos Consultores**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^ª. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro
Março de 2011



Betania Dumoulin dos Reis

**A Gestão de Mudanças em Organizações Brasileiras de
Interesse Público: Uma Perspectiva dos Consultores**

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

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Mario Couto Soares Pinto

FGV

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 3 março de 2011

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

Betania Dumoulin dos Reis

Graduou-se em Economia na UERJ (Universidade Estadual do Rio de Janeiro) em 2005. Atua em projetos de implantação da metodologia de Gestão Orientada para Resultados desde 2005, com destaques para atuação nas seguintes instituições: APEX-Brasil, Sebrae/NA, Sebrae/SP, Governo do Estado do Rio de Janeiro, Instituto Estadual do Ambiente, Petrobras e Eletrobras.

Ficha Catalográfica

Reis, Betania Dumoulin dos

A gestão de mudanças em organizações brasileiras de interesse público: uma perspectiva dos consultores / Betania Dumoulin dos Reis ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2011.

123 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Gestão de mudança. 4. Gestão por resultados. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

Para Meus Pais, Mathilde e Juarez, pela torcida de sempre.

Para o meu Amor, pela força, paciência e compreensão.

Resumo

Reis, Betania Dumoulin dos; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **A Gestão de Mudanças em Organizações Brasileiras de Interesse Público: Uma Perspectiva dos Consultores**. Rio de Janeiro, 2010. 123p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem por objetivo analisar os impactos gerados pela adoção do modelo Gestão por Resultados em organizações brasileiras do setor público, com 4 enfoques: I) identificar que fatores estimulam a adoção deste modelo de gestão; II) analisar as dimensões organizacionais impactadas; (iii) refletir sobre os fatores restritivos e facilitadores à implantação deste modelo, tanto organizacionais quanto individuais; e (iv) identificar as principais técnicas de gestão de mudanças utilizadas. A análise é construída com base na percepção de consultores especializados e pioneiros na implantação da gestão por resultados em organizações brasileiras do setor público. É pautada em entrevistas em profundidade, realizadas em janeiro e fevereiro de 2010. Trata-se de uma pesquisa fenomenográfica. A fenomenografia é estudo empírico sobre as diferentes formas de como as pessoas experimentam, interpretam, percebem, apreendem, compreendem e conceituam um fenômeno, um assunto ou um determinado aspecto da realidade. O objetivo central dessa teoria é compreender os fenômenos a partir do ponto de vista de quem os vivencia. É análise coletiva das experiências individuais. A pesquisa identifica quatro espaços de resultados: i) Fatores impulsionadores, externos e internos à organização; Dimensões impactadas, da estratégia à cultura; iii) Fatores críticos à mudança, tanto organizacionais quanto individuais; e iv) Métodos de gestão de mudança. A pesquisa conclui que os resultados obtidos durante a fase de implantação do modelo Gestão por Resultados geram uma experimentação positiva na instituição que o adota, que acaba por estimular a busca por resultados e excitar a adequação do arcabouço institucional, o que, conseqüentemente, tende, em longo prazo, ainda que de forma intermitente, a fomentar a adoção de práticas de gestão por resultados por outras organizações do setor público brasileiro.

Palavras-chave

Mudança organizacional; gestão de mudança; gestão por resultados

Abstract

Reis, Betania Dumoulin dos; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **The Management of Change in Brazilian Organizations of Public Interest: An Overview of Advisors.** Rio de Janeiro, 2010. 123p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to analyze the impacts generated by the adoption of the model Managing for Results in Brazilian public sector organizations, with four approaches: i) identify factors that stimulate the adoption of this management model; II) to analyze the organizational dimensions impacted; (iii) discuss the factors constraining and facilitating the implementation of this model, both organizational and individual, and (iv) identify the main techniques used in change management. The analysis is built on the perception of expert consultants and pioneers in the implementation of managing for results in Brazilian public sector organizations. It is based on interviews held in January and February 2010. This is a phenomenographic study. Phenomenography is empirical study on the different ways of how people experience, interpret, understand, perceive, understand and conceptualize a phenomenon, a subject or a certain aspect of reality. The main objective of this theory is to understand the phenomena from the viewpoint of those who experience them. It's collective analysis of individual experiences. The research identifies four areas of results: i) Factors boosters, external and internal to the organization; Dimensions impacted, the culture and the strategy, iii) critical factors for change, organizational and individual, and iv) methods of change management. The research concludes that the results obtained during the implementation of Managing for Results model experiments generate a positive institution that adopts it, which ultimately stimulate the search for exciting results and the adequacy of the institutional framework, which consequently tends long-term, albeit intermittently, to promote the adoption of practices to manage for results by other public sector organizations in Brazil.

Keywords

Organizational change; change management; managing for results.

Sumário

1. Introdução	10
1.1. O Problema	10
1.2. Declaração de Objetivos	12
1.3. Relevância do Estudo	12
1.4. Delimitação do Estudo	13
1.5. Estrutura do Trabalho	14
2. Referencial Teórico	15
2.1. Breve Histórico sobre Gestão Pública	15
2.2. Conceitos de Mudança Organizacional	24
2.2.1. Classificações	30
2.3. Fatores Impulsionadores de Mudanças	39
2.4. Dimensões Impactadas por Mudanças	44
2.5. Fatores Críticos a Mudanças	49
2.6. Processos de Gestão de Mudanças	58
2.6.1. Teoria de Kurt Lewin: o modelo de três etapas e a metodologia pesquisa-ação	59
2.6.2. Teoria de John Kotter: o plano de oito passos	62
3. Metodologia do Estudo	66
3.1. Tipo de Pesquisa	66
3.2. Apresentação do Método de Estudo Fenomenográfico	67
3.3. Justificativa da Estratégia de Pesquisa	70
3.4. Papel da Pesquisadora	71
3.5. Seleção dos Sujeitos	71
3.6. Descrição das Etapas da Pesquisa	73
3.7. Limitações do Método	74
4. Resultados da Pesquisa	76
4.1. Fatores Impulsionadores	78
4.1.1. Fatores Impulsionadores Externos	78
4.1.2. Fatores Impulsionadores Internos	80
4.2. Dimensões Impactadas	87
4.3. Fatores Críticos a Mudança	97
4.3.1. Fatores Críticos Organizacionais	97
4.3.2. Fatores Críticos Individuais	104
4.4. Gestão da Mudança	110
4.4.1. Fases Anteriores à Mudança (Descongelamento)	111
4.4.2. Processo de Mudança (Movimento)	113
4.4.2. Fases Posteriores à Mudança (Recongelamento)	114
5. Conclusões	116
6. Considerações Finais	120
7. Referência Bibliográfica	121

Lista de quadros

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança organizacional	25
Quadro 2 – Análise de convergência de conceitos	26
Quadro 3 – Panorama conceitual de Thomaz Wood Jr.	27
Quadro 4 – Tipos de mudança organizacional	30
Quadro 5 – Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança	32
Quadro 6 – Forças para a mudança	42
Quadro 7 – Comparação entre as organizações dos séculos XX e XXI	47
Quadro 8 – Fontes de resistências à mudanças	53
Quadro 9 – Perfil dos sujeitos	72
Quadro 10 – Forças para a mudança	86
Quadro 11 – Resumo das dimensões impactadas	93
Quadro 12 – Resumo das dimensões impactadas	94

Lista de figuras

Figura 1 – Tipos de mudança, conforme tempo de resposta a eventos no ambiente organizacional e grau de continuidade da mudança	34
Figura 2 – Etapas de um processo de mudança, no tempo	34
Figura 3 – O cubo da mudança, Henry Mintzberg	45
Figura 4 – O modelo de organização de Leavitt (1965)	46
Figura 5 – Conscientização x Intensidade de Resposta	52
Figura 6 – Processo de mudança planejada – modelo Lewin	59
Figura 7 – Descongelando o status quo	60
Figura 8 – Continuum de mudança	95