



Cristina Lyra Couto de Souza

**Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar
Brasileira: um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro
Março de 2006



Cristina Lyra Couto de Souza

Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira: um estudo de caso

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração, PUC-Rio

Profa. Dra. Ursula Wetzel

Coppead, UFRJ

João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do
Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio

Rio de Janeiro, 22 de março de 2006

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

Cristina Lyra Couto de Souza

Graduou-se em Engenharia Eletrônica e de Produção na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 1993. É pós-graduada em Marketing, 1997 e Management, 1999, pelo IAG PUC-Rio. Atuou como gestora nas áreas de engenharia, marketing, planejamento estratégico e controladoria.

Ficha Catalográfica

Souza, Cristina Lyra Couto de

Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira: um estudo de caso / Cristina Lyra Couto de Souza; orientador: Mario Couto Soares Pinto. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2006.

133 f. ; 30 cm

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

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Mudança organizacional. 3. Gestão da mudança. 4. Estudo de caso. I. Pinto, Mario Couto Soares. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira: um estudo de caso.

CDD: 650

Agradecimentos

Aos que participaram deste estudo de uma forma especial. Guilherme e Ana Luiza: sem vocês, este trabalho não seria o mesmo.

Aos que, em certos momentos, me enxergaram melhor do que eu mesma e assim me apontaram novos caminhos. Obrigada, Sergio e Mario.

Aos meus amigos, que, para minha felicidade, são muitos.

E àqueles sem os quais simplesmente não seria possível existir: minha mãe e meu pai.

Resumo

Souza, Cristina Lyra Couto de; **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira: um estudo de caso**. Rio de Janeiro, 2006. 133p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação tem por objetivo avaliar a eficácia da gestão do processo de mudança organizacional de uma empresa familiar brasileira da área de saúde que está passando por uma fase de sucessão e busca de maior profissionalização. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa de campo e uma análise qualitativa, comparando os dados levantados com os conceitos identificados na literatura. Os dados foram coletados através de entrevistas informais, análise de documentos da empresa e observação participativa, no período de julho de 2005 a janeiro de 2006. O estudo verifica se o processo de mudança organizacional da empresa estudada foi ou não bem sucedido e, também, o avalia à luz do modelo proposto por John P. Kotter para a implementação eficaz de mudanças nas organizações, comparando os oito passos propostos pelo autor com o ocorrido na empresa. A avaliação do processo de mudança levou à constatação de que este não foi bem sucedido. O resultado desta pesquisa sugere aplicabilidade do modelo de Kotter à medida que evidencia que diversos passos apontados pelo autor não foram seguidos e tal fato ocasionou problemas no processo de mudança da organização.

Palavras Chave

Mudança Organizacional, Gestão da Mudança, Estudo de Caso.

Abstract

Souza, Cristina Lyra Couto de; **Organizational Change in a Brazilian Familiar Company: a case study**. Rio de Janeiro, 2006. 133p. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This essay aims to make an assessment regarding the management of the organizational change process and its effectiveness within a Brazilian familiar company. The object of this study is a health company that is going through a succession period and is in search of improving its professional profile. In order to achieve this goal, a field research and a quality analysis were realized, comparing the data obtained and the concepts identified in a selected literature. Data was collected through informal interviews, analysis of the company's documents and as a participant observer, from July 2005 to January 2006. This study evaluates if the organizational change process has succeeded or not, also considering the model proposed by John P. Kotter for the efficient deployment of changes in organizations, comparing the eight-stage change process proposed by the author to what actually occurred in the company. The analysis of the change process led us to the conclusion that it was unsuccessful. The result of this research suggests that the eight-stage change process is applicable to the situation studied since it makes clear that several stages mentioned by the author were not followed and this fact has caused problems in the organizational change process.

Keywords

Organizational change, Change management, Case study.

SUMÁRIO

1 . O PROBLEMA	9
1.1. Introdução	9
1.2. Objetivo	10
1.3. Premissas e suposições	10
1.4. Relevância do estudo	11
1.5. Delimitação do estudo	12
1.6. Estrutura do trabalho	13
2 . REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Mudança organizacional	14
2.1.1. Evolução histórica e tendências dos estudos	15
2.1.2. Conceito	20
2.1.3. Classificações	24
2.1.4. Forças para a mudança	32
2.2. Gestão da mudança	36
2.2.1. Agentes da mudança	39
2.2.2. Resistência à mudança	40
2.2.3. Modelos	46
2.2.3.1. O que muda	46
2.2.3.2. Por que mudar	48
2.2.3.3. Como mudar	50
2.2.3.3.1. O modelo de Kotter	60
3 . METODOLOGIA DO ESTUDO	75
3.1. Tipo de pesquisa	75
3.2. Coleta de dados	77
3.3. Tratamento de dados	79
3.4. Limitações do método	80
4 . O CASO FAMED	82
4.1. O cenário do setor de saúde no Brasil	82
4.2. Apresentação da empresa	90
4.2.1. Missão e valores	90

4.2.2. Histórico da organização	91
4.3. O processo de mudança	93
5 . ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	112
5.1. Conceito e classificações	112
5.2. Forças para a mudança	113
5.3. Gestão da Mudança	115
5.3.1. Agente de mudança	115
5.3.2. Resistência	116
5.3.3. Os oito passos de Kotter	117
6 . CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128