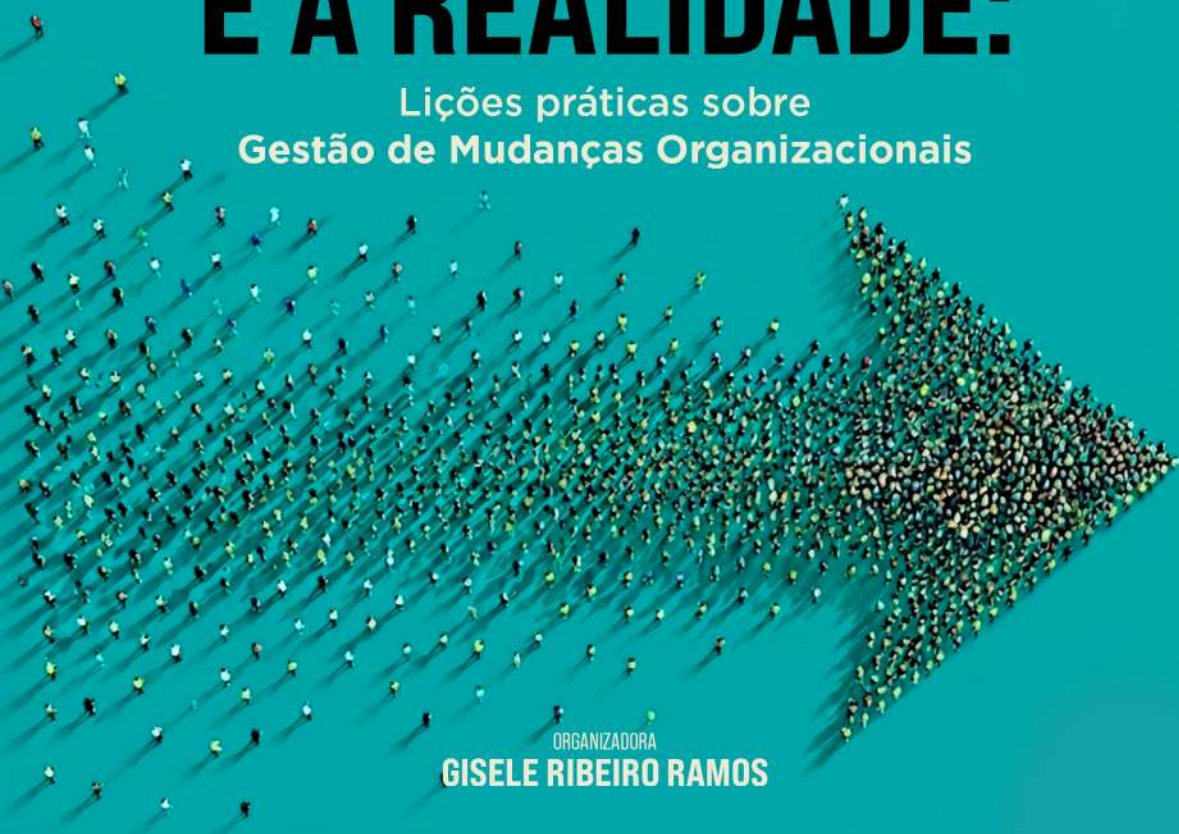


ENTRE A ESTRATÉGIA E A REALIDADE:

Lições práticas sobre
Gestão de Mudanças Organizacionais



ORGANIZADORA

GISELE RIBEIRO RAMOS

Toda organização deseja transformar sua estratégia em resultados. No entanto, entre o planejamento e a execução existe um elemento decisivo: as pessoas.

Em um cenário de constantes transformações tecnológicas, culturais e organizacionais, a Gestão de Mudanças tornou-se uma competência essencial para líderes, equipes e empresas que desejam alcançar resultados sustentáveis. Mas como conduzir mudanças de forma efetiva quando a realidade é mais complexa do que qualquer plano?

Esta obra reúne a experiência de 26 especialistas que atuam em diferentes setores, empresas e contextos de transformação. Por meio de reflexões, aprendizados e casos práticos, os autores compartilham desafios reais, erros, acertos e recomendações que ajudam a compreender o que acontece quando a estratégia encontra o cotidiano das organizações.

Mais do que um conjunto de conceitos, este livro oferece perspectivas diversas e aplicáveis para profissionais, gestores, líderes de mudança e todos aqueles que acreditam que transformar organizações é, antes de tudo, transformar experiências humanas.

Entre a estratégia e a realidade existe um caminho. Este livro é um convite para percorrê-lo com mais consciência, preparo e impacto.

Autores:

Alem Moreira Martins Junior

Alexis Anastassakis

Ana Carolina de Oliveira Costa

Andréia Cristiane S S Vasconcelos

Camila Belezi

Cintia Sá de Assis Pinheiro

Cristiane Matos

Cristiane Gazel Trindade

Fábio Roberto Ghedin

Francine Souza Travaglin

Giane Batista da Silva Camarano

Gisele Ramos

Leticia Calazans Machado

Luciana Varga

Luiz Maimere

Maria Aparecida Santana Carvalho

Miriam Aparecida Specie

Mônica Petrocelli

Natália Sottani

Priscila Azevedo Corrêa

Robson Pereira de Almeida

Sandra dos Santos Alves

Sirlene Souza Farias

Suellen Pereira Iraci

Taise Vieira Zachoheski Domiciano

Tatiane Sandes

ISBN 978-65-6006-325-9

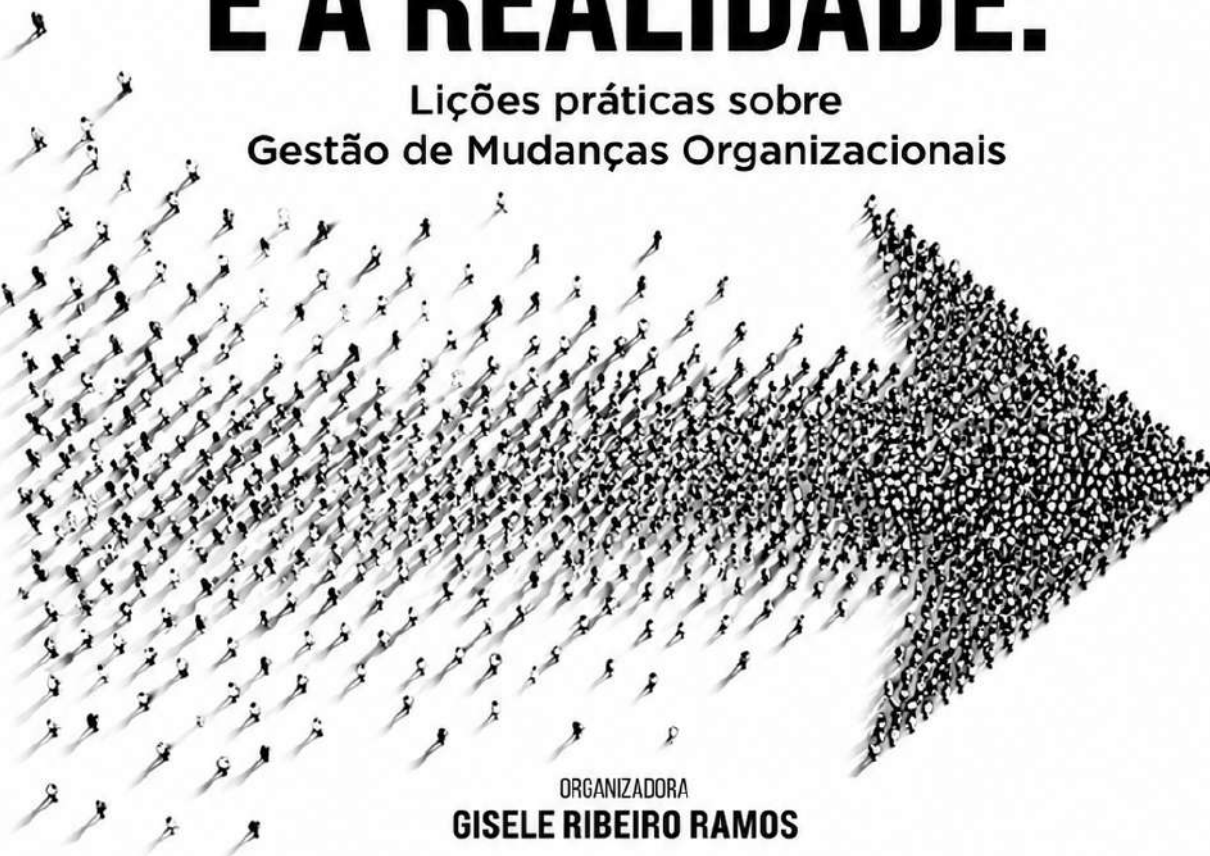


9 786560 063259 >


EXPERT
EDITORA DIGITAL

ENTRE A ESTRATÉGIA E A REALIDADE:

Lições práticas sobre
Gestão de Mudanças Organizacionais



ORGANIZADORA
GISELE RIBEIRO RAMOS

Direção Executiva: Luciana de Castro Bastos
Direção Editorial: Daniel Carvalho
Diagramação e Capa: Editora Expert
A regra ortográfica usada foi prerrogativa do autor



Todos os livros publicados pela Expert Editora Digital estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 BY-SA. <https://br.creativecommons.org/>

"A prerrogativa da licença creative commons 4.0, referencias, bem como a obra, são de responsabilidade exclusiva do autor"

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R175e

Ramos, Gisele Ribeiro (organizadora)

Entre a estratégia e a realidade : lições práticas sobre gestão de mudanças organizacionais / Gisele Ribeiro Ramos (organizadora). – Belo Horizonte : Expert Editora Digital, 2026.

272 p.

ISBN: 978-65-6006-325-9

Modo de acesso: <https://experteditora.com.br>

1. Mudança organizacional. 2. Gestão de mudanças.
 3. Cultura organizacional. 4. Comportamento organizacional.
 5. Liderança. 6. Gestão estratégica.
- I. Ramos, Gisele Ribeiro, org. II. Título.

CDD: 658.406

CDU: 005.591.4

Índices para catálogo sistemático:

Gestão de mudanças organizacionais / Mudança organizacional
CDD 658.406 / CDU 005.591.4

Pedidos dessa obra:

experteditora.com.br
contato@experteditora.com.br





Prof. Dra. Adriana Goulart De Sena Orsini
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Alexandre Miguel Cavaco Picanco Mestre
Universidade Autónoma de Lisboa, Escola.
Superior de Desporto de Rio Maior, Escola.
Superior de Comunicação Social (Portugal),
The Football Business Academy (Suíça)

Prof. Dra. Amanda Flavio de Oliveira
Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Carlos Raul Iparraguirre
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales,
Universidad Nacional del Litoral (Argentina)

Prof. Dr. César Mauricio Giraldo
Universidad de los Andes, ISDE, Universidad
Pontificia Bolivariana UPB (Bolívia)

Prof. Dr. Eduardo Goulart Pimenta
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.
e PUC - Minas

Prof. Dr. Gladston Mamede
Advogado e escritor

Prof. Dr. Francisco Satiro
Faculdade de Direito da USP - Largo São
Francisco

Prof. Dr. Gustavo Lopes Pires de Souza
Universidad de Litoral (Argentina)

Prof. Dr. Henrique Viana Pereira
PUC - Minas

Prof. Dr. Javier Avilez Martínez
Universidad Anahuac, Universidad
Tecnológica de México (UNITEC), Universidad
Del Valle de México (UVM) (México)

Prof. Dr. João Bosco Leopoldino da Fonseca
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

Prof. Dr. Julio Cesar de Sá da Rocha
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Leonardo Gomes de Aquino
UniCEUB e UniEuro, Brasília, DF.

Prof. Dr. Luciano Timm
Fundação Getúlio Vargas - FGVSP

Prof. Dr. Mário Freud
Faculdade de direito Universidade
Agostinho Neto (Angola)

Prof. Dr. Marcelo Andrade Féres
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Omar Jesús Galarreta Zegarra
Universidad Continental sede Huancayo,
Universidad Sagrado Corazón (UNIFE),
Universidad Cesar Vallejo. Lima Norte (Peru)

Prof. Dr. Raphael Silva Rodrigues
Centro Universitário Unihorizontes
e Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dra. Renata C. Vieira Maia
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Rodolpho Barreto Sampaio Júnior
PUC - Minas e Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.
PUC - Minas

Prof. Dr. Thiago Penido Martins
Universidade do Estado de
Minas Gerais - UEMG

Prefácio

Falar sobre gestão de mudanças organizacionais é, necessariamente, falar sobre pessoas. É falar sobre como reagimos quando aquilo que conhecemos deixa de ser suficiente, quando os modelos que nos trouxeram até aqui precisam ser revistos e quando somos convidados, ou algumas vezes obrigados, a aprender novas formas de pensar, decidir, colaborar e trabalhar.

A mudança sempre fez parte da experiência humana. Muito antes de se transformar em uma disciplina aplicada às organizações, ela já era estudada pela antropologia, pela psicologia e pelas ciências sociais. Os primeiros modelos procuravam compreender a transição entre um estado conhecido e uma nova realidade, reconhecendo que mudar não é um evento isolado, mas um processo. Essa compreensão atravessou décadas, foi incorporada ao desenvolvimento organizacional e ganhou espaço no ambiente corporativo à medida que as empresas passaram a enfrentar transformações mais frequentes e complexas.

A partir das últimas décadas do século XX, temas como cultura organizacional, liderança, resistência, aprendizagem e adaptação começaram a ser tratados de forma mais estruturada. Grandes transformações de processos, fusões e aquisições, programas de qualidade, implantação de sistemas empresariais e novos modelos de gestão evidenciaram algo que hoje pode parecer óbvio, mas que durante muito tempo foi negligenciado: entregar uma solução não significa, necessariamente, produzir uma mudança.

Uma tecnologia pode ser implementada. Um processo pode ser redesenhado. Uma estrutura pode ser aprovada. Um projeto pode

cumprir prazo, orçamento e escopo. Porém, os resultados somente serão alcançados quando as pessoas impactadas compreenderem a mudança, decidirem participar dela, desenvolverem os conhecimentos necessários e sustentarem uma nova forma de trabalhar. Gestão de projetos e gestão de mudanças possuem focos diferentes, mas complementares. Uma mudança bem-sucedida precisa tanto de uma boa solução quanto de sua efetiva adoção.

A construção da disciplina no Brasil

No Brasil, a gestão de mudanças organizacionais encontrou um ambiente marcado por sucessivos ciclos de transformação. A abertura econômica, as privatizações, a consolidação de setores, a expansão internacional das empresas brasileiras e as diferentes ondas de transformação tecnológica fizeram da mudança uma condição permanente.

Durante muitos anos, entretanto, o lado humano dessas transformações foi tratado de forma fragmentada. As atividades eram distribuídas entre recursos humanos, comunicação interna, treinamento, equipes de projetos e consultorias. Existiam iniciativas relevantes e profissionais experientes, mas nem sempre havia uma identidade clara para a disciplina. Em muitas organizações, gestão de mudanças ainda era confundida com o envio de comunicações, a realização de treinamentos ou o tratamento de resistências próximo à implantação de uma solução.

Gradualmente, esse cenário começou a mudar. A disseminação de metodologias, certificações, pesquisas, livros em português, comunidades de prática, eventos e associações ajudou a construir uma linguagem comum. Ao mesmo tempo, grandes organizações brasileiras começaram a estruturar equipes internas, redes de agentes de mudança e programas de preparação de patrocinadores, gestores e colaboradores.

Projetos realizados no setor financeiro brasileiro entre 2019 e 2020 já incorporavam práticas como diagnóstico de adoção, análise de stakeholders, programas de campeões, gestão de resistências, comunicação, capacitação e medição de resultados. Esses exemplos mostram um importante movimento de profissionalização da disciplina e sua aproximação com transformações de grande escala.

Essa evolução, contudo, não ocorreu de maneira uniforme. Algumas organizações criaram estruturas corporativas capazes de selecionar iniciativas estratégicas, coordenar mudanças simultâneas e desenvolver uma competência permanente. Outras continuaram dependentes de esforços pontuais, normalmente associados a um projeto específico ou a alguns poucos profissionais.

A experiência nos ensinou que não é possível terceirizar integralmente a capacidade de mudar. Consultorias e especialistas externos podem acelerar uma iniciativa, trazer método e compartilhar experiências, mas, sem líderes preparados, gestores envolvidos e profissionais internos capazes de incorporar o conhecimento, a organização cria dependência, e não competência. Uma cultura preparada para mudanças exige repetição, consistência, envolvimento e aprendizagem ao longo do tempo.

O ano de 2020 tornou essa realidade ainda mais evidente. Em poucas semanas, organizações públicas e privadas precisaram reorganizar operações, ampliar o trabalho remoto, adotar novas soluções de colaboração e rever processos que haviam permanecido estáveis durante anos. Muitas descobriram, na prática, que disponibilizar uma ferramenta não significa preparar as pessoas para utilizá-la, muito menos incorporá-la de forma produtiva à rotina de trabalho.

Desde então, a gestão de mudanças vem se aproximando ainda mais da estratégia, da gestão de projetos, dos modelos ágeis, da experiência

do colaborador, da análise de dados e da transformação digital. Já não basta produzir um plano de comunicação ou organizar um calendário de treinamentos. É necessário compreender o negócio, antecipar impactos, preparar lideranças, medir adoção e demonstrar como a mudança de comportamento contribui para a realização dos benefícios esperados.

O futuro da gestão de mudanças

Se até aqui a disciplina ajudou as organizações a atravessar transformações, daqui em diante ela terá também de ajudá-las a desenvolver a capacidade de mudar continuamente.

O futuro será menos orientado a projetos isolados e mais conectado à construção de uma competência organizacional. As empresas precisarão compreender não apenas como conduzir uma mudança, mas como coordenar diversas mudanças que atingem as mesmas pessoas simultaneamente. Precisarão avaliar sua capacidade de absorção, reconhecer sinais de saturação e evitar que iniciativas individualmente relevantes produzam, em conjunto, uma experiência insustentável para os colaboradores.

Pesquisas recentes sobre melhores práticas já colocam cultura, engajamento, saturação e gestão de portfólio entre os principais temas para as organizações. A gestão ativa das mudanças simultâneas torna-se, portanto, não apenas uma preocupação operacional, mas uma necessidade estratégica.

A disciplina também será cada vez mais orientada por dados. Indicadores de utilização, pesquisas de percepção, informações de aprendizagem e resultados de negócio poderão gerar diagnósticos mais precisos e intervenções mais direcionadas. O desafio não será simplesmente

coletar mais informações, mas transformá-las em decisões responsáveis, preservando a confidencialidade e a privacidade das pessoas.

Os profissionais precisarão combinar competências que antes se encontravam distribuídas entre diferentes áreas. O conhecimento sobre comportamento humano continuará fundamental, mas deverá ser acompanhado por visão de negócio, análise de dados, tecnologia, comunicação, facilitação, mensuração de valor e governança. O profissional de mudanças do futuro será cada vez menos um executor de atividades e cada vez mais alguém capaz de conectar áreas, interpretar sinais, formular hipóteses, antecipar tensões e apoiar decisões.

A inteligência artificial e uma nova forma de mudar

É nesse contexto que a inteligência artificial surge não apenas como mais uma tecnologia a ser adotada, mas como uma força capaz de transformar a própria natureza do trabalho.

Em outras ondas tecnológicas, a organização normalmente implementava uma solução relativamente definida e preparava as pessoas para utilizá-la. Com a inteligência artificial, o estado futuro nem sempre está completamente desenhado no início da jornada. Novas funcionalidades surgem continuamente, casos de uso são descobertos durante a utilização e as próprias pessoas participam da definição da mudança. O que precisa ser adotado não é somente uma ferramenta, mas uma nova relação entre conhecimento, tecnologia e decisão.

A IA também poderá apoiar o trabalho da gestão de mudanças. Poderá acelerar a análise de grandes volumes de informação, identificar temas recorrentes em feedbacks, apoiar a personalização de conteúdos, produzir versões iniciais de comunicações e acompanhar indicadores de adoção.

Assistentes e agentes poderão oferecer orientação dentro do fluxo de trabalho, no momento em que a necessidade realmente surgir.

Porém, velocidade não substitui julgamento. Personalização não substitui escuta. Automação não substitui confiança.

Quanto mais a inteligência artificial ampliar nossa capacidade de produzir conteúdos, análises e recomendações, maior será a responsabilidade humana sobre sua aplicação. Os profissionais precisarão validar resultados, reconhecer limitações e compreender como dados, modelos e decisões estão conectados. Programas brasileiros recentes de adoção de IA já integram gestão de mudanças, métricas de adoção, comunicação por públicos e governança de agentes, incluindo acesso às informações, identidade, segurança e conformidade.

A gestão de agentes de IA ampliará ainda mais esse desafio. Diferentemente dos sistemas convencionais, agentes podem acessar fontes de informação, produzir respostas variáveis e executar ou recomendar ações. Sua governança precisa considerar propósito, responsabilidade, monitoramento, segurança, controle de versões, avaliação de riscos e desativação. Alterações em prompts, bases de conhecimento e conectores também precisam ser tratadas como mudanças, pois podem modificar o comportamento do agente em inúmeras interações.

Talvez este seja um dos principais campos de atuação da disciplina nos próximos anos: ajudar as organizações a construir confiança sem criar ingenuidade, incentivar experimentação sem abandonar responsabilidade e acelerar a adoção sem perder de vista ética, segurança e propósito.

O futuro da gestão de mudanças continuará sendo profundamente humano. A IA poderá analisar, recomendar, personalizar e automatizar. Mas ainda caberá às pessoas atribuir significado, construir confiança,

fazer escolhas, negociar prioridades e assumir responsabilidade pelas consequências. Julgamento, ética, intuição, presença e sensibilidade continuarão sendo elementos essenciais dessa colaboração.

Uma obra construída por muitas experiências

É por isso que este livro chega em um momento tão oportuno.

Uma disciplina se consolida não apenas por meio de modelos e metodologias, mas também pelo compartilhamento generoso da prática. Cada artigo, caso e experiência presente nesta obra oferece uma perspectiva sobre a mesma pergunta: como podemos ajudar pessoas e organizações a atravessar mudanças de forma mais consciente, estruturada e sustentável?

Os diferentes autores demonstram que não existe uma única jornada. Existem contextos, culturas, desafios, aprendizados e escolhas. A diversidade de experiências aqui reunidas é justamente o que torna esta obra relevante para profissionais de gestão de mudanças, gestores de projetos, líderes, consultores, estudantes e todos aqueles que participam de transformações organizacionais.

Espero que estas páginas provoquem reflexão, mas também movimento. Que ajudem o leitor a compreender o passado da disciplina, reconhecer seu papel no presente e preparar-se para um futuro no qual mudar será uma competência cada vez mais essencial.

A tecnologia continuará evoluindo. As organizações continuarão sendo desafiadas. Novas formas de trabalho surgirão. E, no centro de tudo isso, continuarão as pessoas.

Criem a competência. Desenvolvam a capacidade de aprender, desaprender e reaprender. Usem a inteligência artificial para ampliar possibilidades,

sem abrir mão do que nos torna humanos. Preparem as organizações, preparem as lideranças e preparem-se.

O futuro não será daqueles que apenas implementarem mais tecnologia.

Será daqueles que souberem transformar mudança em capacidade, conhecimento em ação e inovação em valor humano.

Adrian Ferraz

Sumário

BLOCO 1: GMO em diferentes contextos organizacionais

A ilusão da mudança "neutra": por que método nenhum sobrevive intacto ao contexto, *Luiz Maimere* | 21

Atuação de GMO em diferentes contextos nas empresas, *Maria Aparecida Santana Carvalho* | 29

Quando projetos avançam e pessoas travam: Tensões humanas da mudança, *Alem Moreira Martins Junior* | 37

BLOCO 2: Tensões humanas da mudança

Por que tantas transformações falham dentro das empresas?, *Gisele Ramos* | 49

As tensões humanas da mudança organizacional, *Sandra Alves* | 61

Da resistência à harmonia: A ciência por trás da mudança, *Sirlene Souza Farias* | 71

Entre a resistência e a transformação: O papel do líder na condução de mudanças, *Taise Vieira Zachoheski Domiciano* | 77

Gestão de mudanças e de transições individuais como alavanca para reduzir as resistências humanas, *Cintia Sá* | 87

O silêncio que sabota: Quando a resistência se veste de concordância, *Cristiane Gazel Trindade* | 93

A dimensão humana na Gestão de Mudança Organizacional, *Camila Belezi* | 101

Conflitos e conexões: Como as tensões humanas moldam a mudança no mundo real das organizações, *Francine Travaglin* | 113

A tecnologia está pronta, as pessoas, nem sempre!, *Natália Bazoti B. Sottani* | 121

Pessoas, poder e resistência: O que não aparece nos dashboards, *Robson Almeida* | 127

Segurança psicológica como infraestrutura da sustentação da mudança organizacional, *Giane Camarano* | 137

BLOCO 3: Adaptação dos modelos na prática

De silos a pontes: A gestão da mudança como ferramenta de integração, *Ana Carolina de Oliveira Costa* | 147

Maximizando resultados na adoção das mudanças a partir da leitura dos stakeholders e da adaptação dos modelos na prática, *Cristiane Matos* | 155

A cúpula impossível: Adaptação e sustentação da mudança em contextos complexos, *Fábio Ghedin* | 171

Entre o framework e a realidade: Discernimento estratégico na aplicação de modelos de Gestão da Mudança, *Letícia Calazans Machado* | 177

IA e Gestão da Mudança: Como a tecnologia potencializa metodologias centradas nas pessoas, *Luciana Varga* | 187

Do trilho à trilha: Uma abordagem adaptativa, *Mônica Petrocelli* | 199

BLOCO 4: Erros, fracassos parciais e aprendizados tardios

De onde menos se espera, você encontra resistência, *Alexis Anastassakis* | 209

O que aprendemos nos bastidores de GM: Lições que não viram post no LinkedIn, *Priscila Azevedo Corrêa* | 219

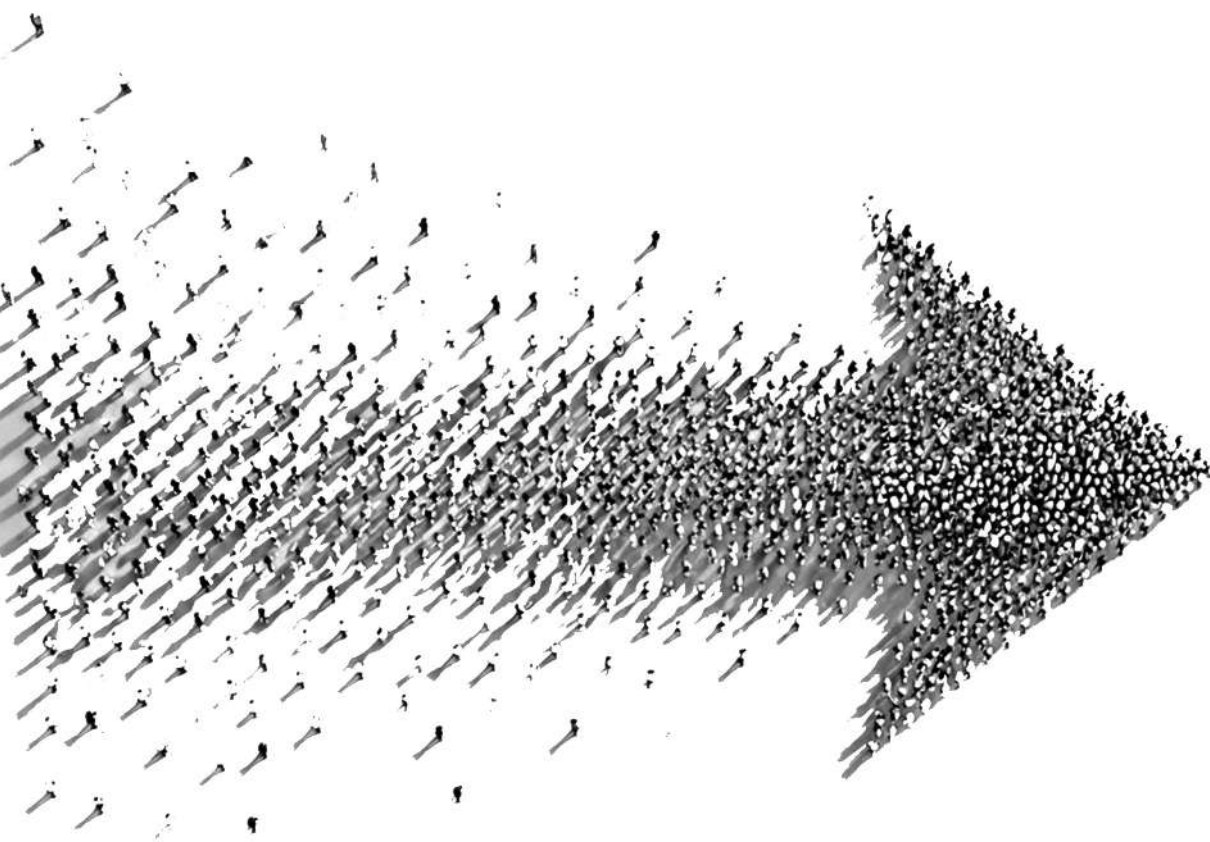
As verdades invisíveis da gestão de mudanças, *Suellen Iraci* | 233

A importância da cultura e das relações na Gestão da Mudança, *Andréia Cristiane S. S. Vasconcelos* | 243

Quando a receita não funciona: Repensando a gestão de mudança nas organizações, *Miriam Specie* | 251

Gestão do mudado: Quando a mudança falha e precisa ser resgatada, *Tatiane Sandes* | 259

GMO EM DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS



A ilusão da mudança “neutra”: por que método nenhum sobrevive intacto ao contexto

Existe uma crença recorrente de que a Gestão de Mudanças Organizacionais - GMO pode ser conduzida de forma neutra. Segundo essa lógica, bastaria selecionar um método reconhecido, aplicá-lo com disciplina e acompanhar a transição do estado atual para o estado futuro. Nessa visão, o contexto organizacional entraria apenas como um fator secundário: um ajuste de linguagem, um reforço na comunicação ou um cuidado adicional com determinados públicos.

Mas a realidade organizacional é muito diferente disso.

Conduzir uma mudança em uma organização se assemelha a substituir trilhos enquanto o trem continua em movimento. Não é possível interromper a operação, desmontar toda a estrutura e reconstruí-la em silêncio. A mudança acontece enquanto o sistema continua funcionando, carregando sua história, seus riscos, suas rotinas e, principalmente, suas crenças. Métodos oferecem direção, mas quem define a velocidade e os limites da transformação são as pessoas.

Nenhuma mudança acontece em terreno neutro porque nenhuma organização é neutra. Toda empresa opera a partir de um sistema de crenças, muitas vezes implícito, que orienta decisões, define o que é aceitável, estabelece limites de risco e molda comportamentos cotidianos. Métodos de GMO não encontram organizações vazias à espera de aplicação; encontram culturas vivas, com valores consolidados, contradições internas,

histórias de sucesso que explicam o modo atual de operar e uma arena política que influencia silenciosamente cada decisão.

Na prática, o que costuma falhar não é o método em si, mas a suposição de que ele pode ser aplicado sem fricção cultural.

Em um programa de transformação conduzido em um ambiente ferroviário altamente regulado, tornou-se evidente que iniciativas desenhadas com base em discursos de agilidade e ruptura encontravam resistência não por falta de entendimento técnico, mas porque tocavam diretamente competências organizacionais historicamente valorizadas: previsibilidade, padronização e controle operacional. O que parecia resistência à mudança era, na verdade, um mecanismo coletivo de proteção àquilo que sustentava a segurança do negócio.

Em ambientes como esse, estabilidade, padronização e previsibilidade não são sinais de conservadorismo improdutivo; são competências desenvolvidas ao longo de décadas para lidar com riscos reais: segurança operacional, integridade de ativos, impactos ambientais e continuidade do serviço. Esse conjunto de crenças molda profundamente a forma como a mudança é percebida.

Quando iniciativas de transformação ignoram esse pano de fundo e chegam embaladas apenas em narrativas de inovação ou ruptura, o que se ativa não é engajamento, mas autoproteção. A mudança passa a ser interpretada como ameaça ao que sustenta o negócio, e não como evolução necessária. O problema, nesses casos, não é resistência cultural à mudança, mas incompatibilidade entre o discurso da mudança e o sistema de crenças vigente.

Ao mesmo tempo em que as organizações declaram princípios que transmitem abertura, desejo de agilidade, autonomia, feedback direto

e responsabilização, elas carregam um legado operacional baseado em controle, escalonamento de decisões, forte especialização técnica e elevada aversão a erros. Não se trata de incoerência moral, mas de uma tensão estrutural entre o modelo de gestão que garantiu excelência operacional no passado e o modelo necessário para sustentar a estratégia futura.

É nesse espaço de tensão que a ilusão da mudança neutra se rompe.

Outro equívoco recorrente associado a essa ilusão é tratar a resistência como um fenômeno predominantemente individual. Sob essa ótica, resistem às pessoas que têm medo do novo, apego ao passado ou lacunas de competência. Na prática, especialmente em ambientes complexos e regulados, a resistência é frequentemente sistêmica. Ela emerge quando o sistema percebe que novas expectativas não estão acompanhadas por ajustes equivalentes nos mecanismos de governança, nos critérios de decisão e na gestão das consequências.

Quando se pede protagonismo sem definir limites de risco, quando se incentiva autonomia sem explicitar responsabilidades, ou quando se cobra agilidade mantendo estruturas decisórias centralizadas, a organização reage tentando se proteger. Essa reação não é sabotagem; é coerência com o sistema de crenças atual.

Quando o sistema não define critérios claros de decisão, alinhamento e responsabilização, os conflitos passam a ser interpretados como problemas de comunicação ou postura individual. Na prática, são manifestações operacionais de lacunas de gestão. O que aparece como desalinhamento entre áreas ou resistência de pessoas frequentemente revela, na verdade, ausência de parâmetros compartilhados que orientam escolhas e consequências.

Nesse contexto, a GMO deixa de ser um exercício de aplicação metodológica e passa a ser um trabalho de tradução cultural. Cultura não muda por narrativa, mas por critérios operacionais. Alinhamento não emerge espontaneamente das relações informais; ele é consequência de critérios explícitos, fóruns de decisão e responsabilidades bem definidas. Traduzir o que significa, na prática, desenvolver soluções ao invés de dar desculpas. Traduzir como a abertura ao questionamento convive com padrões rigorosos de segurança. Traduzir de que forma a descentralização de decisões se materializa sem comprometer a confiabilidade operacional.

Esse deslocamento redefine também o papel da área de GMO. Quando se acredita na neutralidade do método, a área se posiciona como guardião de processos, planos e entregáveis. Quando se reconhece o peso do contexto, a área assume um papel mais estratégico e mais desconfortável: o de mediadora entre a ambição declarada e as condições reais de funcionamento da organização.

Essa mediação exige escolhas difíceis. Em alguns momentos, será necessário desacelerar iniciativas para preservar a legitimidade. Em outros, reduzir escopo para garantir coerência entre discurso e prática. Em outros ainda, tensionar lideranças que apoiam princípios culturais no plano simbólico, mas hesitam em assumir riscos políticos e operacionais associados à mudança.

Reconhecer que não existe mudança neutra é, portanto, um ponto de partida fundamental. Não para relativizar a importância de método e disciplina, mas para elevar a GMO a um patamar mais maduro.

GMO em escala corporativa: quando a mudança deixa de ser exceção e passa a ser regra

Durante muitos anos, a GMO foi tratada como uma disciplina acessória, acionada quase exclusivamente em grandes projetos de tecnologia ou transformações estruturais. Essa abordagem parte de uma premissa implícita: apenas mudanças “grandes” justificam um esforço estruturado de gestão de mudanças.

À medida que as organizações se tornam mais complexas e pressionadas por eficiência, a mudança deixa de ser episódica e passa a ser contínua. Decisões aparentemente administrativas como revisão de políticas internas, ajustes em modelos de gestão, mudanças em jornadas de trabalho ou critérios de avaliação, podem não carregar o rótulo de grandes projetos, mas produzem impactos profundos sobre as pessoas e sobre a própria estratégia do negócio.

É nesse ponto que a GMO precisa ser compreendida como uma capacidade corporativa, e não apenas como um recurso aplicado pontualmente.

Em uma decisão recente relacionada à revisão de um modelo de gestão interna, por exemplo, a mudança não envolvia tecnologia nem grande investimento. Ainda assim, alterava papéis, expectativas de autonomia e formas de tomada de decisão. A ausência de uma lente estruturada de GMO inicialmente gerou ruídos, interpretações divergentes e decisões defensivas. O aprendizado foi claro: o critério para aplicação da disciplina não deve ser o tamanho do projeto, mas o nível de impacto organizacional.

Sempre que uma iniciativa afeta um número relevante de pessoas, envolve cargos sensíveis, altera relações de poder ou tenciona elementos centrais

da cultura, ela deixa de ser apenas uma decisão técnica. Ela se torna uma mudança organizacional e, como tal, precisa ser gerida.

Aplicar a GMO de forma corporativa não significa transformar toda iniciativa em um projeto pesado ou burocrático. Significa criar critérios claros de acionamento, linguagens comuns e um repertório mínimo compartilhado por líderes e áreas estratégicas.

Nesse modelo, a GMO deixa de ser responsabilidade exclusiva de uma área especializada e passa a ser uma competência distribuída. A área atua como arquiteta do modelo, enquanto líderes e áreas de negócio passam a incorporar essa lógica em suas próprias decisões.

Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional: duas disciplinas, um mesmo sistema

A GMO ganha robustez real quando deixa de operar isoladamente e passa a ser tratada de forma integrada à Cultura Organizacional. Enquanto a GMO oferece método e intencionalidade para conduzir transições, a Cultura define o terreno sobre o qual essas transições se apoiam.

Quando essas disciplinas atuam desconectadas, a mudança tende a ser episódica e dependente de esforço extraordinário. A organização até muda comportamentos no curto prazo, mas retorna rapidamente aos padrões anteriores assim que a pressão diminui.

Quando caminham juntas, a lógica se inverte. A mudança deixa de ser apenas implementada e passa a ser incorporada. Comportamentos desejados passam a ser reforçados por sistemas formais e informais, decisões deixam de depender de exceções heroicas e a cultura passa a sustentar a estratégia no longo prazo.

Cultura organizacional não se resume a valores declarados ou campanhas internas. Ela se expressa na forma como a organização decide, prioriza, recompensa, pune e reage ao erro. É nos fóruns de decisão, nos critérios de promoção e nos rituais de gestão que a cultura se materializa.

Nesse sentido, a GMO atua como mecanismo de coerência, tornando explícita a distância entre o que a organização declara e o que efetivamente pratica.

A mudança como capacidade organizacional

Ao longo do tempo, torna-se evidente que o verdadeiro desafio das organizações não é implementar mudanças específicas, mas desenvolver a capacidade de mudar de forma consciente e sustentável.

Métodos continuam sendo necessários. Estruturas de governança continuam sendo essenciais. Mas nenhum framework substitui a capacidade de leitura contextual, a coragem de tensionar incoerências e a disposição para ajustar o ritmo da transformação à realidade do sistema organizacional.

Talvez o amadurecimento da GMO comece quando deixamos de perguntar qual modelo aplicar e passamos a perguntar quais condições precisam existir para que a mudança faça sentido para quem precisa vivê-la.

A maturidade em GMO surge quando a organização deixa de tentar mudar pessoas e passa a redesenhar os sistemas que tornam determinados comportamentos inevitáveis. Nesse estágio, a mudança deixa de depender de esforço individual extraordinário e passa a ser sustentada por mecanismos organizacionais coerentes com a estratégia pretendida.

Nesse momento, a mudança deixa de ser um evento extraordinário e passa a ser parte da forma como a organização aprende, decide e evolui.



Luiz Maimere

Gerente de Gestão de Mudança, Clima, Cultura e Marca Empregadora



<https://www.linkedin.com/in/luizmaimere>

Atuação de GMO em diferentes contextos nas empresas

Quando foi lançado o desafio de escrevermos sobre Gestão de Mudança Organizacional, fiquei me perguntando: será que as pessoas sabem o que é Gestão de Mudança Organizacional (GMO)?

Fiz essa pergunta para várias pessoas, dentro da empresa de diversas áreas, e cheguei à conclusão de que as pessoas nas empresas tem uma visão ou entendimento errôneo do que GMO.

Para sanar essas dúvidas, elaborei duas respostas, sendo uma técnica e outra prática.

Técnica: Trata-se do conjunto de **métodos, práticas e ferramentas** voltadas para reduzir resistência, mitigar riscos humanos e maximizar a realização de benefícios em iniciativas de transformação.

Prática: É uma disciplina estruturada que visa preparar, apoiar e engajar pessoas para que adotem novas formas de trabalhar, garantindo que mudanças estratégicas — como processos, sistemas, estruturas ou cultura — sejam efetivamente implementadas e sustentadas.

A partir dessas respostas surgiram outras dúvidas, sendo: **“Qual o papel de GMO em um projeto?”** **“O PMO pode ser GMO?”**

Para responder às questões acima fiz a seguinte divisão:

Gestão de Projetos	Gestão de Mudança
Entrega escopo, prazo e custo	Garante adoção e uso efetivo
Foco técnico	Foco humano
Implementa solução	Garante internalização

Uma mudança só é bem-sucedida quando **a solução é entregue e as pessoas realmente a utilizam corretamente.**

Esclarecendo: a Gestão de Mudança Organizacional pode ser utilizada em vários projetos e não só quando envolve:

- Implantação de ERP (SAP S/4HANA, Oracle, TOTVS entre outros)
- Implementação de novas tecnologias
- Transformação digital

Trabalhamos na parte **humana da mudança**, especialmente em projetos como:

- Fusões e aquisições
- Reestruturações organizacionais
- Mudanças regulatórias
- Redesenho de processos

Gestão de Mudança Organizacional tem como objetivo central de garantir a mudança e que:

- Seja **compreendida**
- Seja **aceita**
- Seja **adotada**
- Gere **resultado sustentável**

Não tendo a adesão das pessoas, não há transformação real, ficamos apenas com implementação técnica.

Em seu contexto conecta:

Estratégia → Processos → Sistemas → Pessoas → Cultura → Resultado.

A Gestão de Mudança Organizacional não é um modelo único aplicado de forma padronizada. Ela varia conforme o contexto estratégico, maturidade organizacional, cultura, porte da empresa, urgência e natureza da transformação. Devemos sempre ter em mente os pontos relatados acima.

O profissional de GMO deve ter essa sensibilidade e olhar crítico para cada projeto e para a empresa e seus colaboradores.

Podemos dizer que a atuação da Gestão de Mudança Organizacional pode ser aplicada em alguns contextos, como:

1) Implantação de Tecnologia (ERP, sistemas, IA)

Características do contexto

- Mudança estruturada e com cronograma definido
- Alto impacto em processos e rotinas
- Forte dependência de treinamento

Foco da GMO

- Mapeamento de stakeholders por área impactada
- Plano robusto de comunicação (marcos do projeto)
- Estratégia de capacitação (treinamento técnico + comportamental)
- Gestão da resistência operacional

Riscos críticos

- Baixa adesão ao sistema
- “Shadow systems” (uso de planilhas paralelas)
- Queda de produtividade no go-live

2) Fusões e Aquisições (M&A)

Características do contexto

- Alta carga emocional
- Conflito de culturas
- Insegurança sobre cargos e estrutura

Foco da GMO

- Diagnóstico cultural
- Gestão de clima organizacional
- Narrativa estratégica clara (propósito da fusão)
- Engajamento de lideranças como agentes de mudança

Riscos críticos

- Perda de talentos-chave
- Queda de engajamento
- Formação de “subculturas rivais”

3) Transformação Cultural

Características do contexto

- Mudança abstrata e de longo prazo
- Não depende apenas de processos, mas de mentalidade

Foco da GMO

- Definição clara de comportamentos desejados
- Alinhamento da liderança
- Programas de reforço contínuo
- Métricas de comportamento (não só indicadores técnicos)

Riscos críticos

- Discurso desalinhado com prática
- Mudança “cosmética”
- Perda de credibilidade

4) Reestruturação Organizacional

Características do contexto

- Redesenho de áreas, funções e responsabilidades
- Mudança de governança

Foco da GMO

- Clareza de papéis (RACI)
- Comunicação transparente
- Suporte às lideranças na transição
- Gestão de impacto individual

Riscos críticos

- Ambiguidade de responsabilidades
- Desmotivação
- Conflitos internos

5) Mudanças Regulatórias (ex.: Reforma Tributária)

Características do contexto

- Pressão de prazo legal
- Alta complexidade técnica
- Necessidade de conformidade

Foco da GMO

- Tradução técnica para linguagem acessível
- Sensibilização sobre riscos de não conformidade
- Treinamentos direcionados por área
- Monitoramento de aderência

Riscos críticos

- Não conformidade regulatória
- Multas e impactos financeiros
- Sobrecarga das áreas fiscais e financeiras

Em projetos regulatórios o profissional deve estar atento a todas as informações do tema, pois mudanças podem ocorrer a qualquer momento do projeto, exigindo que o plano de GMO seja adaptado a essas mudanças.

A Gestão de Mudança Organizacional deve ser tratada como **disciplina estratégica**, não como suporte operacional e assume diferentes formatos conforme o contexto, mas sempre atua sobre três dimensões:

- 1. Estrutura** (processos, sistemas, governança)
- 2. Pessoas** (comportamento, engajamento, resistência)
- 3. Narrativa** (clareza, propósito e direção estratégica)

E nos principais pilares de Gestão de Mudança Organizacional:

1. Patrocínio Executivo

- Engajamento ativo da liderança
- Alinhamento estratégico
- Visibilidade e exemplo

2. Mapeamento de Stakeholders

- Identificação de impactados
- Análise de influência e resistência
- Estratégia de engajamento

3. Comunicação Estratégica

- Narrativa da mudança
- Plano de comunicação estruturado
- Transparência e consistência

4. Capacitação e Treinamento

- Preparação técnica
- Desenvolvimento de novas competências
- Suporte pós-go-live

5. Gestão da Resistência

- Identificação de riscos humanos
- Plano de mitigação
- Escuta ativa

6. Sustentação da Mudança

- Monitoramento de adoção

- Indicadores de engajamento
- Reforço cultural

Mudança não é evento. É transição.

E transições bem conduzidas transformam estratégia em resultado. Independente do contexto da atuação da Gestão de Mudança Organizacional, o profissional precisa dominar:

- Diagnóstico organizacional
- Gestão de stakeholders
- Comunicação estratégica
- Influência sem autoridade formal
- Monitoramento de indicadores de adoção

A diferença está na **ênfase e no nível de complexidade emocional e política envolvida.**



Maria Aparecida Santana Carvalho

Consultora de Gestão de Mudanças
Organizacional



<https://www.linkedin.com/in/cida-carvalho>

Quando projetos avançam e pessoas travam: Tensões humanas da mudança

O Avanço das disciplinas de Projetos nas últimas décadas

Nas últimas décadas, é notável como o tema Gerenciamento de Projetos evoluiu significativamente do ponto de vista técnico e metodológico. Em 1996 era apresentado ao mercado a 1ª Edição do Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) que é o um guia internacionalmente reconhecido, publicado pelo PMI (*Project Management Institute*), que reúne as melhores práticas para a gestão de projetos de forma global e agora, no final de 2025, tivemos o lançamento da 8ª Edição do Guia com uma abordagem que considera contextos híbridos de aplicação da metodologia, uso de IA (Inteligência Artificial), Sustentabilidade e Análise/Governança de Dados.

Além do tradicional PMBOK, modelos estruturados de gestão aplicados a projetos de engenharia como é o caso das metodologias FEL (Front-End Loading), AWP (Advanced Work Packaging), LPS (Last Planner System) e abordagens Lean, passaram a oferecer maior previsibilidade, controle e padronização ao longo do ciclo de vida dos empreendimentos, bem como a aplicação de Mindset Ágil em projetos visando uma abordagem que leve em consideração o valor que é entregue pelos Projetos e não apenas um planejamento com marcos e indicadores para serem seguidos à risca.

Vivemos a Era da Indústria 4.0 (integração de tecnologias avançadas como: Internet das Coisas (IoT), Inteligência Artificial (IA) e Robótica para criar “fábricas inteligentes”) onde o avanço das tecnologias digitais ampliou a capacidade de monitoramento e tomada de decisão por meio de indicadores, dashboards e sistemas integrados. Ferramentas Digitais que antes eram privilégios de *experts* em programação e Infraestrutura de Dados, hoje estão acessíveis a todo tipo de profissional que precise mostrar informações relevantes aos seus diferentes públicos, tornando essas informações vivas e dinâmicas.

Diante desse contexto de avanços significativos em relação ao tema Projetos e de uma inegável maturidade técnica crescente no perfil dos profissionais que atuam nesses projetos é, também, percebido claramente que muitos projetos continuam apresentando dificuldades recorrentes em alcançar seus objetivos estratégicos, não por falhas técnicas, mas por tensões humanas muitas vezes não percebidas ou, quando percebidas, não tratadas adequadamente.

O Fator Humano em Projetos

Na literatura hoje disponível sobre Gestão de Mudanças Organizacionais, é possível constatar essa dissociação entre avanço técnico e adesão humana através de autores como Kotter que nos mostra em seus argumentos que transformações organizacionais raramente fracassam por ausência de soluções técnicas, mas sim pela incapacidade das lideranças de mobilizar pessoas em torno de uma visão compartilhada e sustentada ao longo do tempo.

Precisamos entender um ponto crucial quando olhamos para essa combinação Projetos+Tecnologia+Pessoas+Mudanças. **Projetos** podem

avancar em cronogramas e marcos contratuais, **Tecnologias** podem habilitar soluções que vão agregar muito valor ao empreendimento, mas se as **Pessoas** não compreendem, não confiam ou não se reconhecem na **Mudança**, o resultado tende a ser frágil e pouco sustentável.

A gestão de projetos tradicional, fortemente orientada a escopo, prazo e custo, historicamente tratou o fator humano como uma variável secundária. Mesmo abordagens mais recentes, como as propostas pelo PMI ao incorporar competências de liderança e comportamento organizacional em seus Guias e Manuais, ainda encontram desafios na prática cotidiana. Isso pode ser explicado quando entendemos que projetos são sistemas sociais complexos, onde decisões técnicas estão inevitavelmente entrelaçadas a dinâmicas políticas, emocionais e culturais (que são Fatores Humanos nessa equação). Quando ignoramos essa complexidade, estamos assumindo um risco que, raramente, irá aparecer nos relatórios de status ou Dashboards cheios de gráficos, cores e curvas de avanço.

Assim como na Gestão de Projetos, a Gestão de Mudanças Organizacionais desenvolveu seus Frameworks voltados para o lado humano da mudança, materiais vindos de autores estrangeiros em um primeiro momento onde podemos destacar: Modelo de 8 Passos para a Mudança (John P. Kotter – EUA), ADKAR Modelo (Jeff Hiatt – EUA), Lewin's Change Managemar Model (Kurt Lewin – Alemanha/EUA), McKinsey 7-S Framework – EUA), trazendo conteúdos super relevante para os profissionais que precisam atuar olhando para o lado humano das mudanças na organização motivadas por projetos ou programas.

Já em solo brasileiro temos há algum tempo gerado um arcabouço significativo de métodos, autores e geradores de conteúdos relacionados ao tema, o que vem tornando a Gestão de Mudanças Organizacionais mais Tropicalizada e olhando para os desafios dentro do nosso contexto social,

político e cultural, movimento esse que nos ajuda a olhar para o fator humano da mudança dentro de ambientes que retratam a realidade dos desafios abaixo da linha do Equador.

Quando pensamos no fator humano dentro do contexto de projetos é de fundamental importância considerarmos que esse é um dos elementos mais complexos por suas características únicas. Além disso, o processo de transformação do fator humano acontece em tempos diferentes para cada indivíduo. Sair de um estado atual para um estado futuro não segue os mesmos princípios da física em relação a mudança do estado da água de líquido para sólido. Dentro do fator humano a mudança acontece pessoa a pessoa e cada uma dentro do seu tempo e desejo de mudar.

Quando projetos intervêm em um determinado contexto para implementar suas ações visando objetivos pré-estabelecidos, isso traz Mudanças Organizacionais que podem atingir diversos elementos dentro da organização. Segundo a PROSCI, 10 aspectos do trabalho de uma pessoa podem ser afetados quando olhamos para um processo de Mudanças dentro de uma Organização, sendo eles: Processos, Sistemas, Ferramentas, Funções, Comportamentos Críticos, Mindset/Atitudes/Crenças, Estrutura Hierárquica, Mensuração da Performance, Remuneração e Localização.

Ao pensarmos nesses fatores (em qualquer contexto de Mudança) é importante entendermos que essas alterações vão impactar diretamente as pessoas no seu dia-a-dia antes, durante e após a implantação dos projetos. Rotinas de trabalho serão afetadas, novas responsabilidades serão atribuídas, tecnologias serão inseridas exigindo novos conhecimentos e habilidades, novas formas de relacionamento farão parte dos processos de tomadas de decisão e distribuição do “poder”.

Importante termos em mente que quanto mais desses aspectos são impactados simultaneamente dentro de projetos, maior a necessidade

de levar em consideração as “ferramentas” disponíveis para que possamos tratar da forma correta o lado humano da mudança, dentre elas: comunicação clara, liderança ativa, capacitação adequada e suporte estruturado à mudança.

Tensões humanas da mudança

Como citamos anteriormente, Mudanças organizacionais (inclusive as oriundas de projetos) alteram estruturas decisórias, papéis e formas de atuação consolidadas ao longo de anos. Precisamos entender que as organizações não são apenas sistemas racionais de decisão focados em estratégias e crescimento do capital, mas arenas políticas de poder onde interesses, coalizões e disputas simbólicas influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos.

Uma das principais tensões humanas da mudança está relacionada à redistribuição de poder. Quando entendemos esse fator de poder nas organizações precisamos ter em mente que em muitos momentos perceber as tensões humanas será um fator desafiador, pois, nesse tipo de contexto as resistências raramente se manifestam de forma aberta ou transparente. Pelo contrário, como estamos falando de um ambiente de conflito de interesse, resistências são demonstradas (ou disfarçadas) através de outros elementos que podem ser, facilmente, confundidos com “problemas” relacionados às disciplinas de Gestão de Projetos, porém, em sua essência podem ser classificadas como tensões humanas.

Dentre os diversos sinais de resistência que podemos identificar como fatores humanos que geram reflexos em projetos, podemos citar alguns como: atrasos, ambiguidades de informações, questionamentos recorrentes e prioridades deslocadas, falta de patrocínio ativo e visível,

postura defensiva e culpa nos outros, falta de senso de pertencimento e outros tantos outros fatores semelhantes que impactam diretamente o sucesso dos projetos. A resistência, nesse sentido, precisa ser compreendida de forma mais sofisticada ou com um olhar que envolve uso de avaliações técnicas dentro de um contexto de segurança psicológica que permita direcionamento de ações que minimizem esses impactos dentro dos projetos.

Metodologias, por melhores que sejam, podem levar ao cansaço organizacional

Outro fator importante que devemos levar em consideração e que é muito comum em projetos é o quanto as equipes vivenciam ciclos sucessivos de transformação (seja de forma sequencial ou em paralelo). Alguns autores chamam esse cenário de “fadiga da mudança” onde é normal perceber algumas ações que, também, podem ser tratadas como sintomas de problemas gerados por tensões humanas: colaboradores exaustos, céticos e emocionalmente desconectados, equipe de projeto que já não responde positivamente a novas iniciativas, mesmo quando bem estruturadas.

Temos o hábito de sempre buscarmos algum padrão metodológico para utilizarmos em nossos desafios. A sopa de letrinhas é enorme quando estamos tratando de ambientes de implantação de projetos ou de mudanças organizacionais. Quando pensamos que estamos tratando de temas que já foram e vêm sendo estudados há séculos, é sim de bom tom aprendermos com quem já vivenciou situações complexas e dali extraíram lições aprendidas que podem nos ajudar em nossos empreendimentos/projetos.

No entanto, quando não entendemos que métodos são direcionadores e não fórmulas mágicas que podem ser acionadas mediando uma “palavra de

ordem”, isso nos leva para um cenário perigoso de cansaço organizacional e saturação de informações sem a percepção clara de seus benefícios. Sendo assim, aplicar metodologias (per melhores que elas sejam) de forma mecânica e sem conexão com o contexto humano tende a agravar ainda mais esse cansaço organizacional

Metodologias quando tratadas como fins em si mesmas, perdem seu potencial transformador, pois, não geram valor e nem transformação na cultura da organização e, somado a isso, não conseguimos sustentar os benefícios que buscamos, pois, estamos “empurrando” métodos e não respeitarmos pessoas, não promovendo aprendizado contínuo e não desenvolvendo equipes que gerem valor duradouro.

A porta “empurre”: soluções certas para problemas errados

Já parou pra pensar que há projetos tecnicamente brilhantes que fracassam por um motivo simples? Em muitos casos o fracasso foi por termos tentado resolver o problema errado.

É comum vermos algumas portas com a identificação PUSH, termo da língua inglesa que significa EMPURRAR. Em alguns casos a pessoa associa a palavra inglês com a nossa palavra brasileira PUXAR e quando isso acontece não nos surpreende o resultado. O problema não é que não estamos aplicando a força necessária à porta mas sim que estamos aplicando a força no sentido errado.

Usando essa analogia dentro do contexto das dificuldades humanas, culturais ou políticas dentro de ambientes de projetos, em muitos casos as respostas técnicas (metodologias, manuais, ferramentas, etc...) não apenas falham, elas ampliam os problemas. Mais sistemas, mais processos, mais

regras. Tudo isso avança. Mas o comportamento das pessoas não muda. A solução existe, mas ninguém a utiliza. O discurso se repete: *“no papel é ótimo, mas aqui não funciona”*.

Assim como uma porta com uma interpretação errada de sua sinalização, o esforço vai na direção errada. O problema não está nas ferramentas ou método, mas na compreensão do contexto, na escuta insuficiente e no diagnóstico superficial dos contextos de projetos. Sem isso, o projeto passa a empurrar o que deveria ser puxado e gera energia desnecessária e desgaste humanos (tensões humanas).

O papel do líder rumo à transformação duradoura

Nesse cenário, o papel da liderança torna-se central. Liderar mudanças em contextos de projetos não é apenas garantir entregas técnicas, mas criar sentido em meio à incerteza. Se pudermos usar o coração (essência) das obras de Kotter, podemos entender que a liderança em contextos de transformação exige coragem para enfrentar tensões adaptativas, promover diálogos difíceis e sustentar a mudança mesmo diante de resistências. Líderes eficazes reconhecem que transformação cultural não acontece por decreto, mas por meio de coerência, exemplo e constância ao longo do tempo.

Ao integrar a dimensão humana à gestão de projetos, as organizações ampliam significativamente suas chances de sucesso. Isso não significa abandonar disciplina, controles ou metas, mas reconhecer que resultados sustentáveis emergem quando sistemas técnicos e sociais evoluem de forma integrada. Como reforça Senge, mudanças duradouras exigem aprendizagem organizacional, e aprendizagem só ocorre quando as pessoas se sentem parte legítima do processo.

Em última instância, projetos avançam quando cronogramas evoluem, mas transformações só se consolidam quando pessoas se movem. É nesse espaço invisível aos dashboards que precisamos viver, entre planos bem estruturados e comportamentos reais, pois, é nesse ambiente que residem as verdadeiras tensões humanas da mudança. Enfrentá-las com maturidade é o que diferencia organizações que apenas entregam projetos daquelas que constroem transformação de valor duradouro.



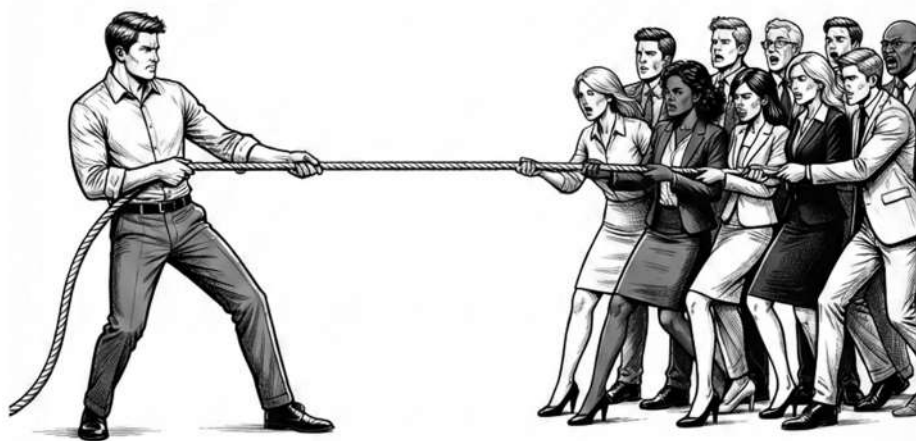
Alem Moreira Martins Junior

Executivo de Tecnologia e Estratégia de Negócios



www.linkedin.com/in/alemjunior

TENSÕES HUMANAS DA MUDANÇA



Por que tantas transformações falham dentro das empresas?

Durante muito tempo eu acreditei que transformar uma organização era, essencialmente, um exercício de inteligência técnica. Se o diagnóstico estivesse bem-feito, se o desenho do processo fosse consistente, se a tecnologia escolhida fosse robusta e o cronograma estivesse sob controle, o resultado viria. Era quase uma equação lógica: problema claro, solução estruturada, execução disciplinada.

E, de fato, muitos projetos eram impecáveis no papel.

Eu me lembro de um deles em especial. Contratamos uma tecnologia robusta para gerenciamento do nosso portfólio de projetos. Promovemos uma reunião com os executivos para alinhamento estratégico, aprovamos o orçamento e definimos indicadores. Tínhamos uma meta ousada de subir 100% do nosso portfólio em 3 anos. Fizemos workshops, mapeamos fluxos, redesenhamos responsabilidades, contratamos a ferramenta, estruturamos governança. Fizemos evento de lançamento, comunicados internos, apresentações inspiradoras sobre o futuro que estávamos construindo.

Alguns meses depois, começamos a perceber a falta de engajamento das pessoas. Os times de projeto não subiam as informações completas, os líderes continuavam recorrendo às planilhas antigas “só para garantir”... era como se as pessoas estivessem fazendo um favor ao preencherem as informações necessárias e como se a centralização de informações fosse algo desejado mas não urgente. Decisões importantes ainda eram tomadas

em reuniões paralelas, sem utilizar a ferramenta. O novo processo existia formalmente, mas o comportamento cotidiano permanecia quase intacto.

No início, nossa reação foi técnica. Talvez faltasse reforço de comunicação. Talvez precisássemos de mais treinamento. Talvez as lideranças não estivessem cobrando o suficiente. Eu ainda enxergava o problema como uma falha de adesão ao que já estava pronto.

Hoje eu consigo nomear o que estava acontecendo: eu havia implementado uma solução, mas não tinha gerido a transição.

Existe uma diferença sutil entre implantar algo novo e conduzir pessoas a se reposicionarem dentro desse novo cenário. A primeira é objetiva. A segunda é humana.

Naquele momento da minha carreira, com mais de uma década atuando em inovação, eu ainda simplificava a complexidade do comportamento organizacional. Eu tratava resistência como desalinhamento e acreditava que clareza estratégica era suficiente para gerar mudança. Se todos entendessem o “porquê”, o “como” viria naturalmente.

Não veio.

Foi desconfortável admitir que o projeto não estava falhando por problemas técnicos, mas porque eu não estava olhando para a dimensão invisível da transformação. Cada processo redesenhado alterava papéis. Cada tecnologia implementada questionava competências estabelecidas. Cada nova diretriz estratégica mexia com zonas de conforto construídas ao longo de anos. Cada dado disponível demonstraria quem estava falhando e quem estava acertando.

Eu estava movendo peças importantes sem considerar que o tabuleiro inteiro reagiria.

Essa foi a primeira fissura na minha visão simplificada sobre transformação organizacional. Eu comecei a perceber que inovação não é apenas sobre criar o novo. É sobre lidar com o impacto que o novo provoca em quem precisa operá-lo. E esse impacto raramente é neutro.

Ali começou a minha transição de especialista em inovação para estrategista de comportamentos. Ainda sem dominar o conceito, eu começava a entender que existia algo maior acontecendo: que não se resolvia com cronogramas, ferramentas ou campanhas internas.

Eu estava diante de um território que até então eu subestimava: a gestão de mudança.

A minha primeira reação diante dessa constatação foi quase defensiva. Eu pensava: “Mas eu fiz tudo certo”. E, de fato, dentro da lógica tradicional de projetos, estava tudo certo. Havia plano, havia entregável, havia indicador. O que não havia era estratégia de transição comportamental.

Foi quando comecei a estudar de forma mais estruturada as metodologias de gestão de mudança organizacional que percebi o tamanho da lacuna na minha prática. Até então, eu associava o tema à comunicação interna bem-feita, treinamentos de capacitação e campanhas de engajamento. Algo complementar ao projeto principal. Um apêndice necessário, mas não central.

Aos poucos, essa visão foi se desmontando.

Eu entendi que mudança organizacional não é sobre explicar melhor o que foi decidido. É sobre compreender profundamente o que está sendo afetado. E isso exige um nível de leitura sistêmica que vai além do escopo formal do projeto.

Foi nesse momento que a metáfora do xadrez passou a fazer sentido para mim. Quando você move uma peça em um tabuleiro, você não altera apenas a posição dela. Você cria novas ameaças, novas proteções, novas possibilidades. Você mexe no equilíbrio de forças. E, principalmente, você exige que o outro jogador reaja.

Nas organizações acontece o mesmo. Quando implementamos uma nova tecnologia, não estamos apenas introduzindo uma ferramenta. Estamos alterando a forma como as pessoas exercem influência. Quando pedimos decisões baseadas em dados, estamos mexendo na autoridade de quem sempre decidiu pela experiência acumulada. Quando incentivamos uma mentalidade mais digital, estamos questionando modelos mentais consolidados ao longo de décadas.

Cada movimento estratégico gera uma reação humana.

Eu comecei a perceber que, em muitos projetos, eu estava olhando apenas para a peça que queria mover: o processo, o sistema, a metodologia... mas não estava antecipando as reações do tabuleiro. Não estava mapeando quem perderia protagonismo, quem ganharia visibilidade, quem se sentiria ameaçado, quem enxergaria oportunidade.

E, quando essas reações surgiam em forma de resistência, eu interpretava como obstáculo a ser superado, não como dado estratégico a ser analisado.

Essa mudança de lente foi decisiva. Passei a entender que gestão de mudança não é sobre convencer pessoas a aderirem a algo pronto. É sobre desenhar, de maneira intencional, as condições para que o comportamento desejado se torne viável, seguro e coerente com os incentivos existentes.

Isso significa olhar para estruturas formais e informais. Para metas e para narrativas. Para sistemas de reconhecimento. Para símbolos de poder.

Para aquilo que é dito nas reuniões oficiais e para aquilo que circula nos corredores.

A partir desse entendimento, ficou claro para mim que transformação não é apenas uma questão de execução técnica. É uma questão de arquitetura comportamental.

E essa arquitetura começa muito antes do *go live*. Ela começa quando decidimos mudar algo. Porque, a partir desse momento, o tabuleiro já começou a se mover, mesmo que ainda não tenhamos percebido.

Com o tempo, minha compreensão ficou ainda mais sofisticada. Eu comecei a perceber que toda transformação organizacional opera, simultaneamente, em pelo menos três dimensões. A estrutural é a mais visível: processos, tecnologia, organogramas, indicadores, fluxos de decisão. É nela que tradicionalmente concentramos energia, orçamento e governança.

Mas existem outras duas camadas que, se ignoradas, sabotam silenciosamente qualquer esforço estrutural.

A dimensão política é a primeira delas. Toda mudança redistribui poder. Às vezes de forma explícita, como quando uma área assume novas responsabilidades. Às vezes de forma sutil, como quando um sistema passa a dar visibilidade a informações que antes ficavam concentradas em poucos. O que antes era conhecimento exclusivo vira dado acessível. O que antes era autoridade informal passa a ser questionado por métricas.

Nenhuma organização é neutra em relação a poder. E nenhuma mudança é neutra em relação a interesses.

Quando comecei a olhar para os projetos sob essa perspectiva, percebi que muitos dos “problemas técnicos” eram, na verdade, reações políticas

legítimas. Pessoas tentando preservar relevância, proteger suas equipes ou manter influência. Ignorar isso não tornava o fenômeno inexistente; apenas o tornava subterrâneo.

A terceira dimensão é a simbólica. E, para mim, essa foi a mais transformadora de entender. Mudanças organizacionais não afetam apenas tarefas; afetam identidade. Quando pedimos que alguém atue de forma mais digital, mais orientada a dados, mais colaborativa ou mais diversa, estamos dizendo implicitamente que o comportamento anterior já não é suficiente.

Isso pode soar como evolução estratégica para quem desenhou a mudança. Mas pode soar como desvalorização para quem construiu sua carreira dentro do modelo antigo.

Eu comecei a perceber que, em muitos projetos, a resistência não era à ferramenta, ao processo ou à estratégia. Era ao que aquilo simbolizava. Medo de perder espaço. Medo de não ser competente no novo cenário. Medo de deixar de ser referência.

E nenhum desses medos aparece no cronograma.

Foi então que entendi que gestão de mudança é, em grande parte, gestão de significado. É alinhar a narrativa da transformação com a identidade das pessoas. É mostrar que o novo comportamento não invalida o passado, mas amplia possibilidades futuras. É construir uma ponte entre quem a organização foi e quem ela precisa se tornar.

Quando essa ponte não é construída, o discurso estratégico vira ruído. As pessoas até executam o mínimo necessário, mas não internalizam o novo padrão. E, assim que a pressão diminui, o sistema retorna ao equilíbrio anterior.

Transformar, portanto, não é apenas implementar estruturas diferentes. É atuar conscientemente nas dimensões estrutural, política e simbólica. É reconhecer que cada decisão estratégica altera o jogo interno da organização — e que conduzir essa transição exige intenção, leitura de contexto e coragem para lidar com o que não é dito.

Foi nesse ponto que gestão de mudança deixou de ser, para mim, uma disciplina complementar. Ela passou a ser o eixo central de qualquer transformação que eu desejasse ver sustentada no tempo.

À medida que essa consciência amadurecia, eu também comecei a ampliar o escopo da própria ideia de mudança. Durante muito tempo, eu a associava quase exclusivamente à implementação de tecnologia ou ao redesenho de processos. Mas, na prática, as transformações mais complexas que eu vivi não estavam ligadas a sistemas. Estavam ligadas a cultura.

E cultura, no fim das contas, é comportamento repetido e recompensado.

Quando uma organização declara que quer ser mais orientada a dados, mais diversa, mais sustentável ou mais digital, ela está anunciando uma mudança cultural. Não basta instalar ferramentas de analytics, criar comitês de diversidade ou publicar relatórios ESG. Se as decisões continuam sendo tomadas pela hierarquia, se as promoções seguem privilegiando perfis homogêneos, se as metas financeiras anulam qualquer incentivo à sustentabilidade, a cultura real permanece intacta.

Foi nesse momento que eu entendi que gestão de mudança não é um suporte à estratégia. Ela é parte da estratégia.

Porque cultura não se altera por convencimento racional. Ela se altera quando o sistema de incentivos, reconhecimento e consequência se reorganiza. Se eu quero que líderes tomem decisões baseadas em dados, preciso criar segurança para que dados desconfortáveis sejam apresentados

sem punição. Se eu quero mais colaboração, preciso revisar métricas que estimulam competição interna. Se eu quero uma mentalidade digital, preciso aceitar que o erro faz parte do aprendizado e não penalizá-lo.

Sem coerência sistêmica, a transformação vira retórica.

Eu passei a observar que muitas empresas falham não por falta de visão estratégica, mas por desalinhamento entre discurso e prática. A organização comunica um futuro desejado, mas preserva mecanismos que sustentam o passado. E as pessoas percebem rapidamente essa incoerência. Elas podem até repetir o novo vocabulário, mas continuam operando segundo os antigos códigos de sobrevivência.

Gestão de mudança, nesse contexto, é a disciplina que conecta intenção estratégica a comportamento real. Ela obriga a liderança a fazer perguntas desconfortáveis: o que, concretamente, precisa deixar de existir para que o novo floresça? Quais recompensas precisam ser revistas? Quais lideranças precisam desenvolver novas competências? Quais símbolos precisam ser atualizados?

Essa compreensão também mudou minha forma de conduzir projetos. Eu deixei de perguntar apenas “como vamos implementar?” e passei a perguntar “que comportamentos precisam emergir para que isso funcione?”. E, a partir daí, “o que no sistema atual impede esses comportamentos de emergirem?”.

Essa inversão de lógica altera tudo. O foco deixa de ser a entrega do projeto e passa a ser a consolidação do padrão desejado.

No cenário atual, em que as organizações precisam se adaptar continuamente às demandas do mercado, essa competência se torna ainda mais crítica. Não estamos mais falando de mudanças pontuais, mas

de um estado permanente de transformação. E não existe transformação contínua sem maturidade em gestão de mudança.

Porque, no final, não é a estratégia que garante competitividade. É a capacidade de fazer com que pessoas, repetidamente, ajustem seu comportamento em direção à estratégia.

Depois de anos conduzindo projetos, estudando metodologias e vivendo na prática as tensões das transformações organizacionais, eu cheguei a uma conclusão que parece simples, mas é profundamente desafiadora: mudar estruturas é relativamente fácil. Difícil é mudar padrões.

Estruturas respondem a decisões formais. Padrões respondem a sistemas invisíveis de recompensa, medo, reconhecimento e pertencimento.

Quando uma empresa decide se transformar, ela normalmente anuncia novos direcionadores estratégicos. Fala em digitalização, eficiência, sustentabilidade, diversidade, inovação. O discurso é claro, muitas vezes necessário e alinhado ao mercado. O problema começa quando se imagina que a clareza do discurso será suficiente para alterar o comportamento coletivo.

Não é.

Com o tempo, eu passei a enxergar a resistência de outra forma. Antes, eu a via como obstáculo operacional. Hoje, eu a vejo como inteligência do sistema. Onde há resistência, há algo que está sendo ameaçado. Pode ser poder, identidade, segurança ou previsibilidade. Ignorar essa dimensão é comprometer a própria estratégia.

Líderes que dominam gestão de mudança não tratam resistência como insubordinação, mas como dado. Eles investigam. Escutam. Ajustam incentivos. Trabalham narrativas. Prepararam lideranças intermediárias

para sustentar o novo comportamento no cotidiano, quando a empolgação inicial já não existe mais.

Porque é nesse momento que a transformação é testada.

Muitos projetos são celebrados no lançamento e abandonados na rotina. A alta liderança comunica, os especialistas desenham, mas quem traduz o novo padrão para o dia a dia são os gestores intermediários. Se eles não compreenderem profundamente o propósito da mudança, se não se sentirem parte dela ou se perceberem risco excessivo em sustentá-la, a transformação enfraquece.

Gestão de mudança, portanto, não é apenas metodologia. É competência organizacional. É a capacidade de preparar o sistema para absorver o novo sem entrar em colapso defensivo.

Hoje, quando penso em inovação, penso menos em tecnologia e mais em comportamento. Porque tecnologia é ferramenta. Comportamento é escolha repetida. E é a repetição que consolida cultura.

Vivemos em um contexto em que transformação deixou de ser evento e virou condição permanente de sobrevivência. Empresas que não desenvolvem maturidade em gestão de mudança passam a viver ciclos contínuos de entusiasmo e frustração. Lançam iniciativas ambiciosas que se diluem com o tempo. Investem recursos significativos em projetos que não se convertem em novos padrões de atuação.

E, muitas vezes, não entendem por quê.

Talvez a pergunta que precise acompanhar qualquer líder de transformação seja direta: estou apenas implementando iniciativas ou estou redesenhando as condições que sustentam o comportamento organizacional?

Essa diferença é sutil no início. Mas, ao longo do tempo, ela separa organizações que anunciam mudanças daquelas que, de fato, se transformam.

E foi entendendo essa diferença que eu deixei de ver gestão de mudança como um plano de comunicação bem estruturado e passei a enxergá-la como o elemento central da estratégia.



Gisele Ramos

Especialista em Inovação e Transformação de Negócios



www.linkedin.com/in/giseleribeiroramos

As tensões humanas da mudança organizacional

O que líderes precisam entender para transformar estratégia de Gestão de Mudanças Organizacionais em resultados reais.

Introdução: O Paradoxo das Transformações Organizacionais

Executivos têm dificuldade em identificar o que precisa mudar. Estratégias são desenhadas, tecnologias são adquiridas e projetos são cuidadosamente planejados. Ainda assim, muitas transformações organizacionais produzem um paradoxo recorrente: os projetos são entregues, mas os resultados esperados não se materializam.

Sistemas entram em produção. Novos processos são normalmente implementados. Programas de treinamento são realizados. Porém, no cotidiano da organização, os comportamentos permanecem essencialmente os mesmos.

Essa diferença entre **implementar mudanças** e **gerar transformação real** representa um dos maiores desafios contemporâneos da liderança.

O problema quase nunca está na estratégia ou na capacidade técnica das organizações. Ele emerge nas tensões humanas inevitáveis quando pessoas são convidadas a abandonar práticas consolidadas, aprender novas formas de trabalhar e operar sob expectativas diferentes das que orientaram sua trajetória profissional.

Como observa Frederic Laloux em *Reinventando as Organizações*:

“Você nunca muda as coisas lutando contra a realidade existente. Para mudar algo, construa um novo modelo que torne o modelo existente obsoleto.”

A mudança organizacional, portanto, não é apenas um exercício técnico. É um processo profundamente humano.

Quando a Mudança Começa — e Quando Ela Falha

Mudanças organizacionais não começam quando um comunicado é enviado ou quando um projeto é oficialmente lançado. Elas começam quando as pessoas passam a acreditar que **continuar como estão se tornou mais arriscado do que mudar**.

Esse ponto de inflexão nunca ocorre por meio de anúncios formais.

Um dos erros mais comuns das lideranças é confundir **comunicação de mudança** com **mobilização real da organização**. Quando iniciativas são comunicadas sem contexto claro, impacto tangível ou narrativa consistente, a organização pode até ouvir a mensagem — mas dificilmente se move.

Esse fenômeno é particularmente visível em ambientes corporativos complexos, onde surge um comportamento silencioso, porém frequente: o chamado **“sim corporativo”**.

O Fenômeno do “Sim Corporativo”

Em muitas organizações, especialmente em ambientes culturais que valorizam harmonia e cordialidade, as pessoas raramente expressam oposição direta a decisões estratégicas.

Elas concordam formalmente.

Participam de reuniões. Aprovam iniciativas. Aparentam alinhamento.

Mas, na prática, continuam executando o trabalho da mesma forma que antes.

Esse comportamento não é resultado de má vontade ou falta de comprometimento. Ele costuma emergir de fatores muito mais humanos:

- insegurança diante do novo;
- medo de cometer erros;
- falta de clareza sobre o que realmente muda no trabalho diário.

Esse desafio se intensifica em organizações globais.

Como explica Erin Meyer em *The Culture Map*, culturas interpretam comunicação e liderança de maneiras profundamente diferentes. O que em uma cultura é percebido como clareza pode ser interpretado como rude ou imposição em outra.

Quando projetos globais ignoram essas nuances culturais, o resultado não é uma oposição explícita. Em vez disso, ocorre algo mais difícil de detectar: **adesão superficial**.

Um Caso Real: Quando a Organização Descobre a Gestão de Mudanças

A importância da gestão estruturada de mudanças se torna mais evidente quando observamos transformações organizacionais complexas.

Em uma grande empresa global, a liderança enfrentava um desafio significativo: implementar um sistema SAP após a aquisição de uma empresa brasileira do mesmo setor.

O projeto envolvia integração tecnológica, alinhamento de processos e adaptação cultural entre duas organizações com histórias diferentes.

Durante uma das primeiras reuniões estratégicas do programa, um diretor de tecnologia fez uma pergunta aparentemente simples:

“Não estou vendo aqui a frente de Gestão de Mudanças Organizacionais.”

A reação na sala foi imediata — e reveladora.

Olhares se cruzaram. Alguns executivos pareciam confusos.

As perguntas começaram a surgir:

- O que exatamente é Gestão de Mudanças?
- Essa função é realmente necessária?
- O gerente de projeto não deveria cuidar disso?
- Não seria responsabilidade de treinamento ou RH?

Inicialmente, a organização tentou encaixar o tema dentro das estruturas existentes. A área de Recursos Humanos foi acionada, particularmente as equipes de desenvolvimento e treinamento.

No entanto, à medida que o projeto avançava e os desafios de adoção se tornavam evidentes, ficou claro que comunicação e treinamento não eram suficientes para sustentar uma transformação dessa magnitude.

A empresa iniciou então uma jornada de aprendizado, buscando referências em consultorias especializadas e boas práticas internacionais.

O resultado não apareceu imediatamente. Mas, ao longo dos anos, aquela pergunta inicial levou à criação de uma área estruturada de **Gestão de Mudanças Organizacionais**, com orçamento próprio, liderança dedicada e presença estratégica nos programas de transformação da empresa. Essa mesma organização evoluiu do nível 1 de maturidade para 3,8 em um período relativamente curto, tornando-se referência durante a pandemia de 2020.

Projetos Entregam. Mudanças Precisam Ser Adotadas.

Um dos maiores pontos de tensão nas organizações surge da diferença entre duas disciplinas fundamentais: **gestão de projetos** e **gestão de mudanças**.

Projetos são avaliados por critérios relativamente objetivos:

- escopo entregue;
- prazo cumprido;
- orçamento respeitado.

Mudanças organizacionais, por outro lado, só podem ser consideradas bem-sucedidas quando o novo modelo é efetivamente incorporado ao cotidiano da organização.

Quando empresas tratam o **go-live** de um sistema ou processo como o final da jornada, criam uma ilusão de sucesso.

Sistemas entram em produção, novos fluxos são formalizados, dashboards são criados. No entanto, no dia seguinte, as pessoas muitas vezes continuam operando de acordo com hábitos anteriores.

O cronograma do projeto termina. O processo humano da mudança está apenas começando.

Treinamento Não Muda Comportamento Sozinho

Diante de dificuldades de adoção, muitas organizações recorrem à solução mais imediata: mais treinamento.

Treinar pessoas é essencial. Mas treinamento raramente é suficiente para gerar transformação comportamental.

Na maioria das vezes, o problema não é falta de conhecimento. É falta de alinhamento entre o novo modelo e o ambiente organizacional que sustenta — ou não — esse modelo.

Mudanças comportamentais exigem mais do que informação. Elas dependem de quatro elementos fundamentais:

- contexto claro sobre o propósito da mudança;
- liderança consistente;
- consequências organizacionais alinhadas;
- mecanismos de acompanhamento.

Pessoas raramente mudam porque aprenderam algo novo. Elas mudam quando o sistema organizacional torna o novo comportamento **necessário e viável**.

Liderança: O Verdadeiro Motor da Transformação

Nenhuma transformação organizacional sobrevive sem liderança ativa.

Apoio verbal não basta.

Colaboradores observam constantemente sinais práticos vindos da liderança:

- o que é priorizado;
- o que é tolerado;
- o que é recompensado.

Esses sinais informais frequentemente têm mais impacto do que qualquer campanha de comunicação interna.

Quando há incoerência entre discurso e prática, a organização rapidamente aprende qual regra realmente vale.

Em ambientes multiculturais, esse desafio torna-se ainda mais complexo. Diferentes culturas possuem expectativas distintas sobre autoridade, autonomia e tomada de decisão.

Líderes eficazes em transformação organizacional precisam desenvolver não apenas visão estratégica, mas também **inteligência cultural**.

O Momento Mais Perigoso da Mudança

Paradoxalmente, o momento mais crítico de uma transformação costuma ocorrer **após o encerramento do projeto**.

Quando o projeto termina:

- a atenção executiva se desloca;
- as equipes de transformação são dissolvidas;
- o reforço da mudança diminui.

Sem mecanismos formais de sustentação, o sistema organizacional tende a retornar gradualmente aos padrões anteriores.

Líderes que desejam resultados duradouros precisam garantir três elementos fundamentais:

- indicadores de adoção — não apenas indicadores de entrega;
- responsáveis claros pela sustentação;
- reforço consistente nos primeiros meses após a implementação.

Conclusão: A Mudança Como Capacidade Organizacional

Mudança organizacional não é apenas um desafio técnico. É um desafio humano que exige liderança consciente.

Organizações que tratam mudança como projeto entregam iniciativas.

Organizações que tratam mudança como processo humano desenvolvem **capacidade contínua de transformação**.

A experiência descrita neste capítulo demonstra que, quando empresas investem em estruturas formais de gestão de mudanças, os resultados tendem a evoluir de forma consistente.

Hoje, a organização citada possui uma área consolidada de Gestão de Mudanças Organizacionais, reconhecida internamente como um elemento essencial para a execução da estratégia.

Como observa novamente Frederic Laloux:

Quando organizações são construídas sobre confiança e responsabilidade — e não sobre medo — coisas extraordinárias começam a acontecer.

A verdadeira transformação começa quando líderes compreendem que **mudar comportamentos é mais complexo — e mais estratégico — do que mudar processos.**



Sandra Alves

Gerente de Gestão de Mudanças Organizacionais



<https://www.linkedin.com/in/sandra-alves2024>

Da resistência à harmonia: A ciência por trás da mudança

Imagine uma orquestra se preparando para um concerto. Cada músico afina seu instrumento, revisita trechos conhecidos e ajusta detalhes quase no piloto automático. O maestro observa, faz pequenos gestos, e quando as cortinas se abrem, a música surge com naturalidade. Agora imagine que, minutos antes de subir ao palco, alguém entrega uma nova partitura, com novos ritmos, arranjos e solos inesperados. A sensação de insegurança cresce, a tensão aumenta. Afinal, por que mudar agora?

Esse pequeno exemplo revela muito sobre como lidamos com mudanças no ambiente corporativo. Mudar não é apenas redesenhar processos, implementar tecnologias ou reorganizar estruturas. Mudar é, sobretudo, um processo humano, conduzido por cérebros moldados para preservar energia, reduzir riscos e repetir padrões conhecidos. Nosso cérebro prefere previsibilidade, e isso não é preguiça, é biologia humana.

Segundo Daniel Kahneman, em sua obra *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar*, nosso processo de tomada de decisão é regido por dois sistemas. O Sistema 1 é rápido, automático e intuitivo; o Sistema 2, por sua vez, é lento, analítico e deliberado. No trabalho, o Sistema 1 conduz grande parte das atividades, garantindo fluidez e eficiência. Entretanto, quando a partitura muda, o Sistema 2 precisa assumir o controle, exigindo de nós esforço cognitivo, atenção e energia. Logo, não é surpresa que toda mudança gere tensão.

Quando o cérebro percebe ameaça

A Neurociência é a área que investiga o funcionamento do sistema nervoso, especialmente o cérebro, e sua relação com comportamentos e emoções. Aliada às Ciências Comportamentais, amplia a compreensão sobre como reagimos a estímulos, tomamos decisões e nos adaptamos (ou resistimos) a mudanças.

No contexto organizacional, esse olhar integrado permite entender que reações como medo, ansiedade ou resistência não são puramente “atitudes difíceis”, mas respostas biológicas e cognitivas a incertezas e àquilo que o cérebro entende como ameaça.

Diante do inesperado, a amígdala cerebral entra em ação, disparando respostas emocionais ainda que não haja uma ameaça real. Enquanto o córtex pré-frontal tenta organizar racionalmente a situação, o corpo responde por meio da ansiedade, do medo e do desconforto. Esse conflito consome energia mental, reduz o foco e compromete a capacidade de aprendizagem e colaboração.

Em ambientes corporativos marcados por pressão e incerteza, esse desgaste é amplificado. Em *Inteligência Emocional e Liderança*, Daniel Goleman demonstra que emoções negativas persistentes prejudicam a memória, a tomada de decisão e a criatividade, pavimentando o caminho para a insegurança psicológica, um terreno fértil para erros, retrabalho e queda de engajamento.

Esse conjunto de reações explica por que projetos tecnicamente sólidos encontram resistência prática. Ao substituir sistemas, redesenhar estruturas ou redefinir papéis, líderes podem ativar gatilhos emocionais profundos, especialmente em profissionais experientes, para quem a

mudança pode soar como ameaça à relevância, ao domínio técnico ou ao reconhecimento construído ao longo dos anos.

Cada músico escuta uma música diferente

Na orquestra corporativa, nem todos percebem a mudança da mesma forma. A alta liderança tende a focar em estratégia, competitividade e reputação. A média liderança preocupa-se com uma possível perda de autonomia, de controle e de influência. Especialistas técnicos, por sua vez, temem a degradação de seu domínio ou, em última instância, sua própria obsolescência. Já a linha de frente busca previsibilidade, clareza e segurança. A mesma transformação ativa medos diferentes em públicos diferentes e, conseqüentemente, vieses diferentes.

Os vieses cognitivos são atalhos mentais que ajudam o cérebro a decidir rapidamente (Sistema 1), mas, em cenários de incerteza, intensificam reações defensivas e alimentam resistências silenciosas. Quando compreendidos, tornam-se poderosas alavancas de transformação.

O viés de confirmação aparece, por exemplo, quando um gestor, já desconfiado em relação a uma nova metodologia de trabalho, passa a destacar apenas atrasos pontuais do projeto-piloto, ignorando ganhos relevantes de produtividade, qualidade ou engajamento. **Ação prática:** identifique pessoas que possam influenciar resistentes como meio de mitigação desse viés (um bom mapa de stakeholders pode contribuir com essa tarefa).

A aversão à perda e o viés do status quo, por sua vez, podem se manifestar quando equipes resistem à substituição de sistemas legados, mesmo reconhecendo suas limitações, simplesmente porque dominam profundamente a ferramenta atual e temem perder eficiência, status ou reconhecimento. **Ação prática:** transforme *early adopters* em *champions*

e apresente cases de sucesso com resultados comparativos entre estado atual e futuro desejado.

Já a ancoragem tende a surgir quando metas iniciais excessivamente otimistas se transformam em referência permanente: ainda que os resultados sejam consistentes, passam a ser percebidos como insuficientes.

Ação prática: realize benchmarks e traga indicadores reais que permitam a ancoragem, isto é, a redefinição de metas, e sugira um sistema de metas adaptativas, contextuais e realistas.

E o viés de disponibilidade pode ganhar força quando um projeto mal sucedido recente, emocionalmente marcante, contamina toda uma agenda futura de inovação. **Ação prática:** ofereça reequilíbrio à narrativa organizacional por meio de um discurso estruturado da liderança, mostrando experimentos que deram certo, aprendizados relevantes e pequenos sucessos incrementais.

Por outro lado, estratégias bem desenhadas conseguem transformar esses mesmos mecanismos em aliados. Quando uma organização dá visibilidade a equipes que já colheram bons resultados, ativa-se a prova social, reduzindo incertezas e ampliando a confiança coletiva.

Pequenas vitórias, celebradas ao longo da jornada, sinalizam progresso concreto e fortalecem o senso de capacidade. Narrativas que conectam propósito, aprendizado e impacto ajudam a ressignificar perdas, enquanto uma comunicação clara, frequente e empática cria previsibilidade e fortalece vínculos de confiança entre liderança e times.

Do choque ao comprometimento

O percurso emocional da mudança, representado pela curva de Kübler-Ross, costuma atravessar cinco fases: negação, raiva, negociação, depressão

e aceitação. Nos estágios iniciais, predomina o Sistema 1, responsável por respostas automáticas de proteção. À medida que o ambiente se torna mais previsível, o Sistema 2 ganha espaço, abrindo caminho para curiosidade, aprendizado e adaptação.

Sob a ótica das ciências comportamentais, aliviar as tensões humanas ao longo dessa jornada exige intervenções simples, porém estrategicamente desenhadas.

- Tornar os impactos da mudança visíveis e concretos no cotidiano das equipes, por meio de demonstrações práticas, simulações e protótipos, reduz a negação ao transformar abstrações em experiências tangíveis.
- Ampliar espaços reais de escolha, como permitir que times decidam a ordem de adoção de novas práticas ou participem da construção de soluções, restaura a sensação de autonomia e reduz reações defensivas.
- À medida que o processo avança, compromissos públicos e pactos coletivos funcionam como âncoras comportamentais. Quando equipes estabelecem microacordos semanais e acompanham juntas sua evolução, fortalecem o senso de pertencimento e de responsabilidade compartilhada.
- Em fases de maior desgaste emocional, a celebração de pequenas vitórias, ainda que parciais, gera sensação de progresso, ativa circuitos de recompensa e sustenta a motivação, mesmo em contextos de incerteza.

O papel da liderança é orquestrar essas condições emocionais e cognitivas. Clareza estratégica, coerência entre discurso e prática, abertura ao diálogo e segurança psicológica não são gestos simbólicos, mas instrumentos

concretos de redução da ameaça. Nesse processo, a capacitação assume o papel dos ensaios da orquestra: microtreinamentos, simulações práticas, feedbacks frequentes e apoio entre pares reduzem ansiedades, fortalecem a autoconfiança e ajudam a construir uma transição mais fluida. Aos poucos, a nova melodia deixa de soar estranha e passa a integrar o repertório coletivo.

Sustentar a nova sinfonia

Sustentar a mudança é garantir que a nova música não seja apenas um espetáculo de estreia, mas parte permanente da cultura. Isso exige rituais, métricas visíveis, reconhecimento simbólico e alinhamento contínuo entre liderança e práticas cotidianas. Mais do que controle, sustentação é regência emocional, cultural e simbólica.

No fim, mudar não é forçar a orquestra a tocar algo novo, mas ajudá-la a encontrar harmonia entre o que já domina e o que precisa aprender. Quando líderes compreendem como o cérebro reage à incerteza, como os vieses influenciam decisões e como a emoção molda o comportamento, a mudança deixa de ser ruído e passa a ser música. Uma música capaz de transformar processos, relações e culturas inteiras.



Sirlene Souza Farias

Jornalista, Especialista em Gestão de Mudanças e Ciências Comportamentais



<https://www.linkedin.com/in/sirlene-farias>

Entre a resistência e a transformação: O papel do líder na condução de mudanças

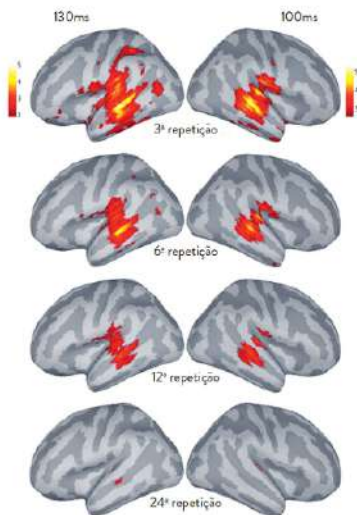
Imagine que você está em um barco, em meio a uma tempestade em alto mar. As ondas aumentam, o casco balança, a tripulação demonstra inquietação. Em meio ao caos, todos voltam os olhos para você. Não há um mapa claro, mas é preciso tomar decisões. Essa pode ser a sensação do líder em um processo de mudança.

Segundo um estudo realizado pela consultoria McKinsey até 70% das iniciativas de mudança falham. Não porque a estratégia é ruim, mas porque as pessoas não estão preparadas emocional ou cognitivamente para atravessar o desconhecido. Nosso cérebro, afinal, é biologicamente programado para buscar conforto, familiaridade e previsibilidade.

Por que resistimos à mudança? A ciência explica

O ser humano não resiste à mudança por teimosia ou falta de visão. A resistência nasce de mecanismos profundos do cérebro, projetados para garantir eficiência, controle e sobrevivência. Um desses mecanismos é conhecido como “supressão por repetição”.

Supressão por repetição em funcionamento



Fonte: Como o Cérebro Cria – Anthony Brandt e David Eagleman

Ele explica por que nosso cérebro prefere aquilo que já conhece. Sempre que vivenciamos algo novo, a atividade neural dispara: interpretar, analisar riscos, comparar com experiências anteriores, tudo isso exige grande gasto de energia. Mas, à medida que repetimos a experiência, o cérebro reduz drasticamente essa atividade porque aprende a reconhecer padrões.

David Eagleman e Anthony Brandt ilustram isso de forma simples: ao ver um carro autônomo pela primeira vez, seu cérebro trabalha intensamente para entender o que está acontecendo. Na segunda vez, a resposta é menor; na terceira, menor ainda; na quarta, já é quase automática. É o cérebro economizando energia. Se mudar nos obriga a gastar mais energia, a aversão inicial à mudança não é um defeito: é um instinto biológico.

Mas isso levanta uma questão curiosa: se mudar é biologicamente custoso, por que mudanças pessoais escolhidas por nós, como reorganizar a casa,

iniciar um hobby novo ou trocar os talheres de gaveta, são recebidas com bem menos resistência do que mudanças organizacionais? A resposta é simples: o problema não está só na mudança em si, mas principalmente na perda de controle.

O ser humano não resiste a mudar, ele resiste a ser mudado. Quando você decide mudar seus talheres de gaveta, existe autonomia, intenção e propósito. O cérebro interpreta isso como uma escolha. Não há ameaça. Porém, se alguém muda os talhares sem avisar, a reação é imediata: irritação, desconforto, questionamento.

Como David Rock afirma em seu Modelo SCARF, “o cérebro trata a perda de controle como uma ameaça social”. E quando o cérebro identifica uma ameaça, social, emocional ou cognitiva, ele ativa mecanismos de defesa.

O psicólogo Kurt Lewin foi um dos primeiros a explicar cientificamente essa tendência. Para ele, qualquer sistema humano, uma pessoa, um grupo ou uma organização, tenta manter o status quo porque nele há equilíbrio. Mudanças ocorrem quando forças impulsionadoras superam as forças restritivas; e a resistência não surge contra a mudança em si, mas contra pressões externas que ameaçam esse equilíbrio. Lewin descreve a resistência como parte natural do processo, não como um obstáculo a ser eliminado, mas como uma força a ser compreendida e trabalhada.

Décadas depois, Edward Deci e Richard Ryan aprofundaram essa compreensão ao estudar motivação humana. Eles descobriram que as pessoas se engajam com algo novo quando três necessidades psicológicas são atendidas: autonomia (ter escolha), competência (sentir-se capaz) e relacionamento (sentir-se parte de um grupo). Quando uma mudança organizacional mexe com qualquer um desses elementos, a resistência aumenta. Se falta autonomia, a mudança soa impositiva. Se falta competência, surge insegurança. Se falta relacionamento, aparece o

sentimento de desconexão ou exclusão. Como afirmam os autores, “quando as pessoas se sentem controladas, sua motivação diminui e a resistência aumenta”.

John Kotter, especialista em mudança organizacional, acrescenta outro ponto essencial. Para ele, as pessoas tendem a manter seus hábitos simplesmente porque esses hábitos funcionam e fazem sentido dentro de sua lógica diária. A resistência surge quando novas direções não são compreendidas, quando a razão por trás da mudança não é clara ou quando não existe urgência percebida. Criar um senso de urgência, legítimo, claro e compartilhado, ajuda as pessoas a se moverem na direção do novo porque transforma a mudança de uma ordem externa em uma necessidade interna.

Quando conectamos todas essas perspectivas, a conclusão é clara: o cérebro humano não teme mudar; ele teme perder controle, previsibilidade e pertencimento. Resistimos quando a mudança ameaça nossa autonomia, nossa competência ou nossas relações. Resistimos quando ela nos surpreende, nos assusta ou nos faz sentir fora do processo. Mas quando entendemos o porquê da mudança, participamos dela, percebemos propósito e reconhecemos nosso papel, o cérebro deixa de tratá-la como ameaça. E é nesse momento que a mudança deixa de ser imposição e se torna evolução.

E o que o líder tem haver com isso?

A pergunta que naturalmente emerge após compreender as raízes humanas da resistência à mudança é: o que o líder tem a ver com isso?

Se a resistência não nasce da teimosia, mas de mecanismos cognitivos, emocionais e sociais profundamente humanos, então a condução da

mudança deixa de ser apenas uma questão de planejamento estratégico e passa a ser também, uma questão de liderança.

Ao concluir minha pesquisa de mestrado em 2024, realizei entrevistas com líderes e com profissionais que vivenciaram processos de transformação organizacional. Um dado se destacou de forma particularmente reveladora: entre aqueles que avaliaram a mudança como bem gerenciada, a ausência de apoio da liderança não foi mencionada nenhuma vez. Em contraste, entre aqueles que perceberam falhas na gestão da mudança, 46,66% apontaram justamente a falta de suporte dos líderes como um fator crítico.

Liderar em contextos de transformação exige reconhecer que o fator humano não é periférico, ele é central. Inspirar, mobilizar, compartilhar visão e construir significado não são ações complementares à gestão de mudanças; são parte integrante dela. Como afirma Carlo Ancelotti, “as emoções são fundamentais, se você não entende o que seus jogadores sentem, não pode liderá-los”. Nas organizações, o princípio é o mesmo: compreender emoções, percepções e inseguranças é condição para orientar pessoas através do desconhecido.

A mudança exige energia, gera incerteza e frequentemente ativa respostas de ameaça. Nesse cenário, o líder torna-se uma referência emocional, cognitiva e estratégica. Na maioria das vezes, não é ele quem desenha o plano de gestão de mudanças, mas é ele quem sustenta o ambiente onde esse plano ganha vida. É sua responsabilidade oferecer segurança quando há dúvida, clareza quando há ambiguidade e sentido quando há confusão.

O líder atua como um tradutor do novo: ajuda a transformar o desconhecido em algo compreensível, repetível e, gradualmente, familiar. É nesse processo que a mudança deixa de ser percebida como imposição e passa a ser incorporada ao cotidiano organizacional.

Com base nos resultados da pesquisa realizada e na literatura da área, alguns fatores se mostram fundamentais no exercício da liderança em processos de mudança:

Comunicação Aberta e Transparente

Comunicar em contextos de mudança está longe de ser apenas transmitir informações. Trata-se de construir entendimento. A comunicação eficaz começa antes da fala, começa na escuta. Líderes que atravessam mudanças com suas equipes devem dedicar tempo para ouvir dúvidas, interpretar sinais de insegurança e compreender como cada pessoa está significando o que está acontecendo.

Transparência não significa ter todas as respostas, mas sim compartilhar o que se sabe, reconhecer o que ainda não está definido e explicar os caminhos que estão sendo construídos. O silêncio organizacional tende a ser rapidamente preenchido por narrativas informais, a chamada “rádio corredor”, que frequentemente amplificam medo e distorcem percepções. A comunicação clara reduz esse espaço de incerteza.

Mais do que informar sobre decisões, líderes comunicam contexto: por que a mudança está acontecendo, quais impactos são esperados, o que permanecerá estável e como as pessoas poderão se preparar. Quando essa comunicação é consistente e empática, cria-se um ambiente de confiança, e confiança é um dos principais facilitadores da aceitação do novo.

Envolvimento dos Líderes para Apoiar a Mudança

Mudanças não são experimentadas de forma uniforme. Aquilo que representa avanço para alguns pode gerar ameaça para outros. Por isso, o

papel do líder não se limita a anunciar direções, ele envolve acompanhar a jornada emocional e cognitiva das pessoas.

Apoiar ativamente significa observar sinais de resistência sem julgamento, compreender suas origens e atuar como facilitador da adaptação. Resistência, nesse sentido, não é oposição a ser combatida, mas informação valiosa sobre percepções, medos ou lacunas de entendimento.

Líderes preparados oferecem orientação, disponibilidade e presença. Eles ajudam suas equipes a reorganizar prioridades, traduzem expectativas e reconhecem desafios reais. Esse suporte cotidiano comunica algo essencial: ninguém está atravessando a mudança sozinho.

Quando as pessoas percebem esse apoio, a mudança deixa de ser uma exigência institucional e passa a ser uma experiência compartilhada, o que reduz tensões e amplia a disposição para experimentar o novo.

Engajamento dos Colaboradores

Envolvimento gera pertencimento, e pertencimento reduz resistência. Pessoas tendem a se comprometer mais com aquilo que ajudaram a construir. Por isso, o engajamento não deve ser pensado como uma etapa posterior à definição da mudança, mas como parte integrante do processo desde o início.

Líderes que incentivam participação ativa convidam suas equipes a contribuir com perspectivas, sugerir melhorias e compartilhar percepções sobre impactos operacionais ou humanos. Esse diálogo não apenas enriquece a qualidade das decisões, como também fortalece o senso de autonomia, um elemento central para a motivação.

Engajar não significa delegar decisões estratégicas, mas criar espaços legítimos de influência. Feedback contínuo, experimentação controlada e co-criação de soluções fazem com que a mudança seja percebida como construção coletiva e não como imposição externa.

Quando pessoas se sentem participantes, e não apenas executoras, o nível de comprometimento com os resultados aumenta significativamente.

Reconhecimento e Recompensas

Mudanças exigem ajustes comportamentais, e todo comportamento se fortalece quando é percebido, valorizado e reconhecido. O reconhecimento atua como um sinal organizacional de direção, ele comunica o que importa, o que deve ser mantido e o que está alinhado à nova realidade.

Celebrar avanços, destacar esforços e reconhecer pequenas conquistas contribui para sustentar motivação em períodos de transição, que frequentemente são marcados por esforço adicional e incerteza. Esse reconhecimento não precisa ser formal ou estruturado em sistemas complexos; muitas vezes, feedbacks autênticos e visíveis já produzem impacto significativo.

Além de motivar, reconhecer reforça identidade e pertencimento, elementos fundamentais para a internalização da mudança. Pessoas que percebem que suas contribuições são valorizadas tendem a ampliar seu envolvimento e apoiar a transformação com maior convicção.

Treinamento e Desenvolvimento

Toda mudança traz consigo novas exigências: de conhecimento, habilidade ou mentalidade. Esperar adaptação sem oferecer desenvolvimento é ampliar insegurança e resistência. Líderes têm papel essencial em garantir que as pessoas se sintam capazes de lidar com o novo.

Capacitação não se limita a treinamentos formais. Inclui acompanhamento, troca de experiências, criação de espaços de aprendizagem e incentivo à experimentação segura. Quando indivíduos percebem que estão desenvolvendo competências relevantes, aumenta a sensação de controle e autoconfiança diante da mudança.

A identificação de multiplicadores internos, fortalece redes de aprendizagem e amplia a disseminação do conhecimento. Isso reduz dependência hierárquica e acelera a incorporação das novas práticas.

Em resumo

Em planilhas, cronogramas e apresentações estratégicas, a transformação pode parecer lógica, estruturada, previsível. Mas, na experiência humana, ela é sentida de outra forma, como dúvida, expectativa, curiosidade, medo, esperança. É nesse território invisível que a mudança realmente acontece. E é nesse território que a liderança se torna indispensável.

Liderar mudanças não é sobre ter controle absoluto da rota. É sobre sustentar direção quando o caminho ainda não está completamente claro. É oferecer presença quando surgem incertezas. É criar significado quando o esforço parece excessivo e os resultados ainda não são visíveis.

Toda mudança pede energia. Pede coragem para abandonar o familiar e disposição para construir o desconhecido. E ninguém atravessa esse tipo de jornada sozinho. Pessoas observam, interpretam e se orientam pela forma como seus líderes se posicionam.

No fim, gestão de mudanças existe porque não é o projeto que muda a organização, são as pessoas.



Taise Vieira Zachoheski Domiciano

Professora e praticante de Gestão de Mudanças Organizacionais



<https://www.linkedin.com/in/taise-vieira-zachoheski-domiciano-a2b523138>

Gestão de mudanças e de transições individuais como alavanca para reduzir as resistências humanas

A primeira vez que eu escutei o termo Gestão de Mudanças foi em 2016, quando trabalhava como Gerente de Recursos Humanos em uma empresa multinacional e tinha sido convidada para liderar um projeto confidencial de fechamento de escritórios de vendas espalhados pelo Brasil. O projeto não era vinculado à redução de pessoas e sim a uma reorganização das formas de trabalho.

Lembro da minha gestora me explicar o projeto e me pedir um plano de gestão de mudanças. A empresa oferecia um framework robusto com metodologia, templates e controles. Meu primeiro passo foi estudar todos estes documentos para focar na entrega solicitada.

Também recorro de buscar entender, com as poucas pessoas envolvidas no projeto, os impactos que teríamos na performance de negócio, no senso de pertencimento das pessoas e na colaboração entre áreas. Foi nessas conversas, e não nos documentos, que encontrei o caminho mais efetivo de fazer a transição das pessoas ser menos dolorosa possível, pois estaríamos mexendo em símbolos, artefatos e rituais fortemente atrelados ao local em que elas se encontravam frequentemente para trabalhar.

Felizmente a empresa tinha uma abordagem humana cuidadosa que permitiu entender a importância dessa mudança, escutar as pessoas e criar formas de compensar as perdas, trazendo outras formas (mais remotas do que presenciais) de comunicar, colaborar, conectar e se sentir parte. Nada disso seria possível se eu não tivesse líderes que patrocinassem a agenda de gestão de mudanças para além do framework, com intenção genuína de colocar as pessoas impactadas no centro do que estava ocorrendo.

Um dos livros mais geniais que li foi *Managing Transitions* (William Bridges, PhD, com Susan Bridges, Da Capo Lifelong Books, 4ª edição) que fala sobre a diferença entre gestão de mudanças e transições individuais. Segundo os autores, a gestão de mudanças traz todo o suporte de abordagens, ferramentas, métodos, planos de ação e controles para apoiar as pessoas em suas transições em uma mudança. A transição é uma jornada de uma identidade para outra e essa viagem leva mais tempo do que a gestão de mudanças.

Quando li esse livro, lembrei claramente do exemplo do projeto de fechamento dos escritórios de vendas. Naquele momento, nós tínhamos um plano robusto de gestão de mudanças e o que fez a diferença foi a gestão da transição das pessoas, focada nas novas experiências de comunicação, conexão e colaboração (mais remotas do que presenciais), que ajudariam a construir a nova identidade das regionais de vendas.

Essa leitura também me fez refletir sobre um exemplo um pouco mais recente, no qual liderei a estratégia de gestão de mudanças na implementação de uma nova ferramenta de vendas para o varejo. Como gestão de mudanças, fomos convidados a participar do projeto no final do piloto, que não estava atendendo aos resultados esperados de adesão e conversão de vendas.

Com o patrocínio dos líderes do projeto, fizemos um diagnóstico para entender os obstáculos para a adoção, já que a nova ferramenta funcionava bem tecnicamente e tinha ocorrido uma comunicação para os vendedores da empresa e os clientes varejistas. Isso foi feito a partir de escuta ativa dos vendedores e visita aos varejistas, para entender a perspectiva e sentimento deles no campo, onde as coisas acontecem.

As primeiras conversas com os varejistas foram reveladoras: eles resistiam à ferramenta não pela ferramenta em si, mas porque temiam que o vendedor deixasse de visitar a sua loja e porque não tinham clareza sobre a quem seria destinada a comissão da venda feita pelo sistema. Os vendedores também revelaram nas conversas que não se sentiam seguros em orientar os clientes no uso da ferramenta e que não entendiam como o processo ocorria internamente após a venda pelo sistema, pois não tinham visibilidade. Ao voltar com o diagnóstico para o time do projeto, tivemos uma conversa franca e informamos que esquecemos de contar pontos importantes tanto para os vendedores como para os varejistas: a venda não substituíra o vendedor e sim complementava, caso ele precisasse de mais produto entre uma visita e outra; e o sistema estava formatado para conectar a venda à comissão do vendedor. Além disso, o time do projeto revelou que não existia ainda um processo interno estruturado que desse segurança e visibilidade do fluxo da venda via sistema.

Esse diagnóstico sensibilizou toda a equipe do projeto, que decidiu colocar as pessoas impactadas no centro e rever todos os planos de comunicação (passando a falar de mitos e verdades, bem como benefícios da ferramenta), engajamento (trazendo vendedores e clientes para mais próximo, entendendo suas dores) e governança (para dar mais sustentação e confiabilidade à ferramenta).

Em um ano, vimos a adoção e as vendas crescerem acima do esperado. Tudo isso porque tivemos um time de projeto que entendeu suas falhas

na implementação ao desconsiderar no piloto as possíveis resistências e dificuldades que poderiam surgir.

Em mudanças, as pessoas geralmente experimentam uma sensação de perda, seja ela de controle, entendimento, informação, apoio, poder, escopo, pessoas e por aí vai. Essas perdas levam às famosas resistências que tanto falamos em gestão de mudanças.

Um dos maiores desconfortos que tenho é quando vejo profissionais de gestão de mudanças reclamando das resistências ao invés de abraçá-las de forma estratégica para aprimorar seu projeto, trazendo senso de humanidade e profundidade de análise.

As resistências oferecem um rico material de análise e entendimento sobre o que o time do projeto que lidera a mudança não está considerando (seja um impacto, um risco, um gap de comunicação) e nos levam a pensar em caminhos práticos de como apoiar as pessoas em suas transições individuais durante a jornada de mudança.

Um dos ambientes em que encontrei o maior nível de resistências de stakeholders e impactados foi em um projeto de lançamento de uma nova ferramenta de análise e acompanhamento de resultados. Era um ambiente com componentes importantes para a alta resistência: líderes que não patrocinavam a ferramenta, expectativas divergentes entre time técnico e áreas de negócio (usuários) e fluxo de tratativa de chamados que não funcionava.

Como gestão de mudanças, o caminho que encontramos para gerenciar as resistências e colocar os usuários para adotarem a ferramenta foi colocar times técnico e de negócio para conversarem e se entenderem. Preparamos e encorajamos o time técnico a explicar o que estava no escopo, o tempo de implementação das funcionalidades e o que não estava no escopo, as dificuldades de implementar tudo o que o negócio queria e o compromisso

de redesenhar o fluxo de tratativa dos chamados. Foram muitas conversas mediadas pelo time de gestão de mudanças até o time de negócio entender que poderia se beneficiar com o mínimo disponibilizado pela ferramenta, dando gás para o time técnico seguir com a implementação.

No paralelo, também mapeamos embaixadores de negócio que estavam adotando a ferramenta para influenciarem os seus pares a experimentarem e testarem os benefícios na prática. Resultado: conseguimos o aumento da adoção que esperávamos. O projeto foi um exemplo que o tempo de transição das pessoas foi diferente do tempo de implementação das ferramentas e planos de gestão de mudanças. Tivemos que ter paciência e resiliência para, a cada intervenção de gestão de mudanças, esperar as pessoas acomodarem suas experiências, necessidades e sentimentos. Valeu cada conversa, cada resistência escutada, cada ação implementada.

Gerenciar as resistências humanas das pessoas impactadas é olhar para a nossa própria transição como profissionais de mudança em um projeto. É sobre nos colocarmos disponíveis, por meio de ferramentas e abordagens estruturadas, para praticarmos a observação ativa, a escuta qualificada, dar e receber feedback e ter conversas corajosas com todas as pessoas envolvidas e impactadas pelo projeto.

Cuide das resistências!



Cintia Sá

Head de RH



www.linkedin.com/in/cintia-sá

O silêncio que sabotagem: Quando a resistência se veste de concordância

Introdução

Um processo de transformação raramente fracassa por falta de estratégia, tecnologia ou recursos financeiros, pois muito é investido para que o projeto seja desenvolvido e entregue com sucesso. Com frequência, o elemento que faz com que uma implementação seja um fracasso é mais sutil e menos mensurável: a dimensão humana.

Existe um tipo de resistência que dificilmente conseguimos identificar nas pesquisas de prontidão que aplicamos ou nas entrevistas de stakeholders que conduzimos. Mesmo os olhares e mentes mais treinados para isso podem ser confundidos.

O “silêncio que sabotagem” é a forma mais sofisticada de resistência, é aquela que se veste de concordância para evitar o conflito imediato, mas que não empenha energia na execução do dia a dia.

Este artigo propõe uma reflexão sobre o silêncio como forma de resistência à mudança, analisando suas origens emocionais e culturais, bem como seus impactos nos processos organizacionais. Ao dar foco nesse fenômeno, busco contribuir para uma compreensão mais profunda das tensões humanas que impedem uma transformação, tentando oferecer caminhos para uma liderança mais consciente e capaz de escutar o que não é dito.

Que stakeholder é esse?

É aquele que não levanta a mão nas reuniões e não reclama de nada. Sorri, anota tudo, demonstra falso entusiasmo, mas não muda nada. Classificamos esse stakeholder como “detrator”.

A grande diferença entre um stakeholder detrator e um stakeholder resistente é que o detrator faz a concordância de fachada, ele entende muito bem a mudança, finge que concorda com tudo, se coloca à disposição, mas acaba por não mexer um dedo para que, de fato, a mudança ocorra. Já o resistente, muitas vezes deixa clara a sua insatisfação, não comparece nas agendas do projeto e dificulta as discussões sempre que pode.

Quando se trata de detratores, as reuniões terminam com consensos aparentes, decisões aprovadas e os planos seguem adiante sem objeções visíveis. Ainda assim, na prática, a mudança não se materializa, pois os comportamentos continuam os mesmos e os resultados esperados não chegam nunca.

A psicologia da concordância aparente

Em muitas organizações, reuniões produtivas são aquelas sem conflitos, debates intensos ou divergências abertas. A ausência de questionamentos é frequentemente interpretada como alinhamento ou comprometimento. No entanto, essa leitura pode ser enganosa.

O consenso superficial cria a ilusão de que todos compartilham da mesma compreensão e do mesmo grau de engajamento em relação à mudança. Na realidade, o que se observa é a supressão de dúvidas, receios e

discordâncias em nome da preservação das relações, da hierarquia ou da própria sobrevivência profissional.

A psicologia social define o fenômeno da aquiescência estratégica como um mecanismo de defesa. Quando o ambiente não oferece segurança psicológica, o indivíduo percebe que discordar é um risco desnecessário. Assim, ele adota a máscara do “sim”.

A resistência disfarçada de concordância nasce de tensões humanas profundas. Um processo de mudança implica possível perda de referências, de status, de domínio, de identidade. Ao propor uma transformação, a organização também ameaça territórios simbólicos. Como descreve Schein (2009), cultura organizacional é construída a partir de pressupostos compartilhados que oferecem segurança e previsibilidade. Alterá-los é desestabilizar aquilo que sustenta o sentimento de pertencimento.

A teoria da “espiral do silêncio”, proposta por Noelle-Neumann (1993), ajuda a compreender esse fenômeno. Quando indivíduos percebem que sua opinião diverge da posição dominante, tendem a silenciar para evitar isolamento. Nas organizações, essa dinâmica se reproduz. Se a liderança comunica a mudança como inevitável e inquestionável, vozes dissonantes silenciam, não por concordarem, mas por temerem as consequências da exposição.

O silêncio como linguagem emocional

O silêncio organizacional não é ausência de comunicação; é, antes, uma forma de linguagem carregada de significado emocional. Esta tensão humana nasce de três pilares principais:

1. Medo da Exposição: O receio de ser rotulado como resistente;

2. Fadiga de Iniciativas: A percepção de que “é só mais uma mudança que não vai dar em nada”;

3. Preservação de Poder: Não confrontar a ideia abertamente, para manter sua influência, enquanto aguarda a implementação falhar para retomar o *status quo*.

Esse silêncio emocionalmente carregado compromete a qualidade das decisões. Informações críticas deixam de circular, riscos não são sinalizados e oportunidades de ajuste são perdidas. A organização passa a operar com uma percepção distorcida da realidade, tomando decisões com base em dados incompletos ou enviesados.

O custo invisível do não-dito

O silêncio organizacional tem custos altos, embora pouco mensuráveis. Diferente da resistência aberta, que é barulhenta, mas tratável, a resistência silenciosa é como uma infiltração em uma estrutura de concreto. Ela não derruba o prédio de imediato, mas compromete a integridade da fundação.

Os custos para a organização são devastadores:

- **A Paralisia da Implementação:** Projetos que avançam no papel, mas morrem na execução porque ninguém realmente “comprou” a ideia.
- **Erosão da Confiança:** Líderes acreditam estar no controle total, caminhando para o sucesso, enquanto times aderem formalmente aos novos processos, mas criam exceções constantes.
- **Desperdício de Capital Intelectual:** As críticas que poderiam refinar e melhorar o projeto são retidas, e a empresa segue em direção a erros que poderiam ter sido previstos.

Edmondson (2019) ao estudar segurança psicológica, demonstrou que equipes de alta performance não são aquelas que erram menos, mas aquelas que falam mais sobre seus erros. O silêncio, portanto, não protege a organização; ele a fragiliza.

O indivíduo que silencia de forma recorrente acaba entrando em um conflito interno, pois de acordo com a teoria da dissonância cognitiva, formulada por Festinger (1957), manter crenças e comportamentos incongruentes gera desconforto. Ou seja, esse esforço emocional consome energia psíquica e pode ser tão desgastante quanto a sobrecarga de tarefas e as pessoas correm o risco de um burnout por conta dessa atitude que se repete ao longo do projeto.

Concordância aparente e sabotagem passiva

Modelos clássicos de mudança, como os de Kurt Lewin e John Kotter, enfatizam etapas de sensibilização, urgência e consolidação. Embora fundamentais, tais abordagens podem ser interpretadas de maneira instrumental: convencer, mobilizar, acelerar.

A resistência silenciosa atua de maneira mais sofisticada. Ela se manifesta por meio da concordância verbal desacompanhada de ação concreta.

Os indicadores de adesão mostram presença nas capacitações, questionários respondidos com notas altas. Tudo parece bem. Até que, três meses depois da implementação, o novo processo ainda não está funcionando, as metas não foram atingidas e ninguém consegue explicar exatamente por quê. A mudança, no papel, aconteceu. Na prática, não saiu do lugar.

Essa sabotagem passiva é particularmente difícil de identificar, pois não se apresenta como oposição. Ela corrói a mudança lentamente, desgastando lideranças e gerando frustração. Projetos se prolongam, resultados não aparecem e, muitas vezes, a culpa recai sobre fatores externos ou sobre a própria estratégia, quando, na verdade, o problema reside na dimensão humana não endereçada.

Transformando o silêncio em diálogo crítico

O silêncio organizacional não surge no vazio; ele é produzido e reforçado por culturas específicas. Em ambientes onde o erro é penalizado, a divergência é vista como deslealdade ou onde a hierarquia inibe a participação, o silêncio torna-se um comportamento aprendido.

Além disso, estruturas organizacionais excessivamente rígidas tendem a desencorajar a escuta genuína. Eu vejo que, quando as decisões chegam prontas e a participação é apenas simbólica, as pessoas aprendem que falar não muda nada. Com o tempo, o silêncio deixa de ser uma escolha e passa a ser a norma cultural.

Para quebrar o ciclo da falsa concordância, precisamos mudar a dinâmica das tensões humanas. Não se trata de acabar com a resistência, mas sim de torná-la visível e usá-la de forma útil.

Estratégia	Ação Prática
Institucionalizar a Dissidência	Nomear um “advogado do diabo” em reuniões para que a crítica seja uma função, não um ataque pessoal.
Segurança Psicológica	Criar canais onde o “não” seja recebido como um dado técnico para melhoria, e não como insubordinação. Nem todos se sentem à vontade para falar em reunião.

Escuta Ativa das Margens	Prestar atenção aos colaboradores que se mantêm neutros; o silêncio deles geralmente carrega o diagnóstico mais preciso dos riscos.
Normalizar a ambivalência	Reconhecer publicamente que é possível apoiar a mudança e, ao mesmo tempo, sentir medo ou dúvida.

Na minha experiência, criar espaço para o dissenso exige maturidade emocional e humildade intelectual. Também significa reconhecer que a visão da liderança não é completa e que perguntamos genuinamente: “O que estamos deixando de ver?”, além de estarmos dispostos a ouvir respostas desconfortáveis.

Além disso, é importante reconhecer que nem todo silêncio vai ser quebrado. Algumas resistências são profundas e precisam de tempo, confiança e consistência para serem elaboradas. O objetivo não é eliminar o silêncio, é compreender seu significado e reduzir sua capacidade de sabotagem.

Conclusão

Em minha visão, o sucesso de qualquer mudança organizacional não está na ausência de resistência, mas na capacidade da organização de lidar com ela de forma honesta.

O silêncio que sabota surge como sinal de uma cultura que valoriza a aparência de harmonia ao invés do resultado da transformação. Disfarçado de concordância, ele cria uma sensação falsa de alinhamento enquanto corrói, por dentro, os processos de transformação. Ignorá-lo é um erro comum e custoso.

Compreender o silêncio como mensagem, reconhecer suas raízes emocionais e culturais e assumir a responsabilidade da liderança na sua produção são

passos para mudanças mais verdadeiras. Transformar organizações não é só redesenhar estruturas e processos, mas criar condições para que as pessoas possam falar e serem ouvidas, sem medo. É preciso coragem para mudar.

Ao trazer o silêncio para o centro da reflexão sobre mudança, este artigo convida líderes, gestores e profissionais a olharem além das palavras ditas e a escutarem atentamente aquilo que insiste em permanecer oculto. Pois, quando o silêncio é ouvido como dado relevante e não como ausência de problema, abre-se espaço para uma mudança mais humana.



Cristiane Gazel Trindade

Executiva de Gestão de Mudanças
Organizacionais



<https://www.linkedin.com/in/cristianegazel/>

A dimensão humana na Gestão de Mudança Organizacional

A Gestão de Mudança Organizacional consolidou-se como disciplina estratégica nas últimas décadas. Métodos, frameworks e indicadores tornaram-se parte do repertório das organizações que buscam executar transformações com maior previsibilidade e adesão.

Ainda assim, apesar da evolução técnica, muitos processos continuam enfrentando resistências intensas, sabotagens silenciosas e adoções superficiais. Isso acontece porque, frequentemente, o fenômeno da mudança é tratado como problema estrutural ou operacional, quando na verdade ele é, antes de tudo, humano.

Mudar não significa apenas alterar sistemas, fluxos ou estruturas. Significa tocar identidade e histórias pessoais. Quando a mudança alcança esse nível, ela deixa de ser um atributo organizacional e passa a ser uma experiência subjetiva, que trata de como cada pessoa percebe a vida, suas experiências, suas crenças, a constituição de valores e significado pessoal de suas relações. É nesse território que se encontram os maiores desafios e as maiores possibilidades de trazer um novo significado para a Gestão de Mudança Organizacional.

Imagine, por exemplo, um profissional que durante anos construiu sua identidade em torno de uma função específica e, de repente, vê esse papel ser redesenhado ou substituído por uma nova tecnologia. O impacto vai muito além da adaptação técnica, ele toca o sentido que essa pessoa atribui ao próprio trabalho, a sua relevância e ao seu lugar dentro da organização. É nessa camada subjetiva que a mudança se torna, de fato, uma experiência humana.

A complexidade humana nos processos de Gestão da Mudança

Toda pessoa chega na organização trazendo consigo uma história. Essa história é composta por contextos sociais, vivências familiares, experiências profissionais, sucessos, fracassos, crenças, medos e expectativas. Ela molda a forma como o indivíduo interpreta o mundo, reage a estímulos e constrói sentido sobre o que acontece ao seu redor. Quando uma empresa inicia um processo de transformação, não está lidando apenas com os aspectos técnicos e organizacionais da mudança, está lidando com Pessoas, sujeitos dotados de subjetividade.

O trabalho ocupa um espaço central na constituição da identidade de uma pessoa. É por meio dele que muitas pessoas constroem pertencimento, reconhecimento e senso de contribuição e utilidade. Quando uma transformação altera papéis, cargos ou estruturas, pode ser percebida como uma ameaça simbólica. A pergunta que surge, ainda que não verbalizada, é simples e profunda: eu continuo sendo necessário e útil aqui?

A resistência à mudança é um fenômeno amplamente reconhecido na literatura sobre gestão de mudança organizacional. De forma geral, pode ser compreendida como qualquer comportamento ou atitude que busca preservar o estado atual das coisas, dificultando a implementação

de novas práticas, processos ou estruturas. Ela pode se manifestar de forma explícita, em recusas diretas, questionamentos abertos e protestos visíveis ou de modo velado, por meio de apatia, engajamento superficial e resistências silenciosas que corroem o processo por dentro.

A resistência à mudança, nesse contexto, não pode ser reduzida à falta de informação ou ausência de treinamento. Em muitos casos, ela emerge como mecanismo de proteção psíquica. Um exemplo disso é quando um profissional teme perder relevância quando um novo sistema automatiza parte de suas atividades. Nessa situação, a resistência surge como um fator de sobrevivência.

O medo da exclusão é uma força poderosa. Em ambientes marcados por automação, digitalização, aquisições ou reestruturações, a percepção de risco se intensifica. Mesmo que a mudança seja apresentada como oportunidade de crescimento e evolução organizacional, ela pode ativar inseguranças relacionadas à perda de relevância ou à obsolescência profissional. Nesse cenário, comportamentos de resistência podem surgir como tentativa de preservação da identidade.

Além disso, as organizações contemporâneas operam sob múltiplas transformações simultâneas. Mudam sistemas, modelos de negócio, estruturas hierárquicas e formas de relacionamento com o cliente. Essa sobreposição de mudanças amplia a sensação de instabilidade. O ambiente deixa de oferecer previsibilidade e passa a exigir adaptação constante. Para muitos, essa dinâmica produz ansiedade e sensação de perda de controle.

Compreender a complexidade humana implica reconhecer que emoções, crenças e experiências anteriores influenciam diretamente a forma como a mudança é percebida. Experiências traumáticas podem gerar desconfiança. Culturas organizacionais marcadas por punição podem

inibir a experimentação. Lideranças inseguras e tóxicas podem reforçar discursos defensivos e medo de exposição.

Além das emoções individuais, existe também a força das emoções coletivas, que se amplificam quando grupos compartilham percepções semelhantes de ameaça, insegurança ou perda de controle. Em sistemas sociais vivos, sentimentos não se somam, eles reverberam. Uma preocupação isolada pode se transformar em ansiedade quando encontra eco em colegas que vivenciam tensões parecidas.

Da mesma forma, sentimentos de desconfiança ou frustração podem ganhar potência à medida que circulam veladamente, moldando o clima emocional da organização. Compreender essa dinâmica é essencial, pois a resistência raramente é apenas individual, ela emerge da interação entre pessoas que, juntas, constroem significados e reforçam estados emocionais que influenciam profundamente a forma como a mudança é percebida e vivida dentro dos ambientes organizacionais.

Nesse contexto, vale destacar a contribuição de Otto Scharmer e da Teoria U (SCHARMER, 2010), especialmente o conceito de “sensing”, que propõe uma escuta ampliada capaz de perceber o sistema a partir de seus pontos de tensão, intenção e possibilidade. Em ambientes de mudança, essa escuta não se limita ao que é dito, mas ao que emerge nas entrelinhas: emoções coletivas, padrões de defesa, expectativas silenciosas e sinais sutis de desconexão.

Ao praticar o “sensing”, o profissional de mudança reconhece que compreender a complexidade humana exige mais do que análise racional. Exige presença, abertura e a capacidade de perceber o campo emocional que se forma quando grupos atravessam incertezas. Essa abordagem reforça a ideia de que organizações são sistemas vivos e dinâmicos,

nos quais a transformação acontece não apenas por decisão, mas por ressonância.

Portanto, atuar em Gestão de Mudança Organizacional requer sensibilidade para captar o que não está explicitamente dito. A escuta qualificada torna-se ferramenta estratégica. Criar espaços onde os medos possam ser verbalizados sem julgamento amplia a compreensão do cenário real. A partir dessa escuta, é possível desenhar intervenções mais aderentes à realidade emocional da organização.

Outro ponto essencial é fortalecer a cultura de mudança como competência organizacional. Quando a organização desenvolve, de forma intencional, habilidades relacionadas à adaptabilidade, aprendizagem contínua e colaboração, a mudança deixa de ser evento pontual e passa a ser parte da rotina profissional. Lideranças que modelam comportamentos de abertura e curiosidade contribuem para reduzir ameaças simbólicas. A cultura, nesse sentido, funciona como amortecedor das tensões inerentes à transformação.

Problemas complexos não podem ser resolvidos com soluções simplistas

Um dos equívocos recorrentes na prática da Gestão de Mudança Organizacional é aplicar respostas padronizadas a contextos que exigem leitura mais aprofundada. Campanhas de comunicação, treinamentos técnicos e planos de patrocínio são fundamentais, mas não são suficientes quando a resistência tem raízes mais profundas.

A leitura equivocada do contexto leva à escolha inadequada de estratégias. Quando um problema complexo é tratado como simples, as intervenções tendem a falhar. Isso gera frustração, desgaste e descrédito na própria

disciplina de Gestão de Mudança Organizacional. Por outro lado, reconhecer a complexidade permite adotar abordagens experimentais, promover aprendizagem incremental e ajustar rotas conforme o sistema responde às intervenções.

Problemas complexos exigem humildade intelectual e abertura para reconhecer que não há solução única ou definitiva. Muitas vezes, a construção de respostas envolve múltiplas áreas do conhecimento, integração entre cultura, desenvolvimento humano, tecnologia e estratégia. A mudança deixa de ser projeto isolado e passa a ser processo sistêmico.

Um processo de transformação digital em uma organização de grande porte, por exemplo, raramente fracassa por limitações tecnológicas. O que determina, com mais frequência, o seu sucesso ou insucesso é a capacidade de integrar equipes de tecnologia, inovação, gestão de pessoas, treinamento, marketing, comunicação e liderança em torno de um propósito comum, cada área contribuindo com sua linguagem e suas perspectivas.

Outro aspecto relevante é evitar a tentação de simplificar a resistência como falta de engajamento. Em contextos complexos, comportamentos resultam da interação entre indivíduos, cultura e estruturas organizacionais. A resistência pode ser sintoma de desalinhamentos mais amplos. Ao invés de combater o sintoma, é necessário investigar suas causas sistêmicas.

A simplificação excessiva também pode se manifestar na expectativa de linearidade. Reconhecer essa dinâmica protege a organização de decisões precipitadas e reforça a importância de consistência e coerência ao longo do tempo.

A experimentação controlada torna-se recurso valioso. Testar soluções em grupos menores, aprender com os resultados e expandir práticas que demonstram eficácia é mais indicado em ambientes complexos. Essa lógica reduz riscos e amplia a capacidade de adaptação.

Uma ferramenta que contribui significativamente para essa leitura contextual é o framework Cynefin, desenvolvido por Dave Snowden (SNOWDEN; BOONE, 2007). O modelo propõe que as situações organizacionais podem ser compreendidas a partir de diferentes domínios, classificados como: simples, complicado, complexo, caótico e desordenado. Cada um desses domínios exige uma lógica distinta de atuação.

No domínio simples, a relação entre causa e efeito é evidente. Boas práticas são suficientes e a resposta adequada costuma ser identificar o problema, aplicar a solução conhecida e monitorar resultados.

Em contextos complicados, a relação de causa e efeito ainda existe, mas não é imediatamente visível. É necessário recorrer a especialistas, realizar análises mais profundas e selecionar a melhor prática disponível.

Já no domínio complexo, não há previsibilidade clara. As relações entre causa e efeito só podem ser compreendidas em retrospectiva. Nesse tipo de cenário, a recomendação não é analisar exaustivamente antes de agir, mas experimentar em pequena escala, observar os resultados que emergem e implementar aquilo que se mostra funcional.

Em situações caóticas, por sua vez, não há tempo para análise estruturada. A prioridade é agir rapidamente para estabilizar o sistema e, apenas depois, buscar compreensão mais ampla do ocorrido.

Um exemplo que ilustra bem esse domínio é o de uma organização que enfrenta uma crise reputacional inesperada, como um vazamento de dados ou uma repercussão negativa nas redes sociais. Antes de qualquer análise

aprofundada sobre causas ou estratégias de longo prazo, a prioridade é conter o impacto imediato e restabelecer a estabilidade. Somente após esse primeiro movimento é possível investigar o que ocorreu, aprender com a situação e construir respostas mais estruturadas.

Ao analisar a Gestão de Mudança Organizacional sob essa perspectiva, torna-se evidente que muitas iniciativas fracassam porque são tratadas como simples quando, na realidade, estão inseridas em contextos complexos ou até caóticos.

O valor do Cynefin, portanto, não está apenas em classificar situações, mas em provocar mudança de mentalidade. Ele nos lembra que a natureza do problema deve orientar a escolha da estratégia. Em vez de buscar respostas rápidas para todos os desafios, o profissional de GMO é convidado a desenvolver capacidade de diagnóstico contextual e agir de forma coerente com o nível de complexidade presente.

O Desenvolvimento Contínuo do Profissional de Gestão de Mudança Organizacional para que ele mesmo não se torne resistente.

Há uma dimensão frequentemente negligenciada na Gestão de Mudança Organizacional (GMO), a subjetividade do próprio profissional que conduz o processo. Ao assumir o papel de facilitador da transformação, o profissional de GMO também é atravessado pelas mudanças que ajuda a implementar. Ignorar essa condição pode gerar tensões silenciosas.

Com o acúmulo de experiência e certificações, existe o risco de desenvolver uma confiança excessiva nos modelos adotados. Essa confiança, quando não acompanhada de reflexão crítica, pode se transformar em rigidez

metodológica. A crença de que determinado framework é suficiente para explicar todas as situações limita a escuta e reduz a abertura para o novo.

A arrogância técnica não se manifesta necessariamente de forma explícita. Ela pode aparecer na impaciência diante de situações cotidianas. Pode surgir na insistência em aplicar ferramentas padronizadas sem considerar especificidades importantes. Pode revelar-se na dificuldade de revisar hipóteses iniciais quando os resultados não correspondem às expectativas.

Além disso, o exercício contínuo da Gestão de Mudança Organizacional pode gerar esgotamento emocional. O profissional de GMO ocupa posição intermediária entre estratégia e execução, entre liderança e colaboradores. Ele escuta angústias, negocia conflitos, sustenta expectativas e lida com pressões por resultados. Essa exposição constante a tensões organizacionais exige maturidade emocional.

Sem espaços de reflexão e elaboração, o acúmulo de demandas pode levar ao endurecimento. A empatia diminui. A escuta se torna funcional e não genuína. A resistência alheia passa a ser vista como obstáculo a ser eliminado e não como fenômeno a ser compreendido. Nesse momento, o profissional corre o risco de tornar-se parte daquilo que busca mitigar.

O autoconhecimento emerge como competência essencial. Reconhecer as próprias inseguranças, medos de perda de relevância e necessidade de validação amplia a capacidade de atuação ética e sensível. Perguntas reflexivas ajudam a manter a consciência ativa. O que essa situação desperta em mim? Estou defendendo a organização ou meu modelo de atuação? Minha reação está alinhada com os valores que promovo?

O desenvolvimento contínuo do profissional de GMO não se limita à atualização técnica. Inclui expansão de repertório psicológico, capacidade de autorregulação emocional e disposição para revisar crenças. A mudança

acelerada do mundo contemporâneo exige revisão constante de métodos e abordagens. Soluções eficazes no passado podem não produzir os mesmos resultados no presente.

Sustentar coerência entre discurso e prática fortalece a credibilidade. Se a disciplina defende o diálogo, é necessário dialogar. Se promove aprendizagem contínua, é preciso aprender continuamente. Se incentiva abertura à mudança, é indispensável exercitar essa abertura internamente.

Ao reconhecer que também é humano, o profissional de GMO amplia sua capacidade de compreender a complexidade alheia. É nesse reconhecimento que a empatia encontra seu lugar mais genuíno, não como técnica de comunicação, mas como postura ética diante do outro que resiste, que teme ou que simplesmente ainda não encontrou sentido na mudança proposta. Essa atitude não fragiliza sua autoridade. Pelo contrário, confere maturidade profissional.

Integrar técnica e humanidade como caminho de maturidade

A Gestão de Mudança Organizacional tem alcançado lugares estratégicos nas organizações. Contudo, seu avanço depende da capacidade de integrar, de forma mais fluida, a dimensão humana aos modelos técnicos. A mudança não é apenas transição de estado organizacional. É uma experiência subjetiva que toca identidade, pertencimento e autoestima.

Problemas complexos não se resolvem com respostas simplistas. Eles exigem leitura sistêmica, humildade intelectual e disposição para experimentar. Exigem coragem para reconhecer incertezas e trabalhar com elas.

Ao mesmo tempo, o profissional de Gestão de Mudança Organizacional é convidado a olhar para si. A maturidade da disciplina passa pelo desenvolvimento daqueles que a praticam. Autoconhecimento, abertura e coerência tornam-se pilares de uma atuação sustentável.

Quando a mudança toca o ser humano, ela exige mais do que planos estruturados. Exige presença, reflexão e responsabilidade. A transformação organizacional começa nas estruturas, mas se consolida nas pessoas. E a qualidade dessa consolidação depende da maturidade com que somos capazes de olhar para a complexidade humana que habita cada processo de mudança, inclusive dentro de nós.

Talvez o verdadeiro desafio da Gestão de Mudança Organizacional contemporânea não esteja apenas em acelerar adoções ou mitigar resistências, mas em sustentar a complexidade sem reduzi-la. Integrar método e sensibilidade. Estratégia e escuta. Técnica e consciência.



Camila Belezi

Fundadora da Unni.Ca. Consultoria especializada em Gestão de Mudança Organizacional



<https://www.linkedin.com/in/camila-belezi-8a6a6265>

Conflitos e conexões: Como as tensões humanas moldam a mudança no mundo real das organizações

Este capítulo discute como as tensões humanas, culturais e políticas influenciam, na prática, processos de transformação organizacional. Voltado a profissionais em Organizational Change Management ou GMO (Gestão de Mudança Organizacional), integra fundamentos da ciência comportamental, cultura organizacional e complexidade sistêmica à luz do *framework* Cynefin (SNOWDEN; BOONE, 2007). A partir de dois casos reais — uma transformação estratégica em empresa brasileira e um *rollout* global entre Estados Unidos e América Latina — sustenta-se que metodologias estruturadas são necessárias, mas insuficientes quando identidade, poder e contexto político são tratados como variáveis secundárias. Mais do que aplicar ferramentas, a maturidade em Change reside na capacidade de interpretar corretamente o domínio do sistema e navegar tensões que nem sempre aparecem nos relatórios formais.

1. Introdução

Na teoria, mudanças organizacionais parecem seguir uma lógica relativamente clara: diagnóstico, planejamento, comunicação, capacitação, sustentação. Na prática, o percurso raramente é linear. Mesmo

em organizações que adotam metodologias consolidadas e estruturam governança formal, surgem fricções que não estavam no cronograma.

Com o tempo, torna-se evidente que essas fricções não são meramente operacionais. Elas envolvem identidade, reconhecimento, espaço de poder e, muitas vezes, receio de perder relevância. Profissionais experientes sabem que resistência dificilmente é apenas resistência; ela costuma ser sintoma de algo mais profundo.

O framework Cynefin, proposto por Snowden e Boone (2007), ajuda a compreender parte dessa dinâmica ao distinguir diferentes naturezas de sistemas: domínio simples (ou claro), as relações de causa e efeito são evidentes e estáveis; boas práticas são suficientes para orientar a ação. No domínio complicado, as relações existem, mas não são imediatamente visíveis, exigindo análise especializada e julgamento técnico. Já no domínio complexo, as relações de causa e efeito só podem ser compreendidas retrospectivamente: múltiplos agentes interagem, surgem padrões emergentes e a previsibilidade é limitada. No domínio caótico, não há relação perceptível entre causa e efeito no momento da crise, exigindo ação imediata para restaurar alguma ordem. Por fim, a desordem representa o estado em que ainda não se reconhece qual domínio predomina, o que frequentemente leva a intervenções inadequadas.

A distinção entre complicado e complexo é especialmente relevante em transformações organizacionais. Problemas complicados podem ser resolvidos por meio de análise técnica, planejamento estruturado e expertise especializada. Problemas complexos, por sua vez, envolvem múltiplas interpretações, disputas simbólicas e resultados que emergem da interação entre atores — e que só podem ser compreendidos plenamente após o fato. É nesse deslocamento, muitas vezes imperceptível no início,

que projetos de mudança deixam de ser meramente técnicos e passam a demandar leitura contextual e sensibilidade política.

Um dos equívocos mais frequentes em transformações estratégicas é tratar fenômenos complexos como se fossem apenas complicados. Quando identidade organizacional, cultura e política entram em jogo, o sistema já não responde a intervenções lineares. É nesse deslocamento — muitas vezes não reconhecido — que começam as tensões mais significativas.

Os dois casos a seguir ilustram como esse erro de enquadramento pode se manifestar.

2. Caso 1 – Transformação Estratégica e Disputa de Identidade

Uma empresa brasileira com aproximadamente vinte anos de mercado decidiu ampliar sua atuação, expandindo para mercados internacionais e incorporando novos produtos ao portfólio. O plano estratégico previa reorganização interna em seis meses. À primeira vista, tratava-se de um movimento estruturado, com objetivos claros e cronograma definido.

No entanto, já nas primeiras semanas, ficou evidente que a transformação não seria apenas técnica.

Funcionários com longa trajetória na organização demonstravam ceticismo. Algumas reações eram discretas; outras, mais explícitas. Parte dessa postura pode ser compreendida à luz da economia comportamental. Kahneman (2011) descreve como a aversão à perda e o viés de status quo influenciam decisões humanas. Perder estabilidade, ainda que em troca de uma promessa de crescimento, nem sempre é percebido como ganho.

Mas reduzir a situação a um fenômeno cognitivo seria simplificação excessiva.

O que emergia ali era também uma tensão identitária. Profissionais que haviam participado da construção da empresa sentiam que a nova direção estratégica colocava em xeque práticas consolidadas — e, de certa forma, o próprio legado que ajudaram a construir.

O fundador desempenhava papel decisivo nesse contexto. Em alguns momentos, reforçava a necessidade da transformação. Em outros, defendia práticas históricas com veemência. Essa oscilação ampliava a ambiguidade organizacional. Não havia apenas uma mudança em curso; havia interpretações concorrentes sobre o que aquela mudança significava.

Um stakeholder particularmente influente tornou-se ponto crítico. Inicialmente, sua postura foi interpretada como resistência técnica. Com o avanço das conversas, tornou-se claro que a questão central era outra: a percepção de perda de relevância e de redistribuição de poder. Pfeffer (2010) argumenta que poder não é distorção organizacional, mas parte constitutiva de sua dinâmica. Ignorar essa dimensão tende a gerar análises superficiais.

O trabalho realizado com esse ator exigiu tempo, escuta e reconstrução de sentido. Não se tratava apenas de comunicar melhor ou reforçar benefícios. Era necessário compreender expectativas, medos e também aspirações pessoais. A conversão gradual de opositor a aliado não ocorreu por convencimento retórico, mas por construção de legitimidade.

Em paralelo, decisões estruturais — inclusive desligamentos — funcionaram como marcos simbólicos. Não foram decisões simples. Tensionaram relações e expuseram divergências. Ainda assim, sinalizaram que a transformação não era apenas discurso estratégico.

Nesse caso, o erro inicial esteve no enquadramento. A organização tratou a transformação como problema complicado, quando, na prática, ela já se configurava como fenômeno complexo.

3.Caso 2 – Rollout Global e Choque Cultural

O segundo caso envolve uma empresa americana centenária que decidiu realizar o rollout de uma solução desenvolvida nos Estados Unidos para países da América Latina. A premissa era clara: se o modelo funcionava na matriz, deveria funcionar nos demais países.

Profissionais locais de Change Management, contudo, alertaram para diferenças culturais significativas. Segundo Lewis (2018), culturas variam quanto à forma de comunicação, percepção de autoridade e dinâmica decisória. Elementos considerados naturais em um contexto podem gerar desconforto ou desalinhamento em outro.

Inicialmente, esses alertas foram interpretados como resistência ou excesso de cautela regional. A leitura predominante era técnica: ajustar processos, reforçar treinamentos e manter o padrão global.

Com o tempo, tornou-se evidente que a questão ultrapassava ajustes operacionais. A insistência na padronização refletia, ainda que de forma implícita, a preservação da autoridade central e a manutenção de coerência estratégica. Havia ali uma dimensão política que não estava explicitada no plano do projeto. O erro de enquadramento repetiu-se: tratou-se um fenômeno cultural complexo como problema técnico complicado.

A implementação só ganhou tração quando a variável cultural foi reconhecida como estruturante. A adaptação do modelo não representou concessão estratégica, mas leitura mais precisa do domínio sistêmico.

Ao ajustar o escopo à realidade local, reduziu-se a fricção e ampliou-se a legitimidade do projeto.

4. A Dimensão Política e o *Sensemaking* Organizacional

Os dois casos convergem em um ponto central: mudanças redistribuem poder. Ainda que esse aspecto raramente apareça nos cronogramas, ele está presente nas entrelinhas de praticamente toda transformação relevante.

Pfeffer (2010) destaca que o poder influencia em decisões organizacionais tanto de forma explícita quanto implícita. Ao alterar estruturas, papéis ou prioridades estratégicas, a mudança inevitavelmente reconfigura espaços de influência.

Em contextos como esses, o *sensemaking* — processo de construção de sentido descrito por Weick (1995) — torna-se determinante. As pessoas não reagem apenas a fatos objetivos, mas à interpretação que constroem sobre esses fatos. Narrativas concorrentes podem coexistir por longos períodos, influenciando comportamentos e alianças.

Para profissionais, reconhecer essa dimensão política não significa adotar postura manipulativa ou abandonar princípios técnicos. Significa aceitar que organizações são sistemas vivos, atravessados por interesses, agendas e capital simbólico.

Sob a lente do Cynefin (SNOWDEN; BOONE, 2007), a presença de múltiplas interpretações e interesses reforça a caracterização do sistema como complexo. Em domínios complexos, não se controla a mudança apenas com planejamento detalhado; experimenta-se, ajusta-se e aprende-se ao longo do percurso.

5. Conclusão

Ao revisitar os casos apresentados, torna-se difícil sustentar a ideia de que a maturidade em Change Management se resume à aplicação disciplinada de *frameworks*. Ferramentas são importantes — e continuam sendo. Contudo, a diferença entre aplicação mecânica e atuação estratégica está na leitura do contexto.

Transformações estratégicas raramente fracassam por ausência de método. Elas se fragilizam quando identidade, cultura e poder são subestimados ou quando o domínio do sistema é mal interpretado.

O Cynefin não oferece respostas prontas, mas convida à pergunta correta: estamos diante de um problema complicado ou de um sistema complexo? A resposta a essa pergunta altera profundamente a forma de intervir.

Para quem atua com mudança organizacional, talvez o verdadeiro aprofundamento não esteja na multiplicação de ferramentas, mas no desenvolvimento de sensibilidade para reconhecer tensões implícitas, disputas simbólicas e narrativas concorrentes. É nesse ponto que a prática deixa de ser apenas técnica e se torna, de fato, estratégica.



Francine Travaglin

Especialista em Gestão de Mudanças Organizacionais.



<https://www.linkedin.com/in/francinetravaglin/>

A tecnologia está pronta, as pessoas, nem sempre!

Dados recentes do Fórum Econômico Mundial (2026) mostram que 82% das organizações estão ativamente se reinventando com o uso de tecnologias digitais e IA generativa. Da mesma forma, uma pesquisa da Workday (2026), realizada com mais de 3.000 empregados, revela que mais de 80% deles afirmam economizar tempo em suas atividades semanais por meio dessas ferramentas.

Por outro lado, o mesmo estudo aponta que longas horas continuam sendo gastas com retrabalho, o que impacta diretamente a produtividade e indica que os resultados organizacionais não avançam na mesma proporção das melhorias tecnológicas implementadas.

Esse cenário evidencia um gap nas iniciativas de transformação digital: embora as organizações estejam investindo fortemente em tecnologias, as pessoas não estão sendo preparadas com a mesma intensidade. O que se observa é que, mesmo utilizando novas soluções, não significa que as equipes estejam prontas para explorar todo o seu potencial, nem para aplicar competências humanas que ampliem o valor entregue. Em resumo: segundo os achados da pesquisa, as pessoas estão realizando atividades mais rápido, mas não necessariamente melhor — ou com resultados mais estratégicos.

A tecnologia está pronta

A transformação digital vem se consolidando como um movimento estratégico essencial para organizações que desejam se manter

competitivas. Ela envolve modernização tecnológica, otimização de processos, digitalização de atividades, uso intensivo de dados, aplicação de IA e, principalmente, a capacidade de gerar valor por meio de soluções digitais.

Esse movimento exige investimentos significativos, recursos especializados e forte patrocínio da alta liderança — transformações digitais bem-sucedidas dependem de estratégias claras e decididas no modelo top-down. Ainda assim, mesmo com grandes investimentos, muitas iniciativas falham.

O equívoco comum é tratar a transformação digital como um processo apenas de implantação tecnológica, quando na verdade, ela envolve um contexto muito mais abrangente que, por definição, considera três pilares interdependentes: tecnologia, processos e pessoas. Entre esses pilares, *o humano* é o mais complexo e, muitas vezes, o mais negligenciado. Por isso, a provocação deste artigo afirma: as tecnologias estão prontas, as pessoas, nem sempre!

O que se observa é que as organizações estão se preparando e implementando áreas/projetos de transformação digital com objetivo de agregar valor aos seus produtos e serviços, ganhando qualidade, agilidade e confiabilidade por meio da implementação de sistemas, bem como integração de atividades, revisão e digitalização de processos, pensando novas formas de trabalhar e focando na utilização de dados e inteligência artificial.

Para isso, parceiros técnicos são contratados, investe-se na revisão de processos, em infraestrutura e na modernização de sistemas, porém, o envolvimento das pessoas acontece tardiamente — frequentemente restrito à etapa final de treinamento. Embora alguns projetos contem com

times de Gestão de Mudanças, esses ainda atuam, em boa parte dos casos, focados apenas na promoção da adoção das novas ferramentas.

Gestão de mudanças para transformação digital

Iniciamos esse bloco com uma provocação: Gestão de Mudanças (GM) precisa evoluir de gestora de adoção para mediadora de uma profunda transformação cultural!

A presença de um time de Gestão de Mudanças (GM) em projetos de transformação digital tem como principal objetivo facilitar a transição entre o estado atual e o estado futuro desejado. Esse papel envolve conduzir a mudança de forma estruturada, estimulando a adoção de novas tecnologias, ferramentas e práticas que otimizem o dia a dia das organizações.

No entanto, atuar apenas na dimensão da adoção é insuficiente. Transformações digitais bem-sucedidas demandam que GM assuma uma função mais estratégica, abrangente e robusta, capaz de promover mudanças culturais de longo prazo.

Isso significa trabalhar não apenas a transição tecnológica, mas influenciar mentalidades, comportamentos e modos de operar, criando condições para que equipes incorporem uma visão digital no seu dia a dia. Nesse contexto, o time de GM passa a facilitar a construção de uma cultura orientada por dados, colaboração, experimentação e integração entre inteligência humana (IH) e inteligência artificial (IA), ajudando o negócio a desenvolver novas capacidades organizacionais que sustentem e ampliem o valor das iniciativas digitais ao longo do tempo.

A atuação de GM na transformação digital deve promover, de fato, uma cultura digital — que envolve novas formas de pensar e utilizar dados, ferramentas e inteligência artificial — e desenvolver comportamentos que reflitam naturalidade e fluidez na interação entre IA e IH. É essa mudança cultural profunda que sustenta e potencializa resultados de valor.

Preparação das pessoas

Se a transformação digital depende de uma mudança cultural profunda, preparar as pessoas torna-se não apenas uma etapa, mas o eixo central da estratégia. Isso exige desenvolver novas competências, criar segurança psicológica para aprender e reaprender, promover letramento digital e fortalecer habilidades humanas que sustentam o uso inteligente da tecnologia.

Nesse sentido, preparar as pessoas significa reduzir barreiras, ampliar consciência, qualificar práticas e criar condições reais para que a mudança aconteça de forma sustentável. A seguir, apresento um conjunto de recomendações práticas que podem orientar esse processo de preparação humana dentro das organizações.

- Considere incluir ações estruturantes de letramento e cultura digital em qualquer iniciativa de implementação de soluções digitais.
- Acompanhe não apenas indicadores de adoção, mas métricas que contemplem resultados de negócio e mudanças comportamentais.
- Desenvolva líderes capazes de compreender que produtividade não se traduz apenas em velocidade, mas em qualidade e impacto organizacional.

- Inclua treinamentos de soft skills na estratégia de capacitação, priorizando competências humanas essenciais para o futuro do trabalho.
- Realize diagnósticos culturais e avalie a implementação ou acompanhamento de pesquisas de maturidade digital baseadas em frameworks reconhecidos. Essas pesquisas levam em consideração diferentes dimensões para acompanhamento.
- Analise resistências considerando fatores econômicos, sociais e educacionais para ampliar a compreensão sobre as reais barreiras humanas.
- Estimule os colaboradores a reconhecerem e valorizarem suas experiências e conhecimentos técnicos, potencializando o valor entregue em processos automatizados.
- E, sobretudo: não trate mudança como projeto, mas como condição permanente, desenhando ações contínuas e duradouras.

Conclusão

De maneira geral, a atuação de GM precisa estar alinhada a uma visão holística da transformação almejada pela organização. A implementação de soluções digitais não deve ser tratada como iniciativas isoladas que geram apenas ações pontuais; ao contrário, exige um olhar amplo e um diagnóstico sólido capaz de identificar e enfrentar impedimentos em sua totalidade.

Reforço que o papel de GM deve ir além da adoção, incorporando uma leitura sistêmica e uma análise cultural profunda das reais limitações humanas que dificultam uma mudança sustentável — aquela em que

os profissionais de fato desenvolvem mentalidade e comportamentos orientados à cultura digital.

Atuar como GM em contextos de transformação digital demanda mais do que garantir o uso das novas ferramentas: exige compreender contextos, escutar experiências individuais e conectar essas vivências para promover um movimento coletivo consistente e duradouro. Nesse modelo, GM deixa de ser apenas facilitadora da adoção tecnológica e se consolida como mediadora de uma verdadeira transformação cultural.



. Natália Bazoti B. Sottani

Especialista em Gestão de Mudanças



www.linkedin.com/in/nataliasottani

Pessoas, poder e resistência: O que não aparece nos dashboards

1. Introdução

Toda mudança organizacional tem duas histórias.

A primeira é a história oficial. Aquela que aparece nas apresentações executivas, nos cronogramas bem estruturados e nos dashboards que mostram evolução consistente. É a história dos marcos cumpridos, dos treinamentos realizados, dos sistemas implantados e dos indicadores que sinalizam progresso.

É a história que diz que a mudança está funcionando.

Mas existe uma segunda história. Uma que não aparece nos relatórios.

Ela está nas conversas cautelosas depois das reuniões, nas decisões que demoram mais do que deveriam, nas concordâncias que não se transformam em ação, e naquele silêncio organizacional que muitas vezes diz mais do que qualquer discurso.

Essa é a história humana da mudança.

É onde vivem as tensões não declaradas, os jogos de poder, as ambiguidades da liderança, o desgaste emocional causado por transformações sucessivas e as resistências que raramente se apresentam de forma direta. É também

onde profissionais tentam proteger algo que raramente aparece nos planos de projeto: sua identidade, sua relevância e seu senso de pertencimento.

Talvez um dos maiores equívocos das transformações organizacionais seja tratar resistência como um problema a ser eliminado, e não como um fenômeno a ser compreendido.

Nem toda resistência nasce do medo. Algumas nascem da experiência. Outras da incoerência percebida. Algumas são, inclusive, sinais de maturidade organizacional — pessoas tentando entender se aquela mudança é mais uma iniciativa passageira ou um movimento realmente sustentável.

Depois de algum tempo atuando com Gestão de Mudanças, uma percepção começa a se tornar inevitável: o verdadeiro desafio raramente está em saber o que deveria ser feito. Métodos, frameworks e boas práticas já estão amplamente disponíveis.

O verdadeiro desafio é conseguir enxergar o que realmente está acontecendo.

Este capítulo é um convite para esse tipo de olhar. Um olhar menos ingênuo, menos técnico no sentido restrito e mais atento às dinâmicas reais que determinam se uma transformação vai prosperar, sobreviver ou simplesmente se tornar mais uma boa intenção organizacional.

Porque, no fim, toda mudança pode até começar nos planos. Mas ela sempre será decidida nas pessoas.

2. A ilusão da neutralidade: mudança nunca é só técnica

Um dos grandes equívocos das transformações organizacionais é tratá-las como eventos essencialmente técnicos, com impactos humanos periféricos. Essa visão sustenta a crença de que, se o desenho for bom, a comunicação clara e o treinamento suficiente, as pessoas naturalmente seguirão.

Na prática, toda mudança relevante mexe em três ativos sensíveis: poder, status e identidade. E quando esses ativos entram em jogo, ninguém permanece neutro.

Mudanças alteram fronteiras invisíveis: quem decide, quem influencia, quem perde voz, quem ganha protagonismo. Reorganizações redesenham mapas de poder informal que levaram anos para se consolidar. Novos sistemas tornam obsoletos conhecimentos que sustentavam reputações inteiras. Novos modelos de trabalho desafiam identidades profissionais profundamente enraizadas.

Nada disso aparece nos dashboards. Mas tudo isso orienta comportamentos.

Quando ignoramos essa dimensão, classificamos rapidamente como “resistentes” pessoas que, na verdade, estão tentando proteger espaço, relevância ou coerência interna. A resistência, nesse contexto, não é irracional — ela é absolutamente lógica.

3. Jogos políticos: quando a resistência é estratégica

Em ambientes corporativos maduros, a resistência raramente se manifesta de forma aberta. Não há greves emocionais nem discursos inflamados. O que existe é algo muito mais sofisticado: o jogo político silencioso.

É o gestor que concorda publicamente, mas posterga decisões-chave. É a liderança que prioriza outras agendas, sempre mais urgentes, drenando energia da mudança. É o especialista que questiona detalhes técnicos infinitamente, não para melhorar a solução, mas para atrasar sua adoção. É o patrocinador que apoia no discurso, mas se ausenta quando surgem conflitos reais.

Esses comportamentos não são fruto de má índole. Eles emergem quando a mudança ameaça equilíbrios delicados e não há espaço psicológico ou político para o dissenso legítimo.

Quando as pessoas não se sentem seguras para dizer “isso me enfraquece”, elas dizem “isso não vai funcionar”. Quando não podem declarar “estou perdendo poder”, declaram “o timing não é o ideal”.

O papel da Gestão de Mudanças, nesse cenário, não é moralizar o comportamento humano, mas decodificá-lo. Entender que por trás de objeções técnicas pode existir um conflito de interesses não explicitado. E que ignorar esse conflito não o elimina — apenas o empurra para os bastidores, onde ele se torna mais difícil de gerir.

4. Lideranças ambíguas: o combustível da desconfiança

Poucos fatores são tão corrosivos para uma mudança quanto a ambiguidade da liderança. Não a dúvida honesta, que pode ser compartilhada e trabalhada, mas a incoerência entre discurso e prática.

Líderes que dizem apoiar a mudança, mas mantêm os mesmos critérios de avaliação. Que pedem inovação, mas punem o erro. Que falam em colaboração, mas recompensam competição interna. Que anunciam novos modelos, mas se comportam exatamente como no modelo antigo.

Para os times, a mensagem real não está no *PowerPoint*, mas no comportamento observado. E quando há dissonância, o sistema aprende rápido: a mudança é opcional, transitória ou apenas retórica.

Em contextos assim, surge uma resistência silenciosa, porém racional. As pessoas esperam. Testam os limites. Evitam se expor. Aderem superficialmente enquanto mantêm práticas antigas. Não por falta de entendimento, mas por excesso de leitura do ambiente.

Uma liderança ambígua não gera apenas confusão — ela mina a confiança, que é o principal ativo emocional de qualquer transformação.

5. Patrocinadores ausentes: quando ninguém sustenta o desconforto

Todo processo de mudança real gera desconforto. Conflitos emergem, decisões impopulares precisam ser tomadas, perdas precisam ser reconhecidas. É nesse momento que o papel do patrocinador deixa de ser simbólico e se torna crítico.

Patrocinadores ausentes são aqueles que delegam a mudança, mas não o desconforto que vem com ela. Apoiam enquanto tudo é conceitual, mas recuam quando surgem disputas entre áreas, resistência de líderes-chave ou impactos não previstos.

A ausência do patrocinador não é apenas física — ela é percebida quando:

- conflitos são empurrados para níveis operacionais;
- decisões estruturais são adiadas indefinidamente;
- mensagens difíceis são terceirizadas;
- o custo político da mudança nunca é assumido.

Nesse vácuo, a organização aprende que resistir compensa. Que basta esperar. Que a mudança não tem dono.

Nenhum plano de Gestão de Mudanças sobrevive a um patrocínio frágil. Porque, no fim, mudança é menos sobre convencimento e mais sobre sustentação.

6. Sabotagem silenciosa: quando o sistema se defende

Nem toda sabotagem é consciente. Muitas vezes, ela é sistêmica.

Gestores sobrecarregados, pressionados por metas contraditórias, acabam protegendo seus times da mudança ao minimizar sua importância. Não por discordarem da direção estratégica, mas por não enxergarem viabilidade prática.

Times exaustos por mudanças sucessivas desenvolvem um cinismo defensivo. Já viram iniciativas nascerem grandes e morrerem

discretamente. Aprenderam que engajamento excessivo pode ser um desperdício emocional.

Nesse contexto, a sabotagem se manifesta como baixa energia, adesão protocolar, participação mínima. Tudo parece funcionar — até o momento em que deveria gerar resultado.

Aqui, a pergunta não é “por que as pessoas resistem?”, mas “quantas mudanças mal encerradas este sistema já viveu?”.

7. O cansaço da mudança: quando o problema não é o futuro, é o passado

Organizações não começam mudanças do zero. Elas carregam memórias emocionais coletivas.

Cada transformação deixa resíduos: promessas não cumpridas, esforços não reconhecidos, aprendizados ignorados. Quando uma nova mudança chega sem reconhecer esse histórico, ela encontra um terreno endurecido.

O cansaço da mudança não é preguiça. É luto acumulado. É a sensação de que sempre se pede adaptação, mas raramente se oferece fechamento.

Para públicos maduros, esse é um ponto crucial: gerir mudança também é saber encerrar ciclos. Nomear perdas. Reconhecer esforços. Criar pausas reais.

Sem isso, qualquer nova iniciativa nasce devendo confiança.

8. O papel do profissional de Gestão de Mudanças: menos método, mais leitura de realidade

Em contextos complexos, o profissional de Gestão de Mudanças deixa de ser apenas um especialista em frameworks e passa a atuar como leitor de sistemas humanos.

Isso exige:

- escuta ativa do não dito;
- leitura de poder informal;
- coragem para trazer verdades desconfortáveis;
- capacidade de dialogar com liderança sem simplificar a realidade;
- e maturidade para entender que nem toda resistência deve ser eliminada — algumas precisam ser compreendidas e integradas.

Gestão de Mudanças, nesse nível, é menos sobre controle e mais sobre consciência.

9. Considerações finais: o que realmente sustenta a mudança

Com o tempo, quem trabalha com Gestão de Mudanças começa a perceber um padrão silencioso: organizações raramente falham em transformação por falta de método.

- elas falham por simplificar demais a natureza humana.
- falham quando tratam política organizacional como ruído e não como parte do sistema.

- quando ignoram que toda mudança redistribui poder, mesmo quando esse não é o discurso oficial.
- quando pedem adaptação constante, mas oferecem pouco espaço para processamento emocional.
- quando querem velocidade, mas não investem confiança.

Amaturidade em Gestão de Mudanças talvez comece quando abandonamos a ideia de que nosso papel é apenas facilitar a implementação da mudança.

Em contextos complexos, nosso papel passa a ser outro: ajudar a organização a desenvolver consciência sobre si mesma.

Isso significa, muitas vezes:

- tornar visível o que está implícito.
- ajudar a traduzir resistências em mensagens organizacionais.
- apoiar lideranças a entenderem que comportamento sustenta — ou destrói — qualquer narrativa de transformação.

E talvez uma das lições mais importantes seja esta:

- nem toda resistência é um obstáculo. Algumas são diagnósticos.
- algumas mostram desalinhamentos reais. Outras revelam incoerências que ninguém teve coragem de nomear.
- outras ainda apenas sinalizam que pessoas querem acreditar na mudança, mas já aprenderam, pela experiência, a esperar antes de se comprometer.

No fim, a pergunta mais relevante talvez não seja como reduzir a resistência. Talvez seja: o que a resistência está tentando nos contar sobre a forma como estamos conduzindo a mudança?

Porque transformações sustentáveis não acontecem quando as pessoas simplesmente concordam. Elas acontecem quando as pessoas confiam. E confiança nunca nasce de apresentações bem-feitas. Ela nasce de coerência, presença de liderança e da capacidade organizacional de lidar com a verdade — mesmo quando ela é desconfortável.

Talvez seja justamente aí que esteja o próximo nível da Gestão de Mudanças: menos sobre implementar transformações e mais sobre ajudar organizações a se tornarem emocionalmente capazes de sustentar as mudanças que desejam fazer.

Porque dashboards podem mostrar o andamento da mudança. Mas é a maturidade humana da organização que decide seu destino.



Robson Almeida

Changer Practitioner



<http://www.linkedin.com/in/robsonalmeidachangemanagement>

Segurança psicológica como infraestrutura da sustentação da mudança organizacional

Introdução

Projetos são empreendimentos temporários conduzidos sob condições de incerteza. Mesmo quando escopo, prazo e orçamento estão definidos, sua execução ocorre em ambientes marcados por ambiguidade, pressão por resultados e múltiplos interesses organizacionais. Quando envolvem mudança, essa complexidade se amplia: além dos desafios técnicos, emergem tensões emocionais, disputas simbólicas, receios de perda de relevância e medo de exposição.

É nesse contexto que muitos projetos tecnicamente bem estruturados enfrentam dificuldades não na entrega, mas na incorporação. Riscos deixam de ser comunicados, divergências são silenciadas e problemas tornam-se visíveis apenas quando já impactaram significativamente o desempenho. A aprendizagem se perde, o retrabalho aumenta e a mudança fragiliza-se.

A segurança psicológica, nesse cenário, não deve ser tratada como atributo periférico da cultura organizacional. Ela constitui uma infraestrutura relacional que sustenta a qualidade das interações, a circulação de informações críticas e a capacidade adaptativa ao longo do ciclo de vida do projeto.

Este capítulo propõe uma abordagem estruturada para integrar a segurança psicológica à governança da mudança organizacional, conectando fundamentos conceituais a diretrizes práticas aplicáveis à gestão de projetos e de mudanças.

Fundamentos Conceituais: da Aprendizagem Organizacional à Dinâmica de Projetos

Embora amplamente difundida por Amy Edmondson ao final da década de 1990, a segurança psicológica tem raízes anteriores. Edgar Schein e Warren Bennis já defendiam que processos de mudança organizacional exigem ambientes interpessoalmente seguros para que indivíduos possam revisar pressupostos, experimentar novos comportamentos e aprender coletivamente. A segurança, para esses autores, era condição para transformação.

William Kahn aprofundou essa perspectiva ao associar segurança psicológica ao engajamento no trabalho. Pessoas se envolvem de forma plena quando percebem que podem se expressar sem comprometer sua identidade, status ou trajetória profissional.

Com Edmondson, o conceito ganha precisão operacional: segurança psicológica passa a ser entendida como a percepção compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais. O foco desloca-se do indivíduo para a equipe.

Essa evolução conceitual é particularmente relevante para projetos. Iniciativas temporárias, compostas por equipes multifuncionais e submetidas a pressão por desempenho, dependem da exposição precoce de riscos, da contestação construtiva e da aprendizagem contínua. Sem segurança psicológica, o silêncio substitui o diálogo e a aparência de alinhamento mascara vulnerabilidades.

Autores contemporâneos reforçam que a segurança psicológica não é um estado permanente, mas um processo dinâmico, influenciado por liderança, estruturas de governança e práticas cotidianas de interação. Em ambientes de alta complexidade como aqueles característicos de programas de transformação, essa dinâmica torna-se ainda mais decisiva.

No contexto da gestão de projetos e de mudanças, portanto, segurança psicológica deve ser compreendida como elemento estruturante da governança humana da iniciativa.

1. Estratégia e Intencionalidade: onde a mudança começa a se sustentar

A qualidade do ambiente relacional não nasce na execução; ela começa na concepção estratégica da mudança.

Compreender o motivador da iniciativa e posicioná-la adequadamente no contexto organizacional constituem um movimento único de intencionalidade. Mudanças reativas, comunicadas sob pressão e com narrativa difusa, tendem a amplificar ansiedade. Mudanças estrategicamente articuladas, quando ancoradas em propósito claro, reduzem incertezas e ampliam legitimidade.

Para o gestor de projetos e o profissional de gestão de mudanças organizacionais, algumas perguntas são estruturantes:

- Qual problema organizacional está sendo enfrentado?
- Trata-se de uma decisão estratégica ou de resposta contingencial?
- Qual valor concreto essa mudança gera para o negócio e para as pessoas?

Clareza estratégica não elimina resistência, mas reduz ambiguidade interpretativa, fator frequentemente associado à insegurança e à retração.

Além do “porquê”, é fundamental definir o “onde” da mudança: projeto, programa ou portfólio. Essa decisão impacta diretamente a complexidade envolvida, o nível de articulação política, a governança necessária e a intensidade da gestão de *stakeholders*.

A abordagem metodológica escolhida também influencia o ambiente relacional. Estruturas excessivamente rígidas podem restringir espaço para diálogo; abordagens iterativas tendem a ampliar interação e ciclos de aprendizagem. O ponto central, contudo, não é o método em si, mas a coerência entre motivador, governança e prática.

Quando estratégia, narrativa e estrutura estão alinhadas, cria-se base cognitiva e emocional que favorece participação ativa e confiança, elementos indispensáveis para a sustentação da mudança.

2. Critérios de Sucesso: ampliando o significado de resultado

A forma como o sucesso é definido molda o comportamento ao longo do projeto.

Indicadores clássicos como prazo, custo, escopo e qualidade, permanecem essenciais. Entretanto, em iniciativas de transformação, limitar o conceito de sucesso à dimensão técnica pode gerar uma ilusão de efetividade. É possível concluir um projeto dentro dos parâmetros formais e, ainda assim, não consolidar a mudança pretendida.

Sustentar a transformação exige integrar métricas técnicas e humanas.

Projetos que incorporam essa visão ampliada consideram, além da entrega, aspectos como:

- Engajamento das equipes
- Qualidade da comunicação bidirecional
- Participação ativa nas decisões
- Capacidade de aprender com erros e ajustes

Quando apenas indicadores técnicos são monitorados, aumenta a probabilidade de comportamentos defensivos. Problemas tendem a ser postergados para preservar números. Em ambientes psicologicamente seguros, ao contrário, métricas convivem com abertura à correção de rota.

Na prática, essa integração pode incluir indicadores de adoção efetiva, monitoramento de percepções de abertura ao diálogo e avaliação da coerência entre discurso e prática da liderança.

Ampliar critérios de sucesso não enfraquece a disciplina do projeto; ao contrário, fortalece sua capacidade de produzir resultados sustentáveis.

3. Stakeholders, Liderança e Patrocínio: a arquitetura do ambiente relacional

A governança da mudança é, em grande medida, governança das relações.

O mapeamento de *stakeholders* não deve restringir-se à análise de poder e influência. Em processos de transformação, é necessário identificar possíveis zonas de silêncio, vulnerabilidade e conformidade superficial.

Perguntas adicionais tornam-se estratégicas:

- Quem pode se sentir ameaçado pela mudança?

- Onde há risco de alinhamento aparente, mas não genuíno?
- Quais lideranças possuem autoridade formal, mas baixa abertura ao contraditório?

Essa leitura amplia a gestão de *stakeholders* para além da mitigação política e a conecta à qualidade do ambiente interpessoal.

Liderança e patrocínio exercem papel central nessa arquitetura. Incentivo ao questionamento, reconhecimento de incertezas e tratamento do erro como oportunidade de aprendizagem ampliam a disposição para exposição de riscos. Incoerência, punição ou desqualificação reduzem rapidamente a transparência.

Projetos que consideram essa dimensão relacional tendem a apresentar maior visibilidade de riscos, decisões mais qualificadas e maior adesão à mudança. A segurança psicológica, nesse contexto, não é um fim em si mesma, mas condição que qualifica o processo decisório e fortalece a governança.

4. Execução e Sustentação: da implementação à incorporação

É na execução que a consistência das etapas anteriores se revelam.

Sob pressão, líderes e equipes demonstram se o discurso estratégico se traduz em prática. Reuniões tornam-se espaços de aprendizagem ou de autopreservação. Indicadores são utilizados para ajuste ou para controle defensivo.

O desafio central, contudo, não se limita à implementação. Sustentar a mudança organizacional exige que ela seja incorporada às rotinas, decisões e comportamentos cotidianos.

Essa sustentação demanda:

- Aprendizagem contínua
- Monitoramento de uso efetivo das soluções
- Ajustes adaptativos diante de resistências emergentes
- Alinhamento permanente entre liderança, patrocínio e prática

Nesse processo, a segurança psicológica atua como infraestrutura relacional. Ela permite que dificuldades sejam explicitadas antes de se tornarem crises, que divergências aprimorem decisões e que a organização aprenda durante a própria execução.

Projetos entregam produtos, sistemas ou processos. Mudanças organizacionais exigem internalização.

A diferença entre implementação formal e transformação sustentada reside na qualidade do ambiente construído ao longo do ciclo da iniciativa.

Segurança psicológica, portanto, não é o objetivo final da governança da mudança. É o meio que possibilita que a transformação ultrapasse o cronograma do projeto e se consolide no funcionamento organizacional.

E é nessa infraestrutura invisível, construída nas interações cotidianas, que se define se a mudança será apenas concluída ou efetivamente sustentada.



Giane Camarano

Gestora de Mudanças e Transformações Organizacionais

 <https://www.linkedin.com/in/giane-batista-da-silva-camarano-78643078/>

ADAPTAÇÃO DOS MODELOS NA PRÁTICA



De silos a pontes: A gestão da mudança como ferramenta de integração

O Fator Humano como Norte

Gestão da Mudança trata, acima de tudo, de pessoas. Pode parecer clichê, mas em um mundo cada vez mais voltado para dados e processos automatizados, olhar para o ser humano durante toda a jornada de transformação é o que traz a real missão desse papel.

Quando falamos de mudar uma organização, não estamos trocando peças de uma engrenagem, estamos mexendo em hábitos, medos, expectativas e na cultura de um grupo vivo.

Em minha vivência, tenho percebido um “evento” cada vez mais comum: a criação de silos. As empresas, em sua busca por eficiência local, acabam criando divisões onde cada setor ou área se transforma em uma “miniempresa” isolada. Esses silos possuem sua própria hierarquia, suas regras silenciosas e, muitas vezes, uma condução totalmente apartada do direcionamento estratégico da companhia.

O grande desafio que proponho aqui é: como nós, profissionais de Gestão da Mudança, podemos apoiar esse movimento para que deixemos de ser um amontoado de ilhas e passemos a ser uma rede de pontes conectadas?

O Silo é um Sintoma, não a Causa

Muitas vezes olhamos para a falta de colaboração entre áreas e culpamos a “má vontade” das pessoas. Mas o silo é, na maioria das vezes, um mecanismo de proteção gerado pela insegurança. O ser humano busca abrigo onde se sente seguro. Se a empresa não oferece segurança na travessia da mudança, o colaborador se tranca no que ele já domina. Nosso papel não é forçar a saída, mas tornar o caminho de fora mais atraente do que o de dentro.

O “Blend” Metodológico: A Arte de Adaptar

Atuar em projetos que visam a unificação, centralização e padronização de processos exige flexibilidade. Aprendi que não existe uma “receita de bolo” que funcione para todas as empresas. Por isso, tenho aplicado o que chamo de um “blend” de metodologias. Essa mistura torna o processo muito mais adaptável à realidade do projeto em que atuo.

Neste mix, utilizo a robustez do **HCMBOK®** (Human Change Management Body of Knowledge) para garantir que todas as etapas da mudança sejam mapeadas, desde a preparação até a sustentação pós-projeto. Mas não paro por aí. Para entender o movimento individual de cada colaborador, integro o modelo **ADKAR®** da **PROSCI®**.

Essa combinação me permite ter uma visão 360 graus: enquanto o **HCMBOK®** me dá a estrutura do plano de ação, a **PROSCI®** me ajuda a avaliar se as pessoas realmente têm a consciência (**Awareness**) da necessidade da mudança e o desejo (**Desire**) de participar dela. Sem esse “blend”, corremos o risco de entregar um projeto tecnicamente perfeito, mas que ninguém usa.

No meu “blend” diário, sigo uma lógica simples:

- **HCMBOK®**: Uso para a **Gestão do Projeto de Mudança**. Ele é o meu GPS, me dizendo quais rituais não posso pular (como a reunião de lançamento e o plano de sustentação).
- **PROSCI® / ADKAR®**: Uso para a **Gestão do Indivíduo**. Se percebo que um gestor-chave está boicotando uma reunião, eu não olho para o cronograma, mas olho para o *Desire* (D) dele no ADKAR. O que ele ganha ou perde com isso?
- **Lean Change**: Uso para a **Agilidade**. Se a comunicação não funcionou na segunda-feira, não espero o fim do mês para mudar. Já ajusto na terça.

A Gestão de Stakeholders e o Medo do Novo

Nesta atuação, o foco em capacitações, comunicações e impactos é o básico. Mas o “pulo do gato” está em gerir os stakeholders e minimizar as resistências. É preciso ter a sensibilidade de entender que cada pessoa vai tentar proteger o seu território.

Um dos maiores motivadores da resistência que observo é a proteção ao próprio emprego. Esse medo gera comportamentos disfuncionais: pessoas dispostas a fazer tudo sozinhas, acumulando tarefas que nem são condizentes com sua área ou cargo, apenas para tentarem provar que são indispensáveis. Elas acreditam que, se detiverem o conhecimento sozinhas, o silo estará protegido.

O papel da Gestão da Mudança aqui é transformar esse medo em segurança. Precisamos mostrar que a padronização não é uma ameaça, mas uma oportunidade do profissional deixar de ser um “operador de tarefas” para se tornar um estrategista em sua função.

A Armadilha do “Super-Herói”

Fique atento ao colaborador que diz: *“Pode deixar que eu resolvo tudo sozinho, eu já sei como funciona”*. Embora pareça proatividade, isso costuma ser um grito de socorro ou um bloqueio à padronização. Se a pessoa faz tudo sozinha, o processo continua na cabeça dela e não no sistema. O sucesso da Gestão da Mudança é quando o processo sobrevive sem depender de “heróis”. Afinal, institucionalizar o conhecimento é um ato de segurança, não de exposição.

Liderança: O Patrocínio que Derruba Muros

Nenhuma ponte é construída sem o aval de quem comanda o território. A liderança é o principal fator de sucesso ou fracasso em uma mudança organizacional. Muitas vezes, o líder é o próprio guardião do silo. Ele sente que, se sua área se tornar integrada e transparente, perderá o controle ou o poder de decisão.

A nossa missão é atuar como parceiros estratégicos desses líderes. Por meio do “letramento em mudança”, ajudamos o gestor a entender que o seu sucesso agora é medido pela fluidez com que a sua área colabora com as demais. Quando o líder se torna um patrocinador ativo, aquele que comunica, participa e dá o exemplo, os muros do silo começam a rachar naturalmente.

Em suas reuniões de alinhamento com os líderes, faça sempre esta pergunta: *“O que você está disposto a abrir mão para que a empresa como um todo ganhe?”*. A resposta a essa pergunta indicará exatamente onde estarão os maiores focos de resistência e onde você precisará atuar como mediador.

Resolvendo Conflitos: A Diplomacia da Mudança

Onde há integração, inevitavelmente haverá conflito. Gerir esses embates exige o que eu chamo de **diplomacia técnica**. Em vez de impormos um novo processo goela abaixo, o segredo é trazer os oponentes para a “mesa de desenho”. Quando o detentor do conhecimento local ajuda a projetar a nova ponte, o sentimento de que algo está sendo roubado dele é substituído pelo orgulho de quem está construindo o futuro.

Imagine um cenário clássico em grandes empresas: De um lado, a **Turma da Agilidade**, que precisa que os dados voem para garantir a performance. Do outro, a **Turma do Controle**, que não abre mão de conferências manuais exaustivas por puro medo do erro. Se ninguém mediar, o resultado é um cabo de guerra que trava a operação e gera ruídos constantes.

É aqui que entra a **Empatia Organizacional**, uma ferramenta que vai além do “sentir a dor do outro”. Na prática, usamos metodologias como o **HCMBOK®** (um guia internacional de boas práticas em Gestão de Mudanças) para mapear o que chamamos de **Diagnóstico de Impactos**.

Pense nisso como um raio-X: nós sentamos com o líder do controle e perguntamos: “*O que exatamente te faz perder o sono?*”. Se o medo dele é um dado errado passar, mostramos que podemos substituir a conferência manual (lenta e humana) por uma **trava sistêmica automatizada** (rápida e infalível).

A ponte é finalmente construída quando ambos param de olhar apenas para suas metas individuais e passam a focar no que realmente importa: a experiência de quem paga a conta, o cliente final.

A intervenção do Blend

Aplicamos um workshop de “Empatia Organizacional”. Colocamos o líder da Turma de Agilidade para “viver” um dia as dores da Turma de Controle e vice-versa. Usando ferramentas de diagnóstico de impacto, provamos que a conferência manual da Turma de Controle não evitava erros, apenas os adiava. Ao redesenharmos o processo de forma colaborativa, criamos uma trava automática no sistema que atendia ao controle de um e à velocidade do outro. A ponte foi construída quando ambos pararam de olhar para suas metas individuais e olharam para o impacto no cliente final.

Mensurando o Sucesso: Da Subjetividade aos Dados

Para encerrar, precisamos falar sobre como provar que a GM deu certo. Não podemos nos limitar ao “eu acho que o integração melhorou”. Precisamos de indicadores.

- **Adoção:** Quantas pessoas migraram efetivamente para o novo processo?
- **Proficiência:** Elas estão operando o novo sistema com a qualidade esperada?
- **Velocidade:** O tempo de resposta entre as áreas diminuiu após a unificação?

Quando apresentamos esses dados, a Gestão da Mudança deixa de ser vista como “o pessoal que faz eventos” e passa a ser reconhecida como a área que garante o ROI (Retorno sobre o Investimento) do projeto. Mas a conexão aqui precisa ser clara: **o indicador financeiro é o reflexo direto da solidez da ponte que construímos.**

Se a ponte entre **Agilidade e Controle** foi bem desenhada, o resultado não é apenas “melhor clima organizacional”; é eficiência real.

O que não é medido não é gerido. Lembre-se: Coração e Mente são importantes, mas o bolso da empresa fala alto. Sempre que possível, conecte a “construção da ponte” (o indicador de pessoas) ao “tráfego de resultados” (o indicador financeiro)

É essa linha reta entre o conflito resolvido e a última linha do balanço que dá à Gestão da Mudança uma cadeira cativa na mesa da diretoria. Sem essa conexão, somos apenas mediadores de conflitos; com ela, somos **viabilizadores de valor**.

O Horizonte Além do Silo: Onde a Mudança Ganha Alma

Construir pontes é, sem dúvida, um trabalho muito mais silencioso e exaustivo do que erguer muros. Exige a coragem de mergulhar no que há de mais complexo e sagrado nas organizações: as emoções humanas.

No final do dia, a verdadeira integração não acontece nos sistemas, nos manuais de processos ou nos organogramas impecáveis. Ela acontece no momento em que o medo dá lugar à confiança e o “eu” se dissolve no “nós”. É quando percebemos que não estamos apenas entregando um novo software ou uma padronização, mas estamos devolvendo às pessoas o tempo, a clareza e o orgulho de pertencerem a algo maior.

Gestão da Mudança é a arte de garantir que ninguém seja deixado para trás na travessia. É transformar a resistência em resiliência e a incerteza em oportunidade. Quando as pontes estão prontas e os eixos da empresa finalmente conversam, o que vemos não é apenas eficiência operacional,

é o potencial humano em sua máxima potência, livre das amarras do isolamento.

Mudar é difícil, mas permanecer trancado em um silo é o que condena empresas e talentos à obsolescência. Que tenhamos a sensibilidade para ouvir o que não é dito e a técnica para sustentar o que é construído. Sejam nós, os agentes de mudança, não apenas os arquitetos de processos, mas os guardiões das conexões que fazem o futuro valer a pena.

Porque, no fim, as pontes que construímos hoje são o único caminho para o legado que deixaremos amanhã.



Ana Carolina de Oliveira Costa

Especialista em Gestão de Mudanças



<https://www.linkedin.com/in/anaocosta>

Maximizando resultados na adoção das mudanças a partir da leitura dos stakeholders e da adaptação dos modelos na prática.

Introdução

Mudanças organizacionais raramente falham por falta de método. Na prática, elas falham porque a realidade costuma ser mais complexa do que qualquer modelo consegue prever. Pessoas reagem de formas diferentes, contextos mudam no meio do caminho e lideranças nem sempre evoluem no mesmo ritmo da transformação. Ainda assim, seguimos buscando respostas prontas, como se a aplicação fiel de um framework fosse suficiente para garantir adoção e resultados sustentáveis.

Este capítulo parte de uma premissa diferente: modelos consagrados continuam sendo essenciais, mas seu valor real emerge quando são interpretados, combinados e adaptados à prática. Não se trata de abandonar metodologias, nem de criar fórmulas, mas de compreender como utilizá-las como base para decisões mais conscientes em contextos reais de mudança.

A partir de uma experiência concreta de transformação organizacional, o capítulo convida o leitor a percorrer uma jornada guiada por perguntas

— aquelas que normalmente surgem no campo, e não apenas nos livros. Ao longo do texto, são exploradas diferentes perspectivas: a de quem identificou a necessidade de adaptação e conduziu a mudança, a de quem patrocinou, e a de quem apoiou como área par.

As perguntas que estruturam este capítulo não buscam respostas universais. Elas provocam reflexão sobre temas centrais da prática profissional: quando os modelos precisam ser ampliados, como a escuta orienta decisões, qual é o papel do patrocínio, como ações geram adoção e de que forma a adaptação consciente pode maximizar resultados.

Mais do que apresentar uma “boa prática”, o convite ao leitor é outro: pensar a gestão de mudanças como uma disciplina viva, que exige método, mas também leitura de contexto, coragem para ajustar rotas e disposição para substituir receitas por escolhas mais alinhadas à realidade das pessoas e da organização. Vamos iniciar nossa jornada a partir das perguntas a seguir.

Por que os modelos tradicionais, sozinhos, nem sempre são suficientes para lidar com a complexidade das mudanças atuais?

Iniciativas de mudança organizacional de maior complexidade costumam partir de um pressuposto legítimo: a aplicação de modelos consagrados de gestão de mudanças como base para conduzir a transição. Esses modelos oferecem estrutura, linguagem comum e diretrizes fundamentais para endereçar o lado humano da mudança. No entanto, à medida que a mudança avança e ganha escala, a prática frequentemente revela camadas adicionais de complexidade que não se manifestam apenas nos planos formais, mas sobretudo na **forma como diferentes stakeholders vivenciam e se posicionam diante da transformação**.

A escuta realizada ao longo do projeto evidenciou um contexto marcado por **saturação de mudanças**, desgaste em função de experiências anteriores e níveis variados de credibilidade em relação às iniciativas em curso. Esses elementos impactavam diretamente a forma como os stakeholders interpretavam a mudança, atribuíam significado a ela e decidiam — conscientemente ou não — o quanto se engajariam no processo.

Entre os diferentes públicos envolvidos, tornou-se especialmente relevante compreender o papel da **gestão enquanto stakeholder estratégico**, dado seu alto poder de influência e capilaridade junto às equipes. As escutas revelaram percepções bastante heterogêneas dentro desse grupo: havia stakeholders em diferentes estágios da curva de engajamento, com níveis distintos de entendimento sobre a mudança, de concordância com seus objetivos e de disposição para atuar como agentes de sustentação junto aos times.

Em alguns casos, a mudança era percebida como algo distante da esfera de atuação direta; em outros, havia compreensão conceitual, mas pouca apropriação prática ou conexão com os benefícios esperados. Também emergiu a percepção de que nem sempre existia uma narrativa única sendo compartilhada, o que levava a filtros individuais sobre o que comunicar, como comunicar e o quanto priorizar a transformação no cotidiano.

Esse cenário trouxe à tona um aprendizado central: **tratar o grupo de stakeholders estratégicos como um público homogêneo limitava a efetividade da gestão desta mudança**. A aplicação isolada de um modelo, ainda que robusto, não capturava as diferenças de perfil, histórico, postura frente à mudança e influência exercida por cada stakeholder no ecossistema organizacional. Como consequência, ações padronizadas tendiam a gerar resultados desiguais, com impactos mais fortes em alguns grupos e pouco efeito em outros.

Outro aspecto crítico identificado foi a relação direta entre o posicionamento desses stakeholders estratégicos e o nível de sustentação percebido pelas equipes. Mesmo quando iniciativas de comunicação e engajamento eram bem estruturadas, sua efetividade se enfraquecia caso a gestão não estivesse genuinamente conectada à mudança ou não a incorporasse como parte de sua agenda cotidiana. Isso reforçou a compreensão de que **o comportamento dos stakeholders-chave atua como um amplificador — positivo ou negativo — da adoção da mudança.**

Diante dessa complexidade, tornou-se evidente que o desafio não residia na insuficiência dos modelos tradicionais, mas em sua **aplicação isolada frente a uma realidade organizacional multifacetada.** A prática mostrou que compreender como cada stakeholder estava vivenciando a mudança exigia uma leitura mais aprofundada, que integrasse dados de gestão de mudanças com informações comportamentais, percepções qualitativas e evidências coletadas por meio de escutas estruturadas.

A partir dessa constatação, a combinação de metodologias passou a ser vista não como uma ruptura, mas como uma **estratégia de fortalecimento da gestão da mudança.** Ao mesclar abordagens, foi possível construir uma visão mais precisa sobre os diferentes perfis de stakeholders, seus potenciais de engajamento, riscos associados e alavancas mais adequadas para cada contexto. Essa integração ampliou a capacidade de direcionar ações mais assertivas, preservando a estrutura dos modelos consagrados, mas enriquecendo sua aplicação prática.

Assim, a experiência reforça um aprendizado relevante para contextos de mudança complexa: **modelos tradicionais continuam sendo fundamentais como base,** mas sua efetividade se amplia quando são combinados com outras lentes que permitem compreender a diversidade de stakeholders e a dinâmica real de influência e adoção. É nessa mescla

consciente de metodologias que encontramos caminhos mais consistentes para gerar engajamento, coerência e resultados sustentáveis.

Como a mescla de metodologias aconteceu na prática?

A mescla de abordagens adotada nesta experiência teve como premissa central **um objetivo comum**: tornar o gerenciamento da mudança mais efetivo a partir de uma compreensão mais profunda de como os stakeholders vivenciam a transformação.

Não se tratou da criação de um novo modelo ou de uma terceira ferramenta, mas do uso intencional de **pontos de convergência** entre as abordagens já consolidadas, respeitando a natureza e a finalidade de cada abordagem

O **ADKAR®** foi mantido como referência estruturante da gestão da mudança, organizando a jornada em etapas claras — *Awareness, Desire, Knowledge, Ability e Reinforcement*. Ele ofereceu o direcionamento sobre o que precisava ser trabalhado para que a mudança fosse adotada e sustentada ao longo do tempo. O **Quantum®**, por sua vez, foi utilizado como uma **lente complementar de leitura comportamental**, apoiando o entendimento de *como diferentes stakeholders tendem a compreender, se engajar e reagir* a essas mesmas etapas.

“Essa complementaridade revelou pontos de convergência importantes. Ambos os referenciais partem do princípio de que **a mudança é vivida pelas pessoas**, e que a adoção não ocorre de forma automática ou homogênea. Enquanto o ADKAR® estrutura a jornada da mudança, o Quantum® contribui como uma lente de leitura das variações individuais e coletivas — como diferentes formas de percepção, motivação, estilo de

ação e resposta ao contexto — que influenciam a forma como cada pessoa vivencia o processo de mudança.”

Na prática, essa análise combinada permitiu qualificar as decisões de gestão da mudança ao longo de toda a jornada. Em *Awareness*, por exemplo, o ADKAR® orientava a necessidade de garantir entendimento sobre o porquê da mudança, enquanto o Quantum® ajudava a reconhecer que esse entendimento pode ser construído por caminhos distintos — alguns stakeholders se conectam mais por dados e lógica, outros por contexto, propósito ou impacto. Esse cruzamento orientou a forma de estruturar mensagens, sem alterar a lógica do modelo de mudança.

O mesmo raciocínio se aplicou às demais etapas. Em *Desire*, a convergência entre os modelos evidenciou que o engajamento se fortalece quando os stakeholders percebem valor, reconhecimento e espaço para contribuição. Em *Knowledge* e *Ability*, a leitura comportamental apoiou a adaptação de estratégias de capacitação, reconhecendo que as pessoas aprendem e ganham confiança de formas diferentes. Já em *Reinforcement*, a combinação reforçou a importância de reconhecimento e acompanhamento como mecanismos essenciais para sustentar comportamentos ao longo do tempo.

Os benefícios dessa análise integrada foram percebidos principalmente na **qualidade das intervenções de gestão da mudança**. Ao utilizar o ADKAR® como modelo mental orientador e o Quantum® como apoio à leitura de perfis, foi possível direcionar ações de comunicação, engajamento, capacitação e reforço de maneira mais precisa, humana e contextualizada. Isso reduziu ruídos, aumentou a clareza, fortaleceu o engajamento e ampliou a percepção de sustentação da mudança entre os stakeholders.

Assim, a mescla de metodologias se configurou como uma **estratégia de ampliação da capacidade analítica da Gestão de Mudanças**

Organizacionais, e não como a criação de um novo artefato metodológico. O uso consciente dos pontos de convergência entre ADKAR® e Quantum® contribuiu para transformar diagnósticos em decisões mais assertivas, preservando o rigor do processo de mudança e, ao mesmo tempo, respeitando a diversidade de experiências vividas pelos stakeholders, além da integralidade do uso das ferramentas aplicadas.

Como a escuta dos stakeholders orientou a adaptação das estratégias de gestão da mudança?

A adaptação das estratégias de gestão da mudança não ocorreu de forma isolada nem foi resultado exclusivo da combinação de metodologias. Elas nasceram principalmente da escuta atenta dos stakeholders e da disposição de transformar essas escutas em decisões práticas.

A escuta estruturada — por meio de entrevistas, interações recorrentes e instrumentos de diagnóstico — permitiu compreender como a mudança estava sendo vivenciada em diferentes momentos e por diferentes perfis de stakeholders. Essa leitura evidenciou que percepções como baixa conexão com a transformação, sensação de “mais do mesmo”, comunicação reativa e incerteza quanto aos impactos futuros não eram apenas resistências genéricas, mas sinais claros de **lacunas nos pilares de Consciência e Desejo**, segundo a lógica do modelo ADKAR®.

A partir dessa compreensão, as estratégias de gestão da mudança foram ajustadas de forma intencional. Um dos movimentos centrais foi a atuação direta do **Sponsor**, com **direcionamentos individuais e contextualizados**, considerando simultaneamente o momento da mudança e os diferentes perfis dos stakeholders. Essa atuação teve papel relevante na construção de sentido, no reforço da narrativa e na legitimação das mensagens, ampliando a percepção de patrocínio ativo e coerente.

Paralelamente, foi realizado um **trabalho intenso e contínuo de comunicação e capacitação**, com foco deliberado nos pilares de **Consciência e Desejo**. As ações de comunicação deixaram de ser apenas informativas e passaram a enfatizar propósito, benefícios e impactos reais, enquanto os treinamentos foram planejados não apenas para transferir conhecimento, mas para **mobilizar engajamento**, reduzir inseguranças e preparar os stakeholders para as próximas etapas da mudança.

Os **workshops de alinhamento sobre as mudanças** também cumpriram um papel relevante nesse processo. Mais do que espaços de transmissão de conteúdo, esses encontros funcionaram como fóruns de diálogo, alinhamento de expectativas e construção de entendimento compartilhado, contribuindo para reduzir ruídos, fortalecer a narrativa comum e aumentar o protagonismo dos stakeholders ao longo da jornada.

Outro elemento-chave foi o uso consistente de **reconhecimento como mecanismo de Reforço**. O reconhecimento explícito de comportamentos desejados, contribuições positivas e avanços alcançados ajudou a sustentar a mudança no cotidiano, reforçando a percepção de que o esforço coletivo era valorizado e acompanhado pela gestão.

Os efeitos desse conjunto de ações tornam-se evidentes quando se compara o cenário inicial ao cenário atual, a partir dos comentários dos próprios stakeholders. Enquanto no cenário anterior predominavam percepções de distanciamento, baixa valorização e falta de clareza, o cenário atual revela maior conexão com a transformação, comunicação mais ativa, protagonismo e compreensão clara sobre os próximos passos e benefícios da mudança.

Essa evolução qualitativa encontra respaldo nos dados quantitativos da **pesquisa de prontidão à mudança**, estruturada com base no ADKAR®. As pontuações elevadas em **Consciência, Desejo e Reforço** indicam que

esses pilares deixaram de ser encarados como barreiras, segundo a própria metodologia da Prosci®. Em especial, o alto nível de Desejo demonstra que os stakeholders não apenas compreendem a mudança, mas estão dispostos a apoiá-la, criando uma base emocional positiva para a adoção.

Ao mesmo tempo, os resultados apontam **Conhecimento e Habilidade** como pontos que ainda demandavam atenção, especialmente em fases anteriores à capacitação prática — uma leitura coerente com o estágio da jornada e que orientou o direcionamento das ações subsequentes. Esses dados reforçam que a escuta, quando combinada a instrumentos de diagnóstico, permite diferenciar o que é resistência estrutural do que é simplesmente necessidade de preparo.

Nesse contexto, a mescla de metodologias — com o ADKAR® como modelo mental estruturante e o apoio de leituras comportamentais para compreensão dos perfis — atuou como **base analítica para orientar decisões**, e não como explicação única dos resultados alcançados. Foi o uso dessa base, aliado a ações consistentes de patrocínio, comunicação, capacitação, alinhamento e reconhecimento, que sustentou a evolução observada na percepção e no engajamento dos stakeholders.

Assim, a experiência evidencia que **resultados em gestão da mudança não emergem da aplicação de modelos isoladamente**, mas da capacidade de transformar diagnósticos em ações coerentes, adaptadas ao contexto e às pessoas envolvidas. A escuta dos stakeholders, quando levada a sério e traduzida em decisões práticas, torna-se um dos principais vetores para ampliar a adoção, reduzir barreiras e sustentar a mudança ao longo do tempo.

Qual foi o papel do patrocínio na sustentação da mudança e na adaptação das estratégias ao longo da jornada?

A escuta com o Sponsor reforça um princípio central da gestão de mudanças organizacionais: **modelos, ferramentas e diagnósticos são fundamentais para orientar o caminho, mas a mudança só se concretiza quando é puxada ativamente pela liderança**. Na experiência analisada, o patrocínio não se limitou a validar iniciativas ou apoiar o projeto em momentos formais, mas se manifestou de forma contínua, próxima e adaptada ao contexto da mudança.

Ao resgatar o início da jornada, o Sponsor relembra que diagnósticos de perfil e leituras comportamentais foram realizados em um momento inicial da transformação. Esses materiais cumpriram um papel importante de **sensibilização e leitura do cenário**, especialmente no momento de transição da liderança, oferecendo insumos relevantes para compreender o ponto de partida dos stakeholders. No entanto, a entrevista evidencia um aprendizado importante: **diagnósticos não são estáticos**, e seu valor está menos na fotografia inicial e mais na capacidade de orientar decisões ao longo do tempo.

A entrevista também evidencia que **a atuação direta do Sponsor foi um dos fatores que explicam a mudança de postura observada em parte dos stakeholders ao longo do tempo**. Pessoas que, em um primeiro momento, apareciam como mais passivas ou pouco propensas a impulsionar a mudança passaram a demonstrar maior engajamento e protagonismo. Segundo o Sponsor, essa evolução não invalida as leituras iniciais, mas revela o efeito da gestão ativa, do reposicionamento de expectativas e do reforço constante sobre o papel de cada stakeholder na transformação.

Esse ponto é especialmente relevante quando se observa a relação entre patrocínio e gestão de stakeholders.

O Sponsor reconhece que, por se tratar de posições de gestão com alto poder de influência, **não basta comunicar a mudança uma única vez**. É necessário trazer o tema de forma recorrente para a rotina, provocar conversas, orientar desdobramentos e garantir que a narrativa da mudança seja levada adiante nos diferentes níveis da organização. Quando esse movimento não acontece, a mudança tende a perder força, independentemente da qualidade das ferramentas utilizadas.

Outro aspecto central destacado na entrevista é a **complementaridade entre o papel da área de Gestão de Mudanças Organizacionais e o papel do Sponsor**. O time de mudança contribuiu trazendo método, estrutura, diagnósticos e instrumentos para apoiar o *como* conduzir a transformação. Ainda assim, o Sponsor é enfático ao afirmar que **quem efetivamente faz a mudança acontecer é a liderança da área**, por meio de sua atuação cotidiana, de suas escolhas e de sua postura frente ao time.

Essa visão dialoga diretamente com os resultados observados no Tópico 3. A evolução positiva nos pilares de Consciência, Desejo e Reforço não pode ser atribuída apenas à aplicação de modelos ou à adaptação metodológica, mas ao **alinhamento entre patrocínio ativo, escuta dos stakeholders e ações concretas de comunicação, capacitação, alinhamento e reconhecimento**. O patrocínio funcionou como elemento integrador dessas frentes, garantindo coerência entre discurso e prática.

Por fim, a fala do Sponsor reforça que o patrocínio é um processo contínuo, especialmente em contextos de transformação prolongada. Trazer a mudança para a rotina, insistir nos temas críticos, apoiar a gestão intermediária e acompanhar a evolução dos stakeholders são ações que demandam constância e intencionalidade. Quando isso acontece, os

modelos deixam de ser apenas referenciais conceituais e passam a se traduzir em **comportamentos observáveis e sustentáveis ao longo do tempo**.

Assim, a experiência analisada evidencia que **o patrocínio não é um elemento acessório da gestão da mudança**, mas um de seus principais vetores de sucesso. Ao atuar de forma próxima, adaptativa e alinhada aos diferentes perfis e momentos da jornada, o Sponsor contribuiu decisivamente para transformar diagnósticos em ação, e intenção em resultado, mas ainda há uma jornada de reforço a ser perseguida no dia a dia.

Como a parceria com Gente s Gestão, contribuiu para fortalecer a adaptação dos modelos na prática?

A parceria com a área de Gente C Gestão teve um papel relevante ao **reconhecer valor e ampliar o alcance das leituras produzidas pela Gestão de Mudanças**, especialmente em um contexto de transformação organizacional que extrapolava a implantação de processos ou sistemas. A partir da perspectiva do Business Partner, ficou evidente que os modelos e ferramentas utilizados pela Gestão de Mudanças ofereceram **insumos concretos para compreender como as pessoas estavam vivenciando a mudança**, indo além de uma análise exclusivamente técnica.

Um dos principais pontos de valor percebidos nessa parceria foi o uso das leituras de mudança — originalmente construídas para apoiar adoção e engajamento — como **base para reflexões organizacionais mais amplas**, como alinhamento de papéis, expectativas e desenho de estruturas. Nesse sentido, os materiais derivados da gestão da mudança ajudaram a dar **norte** para decisões e discussões conduzidas em fóruns de alinhamento,

sem que o foco se deslocasse para avaliações individuais ou processos formais de desenvolvimento.

A entrevista também evidencia que a adaptação dos modelos contribuiu para aproximar e Gente C Gestão de Gestão de Mudanças em uma atuação mais integrada e fluida. Ao caminhar de forma paralela à liderança, as duas áreas passaram a compartilhar leituras, percepções e sinais do contexto, funcionando como um **termômetro contínuo da transformação**. Esse acompanhamento permitiu ajustar abordagens, reforçar mensagens e apoiar decisões ao longo do tempo, sem a necessidade de criar modelos ou estruturas.

Outro aspecto valorizado foi a **coerência entre diferentes fontes de leitura organizacional**. As percepções obtidas a partir da gestão da mudança mostraram convergência com análises provenientes de ciclos e processos já existentes em Gente C Gestão, o que reforçou a consistência dos diagnósticos e aumentou a confiança nas decisões tomadas.

Por fim, a parceria com Gente C Gestão, também ajudou a evidenciar um efeito recorrente em iniciativas bem-sucedidas de gestão da mudança: **quando a adaptação dos modelos funciona, o método tende a se tornar invisível**. Os stakeholders percebem os ganhos — maior alinhamento, clareza e fluidez — sem necessariamente identificar que essas melhorias são fruto de uma atuação estruturada de gestão da mudança. Esse reconhecimento reforça que o valor da adaptação não está na exposição do modelo, mas na sua capacidade de sustentar decisões e ações mais eficazes ao longo da jornada.

Conclusão

Que aprendizados essa experiência deixa para profissionais de mudança?

A experiência apresentada neste capítulo reforça um aprendizado importante para quem atua com Gestão de Mudanças: modelos continuam sendo fundamentais, mas os resultados aparecem mesmo quando eles são considerados ao contexto, às pessoas e ao momento da mudança.

Ao longo da jornada descrita, ficou evidente que a complexidade das mudanças atuais exige mais do que a escolha do “modelo certo”. Exige **leitura de cenário, escuta qualificada dos stakeholders, compreensão de perfis distintos e articulação entre diferentes frentes organizacionais**.

Outro aprendizado relevante diz respeito à **centralidade das ações**. Os avanços observados não foram consequência direta da adaptação metodológica em si, mas de um **conjunto coerente de ações** orientadas por essa base analítica: atuação ativa do patrocínio, direcionamentos individuais conforme o momento da mudança e os perfis dos stakeholders, comunicação intencional focada em Consciência e Desejo, workshops de alinhamento e reconhecimento como mecanismo de Reforço. A adaptação dos modelos funcionou como bússola — quem produziu movimento foram as escolhas feitas no campo.

O papel do patrocínio aparece, assim, como elemento inegociável. A experiência mostra que **a mudança não acontece por delegação**. Ferramentas e métodos apoiam, mas é a liderança que legitima, sustenta e acelera a adoção ao trazer a mudança para a rotina, provocar conversas recorrentes e reforçar comportamentos esperados. Quando esse patrocínio

é consistente, os próprios diagnósticos evoluem, refletindo o impacto da gestão sobre o engajamento dos stakeholders.

A parceria com Gente C Gestão reforça outro ponto importante: **adaptar modelos não significa isolar a Gestão de Mudanças**, mas permitir que seus insumos dialoguem com outras frentes organizacionais. Quando as leituras de mudança encontram convergência com processos já existentes, como ciclos de performance, desenvolvimento ou decisões estruturais, o rigor técnico se fortalece e a tomada de decisão ganha mais densidade. Ainda assim, o foco permanece na adoção da mudança, e não na ampliação indiscriminada do escopo da atuação.

Por fim, a experiência deixa uma mensagem clara para quem atua com mudanças organizacionais: **menos receita de bolo e mais capacidade de leitura de cenários**. Mesclar modelos não é relativizar método, tampouco improvisar soluções. É reconhecer que modelos são meios — e não fins — para apoiar decisões em contextos complexos, nos quais pessoas diferentes reagem de formas diferentes à mesma mudança.

Como síntese, este capítulo faz um convite para refletir sobre algumas perguntas fundamentais para a prática profissional:

- O modelo está orientando decisões ou apenas sendo aplicado como checklist?
- As ações de mudança estão conectadas às reais barreiras e alavancas dos stakeholders?
- O patrocínio está ativo no cotidiano ou restrito a momentos formais?
- A adaptação do modelo está servindo ao contexto ou ao conforto metodológico?

Responder a essas perguntas, de forma honesta e contextualizada, é um passo essencial para **maximizar resultados na adoção das mudanças**. Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, a maturidade em Gestão de Mudanças não está em escolher o modelo certo, mas em saber ler o contexto, fazer boas perguntas e ter coragem de ajustar a rota quando a realidade pede.



Cristiane Matos

Coordenação Corporativa Gestão de Mudanças -
Klabin SA

 <https://www.linkedin.com/in/cristiane-matos-ba-77a3b>

A cúpula impossível: Adaptação e sustentação da mudança em contextos complexos

Florença, capital da Toscana e berço do Renascimento, guarda um tesouro em seu coração: a Catedral de Santa Maria del Fiore, também conhecida como “il Duomo di Firenze”. Com um vão monumental de 45 metros de diâmetro aberto em sua cobertura, a cúpula daquela Catedral magnífica permaneceu inacabada durante mais de um século, à espera de uma solução que ninguém conseguia conceber. O problema não era falta de ambição ou de recursos. Era bem mais profundo: os métodos existentes simplesmente não davam conta de um desafio daquele tamanho. Tudo que já era sabido sobre arquitetura e engenharia era insuficiente, e as diversas tentativas de construção acabavam desmoronando.

Assim, a cúpula impossível permanecia inalcançável por mais de 120 anos, um lembrete persistente sobre o abismo entre visão e capacidade de realização. Apenas no século XV, entre 1420 e 1436, Filippo Brunelleschi, um ourives de profissão e arquiteto por genialidade, foi capaz de idealizar e realizar um projeto que desafiou todos os limites à época, concluindo em apenas 16 anos aquela que, ainda hoje, é considerada a maior cúpula de alvenaria já construída.

A ruptura calculada

Quando Brunelleschi apresentou sua proposta para a construção da cúpula do Duomo, não trouxe uma solução elegante e dentro dos padrões

existentes. Trouxe o novo. Uma ruptura calculada. A cúpula nasceu do respeito ao conhecimento acumulado e da coragem para abandoná-lo, quando já não bastava. O que poderia parecer improvisado era, na verdade, adaptação consciente, fundamentada e testada diante de problemas reais e bastante concretos.

O impossível não foi superado por um lampejo genial, mas pela capacidade de discernir o que precisava ser preservado e o que exigia reinvenção. Brunelleschi abandonou técnicas consagradas que não funcionavam naquele contexto, e combinou princípios já conhecidos, de maneira inédita. Não rejeitou o método, mas o adaptou radicalmente.

O caso do Duomo demonstra que nenhum modelo atravessa a realidade sem ser tensionado. Adaptar não é flexibilizar para caber. É fazer funcionar. É decidir conscientemente como o método será aplicado diante do contexto real. É justamente nessa tensão que está o ponto central da adaptação em gestão de mudanças:

- **Princípios** são o que não se negocia: intenção, objetivo, direção, critérios de sucesso e comportamentos que se pretendem consolidar.
- **Técnicas** são o que se ajusta: cadência, artefatos, linguagem, canais, ritos, trilhas de capacitação, planos de comunicação, estruturas de reforço, mecanismos de reconhecimento e instrumentos de monitoramento.

Onde a mudança acontece

Quando o contexto não é lido com atenção, a mudança se instala nos documentos, nos sistemas e nos relatórios, mas não na rotina real. O projeto avança, mas a organização se fecha. Os processos evoluem, mas

a rotina encontra seus atalhos. As novas regras fazem sentido, e a prática se ajusta. Enfim, a mudança acontece na intenção, mas as lacunas de comportamento permanecem.

Onde, então, as mudanças acontecem? Projetos alteram estruturas. Sistemas redesenham fluxos. Processos redefinem responsabilidades. Nada disso, porém, se sustenta sem pessoas dispostas, ou compelidas, a agir de maneira diferente todo santo dia. Organizações não mudam por inércia. Pessoas é que mudam: uma de cada vez, em ritmos distintos e por razões diversas, sempre avaliando, ainda que inconscientemente, o custo-benefício naquele contexto.

As transformações se materializam em microdecisões cotidianas: adotar ou contornar, priorizar ou postergar, sustentar ou deixar passar. É nesse nível quase invisível que a mudança realmente acontece, ou não: quando altera escolhas, prioridades e reações no cotidiano, especialmente quando não há vigilância formal.

Em inúmeros projetos, a resistência não se manifesta como confronto direto. O que mais se vê é acomodação. Uma adaptação silenciosa entre o que é exigido formalmente e o que é praticado de fato. A mudança é aceita e valorizada no discurso, mas questionada na execução. Formalmente, ninguém sabota; na prática, porém, poucos defendem. Nestes casos, frequentemente, o novo vira apenas uma camada e o antigo permanece como estrutura. Já observamos cenários em que a expectativa é que tudo avance lentamente até que o projeto deixe de ser prioridade. Nesse momento, começa a prevalecer uma narrativa desconfortável: “o projeto foi muito bom, as pessoas é que resistiram”. Uma leitura equivocada, que tenta preservar o desenho técnico e transferir o fracasso ao indivíduo, ignorando que comportamento é, quase sempre, uma resposta emocional às percepções, aos estímulos e ao ambiente.

Sucesso em um horizonte de transformação, portanto, não pode ser definido como entrega realizada ou projeto implementado. Um projeto pode ser entregue exatamente como planejado e ainda assim gerar pouco impacto real. O que determina sucesso em gestão de mudanças não é o que foi entregue às pessoas, mas o que elas fazem, ou deixam de fazer, diante do que lhes foi entregue.

Os projetos mais bem-sucedidos que acompanhamos, mesmo em contextos complexos, tinham algo em comum: um ambiente aberto e flexível à adaptação desde o início. Não havia um plano fechado sendo imposto à organização, mas um método sendo ajustado conforme ela reagia, testava e devolvia sinais. Assim como a construção da cúpula de Brunelleschi exigiu soluções que fossem desenvolvidas e ajustadas diante dos desafios concretos da execução, essas organizações trataram a mudança como algo construído em movimento, não como um projeto lançado sobre uma rotina já pronta, um escopo fechado ou um método engessado.

Depois que os andaimes saem

Sustentar uma mudança é diferente de explicá-la. Exige coerência nas ações, repetição, bons exemplos ao longo do tempo e disposição para lidar com o custo político e humano do processo. Envolve reconhecer quem muda, ajustar quem não muda e deixar claro o que deixou de ser aceitável. É quando a adaptação deixa de ser exceção e passa a ser condição de permanência.

A prova definitiva da mudança começa quando os andaimes são retirados. Quando os comitês se dissolvem, os rituais cessam e o tema sai do centro da agenda. O que permanece são a nova rotina e a forma como as pessoas agem quando ninguém mais está “olhando”. Se o novo é assimilado,

sustentado e defendido, a mudança sobrevive. Se passa a ser contornado ou tratado como exceção, ela morre em silêncio.

Talvez o maior erro nos projetos de transformação seja tratar a mudança como algo que se implementa, quando, na verdade, ela é vivida. É como uma reforma que parece nunca terminar: a construção passa por um estágio em que o resultado ainda não é confortável, nem evidente, mas é necessário. Acreditar que eliminar este desconforto é o melhor caminho pode ser um grande equívoco. O problema não está no desconforto em si, mas nas assimetrias de como ele é vivenciado e tratado. Mudanças reais e bem-sucedidas redistribuem esforço, poder e expectativas.

É aqui que os métodos recuperam seu verdadeiro papel: não como garantia de sucesso, mas como disciplina. Método é um lembrete constante de que mudanças não se consolidam por intenção, mas por repetição. E de que nada se sustenta sem reforço consistente e reconhecimento claro do comportamento esperado. Porque, no fim do dia, gestão de mudanças importa menos pelo que ajuda a implementar e mais pelo que é capaz de manter em pé depois que o projeto acaba.

Assim como a magnífica cúpula da Catedral de Santa Maria del Fiore, impossível por mais de um século, e que deixou de ser apenas uma façanha técnica para se tornar parte indissociável da identidade de Florença, a mudança bem-sucedida é aquela que permanece. Não porque foi bem aplicada, mas porque vive, sustenta, inspira e multiplica comportamentos.



Fábio Ghedin

Consultor Executivo em Gestão de Mudança Organizacional na Smart Consultoria e Governança



www.linkedin.com/in/fabioghedin

ENTRE O FRAMEWORK E A REALIDADE: DISCERNIMENTO ESTRATÉGICO NA APLICAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO DA MUDANÇA

Mudanças complexas raramente fracassam por ausência de método. Elas se enfraquecem quando o método é aplicado sem discernimento.

Em projetos de transformação organizacional, a pergunta inicial costuma ser: “Qual modelo vamos usar?”. A escolha de um framework traz estrutura, reduz ambiguidades e cria uma linguagem comum. Em iniciativas estratégicas, como implementações de ERP, integrações sistêmicas e redesenhos operacionais, essa busca por método é natural.

Modelos oferecem segurança.

Mas a realidade exige julgamento.

Entre o framework e a realidade existe um espaço nem sempre visível. É nele que surge uma questão essencial: se a adaptação é necessária, quais critérios permitem ajustar a abordagem sem transformar flexibilidade em improviso?

É nesse espaço que a transformação se consolida, ou se enfraquece.

E é nesse espaço que a maturidade do profissional de Gestão da Mudança se revela.

O método como estrutura, e o contexto como variável crítica

Transformações normalmente nascem no campo racional: estratégia definida, business case aprovado, escopo estruturado, cronograma validado e governança estabelecida. O plano existe. A execução começa.

À medida que o projeto avança, porém, o contexto começa a se manifestar: saturação de mudanças concorrentes, histórico de iniciativas mal resolvidas, diferentes níveis de maturidade entre lideranças, pressões operacionais, interdependências políticas e expectativas executivas elevadas.

O projeto pede velocidade.

A organização pede assimilação.

Em programas estruturantes de implementação de ERP com impacto transversal, é comum perceber que o avanço técnico não equivale necessariamente à prontidão organizacional. Enquanto o cronograma evolui, a compreensão dos impactos e o nível de apropriação da mudança podem variar significativamente entre áreas e lideranças.

Algumas equipes estão preparadas para decidir. Outras ainda precisam compreender o significado da mudança antes de assumir sua responsabilidade.

É nesse ponto que surge uma tentação recorrente: simplificar.

“Vamos focar apenas na comunicação.”

“Não há tempo para aprofundar o diagnóstico.”

“O treinamento resolverá.”

Essas decisões não necessariamente nascem da negligência, mas da pressão. Ainda assim, partem de uma premissa equivocada: a de que a entrega técnica produzirá automaticamente adoção comportamental.

Essa premissa dificilmente se sustenta na prática.

Adaptar não é reduzir, é decidir com critério

Existe uma diferença crítica entre adaptação estratégica e simplificação circunstancial.

Reduzir é cortar etapas para ganhar tempo.

Adaptar é preservar princípios e ajustar técnicas com base em critérios.

Princípios são inegociáveis: clareza estratégica da mudança, leitura estruturada de impactos, ativação da liderança, integração com a governança e mecanismos de sustentação.

Técnicas são calibráveis: cadência de comunicação, formatos de engajamento, trilhas de capacitação, instrumentos de reforço e monitoramento.

Em contextos complexos, aplicar o mesmo modelo de forma uniforme a públicos heterogêneos pode ser confortável para o planejamento, mas inadequado para a realidade. Mudanças estruturais de papel exigem abordagens distintas de ajustes processuais. Áreas com alto impacto operacional demandam suporte distinto daquelas com impacto incremental.

O mapeamento de impactos, nesse cenário, deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a funcionar como instrumento de decisão estratégica.

O modelo permanece como estrutura.

A aplicação exige discernimento.

Discernimento estratégico: a competência que diferencia maturidade de improviso

Adaptar modelos não pode ser uma decisão exclusivamente intuitiva ou reativa. Em iniciativas estratégicas, a adaptação precisa estar sustentada por critérios claros.

Entre eles:

- Grau de impacto estrutural da mudança, em processos, papéis ou identidade organizacional.
- Nível de maturidade da organização em Gestão da Mudança. Saturação de iniciativas concorrentes e capacidade adaptativa das áreas.
- Histórico de transformações anteriores e nível de confiança organizacional.
- Complexidade política e interdependência entre stakeholders
- Exposição executiva e risco reputacional da iniciativa.

Discernimento estratégico é a capacidade de ler essas variáveis, compreender suas interdependências e, a partir delas, decidir conscientemente como aplicar o método.

Na prática, esses critérios se tornam ainda mais relevantes em transformações de grande escala. Em uma experiência recente, a implementação simultânea de um novo ERP e outras soluções corporativas

evidenciou realidades muito distintas dentro da mesma organização, que já vivenciava múltiplas mudanças simultâneas. Enquanto algumas áreas possuíam maior familiaridade com sistemas integrados, outras passariam a utilizar determinados módulos e funcionalidades pela primeira vez.

Em áreas de pesquisa & desenvolvimento, produção e atividades técnicas especializadas, por exemplo, a mudança não se limitava à tecnologia: envolvia processos, responsabilidades e novas interfaces entre áreas. O desafio deixou de ser apenas preparar as pessoas para novos sistemas e passou a ser compreender o que “mudar” significava para cada público. Aplicar a mesma abordagem a todos produziria uniformidade, não consistência.

Em outra frente, a ampliação do uso de uma solução de gestão de pessoas exigia mais do que capacitação. Funcionalidades ainda pouco incorporadas à rotina passariam a demandar novos comportamentos das lideranças, tornando a sustentação parte essencial da estratégia. Essa experiência reforçou que adaptar o método significa preservar seus fundamentos e calibrar a intervenção à realidade de quem viverá a mudança.

Sem essa análise, a adaptação tende a ser circunstancial.

Com ela, torna-se estratégica.

Ignorar esses critérios não é apenas um risco operacional. É um risco organizacional. Mudanças mal sustentadas comprometem a credibilidade, desgastam a liderança e reduzem a capacidade adaptativa futura da organização.

Onde a mudança realmente se consolida

Mudanças organizacionais são anunciadas em grandes marcos, kick-offs, comunicados executivos, workshops estratégicos. Esses momentos legitimam a direção.

Mas a mudança não se consolida nesses eventos. Ela acontece na rotina.

Ela se materializa quando alguém escolhe utilizar o novo processo em vez de retornar ao antigo.

Quando um líder reforça o comportamento esperado mesmo sob pressão.

Quando a área sustenta o novo padrão mesmo sem vigilância formal.

Nesse cotidiano, o comportamento não responde apenas à lógica racional. Muitas vezes, aquilo que interpretamos como resistência é, na verdade, fricção.

Quando o novo exige mais esforço, mais ambiguidade ou maior exposição, há uma tendência de preservação do padrão conhecido. Não necessariamente por oposição consciente, mas pela busca por previsibilidade e segurança.

Se o processo anterior permanecer mais simples ou socialmente legitimado, ele tenderá a continuar sendo escolhido.

Essa constatação amplia a compreensão sobre adaptação metodológica. Ajustar planos não é suficiente. É necessário observar se o ambiente favorece, ou dificulta, o comportamento desejado.

Sustentar a mudança implica reduzir fricções desnecessárias, alinhar incentivos e reforçar consistentemente os exemplos que se deseja multiplicar.

Mudanças sustentáveis não se consolidam apenas porque foram bem explicadas. Consolidam-se quando o contexto favorece o novo padrão em relação ao antigo.

Governança e liderança: Vetores de coerência

A Gestão da Mudança não pode existir à margem da governança do projeto.

Quando a Gestão da Mudança é tratada como um plano paralelo, perde força estratégica. Quando seus indicadores, prontidão organizacional, níveis de engajamento e riscos comportamentais, passam a integrar os fóruns executivos, esses temas passam a fazer parte da tomada de decisão da transformação.

A adaptação deixa de ser reativa e passa a ser uma decisão consciente.

Nenhum modelo substitui a liderança. Comunicação e capacitação estruturam entendimento. Mas é a liderança que legitima prioridades e dá coerência à mudança no cotidiano.

Líderes funcionam como amplificadores. Quando reforçam o novo comportamento, aceleram a adoção. Quando relativizam, criam espaço para regressão.

Ativar a liderança é prepará-la para decisões difíceis, alinhar expectativas e sustentar coerência entre discurso e prática.

Depois que o projeto deixa o centro da agenda

Existe um momento determinante em toda transformação: quando o projeto deixa de ocupar o centro da agenda.

Quando os comitês se dissolvem.

Quando o tema sai da agenda executiva.

Quando o acompanhamento diminui.

É nesse momento que se revela a força real da mudança.

Se o novo comportamento permanece mesmo sem vigilância constante, ele começa a se consolidar como padrão. Se começa a ser contornado ou relativizado, a transformação enfraquece silenciosamente.

Por isso, a sustentação precisa ser desenhada ainda durante a transformação, especialmente quando a mudança exige novos comportamentos de liderança. Mecanismos de reforço, acompanhamento da adoção e responsabilidades claras após a transição ajudam a evitar que práticas anteriores retomem espaço quando o projeto deixa o centro da agenda.

Métodos, nesse ponto, recuperam seu verdadeiro papel: não como garantia de sucesso, mas como disciplina capaz de sustentar a repetição e o reforço necessários até que o novo seja incorporado ao cotidiano.

Conclusão

Frameworks organizam intenção.

Contexto determina aderência.

Governança sustenta coerência.

Liderança garante legitimidade.

Mas é o discernimento estratégico que conecta esses vetores.

A diferença entre um projeto entregue e uma transformação consolidada não está apenas no método escolhido, mas principalmente na qualidade das decisões tomadas durante sua aplicação.

Em contextos complexos, não prevalece necessariamente o modelo mais completo.

Prevalece aquele aplicado com maturidade, critérios claros e leitura sistêmica.

É nesse espaço, entre a estrutura e a realidade, que a Gestão da Mudança deixa de ser apenas um conjunto de ferramentas e se consolida como arquitetura estratégica da transformação.



Letícia Calazans Machado

Especialista em Gestão de Mudanças Organizacionais

 <https://www.linkedin.com/in/let%C3%ADcia-machado-469561110/>

IA e Gestão da Mudança: Como a tecnologia potencializa metodologias centradas nas pessoas

1. Introdução – O novo cenário da transformação organizacional

A transformação organizacional sempre fez parte da dinâmica das empresas, mas, neste momento, ocorre em um ritmo muito mais acelerado e constante. Pressionadas por avanços tecnológicos, novos modelos de negócio, mudanças regulatórias e expectativas crescentes de clientes e colaboradores, as organizações vivem em estado permanente de adaptação.

Nesse contexto, a Gestão da Mudança (Change Management) consolidou-se como disciplina essencial para garantir que transformações técnicas se convertam, de fato, em adoção, engajamento e resultados sustentáveis. Metodologias como ADKAR, Kotter, Prosci e abordagens sistêmicas reforçam há décadas que mudanças bem-sucedidas dependem fundamentalmente das pessoas.

Mais recentemente, a Inteligência Artificial (IA) passou a ocupar lugar central nas estratégias corporativas, oferecendo capacidade inédita de processamento de dados, automação e previsão de comportamentos. Diante disso, surge uma questão recorrente: a IA substituirá o Change Management?

A resposta é clara: não. Ao contrário, a IA amplia, acelera e aprofunda o impacto das metodologias de mudança, funcionando como uma camada adicional de inteligência aplicada à tomada de decisão, comunicação, aprendizagem e monitoramento organizacional.

Este artigo defende que a integração entre IA e Change Management representa uma evolução natural da disciplina, mantendo seu núcleo humano, mas potencializando sua eficácia em escala.

2. O que continua humano no Change Management (e sempre continuará)

A essência do Change Management está na compreensão de que toda mudança organizacional é, antes de tudo, uma mudança comportamental. Processos podem ser redesenhados e sistemas podem ser implantados rapidamente; pessoas, no entanto, precisam compreender, aceitar, aprender e confiar.

Entre os pilares centrais da disciplina permanecem:

- gestão de stakeholders;
- mapeamento de impactos;
- comunicação estratégica;
- liderança e patrocínio executivo;
- cultura organizacional;
- engajamento e motivação;
- aprendizagem e desenvolvimento;
- gestão de resistências e emoções.

Kotter (1996) já destacava que a maioria das iniciativas de transformação fracassa não por falhas técnicas, mas por negligenciar fatores humanos, como senso de urgência, alinhamento de lideranças e comunicação consistente. Goleman (1998) reforça que emoções, percepção de segurança psicológica e inteligência emocional influenciam diretamente a disposição para mudar.

Nenhum algoritmo é capaz de substituir empatia genuína, construção de confiança, leitura política do ambiente organizacional ou liderança inspiradora. A mudança ocorre quando indivíduos decidem mudar - e essa decisão continua sendo profundamente humana.

3. Onde a Inteligência Artificial entra: o papel complementar

Se a mudança é, essencialmente, um processo humano, surge a pergunta: por que a Inteligência Artificial se torna relevante no contexto do Change Management?

A resposta está no nível de complexidade que caracteriza as organizações contemporâneas. Hoje, as empresas lidam simultaneamente com múltiplas transformações: digitais, culturais, operacionais e estratégicas, o que torna cada vez mais difícil conduzir processos de mudança baseando-se apenas em análises manuais, percepções isoladas ou ciclos lentos de tomada de decisão.

Nesse cenário, a Inteligência Artificial passa a atuar como uma forma de inteligência aumentada (augmented intelligence), ampliando a capacidade analítica dos profissionais responsáveis pela gestão da mudança.

Por meio do processamento de grandes volumes de dados organizacionais, a IA possibilita identificar padrões que muitas vezes não são perceptíveis a olho nu, oferecendo insights mais profundos sobre comportamentos, tendências e possíveis pontos de resistência dentro da organização.

Além disso, ela contribui para prever riscos de adoção das mudanças, permitindo que as equipes de change antecipem desafios e ajustem suas estratégias de forma mais proativa.

Outro aspecto relevante é a capacidade da IA de apoiar a personalização das abordagens de mudança, adaptando comunicação, capacitação e estratégias de engajamento de acordo com diferentes públicos dentro da organização.

Paralelamente, a tecnologia também pode automatizar tarefas operacionais relacionadas ao acompanhamento das iniciativas de mudança e permitir o monitoramento de indicadores em tempo real, oferecendo maior agilidade e precisão na tomada de decisões.

Dessa forma, em vez de substituir metodologias consolidadas de Change Management, a Inteligência Artificial se integra a elas como uma ferramenta transversal, fortalecendo e ampliando sua aplicação em todas as fases do processo de mudança organizacional.

4. Aplicações práticas da IA nas etapas do Change Management

4.1 Diagnóstico e análise de impacto

Ferramentas baseadas em IA permitem cruzar dados de:

- pesquisas de clima;

- eNPS;
- histórico de projetos anteriores;
- taxas de rotatividade;
- produtividade;
- interações em canais internos (e-mails, chats, intranet).

Com técnicas de *machine learning* e *natural language processing* (NLP), torna-se possível identificar áreas com maior propensão à resistência, grupos mais vulneráveis à fadiga de mudança e stakeholders críticos com maior poder de influência.

Isso reduz drasticamente o risco de diagnósticos superficiais, comuns quando baseados apenas em entrevistas ou percepções pontuais.

4.2 Planejamento da mudança

A IA pode apoiar:

- simulações de cenários;
- estimativas de impacto por área;
- priorização de ações;
- definição de ondas de implementação;
- cálculo de esforço de capacitação.

Modelos preditivos ajudam a responder perguntas como: “Onde investir primeiro?”, “Qual área tende a atrasar a adoção?”, “Qual ação gera maior engajamento?”

4.3 Comunicação e engajamento

A comunicação é um dos fatores mais críticos para o sucesso da mudança. A IA contribui por meio de:

- segmentação avançada de públicos;
- personalização de mensagens conforme perfil, função e histórico;
- chatbots internos para esclarecimento de dúvidas;
- análise de sentimento em comunicados e fóruns;
- testes automáticos de linguagem e clareza.

Assim, o modelo tradicional de comunicação massiva dá lugar a abordagens mais direcionadas, relevantes e contínuas.

4.4 Capacitação e aprendizagem

Plataformas de *learning analytics* utilizam IA para:

- identificar lacunas individuais de competência;
- recomendar conteúdos personalizados;
- adaptar ritmo e formato de aprendizagem;
- prever abandono de treinamentos;
- medir efetividade real da capacitação.

Isso aumenta significativamente a taxa de transferência do aprendizado para o trabalho, etapa historicamente frágil em processos de mudança.

4.5 Monitoramento e sustentação

A fase de sustentação costuma ser negligenciada, embora seja crucial.

A IA permite:

- dashboards preditivos de adoção;
- alertas automáticos de queda de engajamento;
- detecção precoce de retrocessos comportamentais;
- acompanhamento contínuo de indicadores-chave.

Com isso, o Change Management deixa de ser reativo e passa a ser proativo.

5. Benefícios concretos da integração IA + Change Management

A integração entre Inteligência Artificial e Change Management tem demonstrado benefícios concretos para as organizações que buscam conduzir transformações de forma mais estruturada e eficaz. Entre os principais ganhos está o aumento da velocidade de adaptação organizacional, uma vez que a IA permite analisar grandes volumes de dados e identificar rapidamente padrões de comportamento, facilitando respostas mais ágeis aos desafios da mudança.

Outro benefício importante é a possibilidade de tomar decisões baseadas em evidências. Ao apoiar a análise de dados organizacionais, a IA contribui para que gestores de mudança fundamentem suas estratégias em informações concretas, reduzindo a dependência exclusiva de percepções subjetivas. Essa abordagem também contribui para a redução de custos

relacionados a retrabalho, já que a identificação precoce de riscos e resistências permite ajustes mais rápidos nas iniciativas de transformação.

Além disso, organizações que utilizam essa integração tendem a observar um aumento nas taxas de adoção das mudanças implementadas. Com maior capacidade de monitoramento e personalização das ações de comunicação e capacitação, torna-se possível engajar os colaboradores de maneira mais eficaz, reduzindo tanto resistências explícitas quanto resistências implícitas.

Esse processo também impacta positivamente a experiência do colaborador, que passa a perceber as mudanças de forma mais clara, estruturada e alinhada às suas necessidades de adaptação.

Outro aspecto relevante é a maior previsibilidade dos resultados das iniciativas de transformação. Com o apoio de análises preditivas e monitoramento contínuo, as organizações conseguem acompanhar a evolução da adoção das mudanças e antecipar possíveis obstáculos ao longo do processo.

Em ambientes organizacionais marcados por múltiplas transformações simultâneas — como digitalização, adoção de novas tecnologias e mudanças culturais — esses benefícios deixam de ser apenas diferenciais competitivos e passam a representar verdadeiros fatores de sobrevivência.

6. Riscos, limites e cuidados éticos

A adoção da Inteligência Artificial em iniciativas de Change Management exige responsabilidade e maturidade na sua aplicação. Embora a tecnologia ofereça grande potencial para ampliar a capacidade de análise,

previsão e monitoramento das mudanças organizacionais, também traz consigo riscos que precisam ser considerados de forma cuidadosa.

Entre os principais desafios está o viés algorítmico, que pode ocorrer quando modelos de IA são treinados com dados históricos que refletem desigualdades ou distorções existentes na organização, levando a interpretações ou recomendações inadequadas.

Outro ponto crítico diz respeito à privacidade e à proteção de dados, especialmente em contextos em que são analisadas informações comportamentais de colaboradores, o que exige conformidade com legislações como a LGPD e políticas claras de uso de dados.

Além disso, há o risco de interpretações equivocadas de dados comportamentais, já que indicadores gerados por sistemas de IA podem ser analisados fora de contexto ou sem a devida compreensão das dinâmicas humanas e culturais presentes na organização.

Outro cuidado importante é evitar a desumanização dos processos de mudança, uma vez que decisões excessivamente baseadas em dados podem negligenciar aspectos emocionais, relacionais e simbólicos que influenciam fortemente a adesão das pessoas às transformações. Soma-se a isso o risco de dependência excessiva de sistemas automatizados, o que pode reduzir o senso crítico e a capacidade analítica dos profissionais responsáveis por conduzir a mudança.

Diante desse cenário, torna-se fundamental estabelecer práticas sólidas de governança de dados, transparência no uso da tecnologia e supervisão humana constante. A Inteligência Artificial deve ser utilizada como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, ampliando a capacidade analítica dos profissionais de Change Management, mas nunca substituindo

completamente o julgamento humano, a sensibilidade organizacional e a liderança necessária para conduzir mudanças de forma ética e sustentável.

E, claro, dispor de dados consistentes e análises robustas, sem a capacidade de convertê-los em ações práticas e aplicáveis ao negócio, não é suficiente para promover uma mudança de patamar, é importante que os dados sejam o embasamento para a realização de ações assertivas de Gestão da Mudança.

7. O novo perfil do profissional de Change Management

O profissional de change do futuro — e do presente — amplia seu repertório:

- letramento em dados;
- compreensão básica de IA e analytics;
- pensamento sistêmico;
- design organizacional;
- ética digital;
- comunicação estratégica mediada por tecnologia.

Ele deixa de ser apenas gestor de planos de comunicação e treinamentos para atuar como **orquestrador entre tecnologia, liderança e comportamento humano**.

8. Conclusão – Mudança bem-sucedida é humana, potencializada por IA

A Inteligência Artificial não elimina a necessidade do Change Management. Pelo contrário: torna sua aplicação ainda mais relevante.

Em um mundo de transformações aceleradas, organizações que combinam metodologias consolidadas, sensibilidade humana e inteligência tecnológica estarão mais preparadas para mudar com consistência, ética e resultados duradouros.

A tecnologia fornece escala.

Os dados oferecem direção.

Mas são as pessoas que realizam a mudança.



Luciana Varga

Especialista em Comunicação e Gestão de Mudança



<https://www.linkedin.com/in/luciana-varga>

Do trilho à trilha: Uma abordagem adaptativa

Este artigo integra uma obra coletiva dedicada à Gestão de Mudanças Organizacionais em contextos cada vez mais complexos e dinâmicos. Ao lado de diferentes perspectivas e experiências trazidas por outros autores, esta contribuição propõe um olhar complementar: o deslocamento de uma lógica prescritiva e linear para uma abordagem mais adaptativa, sensível ao contexto e centrada nas pessoas. Trata-se de apresentar, não um novo modelo, mas sim provocar uma reflexão sobre como conduzimos a mudança na prática, reconhecendo que, entre modelos já consolidados e a realidade organizacional, existe um espaço vivo onde a transformação de fato acontece. É nesse espaço que este artigo se posiciona.

A metáfora do trilho representa uma abordagem rígida, baseada em previsibilidade e controle, enquanto a trilha simboliza um processo adaptativo, no qual o caminho é construído ao longo da jornada.

Essa perspectiva dialoga com abordagens contemporâneas, como o Lean Change Management (ANDERSON, 2016), que propõe ciclos iterativos de experimentação e aprendizado.

A abordagem “adaptar-se à trilha sem imprimir o trilho” estrutura-se em três pilares:

1. Flexibilidade estratégica;
2. Escuta ativa + leitura do contexto; e
3. Evolução contínua.

Essa lógica reconhece que a mudança é um processo vivo, influenciado por variáveis dinâmicas interdependentes.

Como isso funcionou na prática ao longo dos anos de experiência em GM0?

Ao longo da minha trajetória, ficou evidente que os projetos mais bem-sucedidos não foram aqueles mais bem planejados, mas os mais bem adaptados.

Um dos casos mais representativos foi a implementação de um novo modelo operacional em uma organização de grande porte, que envolvia mudança de processos, tecnologia e estrutura de equipes. Inicialmente, o projeto foi estruturado de forma tradicional: cronograma detalhado, plano de comunicação robusto e trilhas de capacitação bem definidas, ancoradas em modelos como ADKAR® e nas etapas de Kotter.

Apesar da consistência metodológica, os primeiros sinais foram claros: baixa adesão, retrabalho frequente e uma resistência silenciosa que não aparecia nos indicadores formais.

Foi nesse momento que a abordagem precisou mudar do trilho para a trilha, não como uma ruptura com o método, mas como uma evolução na forma de aplicá-lo, reconhecendo que a realidade exige mais adaptação do que previsão.

A flexibilidade estratégica passou a ser aplicada ao revisar o plano original. Marcos rígidos foram substituídos por entregas incrementais, priorizadas com base na resposta das áreas impactadas. O planejamento deixou de ser estático para se tornar um instrumento vivo e dinâmico, orientado por cenários e continuamente ajustado a partir dos aprendizados gerados na própria execução, especialmente a partir da observação dos

comportamentos, percepções e níveis de engajamento, mobilização e adesão do público impactado, sem perder a consistência do direcionamento estratégico.

A escuta ativa e a leitura de contexto tornaram-se centrais. Foram criados fóruns de diálogo com colaboradores de diferentes níveis, além de checkpoints qualitativos com lideranças. Nessas interações, emergiram fatores críticos que não haviam sido mapeados: insegurança em relação à nova tecnologia, sobrecarga operacional durante a transição e desalinhamento entre discurso e prática da liderança. Com base nesses insights, a estratégia de mudança foi redesenhada. A comunicação deixou de ser apenas informativa e passou a ser dialógica.

A liderança foi preparada para atuar como tradutora da mudança, e não apenas como sua porta-voz. A evolução contínua se materializou na adoção de ciclos curtos de experimentação, inspirados em práticas ágeis. Foi introduzido o conceito de Minimum Viable Change (MVC), permitindo testar partes da mudança em ambientes controlados antes de escalar. Cada ciclo gerava aprendizados que retroalimentavam o processo. O aprendizado contínuo, conforme proposto por Senge, deixou de ser um conceito e passou a ser prática: decisões eram revistas, abordagens eram ajustadas e erros eram tratados como insumos para evolução, não como falhas a serem ocultadas.

O protagonismo humano foi decisivo. Colaboradores passaram a ser envolvidos como agentes da mudança, participando da construção de soluções. Esse movimento reduziu significativamente a resistência, não por eliminá-la, mas por transformá-la em contribuição. A tecnologia, inicialmente vista como eixo central da transformação, passou a ser tratada como facilitadora. Ajustes na interface, simplificação de processos

e suporte mais próximo aos usuários aumentaram a adoção de forma consistente.

Ao final do processo, os indicadores refletiram a mudança de abordagem: aumento significativo na adoção, melhoria no engajamento das equipes e maior velocidade na estabilização do novo modelo operacional. Mais do que isso, a organização passou a desenvolver uma competência que transcende aquele projeto específico: a adaptabilidade contínua como parte de sua forma de operar. Esse caso reforça, na prática, que a efetividade da mudança não está na perfeição do plano, mas na qualidade da adaptação.

É justamente a partir dessa experiência concreta que se evidenciam, de forma integrada, os fundamentos de uma Gestão de Mudanças Adaptativa. O que antes poderia ser compreendido como conceitos teóricos passa a se revelar como capacidades organizacionais essenciais, construídas e testadas na prática. Esses aprendizados se consolidam em quatro elementos centrais de uma gestão de mudanças adaptativa, que sustentam a condução da mudança em contextos dinâmicos e que são:

1. **Aprendizado contínuo e flexibilidade:** a aprendizagem contínua permite ajustes progressivos, reduzindo riscos e aumentando a efetividade das iniciativas de mudança (SENGE, 1990).
2. **Protagonismo humano:** a participação ativa dos colaboradores aumenta a adoção e a sustentabilidade das transformações (OREG, 2006).
3. **Tecnologia como facilitador:** ferramentas digitais ampliam a capacidade de monitoramento, desde que integradas à experiência humana.

- 4. Planejamento adaptativo:** o planejamento passa a ser dinâmico, orientado por cenários e revisões constantes.

A Agilidade Aplicada à Gestão da Mudança: a incorporação de princípios ágeis permite maior capacidade de resposta organizacional. Práticas como ciclos curtos, experimentação e feedback contínuo tornam a mudança mais efetiva e sustentável.

Na prática, agilidade não se traduz em velocidade, mas em capacidade de aprender mais rápido e ajustar com mais precisão. A Gestão de Mudanças Organizacionais deve evoluir de modelos prescritivos para abordagens adaptativas.

A metáfora da trilha propõe uma mudança de paradigma: da execução rígida para a construção dinâmica.

Casos práticos como o apresentado demonstram que organizações que adotam essa abordagem não apenas implementam mudanças com maior sucesso, mas desenvolvem uma competência essencial: a adaptabilidade.

Adaptar a Mudança: Trilhas, Não Trilhos!

Há uma ilusão silenciosa que permeia muitas iniciativas de transformação organizacional: a crença de que a mudança pode ser controlada do início ao fim.

Durante anos, estruturamos projetos como trilhos definidos, lineares, previsíveis. Criamos planos detalhados, cronogramas robustos e metodologias consistentes. E, ainda assim, vimos mudanças falharem, não por falta de método, mas por excesso de rigidez. Foi nesse contexto que

surgiu uma reflexão central na minha trajetória em Gestão de Mudanças Organizacionais:

Não é sobre construir trilhos. É sobre aprender a caminhar nas trilhas.

A Mudança Não É Linear, é Viva!

A mudança organizacional não acontece no PowerPoint, acontece nas conversas informais, nas resistências silenciosas, nas interpretações individuais.

Modelos como ADKAR® e Kotter trouxeram contribuições fundamentais e continuam sendo referências importantes, mas, na prática, nenhum modelo se sustenta sem adaptação. A mudança real é construída no encontro entre estratégia e comportamento humano.

O Problema do Trilho: o trilho pressupõe previsibilidade, mas organizações são sistemas complexos. Quando tratamos a mudança como trilho, ignoramos sinais do ambiente, desconsideramos emoções e forçamos aderência ao plano e, muitas vezes, confundimos execução com sucesso.

A Lógica da Trilha: a trilha exige presença, exige leitura de contexto, exige escuta.

Adaptar-se à trilha sem imprimir o trilho significa:

- conduzir com direção, mas não com rigidez;
- ajustar sem perder propósito;
- evoluir com o processo.

Essa abordagem se sustenta nos três pilares referidos anteriormente:

1. Flexibilidade estratégica: planejar, mas permitir adaptação.
2. Escuta ativa: entender o que não está sendo dito.

3. Evolução contínua: aprender com a execução.

Mudança é Sobre Pessoas, Sempre Foi!

Nenhuma mudança se sustenta sem adoção. Podemos implementar sistemas, processos e tecnologias, mas, se as pessoas não mudarem, a organização não muda. Por isso, a gestão da mudança precisa sair do discurso técnico e entrar no campo relacional.

Agilidade Não é Velocidade, é Consciência.

A incorporação de princípios ágeis na mudança organizacional não é sobre fazer mais rápido, é sobre aprender mais rápido: testar, ajustar, evoluir. A mudança deixa de ser um evento e passa a ser um fluxo.

O Papel da Liderança: nenhuma mudança se sustenta sem liderança ativa.

Líderes não são apenas comunicadores da mudança, são tradutores de sentido.

Quando a liderança não sustenta a mudança, a organização retorna ao padrão anterior.

No fim, não é sobre o caminho, é sobre como caminhamos.

A maturidade em Gestão de Mudanças Organizacionais não está em seguir um método perfeito, está em desenvolver a capacidade de perceber, ajustar, sustentar.

Trilhas exigem consciência; trilhos exigem controle — e, no mundo atual, controle já não é suficiente. Adaptar-se à trilha sem imprimir o trilho não é abandonar o método, é elevar o método ao nível da realidade. No fim, a verdadeira excelência em Gestão de Mudanças Organizacionais não está em controlar o caminho, mas em desenvolver a consciência, a sensibilidade e a capacidade de evoluir continuamente enquanto se caminha.



Mônica Petrocelli

Head de Gestão de Mudanças Organizacionais
na TCS - Tata Consultancy Services



<https://www.linkedin.com/in/monicapetrocelli>

ERROS, FRACASSOS PARCIAIS E APRENDIZADOS TARDIOS



De onde menos se espera, você encontra resistência

1 Introdução

Processos de implantação de sistemas de gestão integrada (ERP) em organizações de grande porte tendem a provocar mudanças profundas na forma de operar, decidir e controlar resultados, desencadeando resistências em diversos níveis. Em empresas de economia mista, essa complexidade é ampliada por questões culturais, políticas e estruturais, que frequentemente se refletem em dificuldades adicionais de coordenação, patrocínio e continuidade de projetos de transformação.

O presente artigo relata um caso de gestão da mudança em um projeto de implantação de ERP em uma companhia de economia mista do estado de São Paulo, envolvendo aproximadamente 8.000 usuários e múltiplos módulos críticos, como compras, finanças, recursos humanos e folha de pagamento. O projeto possuía um histórico de quatro tentativas prévias de go live fracassadas, duas delas após extensos ciclos de treinamento corporativo, o que gerou forte descrédito interno, fadiga e um ambiente de cinismo em relação ao sistema e ao próprio projeto.

O objetivo deste trabalho é analisar, sob uma perspectiva prática e reflexiva, como a resistência à mudança se manifestou não apenas nas áreas de negócio, mas também dentro da própria equipe de projeto e da equipe de gestão da mudança, e quais estratégias foram adotadas para recompor a confiança, estruturar frentes de atuação e viabilizar a implantação em um prazo de seis meses. A partir desse relato, busca-se contribuir para a compreensão de fatores críticos de sucesso em gestão da mudança em projetos de ERP, destacando o papel do patrocínio, da análise de impactos, da comunicação e do protagonismo das lideranças.

2 Contexto e enquadramento teórico

A literatura sobre mudança organizacional destaca que iniciativas de grande porte, como implantações de sistemas ERP, costumam afetar simultaneamente processos, estruturas, tecnologias e comportamentos, exigindo abordagens integradas de gestão da mudança. Modelos consolidados, como os de Lewin, Kotter ou ADKAR, enfatizam elementos como criação de senso de urgência, construção de coalizões de liderança, comunicação consistente, capacitação e reforço da nova forma de trabalhar, com vistas à internalização das mudanças como “novo normal”.

No contexto específico de projetos ERP, diferentes estudos apontam a resistência à mudança como um dos principais fatores de insucesso ou atraso. Essa resistência pode manifestar-se em diversos níveis: usuários finais, gestores intermediários, alta administração e, inclusive, equipes responsáveis pela própria implementação. Fatores como experiências anteriores negativas, percepções de inadequação do sistema à realidade local, temor de perda de poder ou autonomia e falta de patrocínio claro tendem a intensificar tais resistências.

O caso aqui apresentado dialoga com esse enquadramento teórico ao evidenciar: (i) o impacto de um histórico de tentativas fracassadas de implantação sobre o moral organizacional; (ii) a importância de um patrocínio explícito e firme da alta liderança; (iii) o papel central da análise detalhada de impactos na construção de credibilidade e senso de controle; e (iv) a particularidade de se lidar com resistência instalada dentro da própria equipe de Change Management.

3 Método

Este trabalho baseia-se em um estudo de caso único, de natureza descritiva e reflexiva, construído a partir da experiência direta do autor como líder de gestão da mudança no projeto em questão. O relato organiza-se cronologicamente, com foco em três dimensões principais:

1. Diagnóstico inicial do contexto organizacional e do estado da equipe de projeto e de Change;
2. Estruturação das frentes de gestão da mudança, com ênfase na formação de duplas, na análise de impactos e no desenho do “mínimo viável” de Change Management;
3. Execução da implantação e gestão do pós-go live, incluindo a resposta ao elevado volume de tickets e as transformações observadas nas atitudes e papéis dos diversos atores envolvidos.

Embora não siga um desenho metodológico formal de pesquisa empírica, com coleta sistemática de dados quantitativos ou qualitativos, o estudo busca extrair lições e reflexões que possam dialogar com a prática de gestores e consultores envolvidos em projetos de transformação similares.

4 Estudo de caso

4.1 Histórico do projeto e situação inicial

O projeto em análise consistia na implantação de um sistema de gestão integrada em uma companhia de economia mista, com caráter corporativo e abrangência em áreas críticas como compras, finanças, recursos humanos e folha de pagamento. Antes da entrada do autor como líder de Change Management, haviam ocorrido quatro tentativas de go live, todas sem sucesso. Em duas dessas tentativas, foram realizados treinamentos em larga escala para toda a empresa, sem que o sistema fosse efetivamente colocado em operação, em função de problemas nos testes e de não conformidades que inviabilizaram a transição.

Esse histórico gerou um nível elevado de desgaste e descrédito junto às lideranças, à média gerência, aos usuários finais e à própria equipe de projeto. O projeto passou a ser alvo de piadas e memes internos, e o sistema foi estigmatizado como inadequado à realidade da empresa. A narrativa dominante apontava que o “sistema alemão” seria excessivamente rígido, incapaz de compreender as regras de negócio locais, o tipo de cliente e as particularidades da indústria na qual a organização atuava.

Diante da necessidade de concluir a implantação em função de negociações estratégicas previstas para o ano seguinte, a organização decidiu reformular a estratégia, contratando três profissionais de mercado: um novo gerente de projeto, um PMO e um líder de Change Management. O prazo estabelecido para o go live era de seis meses.

Ao assumir a liderança de gestão da mudança, o autor encontrou um time de Change composto por 18 pessoas, responsável por frentes de comunicação, impactos, gestão de stakeholders, treinamento, preparação de multiplicadores e operação assistida. No entanto, o diagnóstico inicial

foi o de um grupo abatido, desmotivado e convencido de que a implantação não seria possível em qualquer horizonte de tempo realista.

4.2 Estratégia inicial: recomposição de confiança e organização das frentes

Diante desse quadro, a primeira prioridade foi compreender o estado emocional e a visão de cada integrante da equipe. Foram realizadas conversas individuais, iniciando pelos profissionais mais experientes e formadores de opinião, com o objetivo de ouvir relatos sobre as tentativas anteriores, identificar níveis de confiança ou descrença e mapear onde cada pessoa enxergava possibilidade de contribuição.

A partir dessas interações, tomou-se a decisão de estruturar o trabalho em frentes conduzidas por duplas. Cada frente – impactos, comunicação, stakeholders, treinamento, preparação dos trainers, operação assistida e engajamento de lideranças – seria liderada por duas pessoas do time interno de Change, apoiadas por pelo menos um consultor da empresa implantadora. A composição das duplas levou em conta talentos, fortalezas e preferências individuais, buscando, ao mesmo tempo, complementariedade técnica e apoio mútuo.

Essa opção organizacional teve duplo propósito. Em termos operacionais, visava garantir continuidade e robustez nas entregas, evitando concentração de conhecimento em indivíduos isolados. Em termos simbólicos e comportamentais, buscava reforçar a colaboração, reduzir a sensação de isolamento e compartilhar responsabilidades em um contexto de alta pressão e histórico de frustrações.

4.3 Limitações de tempo e definição de um “mínimo viável” de gestão da mudança

O prazo de seis meses até o go live impunha desafios significativos. Nesse período, seria necessário:

- Revisar e detalhar mais de 250 impactos já mapeados;
- Discutir e tratar esses impactos com as áreas de negócio, redesenhando processos quando necessário;
- Elaborar e executar um plano de comunicação e engajamento envolvendo média gerência, superintendentes e demais lideranças;
- Definir, selecionar e preparar aproximadamente 220 multiplicadores;
- Desenvolver materiais de treinamento e disponibilizá-los em tempo hábil para atingir cerca de 8.000 usuários, sendo que os primeiros treinamentos deveriam iniciar em torno do terceiro mês.

Diante desse cenário, tornou-se evidente que a aplicação de um modelo “ideal” de gestão da mudança seria inviável. Desde o início dos trabalhos, foi explicitada para a equipe a premissa de que não se perseguiria o “estado da arte” em Change Management, mas sim um conjunto de ações consideradas essenciais e suficientes para viabilizar a transição dentro dos limites de prazo e recursos disponíveis. Em outras palavras, definiu-se um “mínimo viável” de gestão da mudança, baseado em escolhas claras de foco e na aceitação de riscos calculados.

Entre essas escolhas, destacou-se a decisão, tomada em conjunto com o patrocinador e a diretoria, de acelerar determinados ciclos de testes,

suprimindo uma das ondas previstas. Isso implicava que parte dos ajustes, que em cenário ideal seria feita antes do go live, teria de ocorrer já em produção. Essa opção foi reconhecida como arriscada, mas vista como necessária para atender à restrição de prazo e às exigências de negócio.

4.4 Execução, go live e gestão do pós-implantação

A implantação foi realizada no prazo definido, com a entrada em produção dos módulos críticos e manutenção da operação em áreas sensíveis, como compras, finanças, recursos humanos e folha de pagamento. O go live não foi isento de problemas. Como esperado, a supressão de uma onda de testes resultou em um volume significativo de ajustes pós-implantação.

No primeiro ano de operação, foram registrados aproximadamente 20.000 tickets de suporte, abrangendo temas diversos, desde dúvidas de uso até correções de processos e configurações. Para lidar com esse volume, foi necessário criar rapidamente um sistema de registro, triagem, categorização e priorização dos chamados, bem como realocar parte da equipe de Change para atuar diretamente no suporte e em reforços de treinamento.

Apesar da intensidade do período, todos os tickets foram tratados, e a operação foi gradualmente estabilizada. Em paralelo, a equipe de mudança conduziu ações de treinamento complementar, especialmente direcionadas a usuários que não haviam completado a trilha mínima ou não haviam consolidado os conhecimentos necessários durante o período pré-go live.

Um aspecto relevante foi a transformação de alguns membros inicialmente resistentes da própria equipe de Change, que, diante da necessidade concreta de atuação no suporte e na estabilização, passaram a assumir

papéis de liderança e a serem reconhecidos pela qualidade de sua contribuição.

4.5 Resistência em múltiplos níveis e papel do patrocínio

Ao longo do projeto, observou-se a presença de resistência à mudança em múltiplos níveis:

- Na alta liderança, especialmente em representantes que percebiam que o novo sistema traria maior controle orçamentário, maior rastreabilidade de custos e maior transparência sobre decisões e alocação de recursos, alterando práticas estabelecidas;
- Na média gerência e entre usuários finais, que temiam perda de autonomia, aumento de controles, alteração de rotinas e dificuldades de adaptação;
- Dentro da própria equipe de projeto e de Change, marcada por frustrações acumuladas, descrédito em relação ao sistema e dúvidas quanto à capacidade real de efetivar a implantação.

O elemento diferenciador da quinta tentativa, em comparação com as anteriores, foi a entrada de um novo presidente que assumiu explicitamente o patrocínio do projeto, definindo o prazo de seis meses como inegociável e apoiando as decisões críticas necessárias para viabilizar a implantação. Esse patrocínio conferiu legitimidade às ações de gestão da mudança, reduziu ambiguidades de prioridade e estabeleceu, de forma clara, que a transição seria inevitável.

4.6 Trabalho de impactos, comunicação e protagonismo das áreas

Um dos pilares da abordagem adotada foi o trabalho aprofundado de análise e gestão de impactos. Ao longo dos seis meses, foram realizados inúmeros workshops com as áreas de negócio, nos quais se discutia, com base em informações concretas, o que mudaria em termos de processos, responsabilidades, controles, prazos e interfaces. A ênfase não estava em discursos genéricos sobre modernização, mas na explicitação de como o trabalho de cada área seria afetado.

Esse processo foi acompanhado de ações de comunicação focadas na transparência e na abertura ao diálogo, além de roadshows em diferentes localidades onde a empresa atuava, com participação de lideranças e multiplicadores. Em vez de tratar as áreas como “receptoras passivas” da mudança, buscou-se envolvê-las como coparticipantes do desenho dos processos futuros, convidando-as a definir formas de mitigar impactos e a planejar, com antecedência, ajustes em suas rotinas.

Essa abordagem contribuiu para a transição de uma postura de resistência para uma postura de corresponsabilidade. Ao compreender “onde doía”, mas também ao perceber que tinham margem de decisão sobre como se adaptar, muitas lideranças passaram a atuar como protagonistas na preparação de suas equipes para a nova forma de gestão.

5 Considerações finais

O caso relatado evidencia que a resistência à mudança em projetos de implantação de sistemas ERP não se limita aos usuários finais ou às áreas diretamente afetadas. Em contextos de histórico de fracassos, prazos agressivos e impactos culturais profundos, essa resistência pode se instalar também no interior da própria equipe de projeto e de Change Management, justamente aquela que deveria liderar a transformação.

A experiência descrita sugere algumas lições relevantes para a prática de gestão da mudança em projetos de grande porte:

1. O patrocínio forte, explícito e consistente da alta liderança é condição necessária para reduzir ambiguidade de prioridades, enfrentar resistências políticas e legitimar decisões difíceis, como a aceitação de riscos calculados em testes e prazos.
2. A análise detalhada de impactos, acompanhada de comunicação transparente e de espaço real para participação das áreas de negócio, é um dos instrumentos mais eficazes para transformar a percepção de mudança, de algo que “acontece às pessoas” para algo que “acontece também por meio delas”.
3. Em contextos de forte restrição de tempo e recursos, assumir conscientemente um “mínimo viável” de gestão da mudança – em vez de perseguir um modelo idealizado – pode ser mais realista e efetivo, desde que os riscos sejam explicitados e geridos.
4. Cuidar da equipe de Change e do projeto, escutando suas frustrações, reconstruindo confiança e oferecendo espaços de protagonismo, é tão importante quanto atuar junto às áreas de negócio. Quando a crença na viabilidade é recuperada internamente, a capacidade de influenciar a organização como um todo aumenta significativamente.
5. A fase pós-go live, frequentemente subestimada, é crítica para consolidar a mudança. A criação de estruturas ágeis de suporte e a disposição para revisar processos à luz dos problemas reais que emergem em produção são fatores decisivos para a estabilização.

Em síntese, o caso apresentado reforça a ideia de que, em projetos de transformação profunda, “de onde menos se espera, você encontra resistência” – inclusive no coração do próprio time de mudança. Porém, também é nesses mesmos espaços, quando trabalhados com transparência, escuta e corresponsabilidade, que podem emergir as lideranças e os comportamentos capazes de sustentar a transformação no longo prazo.



Alexis Anastassakis

Sr Manager - CoE Global Change Mng - Otis Elevadores



<https://www.linkedin.com/in/alexis-anastassakis-832a6314/>

O que aprendemos nos bastidores de GM: lições que não viram post no LinkedIn

A maior parte da literatura sobre gestão de mudanças foca na metodologia ou em casos de sucesso. Os autores costumam descrever a parte do caminho que foi linear, racional e previsível. Porém, quem vive o dia a dia da gestão de mudanças sabe que, mesmo se baseando em metodologia, a realidade é feita de imprevistos, incertezas, decisões incompletas, resistências veladas, tentativas e aprendizados ao longo da jornada.

Este capítulo é um convite para olhar para esse lado menos glamouroso — e muito mais verdadeiro — da mudança organizacional. Não para exaltar o erro, mas para compreendê-lo como parte constitutiva do processo de transformação e aprendizado.

Mas por que será que erramos tanto em processos de mudança? Para responder esta questão, o objetivo não é apontar dedos ou julgar competências, mas sim explorar a complexidade que existe por trás desta disciplina. Mudanças são sistemas complexos e não projetos lineares. O contexto é flexível e adaptativo, e pode mudar muito mais rápido do que o plano. Cada indivíduo é único e, portanto, reage de formas diversas e imprevisíveis, influenciados por uma cultura organizacional que impulsiona padrões de comportamento. A liderança nem sempre está tão alinhada quanto deveria, além de nem sempre assumir seu papel na liderança da mudança. O entrosamento entre gestão de projetos e gestão de mudanças também é fator crítico de sucesso, bem como o entendimento

de que ações de gestão de mudança não se restringem à equipe de gestão de mudanças. A mudança é, por natureza, um território de incerteza. É a construção de um estado futuro que é novo. E onde há incerteza, há tentativa, erro e aprendizagem.

É importante enxergar estes fracassos parciais e pontuais como parte do processo de construção e adaptação da mudança ao contexto real. Muitos projetos conseguem ser parcialmente bem-sucedidos. Entregam o sistema, mas não mudam comportamento. Mudam o processo, mas não a cultura. Avançam em uma área, mas travam em outra. Fazem a transição em um país, mas não em outro. E até alcançam o resultado, mas tardio e fruto de muito esforço e desgaste. E mesmo nestes cenários, é comum publicarmos no LinkedIn a parte que deu certo, e omitimos a parte que fracassou.

A lista oculta de fracassos pode ser extensa, e não tenho a intenção aqui de ser exaustiva, mas sim de compartilhar insucessos que vivenciei ao longo da minha trajetória para que sirva de alerta em futuros projetos.

1. Mapeamento de processo

A essência da gestão de mudança é movimentar a organização de um estado atual para um modelo futuro. Se esta diferença é o nosso ponto de partida, aqui vai um conselho: evite entrar em um projeto em que as mudanças de processo não sejam claramente desenhadas; o famoso mapeamento de “*As Is x To Be*”. Precisamos ter clareza de como os processos funcionam e como passarão a funcionar com a mudança implementada. Sem esta clareza interna, dentro do projeto, não tem como passarmos esta clareza para a organização. Assegure-se de que esta etapa seja um pré-requisito para a atuação de gestão de mudanças. Este desenho será fundamental para o mapeamento de impactos organizacionais, a

elaboração de peças de comunicações e materiais de treinamento, além de facilitar o engajamento de stakeholders.

Mas vocês podem estar se perguntando: por que alguém decidiria não fazer desenho de processo futuro; isso é tão básico? Bom, se a liderança do projeto não acredita, esta atividade não será priorizada. Simples assim. Lembrem-se de que grandes projetos têm um volume enorme de atividades e o cronograma é sempre enxuto. Qualquer atividade gera concorrência de recursos. E desenhar processo demanda tempo e discussão de diversos membros da equipe de projeto. Caso os líderes não tenham visto valor nesta atividade em experiências anteriores, desenhar processo será, muito provavelmente, despriorizado. E arrisco dizer que, em etapas mais avançadas do projeto, eles se arrependerão desta decisão, mas será tarde demais para voltar atrás.

2. Disponibilidade da equipe de projeto para ações de gestão de mudanças

Outro grande desafio, como comentado acima, é a alocação de recursos e distribuição de atividades. Tarefas demais para recurso de menos (sejam recursos humanos, de tempo e financeiros). Esta talvez seja uma das dores mais comuns nos projetos. Cronogramas intensos e apertados, criam um grande dilema em termos de priorização de atividades. O que é prioritário? Demandas que impactam a entrega da solução ou demandas que contribuem para a adoção da solução? É quase o dilema de Tostines! Se o produto não for finalizado, não tem mudança. Mas por outro lado, o produto do projeto sendo entregue, sem preparar a organização para operá-lo, também não garante a implementação da mudança, nem a captura de benefícios e muito menos, o retorno do investimento.

É muito importante, ao elaborar o cronograma e dimensionar a equipe de projeto, deixar claro que atividades de gestão de mudança não são exclusividade da equipe de gestão de mudanças. Esta é outra dica de ouro! No início do projeto, faça uma sensibilização para alinhar líderes e equipe do projeto sobre o que é gestão de mudanças, sua importância, bem como reforçar papéis e responsabilidades. Pode parecer óbvio, mas muitas vezes o “óbvio” tem muitas facetas, portanto precisa ser reforçado.

Ok, mas não é gestão de mudança quem “cuida” de comunicação, gestão de stakeholders, treinamento e mapeamento de impacto? Sim, estes são os pilares de gestão de mudança (que podem mudar de nome dependendo da metodologia, mas a essência é a mesma). Porém, a responsabilidade da equipe de gestão de mudança é definir estratégia e orquestrar esses pilares, mas quem treina é quem conhece o processo que está mudando; os inputs para as comunicações vêm de quem conhece as mudanças na prática; a identificação de impactos é muito mais rica quando vem de quem vive o dia a dia do processo e consegue visualizar como a mudança impactará as rotinas. Até mesmo o engajamento de um stakeholder-chave terá muito mais efeito quando realizado por quem tem credibilidade para falar sobre a mudança. O que quero ressaltar aqui é que gestão de mudanças é uma responsabilidade de todos do projeto. A equipe de gestão de mudanças é a grande articuladora desta disciplina, mas não trabalha sozinha. Quanto maior a parceria entre equipe de projeto e equipe de gestão de mudança, maiores são as chances de sucesso. Não é “projeto e gestão de mudança”; é “projeto *com* gestão de mudança”.

3. Gestão de Mudanças já no início do projeto

Este entrosamento entre projeto e mudanças é tão importante que a sua ausência leva a um erro clássico: o envolvimento tardio de gestão

de mudanças. Quando os ruídos começam a aparecer na organização, só então lembra-se de trazer a abordagem de gestão de mudanças para o projeto. Meu ponto de alerta aqui é para você, profissional de GM. Muito cuidado ao entrar em um projeto quando já é tarde. Tratar a ferida dá mais trabalho do que evitá-la. Quando a gestão de mudanças entra no final de um projeto, já entra para apagar incêndio. O esforço será muito maior, o tempo não será suficiente e fatalmente gerará frustração e insatisfação. Se você precisar entrar em um projeto nesta situação, faça um bom alinhamento de expectativas. Costumamos lembrar que GM é a sigla para gestão de mudanças, não gestão de milagres!

4. Formação da equipe de Gestão de Mudanças

Olhando internamente para a disciplina, dependendo da dimensão e do impacto da mudança, ter uma equipe de gestão de mudanças dedicada será fator de sucesso. Ao montar este time, se atente para alguns pontos. Poucas organizações possuem um quantitativo próprio de profissionais experientes em gestão de mudanças. Esta ainda é uma competência em desenvolvimento no mundo corporativo no Brasil.

Uma saída é contratar consultores externos. Esta é uma solução flexível, mas que, além de custosa, traz alguns desafios adicionais. Embora consultores tragam expertise, eles, além de não conhecerem a cultura da empresa na prática, dificilmente terão uma boa navegabilidade pela organização, principalmente em estruturas organizacionais complexas. Além disso, este caminho não ajuda a organização a desenvolver a competência internamente. Quando a consultoria sai, o conhecimento muitas vezes se perde.

Por outro lado, formar esta equipe com profissionais que conhecem a organização, mas que não tenham conhecimento técnico e metodológico em gestão de mudanças, é uma ótima oportunidade de desenvolver talentos internos e aumentar a maturidade de gestão de mudanças em nível organizacional. O relacionamento com stakeholders-chave também contribui para influenciara mudança. Portanto, ter pessoas influentes e bem relacionadas ajuda bastante na sensibilização de stakeholders e gestão de resistência. Porém, pode ser um grande desafio em projetos complexos, intensos e com cronogramas enxutos, pois a curva de aprendizagem natural destes profissionais, pode não atender às demandas e ao ritmo do projeto.

Ou seja, contar apenas com consultoria externa pode ser um tiro no pé. Mas se este for o único caminho viável, garanta a alocação de um ponto focal ou agente de mudança com ótima navegabilidade pela organização para atuar junto aos consultores externos e, ao final, inclua uma etapa de lições aprendidas e passagem de conhecimento, para promover o desenvolvimento organizacional.

Dependendo da complexidade da mudança, o ideal pode ser uma composição mista, com equipe interna (com e sem experiência em GM) mais o suporte consultivo de consultoria. Assim, garantimos navegabilidade, troca, retenção de conhecimento e desenvolvimento da competência internamente.

5. Gestão de Fornecedores

E por falar em consultoria, vamos expandir este tópico para toda a gama de fornecedores envolvidos? Projetos grandes demandam várias expertises diferentes, além de otimização do orçamento. E neste cenário,

as empresas podem optar por contratar vários fornecedores para apoiarem nas entregas de GM, baseado na especificidade do trabalho de cada demanda e no custo. Uma agência para construir trabalhos de design e peças de comunicação. Uma empresa especializada em treinamento para a elaboração de conteúdo. Uma consultoria para definir estratégia e plano de GM. Uma outra consultoria no modelo *body shop* para a formação da equipe de gestão de mudanças. E por aí vai...

Esta estratégia pode trazer muita expertise e otimização orçamentária. Porém, administrar diversos contratos e diferentes fornecedores traz um grau de complexidade enorme na gestão. Esse cenário traz um desafio ainda maior: gerenciar o relacionamento entre todos os fornecedores, uma vez que as entregas são interdependentes - assim como os pilares de GM.

6. Fator humano, o que há por trás da resistência? Como a neurociência ajuda a compreender o comportamento humano?

Até agora, tratamos dos aspectos internos de projeto e de gestão de mudanças, mas não podíamos deixar de contemplar as pessoas impactadas pela mudança e a importância de entendê-las mais profundamente.

Gestão de Mudanças traz essencialmente um olhar para o impacto do fator humano no sucesso dos projetos. E como mencionado no início do capítulo, cada indivíduo é único. Porém, a mudança no nível organizacional é uma mudança coletiva, que depende da mudança individual de cada um. Conhecer o que move o comportamento humano é um grande diferencial para o profissional de gestão de mudanças.

Estudos recentes da neurociência vêm enfatizando que temos um cérebro primitivo vivendo em um mundo moderno. E este cérebro antigo tem

como objetivo fundamental, garantir a nossa sobrevivência. Funciona em alternância constante entre ameaças e recompensas. O que muda são os estímulos externos. Antes, o que nos ameaçava era o tigre na savana africana e hoje este “tigre” ganhou várias outras formas, que ameaçam a nossa vida urbana. É o medo de perder o emprego, de não ter dinheiro para colocar comida em casa, de não ser aceito pelo grupo, de parecer incompetente ou irrelevante, de ser assaltado... É uma lista enorme, com valência diferente para cada pessoa.

E como esse mecanismo se conecta à gestão de mudanças? Vamos construir juntos esse raciocínio. Imagine que uma empresa utiliza um determinado software de gestão financeira há 10 anos, que atende às demandas do processo, mas que, com o avanço das tecnologias, está obsoleto e precisa ser substituído, pois não terá mais suporte do fornecedor. Os profissionais da área conhecem as funcionalidades do sistema atual como ninguém. Eles nem “pensam” mais para executar as tarefas, elas já foram “automatizadas” pelo cérebro. E neste cenário, estes profissionais se sentem confiantes, reconhecidos e percebidos como competentes, sendo referência para novos empregados. E, de repente, todo esse conhecimento deixa de ser relevante: o sistema vai mudar. Todo mundo volta para a linha de partida. Todos juntos começando do zero a aprender um novo sistema. Quem era referência, perde seu posto e volta para o início da fila. Como você acha que este empregado irá se sentir? Como o cérebro dele vai “se proteger” dessa “ameaça”?

É claro que cada indivíduo lida com o novo de uma forma. Sempre haverá os ‘*early adopters*’, com mentalidade de crescimento e entusiasmo por novidades. E pode ser que o novo sistema seja tão bom, resolvendo tantas dores antigas, que seus benefícios superem qualquer desconforto inicial - ativando mais o circuito de recompensa do que o de ameaça. Porém, muitas vezes, a resistência pode vir deste lugar do medo de deixar

de ser referência, de não parecer competente como antes, de perder o emprego, de não ter salário para garantir o sustento da família, ou seja, na sua essência mais básica, a resistência vem da ameaça à sobrevivência. Esse é o mecanismo de funcionamento do nosso cérebro. Muitas vezes a resistência não é em relação ao novo sistema, ou à entrega do projeto. Os benefícios são até percebidos, mas existe um medo muito mais profundo por trás. E entendendo isso, as ações de gestão de mudanças precisam adotar estratégias e abordagens que afastem os indivíduos do circuito da ameaça e os movam para o circuito da recompensa. Reduzindo a percepção de perda e aumentando a percepção de ganho/benefícios.

Abordagens antigas, baseadas na imposição, do tipo “quem não se adaptar à mudança estará fora”, tem um efeito muito ruim, colocando o cérebro em estado de alerta e prejudicando a aprendizagem. Neste contexto, a mudança pode até acontecer na força, na tensão e no medo, mas não será um contexto positivo: de abertura, aprendizagem, engajamento e recompensa.

Outro aspecto muito interessante que a neurociência nos ensina é a necessidade de previsibilidade do nosso cérebro. E isso se conecta diretamente à manutenção da sobrevivência. Se consigo “prever” o perigo, consigo me preparar para ele e minhas chances de sobrevivência são maiores. Sabendo disso, precisamos trabalhar muito bem este aspecto nas ações de gestão de mudanças. Precisamos mostrar os caminhos, dar clareza de como será o cenário futuro para que o cérebro de cada indivíduo se “prepare” para a mudança (ameaça) de forma a garantir a “sobrevivência”.

Para que uma mudança se consolide, precisamos criar hábitos. A formação de novos hábitos acontece através da repetição de comportamento, só assim as novas conexões neuronais se fortalecem. Portanto, nas ações de

GM, inclua oportunidades de prática e repetição para fomentar a formação do novo hábito que irá sustentar a mudança.

Nosso cérebro tem mapas mentais físicos e sociais. Uma simples mudança física do escritório já gera um estresse e esforço adicional ao cérebro. Uma mudança de equipe gasta muita energia cerebral na construção de novos relacionamentos, no entendimento do funcionamento e cultura daquela nova comunidade e na ânsia por pertencer a este novo grupo. Sabendo disso, construa estratégias de gestão de mudanças que contribuam para que estes empregados impactados com a mudança não se sintam “perdidos” ou “excluídos”.

E considerando que todo processo de mudança e aprendizagem gera um consumo de energia adicional no nosso cérebro, o tema da saturação de mudança se torna extremamente relevante. Cada um tem uma cota de mudança e novidade que é capaz de absorver. Uma mudança pode fracassar pelo simples fato de entrar em um momento de sobrecarga, onde a capacidade de adaptação da organização chegou ao limite. Procure áreas estratégicas da empresa para entender quais projetos estão impactando o mesmo stakeholder simultaneamente e apresente o risco de saturação da mudança para as lideranças-chaves.

7. Conclusão: A coragem de olhar para trás

Falar sobre erros, fracassos parciais e aprendizados tardios exige coragem. Exige humildade. Exige maturidade. E é justamente essa honestidade que diferencia organizações que repetem os mesmos padrões daquelas que evoluem.

A pergunta ‘O que faríamos diferente hoje?’ não é um exercício de arrependimento; é um exercício de sabedoria. É ela que transforma experiência em conhecimento - e conhecimento em prática.

E talvez este seja o verdadeiro diferencial deste livro: não contar apenas como as mudanças deram certo, mas abrir espaço para o que poderia ter sido melhor. Meu objetivo ao compartilhar esses aprendizados é contribuir com a comunidade de profissionais de gestão de mudanças, ajudando a evitar que esses erros se repitam em futuros projetos.



Priscila Azevedo Corrêa

Especialista em Gestão de Mudanças



<https://www.linkedin.com/in/priscila-a-correa/>

As verdades invisíveis da gestão de mudanças

Frameworks e metodologias são indispensáveis. Eles organizam decisões, estruturam prioridades e reduzem incertezas. Mas, depois que o projeto começa, o método pouco ajuda sem a capacidade de interpretar o contexto e aspectos que nem sempre estão visíveis.

Transformações raramente fracassam por desconhecimento técnico. Com mais frequência, elas se fragilizam pela demora em reconhecer sinais que não aparecem nos dashboards.

Com o tempo, aprendi que maturidade em Gestão de Mudanças não nasce do acúmulo de modelos, mas da expansão de repertório prático para a leitura organizacional.

As consciências a seguir não vieram dos projetos mais fáceis, e tampouco dos mais lineares. Vieram daqueles que exigiram presença executiva, discernimento e, sobretudo, disposição para enxergar além do que era mensurável.

1. Resistências mais perigosas são as que não se anunciam

Em um programa com diversos projetos de transformação da Cadeia de Suprimentos, com impacto direto nas operações locais e compromissos já assumidos com o mercado, o sponsor de uma das principais unidades demonstrava alinhamento absoluto nos fóruns executivos. Participava

das agendas-chave, validava direcionadores estratégicos e sustentava publicamente a narrativa da mudança.

Ainda assim, o projeto avançava sem a tração compatível com sua relevância.

Decisões retornavam para reanálise com frequência acima do esperado. As mensagens não se convertiam em mobilização concreta. O engajamento existia, mas tinha natureza protocolar. Cumpria rito. Não produzia movimento.

A inflexão ocorreu quando a Gestão de Mudanças decidiu reduzir sua dependência das instâncias formais e aprofundar conversas diretas com as lideranças da unidade. Foi nesse espaço, menos coreografado e mais real, que emergiu o ponto central: para aquele sponsor, a transformação fazia sentido sob a lógica global, mas não dialogava com as especificidades operacionais da sua unidade.

Não havia oposição declarada. Havia desalinhamento de crença.

E desalinhamento de crença não se corrige com comunicação adicional. Exige reconexão de significado.

A estratégia adotada foi dupla.

Primeiro, ampliamos o envolvimento desse sponsor nas decisões globais, expondo com maior clareza as interdependências entre sua operação local e os resultados consolidados do programa. A intenção não era convencê-lo, mas permitir que enxergasse o impacto sistêmico de suas decisões.

Segundo, aproximamos a liderança do projeto e agentes de mudança da rotina dessa unidade, aumentando a presença executiva no território operacional. Não como fiscalização, mas como escuta estruturada. Essa

proximidade elevou a qualidade das leituras sobre crenças, tensões e riscos de engajamento.

O resultado não foi apenas maior adesão. Foi maior comprometimento.

Desde então, tornei inegociável mapear não apenas poder, influência e posicionamento formal, mas também o nível de convicção diante da mudança.

Alinhamento sustenta o discurso.

Convencimento sustenta decisões sob pressão.

Essa distinção é importante porque respostas à mudança nem sempre são simplesmente favoráveis ou contrárias. Elas podem combinar concordância, dúvida, receio e ambivalência, e podem mudar ao longo do tempo.

2. Gestão de Mudanças não é suporte. É proteção de valor.

Durante um redesenho de processos operacionais com alto grau de integração entre áreas e metas agressivas de eficiência, uma decisão executiva definiu que o próprio time de Qualidade absorveria as responsabilidades de Gestão de Mudanças.

A justificativa era lógica: reduzir interfaces, preservar velocidade e otimizar recursos.

No papel, parecia eficiência.

Na prática, criou vulnerabilidade.

Sem uma frente dedicada de Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), as interpretações começaram a se fragmentar entre áreas críticas. Narrativas divergentes sobre prioridades surgiram, e a ansiedade organizacional aumentou, inclusive dentro do próprio time de Qualidade, que passou a responder simultaneamente por duas agendas estruturalmente distintas.

Nada entrou em colapso.

Mas o projeto passou a operar com um nível de ruído incompatível com sua ambição estratégica.

A clareza diminuiu. A energia se dispersou. E o risco de captura parcial de valor tornou-se real.

Reposicionar a disciplina exigiu mais do que defender metodologias. Foi necessário traduzir o impacto da ausência de Gestão de Mudanças em termos que a liderança reconhecesse como críticos: retrabalho, adoção superficial, desalinhamento entre áreas e erosão silenciosa dos benefícios previstos no Plano de Negócios.

A virada não aconteceu por argumento teórico, mas por evidência prática. Utilizamos as próprias rotinas do projeto para demonstrar onde a ausência de estrutura estava gerando desgaste e desperdício, mesmo que invisível.

Gradualmente, a decisão foi revista. A disciplina ganhou estrutura formal, ampliou sua atuação e passou a integrar a governança de forma orgânica. O que começou como uma alocação improvisada evoluiu para uma frente robusta com quinze profissionais dedicados.

A organização deixou de enxergar Gestão de Mudanças como apoio operacional e passou a reconhecê-la como mecanismo de proteção de valor.

Essa experiência reforçou uma prática que considero essencial no papel executivo da GMO: antecipar essa conversa com os sponsors, não para defender a disciplina, mas para evidenciar o custo estratégico de subestimar a dimensão humana da transformação.

Eficiência pode acelerar entregas.

Mas entregar o projeto não significa, necessariamente, capturar o valor esperado. É nesse espaço que a Gestão de Mudanças atua: antecipando e reduzindo riscos humanos e organizacionais que podem comprometer a adoção e, conseqüentemente, a realização dos benefícios esperados.

A eficiência pode acelerar a entrega. A Gestão de Mudanças ajuda a garantir que o valor previsto no Plano de Negócio não se perca quando a mudança encontrar a realidade da organização.

3. Método em tempos de crise

Durante a pandemia de COVID-19, estava atuando como líder de saúde ocupacional em uma grande empresa no setor de mineração, em um contexto de risco real e decisões diárias com impacto direto nas pessoas.

A pressão era constante. Era preciso decidir rápido.

Nos primeiros dias, nossa prioridade foi velocidade. Protocolos eram definidos e ajustados quase em tempo real, conforme o contexto externo também se modificava. A intenção era proteger e dar respostas rápidas à organização.

Mas começamos a perceber um efeito colateral.

As decisões mudavam antes que a comunicação anterior tivesse sido completamente assimilada. Lideranças intermediárias tinham dificuldade

para orientar suas equipes porque as diretrizes estavam em atualização contínua. A cada novo ajuste, aumentava a insegurança sobre qual era a orientação vigente.

Não houve ruptura.

Mas o desgaste cresceu.

A ansiedade aumentou. A sobrecarga emocional ficou mais evidente. E a sensação de instabilidade começou a impactar a confiança nas decisões.

Foi nesse momento que entendemos que velocidade sem organização estava ampliando a tensão.

Decidimos então aplicar, com disciplina, os fundamentos da Gestão de Mudanças também nesse contexto.

Estabelecemos uma cadência fixa de comunicação, mesmo quando não havia todas as respostas. Organizamos os canais de atualização para evitar excesso de informação dispersa. Criamos espaços estruturados de escuta para que as equipes pudessem expressar dúvidas e preocupações. E passamos a preparar as lideranças para traduzir as decisões com mais clareza e consistência.

A diferença foi perceptível.

As pessoas continuavam enfrentando incerteza, mas deixaram de enfrentar desorganização.

A experiência reforçou uma convicção que levo para qualquer contexto de transformação: organizar a forma como se decide e se comunica é tão importante quanto a decisão em si.

Essa vivência reforçou um aspecto importante da Gestão de Mudanças: o cuidado com a forma como a transformação é conduzida. Quando a pressão

por velocidade se intensifica, cadência, fluxos de decisão e espaços de alinhamento e trocas passam a ser elementos importantes para sustentar clareza e confiança.

Porque, em cenários de alta tensão, o que sustenta a confiança não é apenas a resposta. É a consistência com que ela é construída e compartilhada.

4. Algumas mudanças são operacionais. Outras são identitárias.

Após anos liderando transformações organizacionais, vivi uma transição relevante na minha própria trajetória profissional. Era um movimento planejado, estruturado e racionalmente consistente.

Ainda assim, trouxe perguntas que eu já tinha ouvido inúmeras vezes de profissionais impactados por transformações organizacionais:

- Meu repertório continua suficiente?
- Ainda sou referência neste novo contexto?
- Qual é exatamente o meu lugar agora?

Foi fascinante experimentar, com clareza e consciência, a curva da mudança não como facilitadora ou especialista, mas como protagonista.

Passei a observar minhas próprias reações com o mesmo rigor analítico aplicado aos projetos que liderava. Hesitações não indicavam fraqueza ou resistência, mas processamento e receios naturais do cenário desconhecido. Desconfortos não eram sinais de inadequação, mas de transição.

A teoria continuava válida.

Mas ganhou profundidade e aplicação além das fronteiras organizacionais.

Nem toda mudança é identitária. Mas transformações que alteram papel, poder ou reconhecimento podem atingir diretamente a identidade profissional.

Organizações podem alterar processos ou hierarquias por decisão executiva.

Identidade, não.

Isso reforça a importância de estruturar mudanças com maior atenção aos marcos identitários: momentos de redefinição de papel, espaços seguros para elaboração de dúvidas e rituais de transição que reconheçam o novo lugar ocupado pelas pessoas.

Porque, na prática, mudanças não fracassam apenas por falhas operacionais.

Elas enfraquecem quando ignoram o impacto que produzem na forma como as pessoas se veem dentro e após a transformação.

E ninguém sustenta desempenho consistente em um papel que ainda não reconhece como seu.

5. Projetos também se desgastam e raramente avisam

Em um projeto de desenvolvimento e implantação de um novo sistema com impacto transversal na organização, os indicadores eram consistentes: cronograma dentro do previsto, orçamento controlado, entregas aderentes ao Plano de Negócio e governança estruturada.

Na superfície, o projeto estava saudável.

Mas começaram a surgir sinais sutis.

Em alguns momentos, reuniões excessivamente objetivas, com decisões rápidas e pouca exploração de riscos ou alternativas. Em outros, o extremo oposto: discussões longas, circulares, sem convergência clara. A pauta avançava, mas as decisões não amadureciam.

O time seguia entregando.

Mas a qualidade das decisões passou a oscilar.

Não era falta de competência.

Era desgaste acumulado.

Tratava-se de um projeto longo, com alta exposição executiva, pressão constante por resultado e uma carga decisória concentrada sempre nos mesmos líderes. Conflitos de prioridade tornaram-se mais frequentes. A energia começou a variar. A paciência encurtou.

O risco inicial não era atraso.

Era perda de consistência estratégica.

A partir dessa leitura, ampliamos o escopo da Gestão de Mudanças. O diagnóstico deixou de olhar apenas para a organização impactada e passou a incluir a própria governança do projeto. A estratégia de engajamento passou a considerar também o time responsável por conduzir a transformação.

Afinal, não basta medir o sucesso da mudança apenas de quem recebe a mudança. É preciso acompanhar a estabilidade de quem a conduz.

Projetos não perdem força apenas por resistência externa.

Eles enfraquecem quando o time responsável por sustentá-los começa a operar sob desgaste contínuo.

Transformações consistentes exigem duas proteções simultâneas: a dos stakeholders impactados e a dos stakeholders que decidem.

A leitura de cenários é o diferencial na Gestão de Mudanças

Mudanças raramente seguem exatamente o plano.

O que as sustenta não é a tentativa de controlar todas as variáveis, mas a capacidade de identificar sinais antes que se transformem em problemas.

Método é essencial, mas não suficiente. Ele estrutura a execução.

É a leitura atenta do contexto que orienta a intervenção adequada, no tempo certo.

Maturidade em Gestão de Mudanças está menos nas ferramentas aplicadas e mais na precisão com que se decide quando e como utilizá-las, a partir do cenário.



Suellen Iraci

Especialista em Estratégia, Governança e Transformação Organizacional



<https://www.linkedin.com/in/suelleniraci>

A importância da cultura e das relações na Gestão da Mudança

Uma das minhas primeiras missões profissionais levou-me a Recife. Eu trabalhava em uma grande empresa de varejo americana que havia acabado de adquirir uma operação regional e fui encarregada de ministrar treinamentos de melhoria contínua e liderar projetos de otimização de processos. O cenário era de profundo choque cultural e de insegurança. De um lado, uma cultura corporativa consolidada, do outro, uma equipe regional com seus próprios ritos, orgulhosa pela construção de uma história e um receio justificado sobre o futuro.

Foi ali, no dia a dia das lojas, que aprendi a lição mais duradoura da minha carreira: a mudança não é decretada, é uma construção coletiva. Entendi que, antes de apresentar qualquer nova metodologia ou novas ferramentas, precisava falar a língua de quem estava na linha de frente, entender suas dores e, principalmente, fazer uma leitura clara do cenário. O sucesso daquele projeto não veio dos manuais de metodologias, mas da minha capacidade de identificar as pessoas estratégicas, os influenciadores que transitavam por todas as áreas, e construir com eles uma relação de confiança. E com isso eles se tornaram os verdadeiros patrocinadores da mudança.

Naquele momento, a empresa enfrentava um desafio que ia além de processos: havia um choque de identidades. A equipe regional tinha orgulho de sua história, de seus métodos, de como faziam as coisas “à maneira deles”. Não era resistência pela resistência; era a luta legítima de profissionais que temiam perder a própria relevância, sua voz, seu

lugar na organização. Entendi que, antes de qualquer treinamento ou implementação de novo processo, eu precisava fazer uma leitura profunda do cenário: quem eram essas pessoas? Quais eram seus medos reais? Qual era a história que elas contavam sobre si mesmas?

Essa leitura do cenário me revelou-me que a mudança não seria conquistada por meio de decretos corporativos, mas através de **relações de confiança construídas no dia a dia**. Como aponta a pesquisa em gestão de mudanças, a confiança é um fator crítico que determina se os colaboradores abraçarão uma visão de mudança ou resistirão a ela¹. Identifiquei, então, as pessoas-chave que transitavam por todas as áreas, que tinham credibilidade junto aos seus pares e que estavam dispostas a ser ponte entre a corporação e a equipe local. Elas se tornaram minhas aliadas mais valiosas.

Essa lição, aprendida no “chão de loja”, tornou-se a bússola que me guiou em todos os desafios que se seguiram: desde a complexa transferência de ativos em uma multinacional americana de agronegócio até a liderança de processos de mudança cultural em uma operação de varejo na América Latina. Em cada um desses cenários, a verdade se mostrava a mesma: a mudança acontece no nível humano. E em nenhum lugar isso ficou mais evidente do que no desafio de liderar iniciativas de transformação em uma empresa de serviços de saúde.

O Desafio Humano por Trás do Sistema

Anos depois, assumi a liderança de um projeto de transformação em uma empresa americana de serviços de saúde que havia chegado ao Brasil adquirindo algumas unidades médicas de uma operação já existente. O ambiente era um verdadeiro caldeirão de culturas e incertezas. A reestruturação das áreas agravava ainda mais o clima de insegurança, que poderia tirar o foco de qualquer nova iniciativa. Os processos não

eram padronizados e, para escalar a operação, precisávamos revisá-los e substituir o sistema de prontuário eletrônico existente.

Essa situação é mais comum do que se imagina em processos de transformação organizacional. Estudos mostram que 87% dos profissionais de gestão de mudança reconhecem que entender a cultura organizacional é fundamental para o sucesso². Mas, naquele momento, em uma empresa de saúde em transição, essa compreensão era ainda mais crítica. Não estávamos apenas implementando um novo sistema; estávamos pedindo aos profissionais que mudassem seus hábitos, suas rotinas, sua forma de cuidar de pacientes. Para médicos e enfermeiros, isso não é uma mudança superficial; é uma mudança que pode impactar a própria identidade profissional.

A insegurança era evidente. Colaboradores vindos da operação anterior não sabiam se teriam espaço na nova empresa. Profissionais recém-contratados buscavam se integrar em um ambiente ainda em formação. Ao mesmo tempo, uma nova ferramenta e um novo modo de trabalhar estavam sendo implementados, enquanto as equipes tentavam compreender e se adaptar ao estilo de liderança que conduzia essa transformação.

A resistência à mudança se manifestava em três frentes distintas. A primeira era humana: os funcionários da antiga operação tinham medo do desconhecido e estavam inseguros quanto ao processo de reestruturação em curso. A segunda era prática: a resistência natural à troca de um sistema já conhecido, mesmo com suas falhas, por algo completamente novo. A terceira, e talvez a mais complexa, era contextual: médicos e enfermeiros, em sua maioria, trabalhavam em múltiplos hospitais e clínicas, cada um com seu próprio sistema. A nova ferramenta não competia apenas com o sistema antigo, mas também com os hábitos já enraizados. A pergunta implícita era sempre: “Por que este sistema é melhor do que os outros que já uso?”

Nossa primeira ação foi atacar a raiz da desconfiança. Em vez de impor uma solução, iniciamos um processo de *software selection* envolvendo não apenas a diretoria, mas também os profissionais que seriam mais afetados pela mudança. Essa não foi uma decisão puramente técnica; foi o primeiro passo para dar voz a quem se sentia impotente, transformando-os de vítimas da mudança em coautores da solução. A escolha pelo novo sistema foi, portanto, o nosso primeiro ato de construção de pontes.

A decisão de envolver os profissionais na seleção do sistema foi estratégica. Não foi apenas uma boa prática de gestão; foi um ato de restauração de poder. Quando você envolve as pessoas que serão afetadas pela mudança no processo de decisão, você as transforma de vítimas em agentes. Você diz: “Sua voz importa. Sua experiência importa. Você não é apenas um receptor de mudança; você é um co-criador da solução.”

Essa abordagem está alinhada com o que a pesquisa em transformação de cultura nos mostra: **comunicação de mão dupla e engajamento genuíno dos colaboradores são essenciais**. Não é suficiente comunicar a mudança; é preciso criar espaços onde os colaboradores possam compartilhar suas preocupações, fazer perguntas e, mais importante, contribuir com suas perspectivas³. No processo de *software selection*, cada grupo (médicos, enfermeiros, financeiro, recepção, dentre outros) teve a oportunidade de expressar suas expectativas, necessidades e frustrações com o sistema anterior. Isso não apenas resultou em uma melhor escolha de ferramenta; resultou em um senso de propriedade sobre a mudança.

Com a ferramenta escolhida, desenhamos uma verdadeira arquitetura da mudança. O passo seguinte foi a padronização dos processos, novamente envolvendo as equipes para desenhar o “novo jeito de trabalhar”. Mas o elemento central da nossa estratégia foi a criação de uma rede de “Embaixadores da Mudança” em cada unidade e na sede. Identificamos profissionais respeitados por seus colegas, não sendo necessário serem

gestores, mas pessoas com forte poder de influência e bom relacionamento. Eles foram os primeiros a ser treinados e se tornaram nosso principal canal de comunicação, traduzindo as informações corporativas para a realidade do dia a dia e, crucialmente, trazendo as preocupações da ponta de volta para a equipe do projeto.

Esses embaixadores foram nossa arma secreta para vencer a resistência e aumentar o engajamento dos profissionais envolvidos. Quando um médico reclamava que outro sistema era mais rápido, era o embaixador, seu colega de trabalho, que mostrava um atalho ou reforçava o benefício específico daquela ferramenta para a segurança do paciente. A validação por um colega se mostrou infinitamente mais poderosa do que qualquer comunicado oficial. Como aponta a metodologia PROSCI, o sucesso da mudança depende de mover indivíduos de um estado atual para um estado futuro, e isso só ocorre com o apoio de uma “coalizão de patrocínio que se estende por toda a organização”⁴. Nossos embaixadores eram a personificação dessa coalizão.

O papel dos embaixadores ia muito além do de simples comunicadores. Eles eram, fundamentalmente, **construtores de confiança**. Quando um médico tinha dúvidas sobre o novo sistema, não era um gerente de projetos que o tranquilizava, mas um colega, alguém que ele conhecia, que tinha passado pelo mesmo treinamento e compartilhava as mesmas preocupações iniciais, e que podia dizer com autenticidade: “Eu entendo seu medo. Eu tive a mesma dúvida, mas veja como podemos fazer isso.”

A pesquisa em gestão de mudanças é clara sobre isso: **confiança é o fator decisivo entre o sucesso e o fracasso de uma transformação**. Estudos indicam que em ambientes de alta confiança, a resistência à mudança diminui significativamente e a adaptabilidade dos colaboradores aumenta⁵. Os embaixadores, ao trazerem a mudança para a linguagem do dia a dia, ao validarem as preocupações legítimas dos colegas e ao mostrarem, na

prática, que o novo sistema funcionava, estavam fazendo muito mais que implementar uma ferramenta; estavam reconstruindo a confiança em um ambiente que havia sido abalado por reestruturações e incertezas.

No dia da implantação (o famoso “go-live”) e nas semanas de estabilização do novo sistema, foram eles que estiveram na linha de frente, apoiando os colegas, tirando dúvidas e acalmando os ânimos. Esse suporte humano, essa presença de pessoas que compartilhavam a mesma realidade, foi tão importante quanto qualquer documentação técnica ou treinamento. O sucesso do projeto não foi a ausência de problemas, mas a nossa capacidade de respondê-los rapidamente, com o apoio de uma rede de pessoas engajadas e empoderadas.

A Liderança que Constrói Pontes

No final, a tecnologia era apenas o veículo. O verdadeiro motor da transformação na empresa de saúde foi o mesmo que garantiu a continuidade operacional na companhia de agronegócio e o que permitiu a integração das equipes na empresa de varejo: a construção deliberada de confiança e o profundo respeito pela cultura local. A implementação de um sistema de prontuário eletrônico, que tantos consideram um desafio puramente técnico, revelou-se, acima de tudo, um exercício de empatia, comunicação e relacionamento.

Ao longo da minha carreira, em diferentes setores e geografias, essa verdade se repetiu: a tecnologia, os processos, as metodologias, os frameworks, todos são importantes. Mas eles são apenas o veículo. O motor real é a **capacidade de construir relações autênticas e de respeitar profundamente a cultura e a realidade de cada empresa.**

Na empresa de varejo, em Recife, foi a compreensão da história e da cultura da equipe regional que abriu as portas. Na multinacional de

agronegócio, foi a construção de pontes entre diferentes áreas e a garantia de continuidade operacional que criou confiança. Na operação de varejo na América Latina, foi o reconhecimento de que cada mercado tinha sua própria dinâmica cultural. E na empresa de saúde, foi a decisão deliberada de colocar as pessoas no centro da transformação, não como executoras de um plano, mas como co-criadoras de uma solução.

A pesquisa em gestão de mudanças reforça o que aprendi na prática: **organizações que prosperam durante períodos de mudança têm uma coisa em comum: uma cultura construída sobre confiança, comunicação e responsabilidade mútua**⁶. Não é coincidência. É a lei fundamental da transformação humana.

O sucesso não reside apenas no framework que se implementa, mas nas pontes que se constroem. A pergunta que deixo para você, leitor, é: quais pontes você tem construído para garantir que as transformações na sua organização não deixem ninguém para trás?



Andréia Cristiane S. S. Vasconcelos

Executiva de Transformação Organizacional

 <https://www.linkedin.com/in/andreia-cristiane-vasconcelos/>

Quando a receita não funciona: Repensando a gestão de mudança nas organizações

Mudança organizacional é, ao mesmo tempo, disciplina, conceito, experiência prática e repertório. Apesar do amadurecimento do tema nas últimas duas décadas, muitas organizações ainda acumulam erros, fracassos e aprendizados tardios. Este artigo discute por que isso acontece, o que podemos fazer diferente hoje e como integrar a gestão de mudança com a execução de projetos respeitando a cultura de cada empresa.

1) Por que os frameworks disponíveis não se aplicam a todas as empresas, ambientes e culturas

Frameworks são mapas, não territórios. Eles sintetizam boas práticas e oferecem um roteiro, mas não capturam as variáveis vivas do contexto, tais como: maturidade da liderança, histórico de mudanças, dinâmica política, práticas de RH, estruturas de poder, incentivos, linguagem, símbolos culturais, entre outras que caracterizam as estruturas organizacionais. Em ambientes complexos, cada uma dessas variáveis pode alterar radicalmente o que funciona ou não.

Dois fatores explicam os problemas de escolhas de frameworks não adequados a organização: (1) a ilusão de linearidade – supor que mudança acontece em fases previsíveis –, quando na prática há ciclos, recuos e saltos; e (2) a subestimação do tempo necessário para a mudança – acreditamos

em cronogramas de Gantt, mas as pessoas mudam no seu ritmo. Um framework útil precisa ser tratado como um conjunto de hipóteses adaptáveis, nunca como uma receita de bolo.

O que fazer diferente: começar pelo diagnóstico sociotécnico (negócio + pessoas + sistemas), construir hipóteses de abordagem e testar em pequenos ciclos (pilotos), com métricas comportamentais e de desempenho. Em seguida, ajustar o método conforme evidências – não conforme dogmas.

2) Erros recorrentes e aprendizados tardios (e como fazer diferente)

Erro 1 – Comunicação como campanha: tratar comunicação como um evento e não como processo. Resultado: ruído, resistência e baixa adesão.

Fazer diferente: comunicação bidirecional, com escuta estruturada, narrativas que conectam propósito, impacto no trabalho e benefícios concretos. Usar líderes locais como tradutores da mensagem.

Erro 2 – Subestimar o impacto no trabalho real: planos falam de ‘engajamento’, mas não especificam alterações em rotinas, fluxos, sistemas, habilidades e medidas de sucesso.

Fazer diferente: mapear jornadas e tarefas críticas, redesenhar processos com os times, habilitar recursos (tempo, ferramentas, treinamentos) e remover barreiras.

Erro 3 – Mudança sem patrocinadores ativos: patrocínio nominal, sem presença e decisões. Resultado: ambiguidade, prioridades concorrentes e paralisia.

Fazer diferente: pactos claros de governança, ritos de acompanhamento, decisões visíveis – inclusive reequilibrando o portfólio de projetos quando necessário.

Erro 4 – Mensurar apenas entregáveis, não a adoção: olhar apenas para os entregáveis e esquecer da curva de adoção, proficiência e sustentação.

Fazer diferente: definir indicadores de adoção e proficiência, resultados esperados no negócio (entrega de valor), combinando dados quantitativos e qualitativos.

Erro 5 – Ignorar a rede informal: focar na hierarquia e negligenciar influenciadores e grupos. Resultado: mudanças ‘morrem na praia’.

Fazer diferente: mapear redes sociais, ativar agentes de mudança e comunidades de prática com autonomia.

3) Por que não basta uma planilha de Excel ou uma ‘receita de bolo’

Planilhas são úteis para organização, mas não conduzem mudança. Elas apenas descrevem atividades e tarefas. São as pessoas que fazem a mudança. A crença na ‘receita de bolo’ vem de duas fontes: (1) necessidade de previsibilidade e (2) pressão por prazos. O problema é que a mudança é adaptativa: exige acompanhamento contínuo, tomada de decisão em tempo real e ajustes que nenhuma planilha antecipa.

Ferramentas são meios, não fins. O valor está em saber como usá-las: como suporte a rituais de acompanhamento, coleta de feedback e tomada de decisão. Sem isso, viram mera burocracia, muitas vezes desconectada da realidade do projeto.

4) Por que experiência em gestão de projetos é importante para entender gestão de mudança

Gestão de mudança e gestão de projetos são disciplinas complementares. Projetos entregam soluções; mudança garante adoção e uso da solução. Profissionais com vivência em projetos entendem dependências, riscos, capacidade instalada, gargalos e ritmo operacional de execução. Isso evita planos ingênuos de mudança que ignoram restrições e alterações de prioridade no portfólio.

Além disso, a cadência de projetos (sprints, entregáveis e modelos de governança) fornece ritos que são vitais para mudança: alinhamentos frequentes, decisões rápidas, visibilidade de progresso e correção de curso. Quando mudança se integra à rotina de projeto, ela deixa de ser ‘paralela’ e passa a ser parte da entrega.

5) Como a falta de experiência dos profissionais contribui para o fracasso

Profissionais sem repertório tendem a: (a) aplicar modelos de forma literal; (b) evitar conversas difíceis com patrocinadores; (c) confundir engajamento com eventos; e (d) negligenciar métricas de adoção. Em cenários complexos, isso produz planos estéticos, porém ineficazes – bonitos no papel, vazios na prática.

Desenvolver repertório e experiência significa acumular casos, aprender com retrospectivas, pedir mentoria, experimentar em pequena escala e construir ‘biblioteca’ de abordagens por tipo de mudança (processos, tecnologia, estrutura, cultura). Isso leva tempo!

6) Por que as empresas ainda investem pouco em gestão de mudança

Três razões predominam: (1) viés de curto prazo – priorizar entregáveis tangíveis sobre adoção e uso; (2) desconhecimento do ROI da mudança – poucas métricas ligam adoção a resultados de negócio; e (3) crença de que líderes e RH ‘já fazem isso’ naturalmente. O efeito é subinvestimento crônico em patrocínio, comunicação, treinamento, redes e sustentação.

O que muda o jogo: medir e demonstrar valor. Vincular indicadores de adoção e proficiência aos KPIs do projeto e do negócio, explicitar custo de não-adoção (retrabalho, suporte, perda de produtividade), e tratar mudança como capacidade organizacional contínua – com orçamento, papéis e processos.

7) O que fazer diferente hoje – práticas e princípios recomendados

Princípio 1 – Diagnóstico vivo: comece pela realidade, não pelo modelo. Combine dados, entrevistas e escuta ativa em campo.

Princípio 2 – Patrocínio ativo: visível, presente e responsável por remover barreiras e tomar decisões.

Princípio 3 – Co-criação com quem entrega: envolver times de projeto e de negócio na definição das mudanças nas rotinas e processos (análise de impacto).

Princípio 4 – Ciclos curtos: pilotos, feedback e ajustes; evitar rollouts monolíticos.

Princípio 5 – Métricas de adoção e uso: medir a adoção, proficiência e impacto no desempenho.

Princípio 6 – Redes e influenciadores: ativar agentes de mudança e comunidades de prática.

Princípio 7 – Sustentação: pós-implantação com suporte, reforços, governança e revisão de incentivos.

Práticas táticas

- Mapa de partes interessadas com poder/interesse + influenciadores informais.
- Roteiro de comunicação contínua, com perguntas frequentes e canais de escuta.
- Jornada do colaborador e mapeamento de impactos no negócio (processos, habilidades, sistemas).
- Plano de treinamento com definição de critérios para avaliação dos resultados e de proficiência.
- Métricas de adoção (uso real) e resultados com indicadores conectados.
- Ritos de governança: comitês, cadência de decisões e gestão das resistências.
- Retrospectivas e aprendizagem: capturar lições aprendidas e criar uma base de inteligência que possa ser facilmente acessada – com incentivos.

Conclusão

Gestão de mudança não é adorno de projeto; é o mecanismo que transforma entregáveis em resultados tangíveis de negócio. Quando tratada como disciplina adaptativa – orientada por evidências, ancorada em patrocínio ativo e integrada à execução – ela reduz fracassos, acelera a entrega de valor e fortalece cultura organizacional. O diferencial não está em um novo framework milagroso, mas na coragem de ajustar o método à realidade da empresa, iterar e medir o que realmente importa: adoção, proficiência e uso.



Miriam Specie

Consultor de Gestão de Mudança Organizacional



<https://www.linkedin.com/in/miriam-specie-0433009>

Gestão do mudado: Quando a mudança falha e precisa ser resgatada

Embora a Gestão de Mudanças Organizacionais seja um tema cada vez mais presente nas empresas, o que ainda predomina na prática é a chamada **“Gestão do Mudado”**. Mas o que, de fato, significa esse conceito? Afinal, é possível gerenciar uma mudança depois que ela já aconteceu?

Esse fenômeno ocorre quando as organizações deixam de preparar as pessoas antes da implementação e só passam a agir quando os impactos já são evidentes. Em vez de conduzir a transformação de forma planejada e preventiva, concentram seus esforços em lidar com resistências, corrigir falhas e minimizar os efeitos de uma implantação que já está em andamento. É essa inversão de lógica que caracteriza a Gestão do Mudado.

Essa realidade é comum em projetos conduzidos sem uma metodologia estruturada de Gestão de Mudanças. Ainda hoje, muitas organizações acreditam que a simples implementação de novos processos, estruturas ou tecnologias é suficiente para garantir os resultados esperados, desconsiderando que o sucesso da iniciativa depende, sobretudo, da forma como as pessoas compreendem, aceitam e incorporam o novo contexto às suas rotinas.

As consequências são conhecidas: baixa adesão, resistência dos colaboradores, retrabalho, atrasos, queda de produtividade e dificuldades para consolidar os benefícios esperados. Em muitos casos, esses fatores comprometem o alcance dos objetivos e colocam em risco o sucesso da iniciativa.

Esse cenário contrasta com as evidências apresentadas por instituições como Gartner, McKinsey e PROSCI, que demonstram que iniciativas apoiadas por práticas estruturadas de Gestão de Mudanças apresentam probabilidade significativamente maior de alcançar seus objetivos do que aquelas conduzidas sem essa disciplina.

Na prática, isso significa colocar as pessoas no centro da estratégia. Mais do que comunicar uma novidade, é necessário prepará-las para a transição por meio de uma comunicação clara, capacitação adequada e suporte contínuo. Da mesma forma, o patrocínio ativo e visível das lideranças é indispensável para dar direção, fortalecer a confiança, remover obstáculos e mobilizar as equipes ao longo de toda a jornada.

Quando esses elementos estão presentes, a organização cria as condições necessárias para que a adoção ocorra de forma consistente e os resultados sejam sustentáveis. Quando estão ausentes, prevalece a Gestão do Mudado: uma atuação predominantemente corretiva, marcada por tentativas de “apagar incêndios” e resolver problemas que poderiam ter sido evitados com um planejamento adequado desde o início do projeto.

Ao longo da minha trajetória como consultora, tive a oportunidade de atuar em diversos projetos conduzidos sob a “lógica” da Gestão do Mudado. Um exemplo recorrente ocorre quando novas tecnologias são implantadas sem uma estratégia adequada de comunicação e capacitação. Nesses casos, as organizações não comunicam com clareza os objetivos e os benefícios da transformação, deixam de engajar as lideranças para atuarem como patrocinadoras da mudança e não preparam as equipes para adotar e utilizar as novas ferramentas. Como consequência, a implantação não alcança os resultados esperados, gerando confusão, erros operacionais, perdas financeiras e resistência dos colaboradores, especialmente quando um novo sistema substitui outro já consolidado nas rotinas de trabalho.

Para solucionar casos assim, a equipe de Gestão da Mudança precisa agir rapidamente para restabelecer a comunicação com o público impactado, reforçando a relevância da transformação e os ganhos que ela traz tanto para os usuários quanto para a organização. Além disso, é fundamental estruturar trilhas de aprendizagem que transmitam segurança e confiança no uso da tecnologia, garantindo que a mudança seja absorvida de forma positiva e eficaz.

Gestão do mudado como um recurso emergencial

A Gestão do Mudado desempenha um papel específico nos projetos de transformação, com objetivos claros e limitações que precisam ser reconhecidas. Ela não deve ser considerada uma abordagem para conduzir mudanças, mas sim um recurso corretivo utilizado quando a transformação já foi implementada sem o devido planejamento e acompanhamento. Sua função **é restabelecer o controle da situação**, mitigar impactos negativos e incorporar, ainda que de forma tardia, práticas estruturadas de Gestão de Mudanças.

No entanto, é fundamental destacar que essa abordagem não substitui uma estratégia preventiva e organizada: o caminho mais eficaz é adotar a metodologia de Gestão de Mudanças desde o início do projeto, de forma estruturada e integrada às fases da transformação, garantindo maior adesão, menor resistência e resultados sustentáveis.

A tabela a seguir apresenta os principais pontos positivos e negativos da Gestão do Mudado, destacando seus limites e reforçando a necessidade de priorizar a aplicação da Gestão de Mudanças como abordagem central de um projeto:

Positivos	Negativos
Correção de falhas: Permite recuperar projetos que seriam abandonados, evitando desperdício de investimentos. Aprendizado organizacional: Mostra à liderança a importância de metodologias estruturadas, fortalecendo a cultura de mudança (ganho de patrocínio). Resiliência da equipe: A GM demonstra capacidade de adaptação e de reconstrução de cenários adversos.	Custo elevado: Corrigir erros após a implementação é mais caro do que planejar corretamente desde o início. Perda de confiança: Colaboradores podem ficar descrentes em relação à liderança, dificultando futuras mudanças. Tempo de recuperação: O atraso na adoção da metodologia pode comprometer cronogramas estratégicos e resultados esperados. Impacto no clima organizacional: O estresse e a resistência inicial podem deixar marcas duradouras na equipe.

Entender o cenário é o primeiro passo para redefinir a rota

Em iniciativas de Gestão do Mudado, dar um passo atrás não significa retroceder. É uma atitude necessária para compreender o cenário real e identificar os fatores que levaram ao insucesso da mudança.

O primeiro movimento deve ser a realização de um diagnóstico completo, reunindo todas as informações relevantes para apontar os pontos que precisam ser trabalhados e servir de base para ajustar o rumo da transformação de forma estratégica.

Para chegar a esse diagnóstico, seguimos quatro etapas fundamentais: elaboração de uma ferramenta visual, que organiza a visão geral do processo; análise dos stakeholders, para entender quem influencia e quem é impactado; mapeamento de impactos, que mostra os efeitos da mudança em diferentes áreas; e, por fim, a criação do plano de Gestão de Mudança, que reúne ações estratégicas e práticas para conduzir o processo.

Juntas, essas etapas oferecem uma visão completa e estruturada, permitindo ajustar a rota rumo ao sucesso.

Ferramenta visual da mudança

O primeiro passo fundamental é construir uma ferramenta visual, como o Canvas da Mudança, que permita enxergar a jornada de forma integrada em uma única tela. Esse artefato deve conter campos que respondam às principais perguntas da transformação, incluindo:

- Problema ou oportunidade que motivou a mudança;
- Definição clara do estado atual (*as-is*) e do estado futuro desejado (*to-be*);
- Pessoas e grupos impactados direta e indiretamente;
- Principais impactos;
- Potenciais obstáculos;
- Benefícios esperados;
- As ações de comunicação, engajamento e treinamento já existentes ou que precisam ser desenvolvidas;
- Indicadores para acompanhar a adesão ao longo do processo.

Ao analisar cada um desses aspectos de forma minuciosa, você terá um panorama completo da transformação e um diagnóstico inicial que orienta os próximos passos rumo ao sucesso. Essa abordagem orienta o diagnóstico inicial, facilita o alinhamento de expectativas, antecipa riscos e direciona estratégias de engajamento, garantindo que a mudança seja compreendida e assimilada de forma eficaz.

Análise dos Stakeholders

O mapeamento e análise dos *stakeholders* são etapas essenciais em qualquer projeto de Gestão de Mudança, pois permitem identificar quem será impactado, avaliar seu nível de influência e alinhar expectativas de forma estratégica. Ao reconhecer *sponsors* (patrocinadores), públicos diretamente e indiretamente envolvidos, é possível antecipar barreiras e desenvolver planos de comunicação direcionados, reduzindo conflitos e fortalecendo o engajamento.

Essa análise se organiza em quatro passos principais:

- **Identificação dos *stakeholders*:** listar todos os atores internos e externos ligados à mudança, direta ou indiretamente.
- **Avaliação e categorização:** analisar o poder de influência, o grau de interesse e o posicionamento de cada stakeholder frente à mudança, classificando-os em grupos estratégicos (por exemplo, apoiadores, neutros ou opositores) para orientar ações específicas.
- **Segmentação da comunicação:** definir o nível de interação e criar estratégias personalizadas para cada categoria de público.
- **Monitoramento:** acompanhar o engajamento ao longo do tempo e adaptar as ações conforme necessário.

É importante destacar que o mapeamento e análise dos *stakeholders* são atividades dinâmicas, que precisam ser constantemente reavaliadas e atualizadas para acompanhar as movimentações das pessoas envolvidas no projeto, bem como mudanças no comportamento e nas necessidades dos grupos impactados.

Outro ponto essencial na construção desse artefato é compreender claramente o papel e a responsabilidade de cada pessoa envolvida, garantindo que isso seja comunicado de forma transparente. Quando não há definição clara de responsabilidades, surgem dúvidas, insegurança e falta de engajamento, já que ninguém se compromete com aquilo que não conhece. Esse fator influencia diretamente a classificação do grau de interesse e o posicionamento dos *stakeholders*, reforçando a importância de uma gestão estruturada e contínua.

Mapa de impactos

Antes de qualquer ação, é essencial diferenciar risco de impacto. O risco representa algo que pode acontecer, enquanto o impacto é aquilo que certamente ocorrerá. Em Gestão de Mudanças, o foco recai sobre os impactos negativos, pois eles exigem medidas de mitigação para evitar que comprometam o processo ou gerem efeitos indesejados no público envolvido.

De forma prática, o mapeamento de impactos envolve os seguintes passos:

- Identificar a mudança;
- Definir o impacto gerado por essa mudança;
- Mapear o público impactado;
- Apontar *gaps* ou pontos de atenção;
- Planejar ações de mitigação.

Para cada impacto identificado, uma ou mais ações mitigatórias devem ser planejadas e acompanhadas pela equipe de Gestão de Mudanças. Esse monitoramento garante que as atividades avancem de forma segura e controlada.

Quando os impactos são levantados de maneira eficaz, é possível elaborar um Plano de Gestão de Mudança mais assertivo, propor ações direcionadas e oferecer uma experiência positiva às pessoas envolvidas. Assim, o diagnóstico se torna mais preciso e a condução da mudança ganha clareza e efetividade.

Plano de Gestão de Mudanças

O Plano de Gestão de Mudanças é o guia que transforma o diagnóstico inicial em ações práticas e estruturadas, reduzindo riscos e trazendo clareza ao processo. Ele integra atividades de comunicação, engajamento e capacitação, detalhando cada ação necessária, públicos impactados, responsáveis pelas execuções, apoiadores, canais utilizados, prazos e status de cada iniciativa. Em síntese, o plano organiza ações, define responsabilidades, facilita acompanhamento da evolução e impulsionar a adoção da mudança.

Para ser eficaz, o plano não deve ser tratado de forma isolada. Ele precisa estar conectado a documentos estratégicos, como o cronograma do projeto (com marcos e *go-live*), o plano de comunicação corporativa e as metas organizacionais. Essa integração garante consistência, clareza e aumenta as chances de sucesso na implementação.

Além disso, trata-se de um documento vivo, que deve ser constantemente revisitado e atualizado para refletir ajustes de estratégia, mudanças no cenário e aprendizados adquiridos ao longo da jornada. Assim, o plano permanece relevante e útil em todas as fases da transformação.

Novo Caminho, Novos Resultados

Recalcular a rota é mais do que corrigir erros: é dar clareza e direção ao projeto. A Gestão de Mudanças funciona como bússola, transformando aprendizados em estratégias sólidas e cada passo em parte de um caminho estruturado rumo ao sucesso.

Ao longo deste capítulo, vimos que é possível reverter impactos negativos e recuperar a confiança. Reconstruir transparência, ouvir *stakeholders*, reforçar a comunicação, capacitar equipes, celebrar vitórias e monitorar indicadores são práticas que sustentam a retomada e fortalecem a adesão.

No fim, a Gestão de Mudanças não é apenas uma prática, mas uma mentalidade estratégica. Ela ensina líderes e equipes a transformar turbulência em aprendizado e resistência em movimento. Mais do que apagar tempestades, oferece direção: o farol que ilumina o caminho quando tudo parece incerto.

Lembre-se: a mudança não falha por falta de esforço, mas por falta de direção. Cabe a você decidir se seguirá no improviso ou se adotará a disciplina da Gestão de Mudanças para alcançar resultados mais efetivos.



Tatiane Sandes

Jornalista, Profissional de Marketing e
Especialista em Gestão de Mudanças



<https://www.linkedin.com/in/tatianesandes>

Referências

ALVES, Maria Teixeira. McKinsey diz que 70% das transformações empresariais falham. *Jornal Econômico*, 16 out. 2023. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mckinsey-diz-que-70-das-transformacoes-empresariais-falham/>. Acesso em: 16 jan. 2026.

ALVES, Sandra. O desafio do líder em promover a “felicidade no trabalho” no mundo VUCA. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

ANAND, N.; BARSOUX, Jean-Louis. What everyone gets wrong about change management. *Harvard Business Review*, Boston, nov./dez. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>. Acesso em: 14 jul. 2026.

ANDERSON, Jason. *Lean change management*. 2016.

APPEL-SILVA, Marli; WENDT, Guilherme Welter; ARGIMON, Irani Iracema de Lima. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, ago. 2010. ISSN 1677-1168.

BENNIS, Warren. *On becoming a leader*. 2009.

BRAZIL JOURNAL. O segredo das transformações empresariais que funcionam. São Paulo: Brazil Journal, [s.d.]. Disponível em: <https://braziljournal.com/brands/o-segredo-das-transformacoes-empresariais-que-funcionam/>. Acesso em: 14 jul. 2026.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. *Machine, platform, crowd: harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton, 2017.

BURNES, Bernard. *Managing change*. 7. ed. Pearson, 2017.

COLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

COLEMAN, Daniel. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 2018.

DOMICIANO, Taise Vieira Zachoeski. Gestão de mudança organizacional: desenvolvimento de um modelo baseado em fundamentos teóricos e práticos. Revista FT – Ciências Sociais Aplicadas, v. 29, ed. 148, 31 jul. 2025. DOI: 10.69849/revistaf/fano202507311415.

EAGLEMAN, David; BRANDT, Anthony. Como o cérebro cria: o poder da criatividade humana para transformar o mundo. Tradução de Donaldson M. Garschagen. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020. 304 p.

EDMONDSON, Amy C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2019.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 1999.

EDMONDSON, Amy C. A organização sem medo: criando segurança psicológica no ambiente de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ELISABETH KÜBLER-ROSS FOUNDATION. The five stages of grief. Disponível em: <https://www.ekrfoundation.org/5-stages-of-grief/5-stages-grief/>. Acesso em: 10 fev. 2026.

EWENSTEIN, Boris; SMITH, Wesley; SOLOGAR, Ashvin. Changing change management. McKinsey Digital, jul. 2015. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>. Acesso em: 14 jul. 2026.

FERNANDEZ, Jenny. When senior leaders lack people skills, transformations fail. Harvard Business Review, 19 mar. 2026. Disponível em: <https://hbr.org/2026/03/when-senior-leaders-lack-people-skills-transformations-fail>. Acesso em: 14 jul. 2026.

FESTINGER, Leon. A theory of cognitive dissonance. Stanford: Stanford University Press, 1957.

GOLEMAN, Daniel. Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books, 1998.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HIATT, Jeff. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2006.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). 10 reasons why organizational change fails. Lausanne: IMD, [s.d.]. Disponível em: <https://www.imd.org/research-knowledge/transition/articles/10-reasons-why-organizational-change-fails/>. Acesso em: 14 jul. 2026.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 1990.

KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 2017.

KOTTER, John P. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. São Paulo: Editora Sextante, 2017.

KOTTER, John P. Leading change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LALOUX, Frédéric. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. São Paulo: Voo, 2017.

LEWIN, Kurt. Teoria do campo nas ciências sociais. Tradução de José Awing. [S. l.]: eBook Kindle, [s.d.].

LEWIS, Richard D. When cultures collide: leading across cultures. 4. ed. Boston: Nicholas Brealey, 2018.

MCKINSEY & COMPANY. The irrational side of change management. New York: McKinsey & Company, 2009. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>. Acesso em: 14 jul. 2026.

MEYER, Erin. The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business. New York: PublicAffairs, 2014.

NOELLE-NEUMANN, Elisabeth. A espiral do silêncio: opinião pública – nosso tecido social. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

OMT GLOBAL. In times of organisational change – TRUST changes everything. Disponível em: <https://omtglobal.com/in-times-of-organisational-change-trust-changes-everything/>. Acesso em: 24 fev. 2026.

OREG, Shaul. Resistance to change: developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 2006.

PERIDES, Maria Paula Novahski; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; VASCONCELLOS, Liliana. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/16087/8126>. Acesso em: 7 fev. 2026.

PFEFFER, Jeffrey. *Power: why some people have it and others don't*. New York: HarperBusiness, 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 7. ed. 2021.

PROSCI. *Best practices in change management*. 2021.

PROSCI. *9keyactionsforsuccessfulculturetransformation*. Disponível em: <https://www.prosci.com/blog/culture-transformation>. Acesso em: 24 fev. 2026.

PROSCI. *Best practices in change management: 12th edition – executivesummary*. FortCollins: Prosci, [2024]. Disponível em: https://www.prosci.com/hubfs/Website_English/2.downloads/research-executive-summaries/Best-Practices-in-Change-Management-12th-Edition-Executive-Summary.pdf. Acesso em: 14 jul. 2026.

PROSCI BRASIL. *Os custos e riscos da mudança mal gerenciada*. [S. l.]: Prosci, [s.d.]. Disponível em: <https://www.prosci.com/pt/blog/os-custos-e-riscos-da-mudanca-mal-gerenciada>. Acesso em: 14 jul. 2026.

QUINN, Robert et al. *Competências gerenciais*. Elsevier, 2015.

RIGBY, Darrell; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. *Embracing agile*. Harvard Business Review, 2016.

ROCK, David. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 2008.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2010.

SENGE, Peter. *The fifth discipline*. New York: Doubleday, 1990.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 11, p. 68-76, nov. 2007.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.

WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

WORKDAY. Beyond productivity: measuring the real value of AI. 2026. Disponível em: <https://www.workday.com/en-us/artificial-intelligence/research/beyond-productivity-ai-value.html>. Acesso em: 7 fev. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. Why data readiness is now a strategic imperative for businesses. 19 jan. 2026. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2026/01/why-data-readiness-is-now-a-strategic-imperative-for-businesses/>. Acesso em: 7 fev. 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. World Economic Forum Annual Meeting 2026. Davos-Klosters, Suíça, 19–23 jan. 2026. Disponível em: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2026/>. Acesso em: 7 fev. 2026.