SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

A importância da liderança no processo de gestão de mudanças nas organizações

Autor(res)

Lucas Figueiredo Santos Melo
Thamires Batista De Souza
Adilson Mariano De Jesus Santos

Categoria do Trabalho

TCC

Instituição

FACULDADE ANHANGUERA DE IPATINGA

Introdução

No cenário atual, marcado pela rapidez na troca de informações, pela revolução do conhecimento e pelo uso crescente das tecnologias, as organizações enfrentam o desafio constante de se adaptar às novas demandas do mercado. Empresas que não acompanham essas transformações vêem sua competitividade e lucratividade serem comprometidas.
Nesse contexto, a gestão de mudanças representa um conjunto de métodos capaz de auxiliar as organizações a atravessarem períodos de transformação com maior segurança e assertividade.
Alguns métodos e modelos de gestão da mudança são desenvolvidos e aplicados em variadas empresas, o que auxilia os gestores no controle do fluxo do estabelecimento dos novos procedimentos. Esses modelos são objetos de estudo e tem comprovação de sucesso nos locais em que são aplicados.
Muitos obstáculos são enfrentados na aplicação de mudanças, um deles é a resistência dos colaboradores, considerado fator crítico para o insucesso de novas diretrizes ou inovações. No processo de mudança os envolvidos tendem a desenvolver sentimentos de ansiedade e preocupações relacionadas ao impacto que os novos procedimentos trarão.
Para minimizar o impacto desse processo nos envolvidos e garantir que os objetivos estabelecidos sejam alcançados, dentro da organização deve-se contar com líderes preparados para apoiar o processo de mudança, garantindo que os colaboradores passem por esse momento com mais conforto e confiança.
Logo, para compreender o quanto a liderança impacta nos processos de mudança na organização, se faz necessário responder a seguinte questão: De que maneira a liderança intervém no processo de gestão de mudanças minimizando os impactos negativos e elevando o sucesso e continuidade das organizações diante das exigências contemporâneas?

Objetivo

A pesquisa traz o seguinte objetivo geral: Demonstrar de forma crítica os processos

de gestão da mudança organizacional, abordando os modelos teóricos aplicáveis, os fatores que geram resistência e a relevância do papel da liderança e da cultura organizacional na efetividade das transformações, a fim de compreender os elementos que contribuem para a adaptação e a sustentabilidade das organizações em ambientes dinâmicos e competitivos.
Como objetivos específicos traz: Estudar os principais modelos de gestão da mudança organizacional apresentados na literatura, como os de Kotter, ADKAR e Prosci, de modo a identificar suas características, contribuições e limitações na condução de processos de transformação; apontar os fatores que originam a resistência à mudança no ambiente organizacional, discutindo suas implicações para o comportamento dos colaboradores e as estratégias de mitigação que favorecem a adesão às novas práticas; e entender a influência da liderança e da cultura organizacional como elementos determinantes para o êxito da gestão da mudança, considerando sua relação com o engajamento dos colaboradores, o clima organizacional e a sustentabilidade das transformações implementadas.

Material e Métodos

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, realizada sob a forma de revisão bibliográfica. Essa abordagem permitiu reunir, analisar e discutir os principais conceitos, teorias e contribuições relacionadas à gestão de mudanças organizacionais, com o intuito de compreender como esse processo impacta a adaptação e a sustentabilidade das organizações.
Para a construção do referencial teórico, foram consultados artigos científicos, dissertações, teses e livros publicados nos últimos vinte anos, com ênfase nos estudos mais recentes, compreendidos entre 2010 e 2024. Essa delimitação temporal buscou assegurar a atualização das discussões e contemplar as transformações do ambiente organizacional contemporâneo.
Os critérios de inclusão envolveram a seleção de trabalhos acadêmicos publicados em português, espanhol, inglês, com disponibilidade em texto completo e que tratassem diretamente da temática de gestão de mudanças organizacionais e de seus modelos teóricos. Foram excluídos resumos, artigos de opinião, publicações de caráter jornalístico e estudos que não apresentassem relevância para o objeto de investigação.
A busca foi realizada em bases de dados reconhecidas pela comunidade científica, como o Google Acadêmico, a SciELO (Scientific Electronic Library Online), o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e o Portal de Periódicos da CAPES. Para direcionar a pesquisa, utilizaram-se descritores como: “gestão de mudanças organizacionais”, “processos de mudança”, “resistência à mudança”, “modelos de mudança organizacional” e “organizational change management”.
Após a seleção inicial, os materiais encontrados foram analisados de forma crítica, de modo a identificar convergências e divergências entre os autores, bem como tendências e lacunas no debate acadêmico. Dessa maneira, a metodologia adotada permitiu a construção de um panorama consistente sobre o tema, atendendo aos objetivos estabelecidos neste estudo.

Resultados e Discussão

3.1 Mudança organizacional

O tema mudança é amplamente discutido em infinitos campos, seja mercadológico, digital ou estudantil, sendo definido de diversas formas, mas abrangendo um único núcleo: evolução. Várias podem ser as motivações para um processo de mudança, seja ela estrutural, social ou estratégica, todas se encaminham para melhorar ou otimizar algo antes estabelecido e que tem novas formas de ser executado. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações (SOUZA; BALTAZAR; LENZI, 2013).

A mudança organizacional é fundamental para a sobrevivência das empresas em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos. Segundo Burnes (2017), a mudança deixou de ser um evento esporádico para se tornar um processo contínuo, necessário para lidar com as pressões do mercado, avanços tecnológicos e transformações sociais. Assim, organizações que não acompanham essa evolução correm o risco de se tornarem obsoletas e perderem competitividade.

Além disso, a evolução organizacional permite a adaptação cultural, estrutural e estratégica, elementos indispensáveis para enfrentar contextos de incerteza. De acordo com By (2020), organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem alinhar suas práticas internas às demandas externas, promovendo mudanças planejadas que aumentam sua resiliência. Isso demonstra que a mudança não é apenas reativa, mas pode ser estratégica, quando utilizada para antecipar tendências e gerar vantagem competitiva.

A mudança e a evolução contribuem para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e da própria organização. Para Cummings, Bridgman e Brown (2016), o aprendizado organizacional é um dos principais resultados da mudança, pois permite revisar processos, incorporar inovações e desenvolver novas competências. Dessa forma, a importância da mudança está não apenas em responder ao presente, mas também em preparar as organizações para os desafios futuros.

Dessa forma, fica claro que mudar não é um processo fácil para a organização e os envolvidos, por isso é necessário que este processo seja gerido de forma responsável. Phillips e Klein (2022) trazem que a gestão de mudança não é só uma estrutura formal ou modelo, mas envolve estratégias que possibilitam a aceitação dos novos processos ou estruturas pelas pessoas que serão afetadas. Dessa maneira, entende-se que o processo de mudança não se dá apenas pela implantação de novas diretrizes ou forma de se trabalhar, tudo envolve a aplicação de metodologias e sistemas que devem ser acompanhados e regularmente melhorados, para que todos os envolvidos participem e se ajustem ao novo modelo de trabalho.

Já para Zhexembayeva (2015), a gestão da mudança organizacional é uma disciplina organizacional em constante evolução, que envolve descobrir, desenvolver, introduzir, implementar e manter as mudanças individuais, em grupo e no sistema que levam a uma forma desejada de operar. Partindo desse pressuposto, pode-se compreender que a mudança não é estática, é um processo moldável, que permite às organizações estabelecerem as melhores práticas, procedimentos e atualizações durante sua implementação.

Ambas as definições deixam claro que este é um processo que requer acompanhamento para que as metas previamente propostas obtenham êxito e levem a

organização ao patamar desejado. Porém, este é um passo trabalhoso e mais desafiador do que, em determinadas vezes, é suposto pelos gestores. Segundo Robbins et al. (2010), para que uma empresa sobreviva, ela precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra.

3.2 Modelos de Gestão da Mudança

Os modelos de gestão da mudança se apresentam como ferramentas fundamentais para orientar transformações organizacionais de forma estruturada e eficaz. Um dos modelos mais influentes é o de John P. Kotter (2022), que propôs oito etapas para conduzir a mudança: estabelecer um senso de urgência, formar uma coalizão orientadora, desenvolver uma visão, comunicar a visão, capacitar para a ação, gerar vitórias de curto prazo, consolidar os ganhos e institucionalizar novas abordagens.

Um modelo mais recente é o desenvolvido pela líder mundial no segmento de gestão Prosci (2025), que apresenta o processo de mudança em três fases: definir o sucesso, o impacto e a abordagem da mudança; desenvolver planos específicos para conduzir os indivíduos e a organização em suas transições; e avaliar o desempenho, ativar a sustentação e transferir a propriedade para garantir a continuidade da mudança.

O modelo ADKAR tem se mostrado uma outra ferramenta eficiente na gestão de mudanças organizacionais por atuar no nível individual, o que facilita a identificação de barreiras específicas no processo de transição. Segundo Hiatt (2017), o ADKAR é eficaz porque fornece uma abordagem estruturada que ajuda líderes e gestores a compreenderem em que estágio cada colaborador se encontra — seja na conscientização, no desejo, no conhecimento, na habilidade ou no reforço — permitindo a aplicação de estratégias direcionadas. Estudos mais recentes também confirmam sua aplicabilidade, destacando que o modelo contribui para aumentar a adesão dos funcionários e reduzir resistências, já que promove clareza e engajamento ao longo do processo (AL-MALKI; JUAN, 2018). Assim, sua eficiência reside na simplicidade e na orientação prática, que podem ser adaptadas a diferentes contextos organizacionais.

3.3 Resistência à mudança

Muitos obstáculos cercam o processo de mudança e sua gestão, dentre eles podemos citar a resistência à mudança, que é um fenômeno comum nas organizações e pode comprometer a eficácia dos processos de transformação. Pacheco (2022) disserta que a resistência à mudança é frequentemente percebida como uma ameaça, gerando nas pessoas preocupações reais ou imaginárias, enfatizando que a resistência pode surgir devido ao apego à rotina, medo de perda de emprego e perturbação da cultura organizacional, enfatizando a necessidade de estratégias de gerenciamento eficazes.

De acordo com Waddell e Sohal (2018), a resistência não deve ser vista apenas como um obstáculo, mas também como uma forma de feedback que pode auxiliar gestores a compreenderem melhor os impactos da mudança sobre os colaboradores. Líderes preparados incentivam o comportamento de voz relacionado à mudança, ou seja, estimulam os colaboradores a participarem ativamente do processo, compartilhando ideias e preocupações.

Para Robbins et al. (2010), a resistência à mudança pode ser positiva se for enveredada a discussões abertas e ao debate. O compartilhamento de ideias, pensamentos

e sentimentos, sejam eles positivos ou negativos sobre o processo de mudança, são ricos e devem ser tratados como fonte de melhoria para a implementação dos novos parâmetros.

Quem participa ativamente do processo tem uma visão mais acurada e crítica que em diversas vezes pode melhorar o que antes foi definido como mais adequado.

Sobre esse viés, se faz necessário analisar com empatia o impacto que o processo de mudança causa nos envolvidos. Um estudo dirigido por Sabino (2024) esclarece que mudanças no ambiente de trabalho podem levar ao esgotamento emocional, afetando o bem-estar psicológico dos colaboradores. Dessa forma, é indispensável que os líderes estejam engajados e consigam transmitir aos colaboradores um sentimento de pertencimento e participação no processo.

Conforme Schein (2017), a cultura organizacional deve ser considerada como elemento essencial para o êxito das transformações, sendo de extrema necessidade que a mudança e a inovação estejam enraizadas nos colaboradores e na cultura da organização.

De forma complementar, Borges e Marques (2011) destacam que, quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao status quo do indivíduo, provocando turbulências, insatisfações e, em casos extremos, conflitos internos que poderiam ser evitados com o apoio integral da liderança.

3.4 Papel da liderança no processo de mudança

A liderança desempenha um papel decisivo na condução da mudança organizacional. Gonçalves (2022) afirma que toda mudança requer liderança e gestão, o que por sua vez requer técnica e sensibilidade aos fatores humanos, destacando a necessidade de equilíbrio entre habilidades técnicas e sensibilidade emocional na liderança durante processos de mudança.

Para que se encontre o equilíbrio entre tais habilidades, deve-se deixar claro a necessidade de treinamento e desenvolvimento contínuo dos líderes dentro de uma organização. De acordo com Richter (2015), programas de treinamento voltados a líderes aumentam a eficácia da mudança, pois desenvolvem competências específicas de implementação.

De forma complementar, Costa (2024) afirma que os líderes devem ser estimulados a prover uma visão sobre a mudança, tornar claros seus objetivos e liderar pelo exemplo, enfatizando que estilos de liderança participativos e comunicativos são mais eficazes em processos de mudança organizacional.

A comunicação contínua é um aspecto que necessita de atenção e que seja reconhecido seu papel não só nos processos de mudança, mas nos processos gerais da organização. De acordo com Alqatawenah (2018), líderes eficazes mantêm um fluxo de informações transparente, reduzindo rumores e resistências e garantindo que a visão da mudança seja compreendida por todos.

Outro fator que determina o sucesso ou fracasso de um processo de mudança é a cultura organizacional, uma vez que ela influencia diretamente a forma como as mudanças são recebidas e implementadas. Para Chiavenato (2023), a cultura organizacional evidencia como é o comportamento dos colaboradores dentro da organização em que estão inseridos, pois busca o que deve ser seguido e o que deve ser evitado.

Conclusão

4 Conclusão

A realização deste estudo permitiu compreender que a gestão de mudanças organizacionais é um processo essencial para a adaptação das empresas frente às transformações do ambiente competitivo e tecnológico. Os resultados alcançados confirmam o objetivo proposto, ao evidenciar que a liderança desempenha papel decisivo na condução das mudanças, atuando como mediadora entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas envolvidas.

Verificou-se que a resistência à mudança é um fenômeno inevitável, porém passível de controle quando os líderes exercem uma comunicação clara, promovem o engajamento e estimulam o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. A pesquisa também mostrou que a cultura organizacional pode atuar como suporte ou barreira à mudança, dependendo do quanto está orientada à inovação e à flexibilidade. Assim, o êxito dos processos de transformação depende da harmonia entre liderança, cultura e estratégias estruturadas.

Pode-se sugerir que futuras pesquisas explorem de forma empírica a aplicação dos modelos de gestão da mudança em diferentes contextos organizacionais, especialmente em empresas brasileiras de pequeno e médio porte. A continuidade dos estudos sobre liderança e cultura organizacional contribuirá para o fortalecimento das práticas de gestão que favorecem a adaptação e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Referências

Referências

ALHARBI, H.; YUSOFF, R. The impact of organizational climate on employees' acceptance of organizational change: Evidence from Saudi Arabia. International Journal of Business and Management, v. 13, n. 10, p. 38-49, 2018.

AL-MALKI, M.; JUAN, W. A. The impact of ADKAR model on organizational change management (OCM): The case of the Kingdom of Bahrain. International Journal of Scientific and Research Publications, v. 8, n. 3, p. 275-283, 2018.

ALQATAWENAH, A. The impact of organizational culture on organizational commitment in Jordanian banks. International Journal of Business and Social Science, v. 9, n. 1, p. 35-45, 2018.

BURNES, B. Managing change. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2017.

BY, R. T. Organisational change and leadership: Out of the quagmire. Journal of Change Management, v. 20, n. 1, p. 1-17, 2020.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. 4. ed. Hoboken: Wiley, 2019.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

COSTA, M. R. Liderança e mudança organizacional: desafios e estratégias no contexto contemporâneo. Revista Gestão em Foco, v. 12, n. 1, p. 89-104, 2024.

CUMMINGS, S.; BRIDGMAN, T.; BROWN, K. Unfreezing change as three steps: Rethinking

Kurt Lewin's legacy for change management. Human Relations, v. 69, n. 1, p. 33-60, 2016.
GONÇALVES, A. A. Liderança e gestão da mudança: entre técnica e sensibilidade. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 26, n. 4, p. 45-59, 2022.
HIATT, J. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Loveland: Prosci Learning Center, 2017.
HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.
KOTTER, J. P. Leading change. 3. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2022.
PACHECO, A. Resistência à mudança organizacional: causas, efeitos e formas de gestão. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 1, p. 115-130, 2022.
PHILLIPS, J.; KLEIN, J. Managing change in organizations: a practice guide. New York: Routledge, 2022.
PROSCI. Best practices in change management. Loveland: Prosci Inc., 2025.
RICHTER, A. Leadership training and organizational change success: empirical findings from European companies. Journal of Organizational Change Management, v. 28, n. 3, p. 356 372, 2015.
ROBBINS, S. P. et al. Fundamentos do comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
SABINO, T. Impactos psicológicos da mudança organizacional: esgotamento e adaptação. Revista Psicologia & Trabalho, v. 20, n. 1, p. 77-93, 2024.
SCHEIN, E.H. Organizational culture and leadership. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.
SCHNEIDER, B.; EHRHART, M.; MACEY, W. Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, v. 64, p. 361-388, 2013.
SOUZA, R. B.; BALTAZAR, E. P.; LENZI, F. C. Mudança organizacional: evolução, desafios e perspectivas. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 36, p. 45-58, 2013.
WADDELL, D.; SOHAL, A. Resistance: a constructive tool for change management. Journal of Change Management, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2018.
ZHEXEMBAYEVA, N. The chief reinvention officer handbook: how to thrive in chaos. New York: Reinvention Academy Press, 2015.