

GESTÃO DE MUDANÇAS NO CONTEXTO BUSINESS AGILITY: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Manuela C. Leonel (EG), Igor J. G. de Oliveira (EG), Ana Claudia Renó (PQ),
Sandra Miranda Neves (PQ)
Universidade Federal de Itajubá

Palavras-chave: Gestão de mudanças, Business Agility, Agilidade, Revisão sistemática

Introdução

Este estudo realiza uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar modelos de gestão de mudanças aplicáveis à implantação do Business Agility. A pesquisa busca: (i) identificar na literatura modelos de gestão de mudanças aplicadas a diferentes contextos; (ii) realizar uma análise comparativa sobre a abordagem e aplicação de cada modelo identificado, e (iii) analisar se as perspectivas futuras identificadas podem ser incorporadas aos modelos de gestão de mudanças. A justificativa baseia-se na necessidade crescente das organizações em adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, sendo a gestão de mudanças um fator-chave nesse processo. O estudo preenche uma lacuna na literatura ao explorar a aplicação desses modelos no contexto da Business Agility, fornecendo uma análise comparativa e discutindo suas potencialidades para futuras implementações em cenários ágeis.

Metodologia

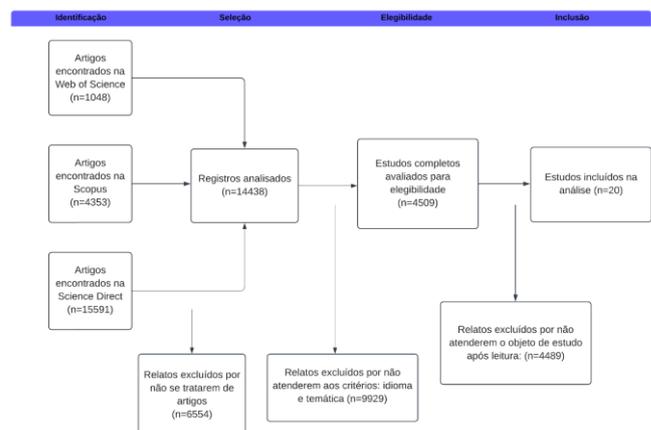
A pesquisa é baseada em uma revisão sistemática da literatura, seguindo métodos detalhados e rigorosos descritos por Botelho, Cunha e Macedo (2011). A revisão é integrativa, o que permite a coleta, análise e interpretação de referências teóricas e empíricas relevantes ao tema.

O método utilizado segue as etapas de Whitemore e Knafl (2005), passando pela identificação, pesquisa e seleção de estudos, mapeamento dos modelos e apresentação dos resultados.

A partir disso, na primeira etapa foi definida a questão norteadora da pesquisa e na segunda foram consultadas as bases de dados Web of Science (WOS), Scopus e Science Direct, utilizando termos como "Models", "Change Management" e "Business Agility". Durante a terceira etapa, foram selecionados 20 artigos para análise aprofundada, após a aplicação de critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Em seguida na etapa 4, procedeu-se ao mapeamento dos estudos, visando explorá-los,

sintetizá-los e classificá-los conforme os objetivos da pesquisa, com categorização dos dados coletados e a utilização do software Microsoft Excel® para organização e tratamento dos resultados.

Figura 1 – Procedimento de seleção dos artigos para a pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados e discussão

A literatura apresenta duas abordagens centrais no gerenciamento de mudanças: os modelos processuais e os modelos descritivos. Os modelos processuais fornecem um conjunto estruturado de etapas que guiam a organização desde a identificação da necessidade de mudança até sua implementação e avaliação, como exemplificado pelos modelos de Lewin, ADKAR, Kotter, Transição de Bridges e PEVA. Já os modelos descritivos se concentram em analisar as variáveis e comportamentos que influenciam as mudanças dentro da organização, oferecendo uma visão mais profunda das dinâmicas organizacionais, com exemplos como a Curva de Mudança de Kübler-Ross e McKinsey 7S. A principal diferença entre eles é que os modelos processuais fornecem um roteiro estruturado, enquanto os descritivos buscam compreender como as mudanças realmente

ocorrem na prática.

Quadro 1 - Modelos de Gestão de Mudanças Divididos em Modelos Processuais e Descritivos

Modelo	Tipo
Lewin (Modelo de 3 etapas)	Modelo Processual
ADKAR	Modelo Processual
Modelo de Transição de Bridges	Modelo Processual
Kotter (Modelo de 8 etapas)	Modelo Processual
Modelo de PEVA	Modelo Processual
Curva de Mudança de Kübler-Ross	Modelo Descritivo
Modelo McKinsey 7S	Modelo Descritivo

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses modelos, apesar de se tratarem da mesma temática, foram desenvolvidos ao longo dos anos, cada um oferecendo uma abordagem única para gerenciar transições organizacionais, de forma que apresentam diferentes focos, etapas e modo de aplicação. Os modelos mais reconhecidos atualmente incluem:

1. Modelo de Lewin:

O modelo de Lewin é dividido em três etapas: Descongelamento, Mudança e Recongelamento. O Descongelamento envolve a quebra do status quo organizacional, preparando a empresa para a mudança. A Mudança é a fase de transição e implementação das novas práticas. O Recongelamento solidifica as mudanças, estabilizando o novo estado organizacional. Esse modelo é simples, claro e eficaz para mudanças organizacionais gerais.

2. Modelo ADKAR:

O modelo ADKAR, focado nos indivíduos, segue cinco etapas: Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade e Reforço. Ele aborda a mudança organizacional como um processo individual, enfatizando que cada colaborador deve passar por essas etapas para que a transformação seja bem-sucedida. Seu ponto forte é o

foco detalhado na dimensão emocional e comportamental dos indivíduos durante a mudança.

3. Modelo de Kotter:

O modelo de Kotter é composto por oito etapas: Urgência, Coalizão, Visão, Comunicação, Remover Obstáculos, Vitórias de Curto Prazo, Consolidação e Ancoragem. Ele oferece uma abordagem estruturada para conduzir grandes transformações organizacionais, equilibrando os aspectos práticos e emocionais da mudança. Cada etapa contribui para fortalecer a implementação e o sucesso da mudança.

4. Curva de Mudança de Kübler-Ross:

Originalmente desenvolvida para descrever os estágios emocionais diante de perda, a Curva de Kübler-Ross foi adaptada para gerenciar reações emocionais durante mudanças organizacionais. Os cinco estágios — Negação, Raiva, Negociação, Depressão e Aceitação — ajudam os líderes a compreender e apoiar os colaboradores emocionalmente, minimizando a resistência à mudança.

5. Modelo McKinsey 7S:

O modelo McKinsey 7S identifica sete elementos inter-relacionados essenciais para implementar mudanças: Estratégia, Estrutura, Sistemas, Valores Compartilhados, Estilo, Equipe e Habilidades. Ele aborda tanto aspectos operacionais quanto culturais, garantindo que todos os elementos da organização estejam alinhados para uma mudança eficaz.

6. Modelo PEVA (PDCA):

O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) segue quatro etapas: Planejar, Executar, Verificar e Agir. Este modelo é iterativo e amplamente utilizado para promover a melhoria contínua de processos, permitindo ajustes constantes ao longo do tempo para obter melhores resultados. Sua força está na simplicidade e foco em melhorias incrementais.

7. Modelo de Transição de Bridges:

O modelo de Bridges se concentra nas fases emocionais das pessoas durante as mudanças: Encerramento, Perda e Desapego, Zona Neutra e Novo Começo. Ele enfatiza o apoio emocional aos colaboradores e a comunicação clara sobre as razões da mudança, ajudando-os a se adaptarem ao novo estado organizacional.

Conclusões

O estudo conclui que não há um modelo único de gestão de mudanças que possa ser universalmente aplicado. A escolha do modelo mais adequado depende do contexto organizacional e das necessidades específicas da empresa. A integração de diferentes abordagens e modelos é fundamental para aumentar as chances de sucesso das iniciativas de mudança, especialmente no contexto do Business Agility, onde a adaptação rápida é crucial. A pesquisa destaca, também, a necessidade de mais estudos que integrem modelos múltiplos e avaliem sua eficácia em diferentes tipos de organizações e ambientes de mudança.

Agradecimentos

Ao Programa de Educação Tutorial (PET) e à Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI.

Referências

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5 n. 11, p. 121-136, 2011

ERRIDA, A.; LOTFI, B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, v. 13, p. 1-15, 2021.

GALLI, B. J. Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, v. 46, n. 3, p. 124-132, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>. Acesso em: 10 maio 2024.